

Il processo di sviluppo dell'innovazione nelle imprese distributive

Maria Grazia Cardinali¹
Dipartimento di Economia
Università degli Studi di Parma
Via J.F. Kennedy 6, 43100 Parma

1. Introduzione

In questi ultimi anni si è rinvigorito il dibattito sul ruolo strategico che riveste l'innovazione nelle politiche di mercato delle imprese distributive ed è proprio dal crescente interesse manifestato sia dal mondo accademico che da quello manageriale che hanno preso avvio diversi filoni di studio da cui emerge il tentativo di integrare, criticare e revisionare la teoria della Wheel of Retailing². I diversi contributi sviluppati sul tema dell'innovazione commerciale nell'ultimo decennio³ perseguono l'obiettivo di interpretare il fenomeno nelle nuove dimensioni della concorrenza, individuare i nuovi strumenti dell'innovazione, classificare il contenuto innovativo dei nuovi format e concept che vengono sviluppati, sempre più frequentemente, dalla distribuzione moderna.

La vasta letteratura economica prodotta sul tema ha tuttavia riservato poca attenzione allo studio del legame esistente tra la capacità di realizzare innovazioni di successo e le modalità di gestire il processo decisionale. In effetti, l'innovazione commerciale è stata fino ad oggi prevalentemente intesa nell'accezione di risultato e viene classificata, secondo la letteratura prevalente, in primaria o secondaria a seconda che la formula sia in grado di offrire nuovi servizi non presenti nei canali preesistenti oppure semplicemente proponga una ricombinazione di attributi già presenti nell'offerta commerciale⁴. La necessità di comprendere la relazione tra i due aspetti dell'innovazione e di analizzare i fattori organizzativi che, da un lato, stimolano la propensione ad innovare e, dall'altro, consentono di ridurre i rischi di insuccesso, è strettamente connessa ai nuovi significati che assume il termine innovazione nel retailing. Tale concetto si è infatti ampliato nel tempo ed arricchito di nuovi contenuti. Quando alla distribuzione si riconosceva un ruolo meramente logistico l'innovazione di prodotto non assumeva che un significato: la comparsa sul mercato di nuove forme distributive in grado di coprire un vuoto di offerta in senso economico (si pensi ai supermercati alla fine degli anni '60 o agli ipermercati alla fine degli anni '70). Si tratta di innovazioni "radicali", che si verificano con una frequenza molto contenuta e, per queste ragioni, sono de-

¹ Maria Grazia Cardinali è docente di Marketing strategico (Strategia di sviluppo dei nuovi prodotti) nell'Università di Parma.

² I primi contributi sviluppati sul tema dell'innovazione di prodotto nel commercio risalgono ai primi anni '60 ad opera di McNair (1958) e di Hollander (1960). La teoria della Wheel of retailing formulata da Hollander rappresenta il primo tentativo di stilizzazione e concettualizzazione della dinamica del processo di innovazione delle imprese commerciali. Come noto, la teoria della Wheel of Retailing intende adattare il modello del ciclo di vita dei prodotti ai servizi commerciali. L'innovazione di prodotto nel commercio è stimolata, secondo questa teoria, da un meccanismo interno all'offerta e non da fattori ambientali esterni quali l'evoluzione del contesto economico, della domanda di servizi, dei costi dei fattori produttivi etc.

³ I principali studi sul tema dell'innovazione di prodotto nel commercio possono essere ricondotti a: Spranzi A., (1969, 1985, 1991); Davidson – Bates – Bass (1976); Lugli (1985, 1987, 1998); Pellegrini L. (1988, 1990); Zaninotto (1988); Pilotti – Rullani (1991); Dupuis M. (2000, 2002); Pastore – Pellegrini – Ravazzoni (2001); Castaldo (2001).

⁴ Per ulteriori approfondimenti si rimanda a: Spranzi (1969, 1985, 1991); Lugli (1985, 1987, 1998).

stinate a produrre effetti destabilizzanti sugli equilibri di mercato. Il successo di tali formule è principalmente legato alla loro capacità di praticare prezzi inferiori ai canali pre-esistenti. Contrariamente a quanto avviene nelle imprese industriali, in questa fase del ciclo di vita delle forme distributive l'innovazione radicale non è frutto di un processo pianificato a livello strategico, non richiede grandi sforzi in termini di investimenti in R&D e, in molti casi, si tratta semplicemente di trasferire una forma distributiva che è stata proposta in altri mercati commercialmente più evoluti⁵. Nella fase di maturità del ciclo di vita delle imprese commerciali, quando alla concorrenza di tipo *intertrade* si sostituisce la concorrenza di tipo *intratrade*, il processo innovativo cambia contenuti e si orienta maggiormente verso la soddisfazione di una domanda di qualità e di servizio. In questa fase del ciclo di vita delle forme distributive, inizia ad intravedersi il bisogno di pianificare a livello strategico il processo di innovazione, che diventa di conseguenza un'attività sistematica finalizzata ad introdurre nuovi servizi e ad apportare nel tempo un innalzamento del livello di servizio offerto (*trading up*). Con l'affermarsi di una politica di marca insegna il concetto di innovazione commerciale si amplia ulteriormente e viene sempre più inteso come innovazione continua della proposta commerciale per rispettare la promise al cliente garantita dalla marca insegna. L'innovazione come faccia nascosta della marca insegna può essere definita "terziaria" e si genera agendo sulle leve di marketing (assortimento, prezzi, promozioni, merchandising etc.), sull'ambientazione, sugli attributi soft del punto vendita, sui servizi che esulano dai confini competitivi tradizionali.

In questa fase in cui le insegne diventano vere e proprie marche, l'innovazione costituisce un processo pianificato a livello strategico, richiede consistenti investimenti in R&D, necessita di nuovi modelli organizzativi e di nuove partnership con attori esterni che dispongono di competenze distintive specialistiche e complementari, richiede metodi formalizzati per valutare le potenzialità delle nuove idee di servizio etc...Ed è proprio in questa fase che si riconosce la valenza strategica del legame tra processo decisionale e risultato.

L'obiettivo del presente lavoro è quello di comprendere se l'innovazione di prodotto nel commercio costituisce, in questa nuova fase della competizione orizzontale, un processo pianificato a livello strategico, con ruoli e responsabilità ben definiti negli organigrammi aziendali e con una quota consistente di risorse dedicate all'attività di R&D.

Al fine di raggiungere tale obiettivo, si è cercato di verificare la bontà delle seguenti ipotesi:

- le imprese commerciali che operano nel settore grocery hanno compreso compiutamente la valenza strategica del legame tra la modalità di gestione del processo innovativo ed il successo dell'innovazione sperimentata nei punti vendita;
- le imprese commerciali hanno abbandonato i modelli organizzativi tradizionali, nell'ambito dei quali l'innovazione veniva gestita come un'attività non sistematica, e stanno progressivamente affermando nuovi modelli organizzativi e decisionali in cui l'innovazione diventa un processo pianificato a livello strategico;
- le imprese che adottano nuovi modelli organizzativi realizzano un tasso di successo superiore alla media del settore.

Al fine di verificare queste ipotesi di ricerca è stata condotta una indagine sul campo attraverso la somministrazione di un questionario strutturato ad un campione rappresentativo di aziende distributive italiane operanti nel settore grocery. L'indagine è stata condotta dall'autore nel primo semestre 2004 (gennaio – giugno). Il questionario predisposto è stato rivolto ai responsabili marketing di 40 imprese commerciali italiane eccellenti operanti nel

⁵ Lugli, *Economia e gestione delle imprese commerciali*, Utet, 1998.

settore grocery. I rispondenti sono stati pari a 21. Il campione può essere articolato nei seguenti gruppi strategici:

- 5% Multinazionali distributive;
- 10% Grande Distribuzione;
- 75% Distribuzione organizzata;
- 10% Cooperative di consumo.

Alla raccolta del questionario e alla elaborazione delle informazioni richieste, è seguita una fase di interviste telefoniche in profondità, finalizzate ad approfondire le esperienze maturate dalle diverse insegne riguardo al tema dell'innovazione nei servizi commerciali.

Infine, nel mese di settembre, sono state realizzate 10 visite nei punti vendita pilota delle imprese commerciali più evolute sul piano del marketing al fine di valutare gli elementi di innovatività rispetto al portafoglio prodotti esistente.

2. L'innovazione come processo pianificato

Nelle imprese commerciali il processo decisionale di sviluppo di nuove idee è sostanzialmente caratterizzato da cinque fasi⁶ (Fig. 1):

- generazione di nuove idee;
- selezione delle idee;
- sperimentazione in ambienti simulati;
- sperimentazione nei punti vendita pilota⁷;
- diffusione dell'innovazione su tutta la rete di punti vendita.

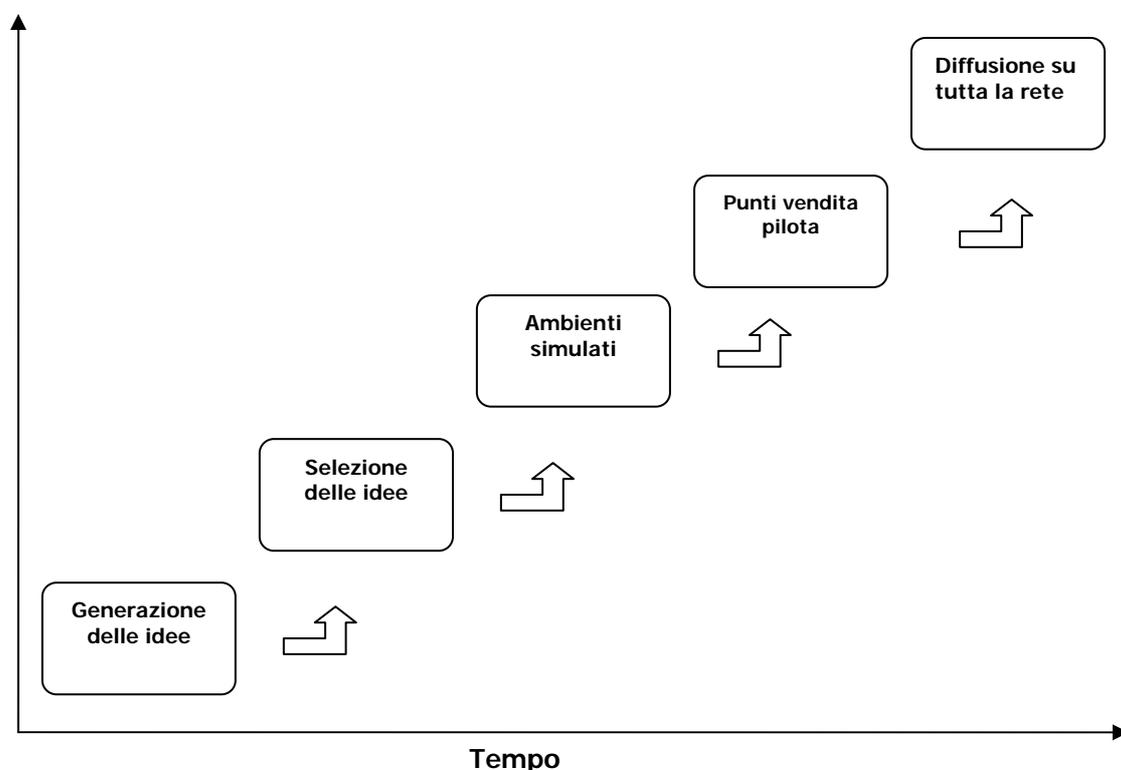
Come si evince dalla Figura 1, le diverse fasi del processo decisionale sono collegate tra loro ed il passaggio da una fase ad un'altra è subordinato alla presenza di alcuni requisiti ritenuti necessari per minimizzare i rischi di insuccesso e realizzare conseguentemente gli obiettivi di redditività e di sviluppo. A differenza di quanto avviene nelle imprese industriali non si individuano singole funzioni aziendali responsabili all'interno di ciascuna fase ma partecipano diversi organi/funzioni congiuntamente (marketing, acquisti, store manager, commerciale etc.). Le modalità di gestione del processo decisionale sono naturalmente diverse da un'azienda ad un'altra, così come i modelli organizzativi e le logiche operative che portano a sviluppare nuovi servizi all'interno dei punti vendita. In generale, si possono stilizzare due modelli contrapposti di gestione dell'innovazione:

- modello tradizionale, utilizzato dalle imprese che adottano un approccio di tipo reattivo;
- modello evoluto, utilizzato dalle imprese che adottano un approccio di tipo proattivo.

⁶ Il presente schema si ispira al modello sequenziale di sviluppo dei nuovi prodotti che illustra il processo innovativo nelle imprese industriali.

⁷ Dal momento che l'innovazione terziaria può coincidere semplicemente con l'introduzione di nuovi servizi in punti vendita preesistenti, il processo decisionale non prevede l'esplicitazione della voce "progettazione e realizzazione" di nuovi punti vendita. Quando l'innovazione concerne tutto il punto vendita, la progettazione rientra naturalmente nella quarta fase del processo decisionale (sperimentazione nei punti vendita pilota).

Fig. 1 Il processo di sviluppo dei nuovi servizi nelle imprese commerciali



Nelle imprese che assumono un atteggiamento di tipo “reattivo” il processo innovativo è frutto principalmente di una spinta interna all’azienda, non è strutturato nè supportato da metodi formalizzati per valutare le potenzialità dei nuovi servizi, non prevede alcuna forma di integrazione interna o coinvolgimento di attori esterni. Per contro, nelle imprese che adottano strategie di tipo “proattivo” si enfatizza maggiormente il ruolo del consumatore nelle diverse fasi⁸, si crea una funzione aziendale autonoma, si stimola l’integrazione interna ed esterna (con altre imprese concorrenti e non), si creano veri e propri laboratori dove sperimentare le innovazioni etc.

Per le imprese commerciali che adottano strategie di tipo “proattivo” è possibile costruire una curva di decadimento delle idee⁹ (Fig. 2). Si tratta di una stilizzazione volta a rappresentare lo *screening* che subiscono le idee dalla fase di generazione alla fase di effettiva diffusione su tutta la rete di punti vendita. Si individuano al riguardo tre fasi:

- generazione e selezione delle idee;

⁸ In alcuni casi, l’idea può provenire direttamente dal cliente finale anche se spesso si tratta di idee che necessitano di essere ulteriormente elaborate per poter dare origine a nuovi servizi.

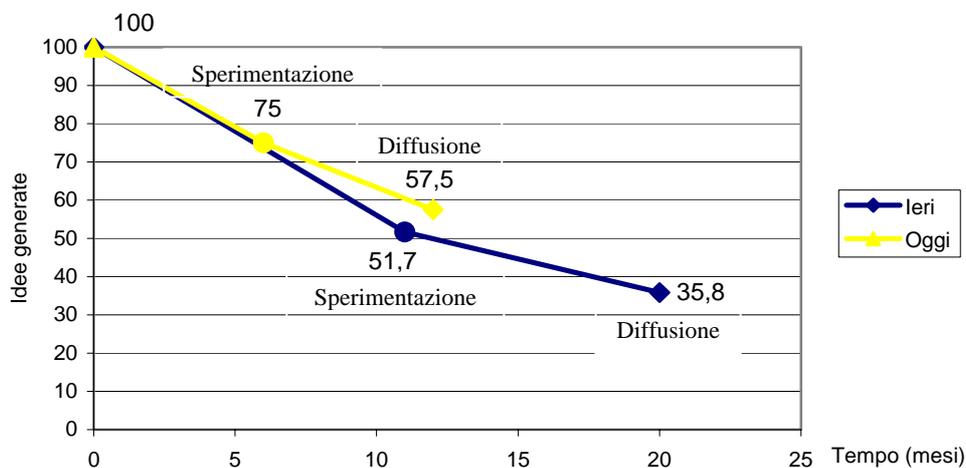
⁹ Come noto, la curva di mortalità delle idee di nuovi prodotti è stata costruita dagli studiosi Booz, Hallen e Hamilton nel 1968 e successivamente riproposta nel 1982. L’obiettivo della ricerca era quello di analizzare il grado di successo delle diverse fasi che contraddistinguono il processo di sviluppo dei nuovi prodotti. Il confronto mette in evidenza come le imprese abbiano rinforzato nel tempo l’analisi di marketing strategico rispetto al marketing operativo.

- sperimentazione nei punti vendita pilota;
- diffusione su tutta la rete di punti vendita.

In questi ultimi anni si è drasticamente ridotto il tempo medio di sviluppo dell'innovazione (*time to market*) e la competizione basata sul fattore tempo ha assunto, anche in questo settore, una valenza strategica ai fini dell'ottenimento di un vantaggio competitivo. Se in passato¹⁰ erano richiesti mediamente 20 mesi per progettare e diffondere le nuove idee su tutta la rete di punti vendita oggi occorrono mediamente 12 mesi¹¹. In prospettiva, dunque, il *time to market* diventerà sempre più un indicatore per misurare la diversa propensione all'innovazione delle imprese commerciali.

Dall'analisi del grafico si evince come, grazie all'ampliamento delle fonti di generazione di nuove idee e alla maggiore enfasi posta sul consumatore già nelle fasi iniziali sia aumentato, rispetto al passato, il numero di idee che vengono sperimentate nei punti vendita pilota. I criteri che le imprese utilizzano maggiormente per selezionare le nuove idee sono le effettive esigenze manifestate dai consumatori¹² e naturalmente i costi di progettazione dell'innovazione. Le idee generate subiscono un'ulteriore selezione dalla fase di sperimentazione nei punti vendita pilota alla fase di diffusione dell'innovazione su tutta la rete. Ciò che preme sottolineare è che, a conferma della maggiore capacità delle imprese di investire risorse sulle idee più promettenti e grazie al maggiore utilizzo di metodi strutturati per valutare le potenzialità dei nuovi servizi, è aumentata la percentuale di idee che vengono sviluppate e diffuse su tutta la rete (dal 35 al 57%).

Fig. 2 La curva di decadimento delle idee nelle imprese commerciali



¹⁰ La curva di decadimento delle idee nelle imprese commerciali è stata costruita grazie al confronto che gli operatori sono stati in grado di stimare tra i risultati dell'innovazione oggi e quelli realizzati 10 anni fa.

¹¹ Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing – Università di Parma, 2004.

¹² Le esigenze manifestate dalla clientela emergono naturalmente dai risultati delle ricerche di mercato nonché dagli studi realizzati da Istituti di ricerca volti a delineare i principali cambiamenti in atto nei profili di consumo e di acquisto dei consumatori.

3. Dalla generazione dell'idea alla diffusione su tutta la rete di punti vendita

3.1 La generazione delle idee

La fase di generazione delle idee acquista una maggiore enfasi quando l'innovazione coincide con la politica di marca insegna. In passato, quando l'innovazione non assumeva che un significato (innovazione primaria), le nuove idee traevano origine dallo studio dell'evoluzione della domanda di servizi o, semplicemente, dall'osservazione del comportamento dei distributori nei mercati commercialmente più evoluti. La portata della nuova idea era tale da produrre effetti destabilizzanti sugli equilibri di mercato poiché si traduceva, nella maggioranza dei casi, nello sviluppo di nuovi canali. La nascita di una nuova idea era pertanto un evento che si realizzava con una frequenza molto contenuta e poiché l'innovazione veniva generata agendo su variabili strutturali (dimensione, localizzazione, parcheggio, etc..) e di assortimento (inserimento di nuovi reparti), l'imprenditore era l'unico soggetto attivo del processo innovativo. Non esistevano, in questa fase, strumenti per stimolare la nascita di nuove idee, i dipendenti non potevano svolgere un ruolo attivo né, tanto meno, i clienti finali. D'altro canto, poiché il nuovo canale si proponeva sul mercato con politiche di prezzo aggressive, gli strumenti dell'innovazione erano limitati e unicamente finalizzati a ridurre i costi gestionali e, conseguentemente, i prezzi di vendita. Allo stesso modo, l'innovazione di formato (innovazione secondaria) non richiede consistenti investimenti nella ricerca e sviluppo di nuove idee poiché si limita a proporre una nuova combinazione di servizi già presenti nei canali preesistenti. E' solo con l'innovazione terziaria che la fase di generazione delle idee finisce per assumere un ruolo centrale nel processo innovativo e la capacità delle imprese di innovare con continuità la propria proposta commerciale si riconnette, da un lato, al progressivo ampliamento delle fonti di generazione delle nuove idee e, dall'altro, all'implementazione di modelli organizzativi che facilitano lo stimolo della creatività interna, il flusso di comunicazione tra le diverse funzioni aziendali, il decentramento decisionale (centrale *versus* periferia).

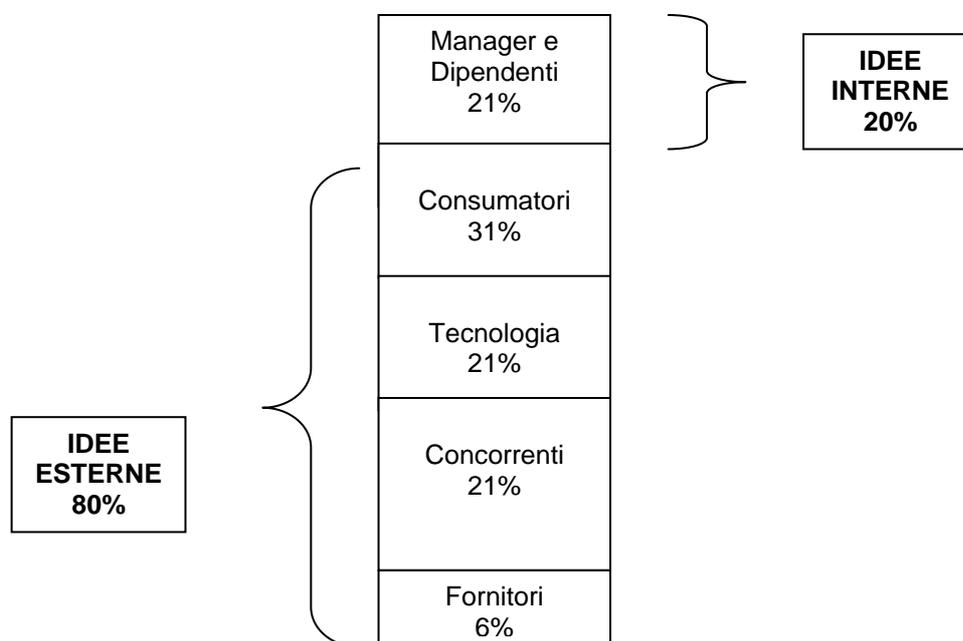
Esattamente come avviene per le imprese industriali, le fonti che portano alla generazione di nuove idee nel retailing sono molteplici e strettamente interconnesse tra loro, anche se tendono ad assumere pesi diversi proprio per il diverso significato che si attribuisce all'innovazione nei servizi rispetto all'innovazione di prodotto.

Le nuove idee scaturiscono dalle esigenze di mercato, dalla tecnologia, dai fornitori, da manager e dipendenti, dai clienti e da ultimo, ma non per importanza, dai concorrenti. Nelle imprese commerciali, le fonti interne rappresentano solo il 21%, mentre le fonti esterne rivestono un peso rilevante pari al 79%. A questo livello di analisi, non sembrano esistere differenze significative rispetto a quanto avviene nelle imprese industriali¹³.

¹³ Una ricerca realizzata da McKinsey ha infatti dimostrato che nelle imprese industriali, se si pone pari a 100 il totale delle nuove idee generate, il 20% proviene da fonti interne, mentre il restante 80%, proveniente da fonti esterne, può essere così ripartito:

- 28% concorrenza;
- 25% consumatori;
- 8% fornitura di packaging;
- 5% fornitura di ingredienti;
- 5% distribuzione;
- 9% analogie da altre industrie.

Fig. 3 Le fonti delle nuove idee nelle imprese commerciali



Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing - Università di Parma, 2004

Le ricerche di mercato

Nelle imprese commerciali le esigenze che provengono dal mercato costituiscono il principale fattore di stimolo di nuove idee e in questi ultimi tempi la scoperta di bisogni insoddisfatti avviene sempre di più attraverso metodi strutturati di analisi che vanno da indagini e studi sulle tendenze generali della domanda (nuovi valori sociali, etici, spirituali, ecologici etc.) a ricerche quantitative e qualitative finalizzate a scoprire nuovi bisogni, nuove tendenze, nuovi valori, nuovi stili di vita. Se in passato gli studi realizzati da autorevoli Istituti di ricerca e finalizzati a ricostruire le mappe dei valori, degli atteggiamenti, degli stili di vita dei consumatori assumevano un ruolo marginale oggi è forte la sensazione che rivestano un ruolo strategico nella definizione delle politiche di mercato del trade. Per quel che concerne le ricerche di marketing, dall'indagine è emerso che oltre l'85% delle imprese commerciali in Italia effettua periodicamente ricerche sul consumatore (sia quantitative che qualitative) per comprendere le principali tendenze in atto nei profili di consumo e di acquisto della clientela¹⁴. Un ulteriore aspetto rilevante ai fini della generazione di nuove idee riguarda la posizione privilegiata che la distribuzione assume, rispetto all'industria, nel rapporto con la clientela finale. In effetti, grazie al diretto contatto con i consumatori e alla ridotta componente tecnologica dell'innovazione di servizio¹⁵, è decisamente elevata la percentuale di

(Ricerca McKinsey, rapporto non pubblicato, 2003).

¹⁴ Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing – Università di Parma, 2004

¹⁵ Nei mercati dominati da innovazioni di tipo technology push il consumatore può svolgere un ruolo marginale ai fini dell'innovazione poiché non è in grado di sapere le opportunità che offrono le nuove tecnologie in termini di risposta ai desideri o bisogni esistenti. “I consumatori non sanno che cosa è possibile, ma noi sì”, frase pronunciata dal fondatore della Sony Akio Morita, mette in evidenza il ruolo che riveste la tecnologia in alcuni

nuove idee che possono essere suggerite dai clienti finali¹⁶. Posto pario a 100 il totale di nuove idee generate si stima che circa il 17% possa provenire da idee suggerite dal cliente finale.

La concorrenza

Tra le fonti esterne rivestono una rilevanza strategica i concorrenti anche alla luce del fatto che l'innovazione commerciale è "a vista" e pertanto i distributori sono costantemente impegnati nell'analisi e monitoraggio della concorrenza al fine di acquisire nuove idee e nuove soluzioni per migliorare l'offerta nei servizi commerciali. Secondo l'indagine condotta, oltre il 70% delle insegne effettua più volte all'anno il monitoraggio della concorrenza e organizza periodicamente visite ai distributori esteri per scoprire le best practices in materia di innovazione commerciale. La rilevanza strategica che riveste il monitoraggio della concorrenza è confermata dalle figure professionali che sono maggiormente coinvolte in tale attività (Fig. 4).

Un ulteriore aspetto rilevante concerne il ruolo che riveste la distribuzione non food (moda, lusso, etc...) nel guidare il processo innovativo delle imprese commerciali grocery. Una recente tendenza in atto è proprio quella di studiare le traiettorie dell'innovazione commerciale in settori lontani da quello di appartenenza per ricercare elementi di distintività e di differenziazione della propria proposta commerciale. Ad esempio Blockbuster, che costituisce un esempio di innovazione commerciale volta a soddisfare una precisa occasione di consumo ("trascorrere piacevolmente una serata in casa con gli amici"), ha offerto numerosi spunti ad alcuni distributori che hanno di recente ristrutturato il reparto entertainment nel canale ipermercato. Allo stesso modo, l'innovazione della catena Sephora ha offerto validi spunti in termini di ambientazione e valorizzazione dell'offerta all'insegna Carrefour che ha di recente realizzato sul mercato francese lo *shop in the shop* nel reparto profumeria. Le tecniche di visual merchandising nate nel mondo della moda sono oggi ampiamente applicate al mondo dei freschi (carne, pesce, ortofrutta, etc...) nei canali super e iper delle principali insegne europee. Secondo l'indagine condotta, il visual merchandising, la comunicazione visiva e l'ambientazione sembrano essere gli strumenti dell'innovazione non food più rilevanti ai fini della creazione di valore nel settore alimentare (Fig. 5).

I fornitori

Per contro i fornitori, che rivestono un ruolo marginale nella generazione di nuove idee di prodotto, possono contribuire maggiormente alla realizzazione di innovazioni di processo. La logistica integrata, l'ECR, etc... sono solo alcuni esempi di sviluppo di una partnership verticale finalizzata alla riduzione dei costi e al miglioramento dell'efficienza all'interno del canale.

La tecnologia

Le opportunità tecnologiche, che nell'industria danno più facilmente vita a *really new product*, assumono in questo settore una importanza minore ai fini della sola innovazione di prodotto¹⁷. A differenza di quanto avviene nelle imprese industriali, non esiste una funzione R&S

mercati ai fini dello sviluppo dei nuovi prodotti. In questi mercati il principale driver è costituito dagli investimenti in R&S e non dalle esigenze emerse dalle ricerche qualitative e quantitative.

¹⁶ Le idee possono provenire sia dall'analisi delle lamentele dei consumatori generate in modo spontaneo sia attraverso studi di customer care e satisfaction.

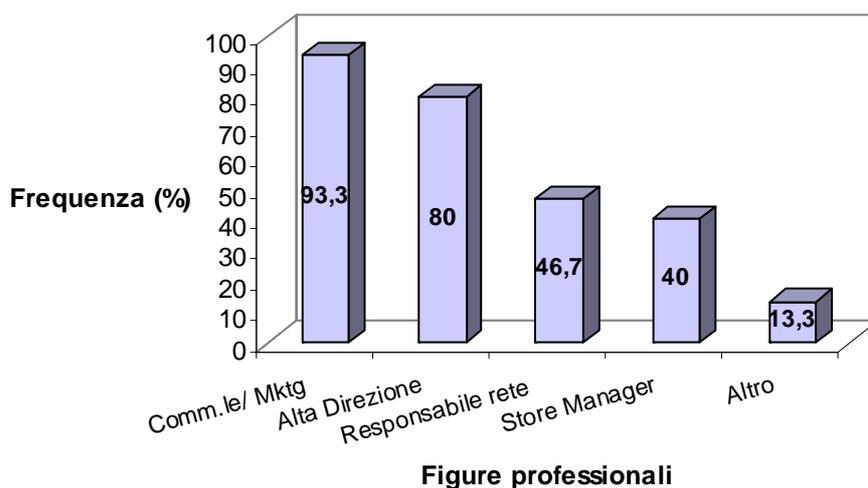
¹⁷ L'unica eccezione a tale affermazione è costituita dalla tecnologia Internet che ha consentito di sviluppare il canale virtuale in contrapposizione/integrazione al canale fisico. E' evidente che in questo caso Internet come canale virtuale rappresenta a tutti gli effetti un'innovazione radicale.

finalizzata a produrre nuova conoscenza scientifica e tecnologica. Questo non significa che l'innovazione tecnologica sia marginale ai fini del miglioramento del servizio e dell'innovazione commerciale. In questi ultimi anni, infatti, le nuove tecnologie diffuse nei punti vendita si sono tradotte in un significativo innalzamento del livello di servizio offerto e, soprattutto, nella crescente personalizzazione dello stesso. Nella figura 6 si illustrano le principali innovazioni tecnologiche introdotte in questi ultimi anni dalle imprese commerciali. Come si evince dal grafico si tratta di strumenti che hanno reso possibile soddisfare meglio le esigenze di micro-segmenti di consumatori.

Un aspetto rilevante concerne la diffusione dell'innovazione tecnologica su tutta la rete di punti vendita che, spesso, avviene più lentamente rispetto all'introduzione e diffusione delle innovazioni di marketing a causa delle elevate barriere di costo. Ad esempio, sono ormai ampiamente riconosciuti i vantaggi dell'introduzione della tecnologia *self scanning* per quel segmento di consumatori sensibile al fattore tempo e le sperimentazioni in atto in numerose insegne confermano l'importanza di tale strumento ai fini del miglioramento dei servizi offerti e della soddisfazione del cliente. Tuttavia, ad oggi, gli elevati costi della tecnologia hanno impedito la diffusione della stessa su tutta la rete di punti vendita. Allo stesso modo, la tecnologia delle etichette elettroniche di scaffale offre straordinarie opportunità in termini di micromarketing e discriminazione dei prezzi al consumo ma gli elevati costi hanno impedito fino ad oggi una loro diffusa applicazione.

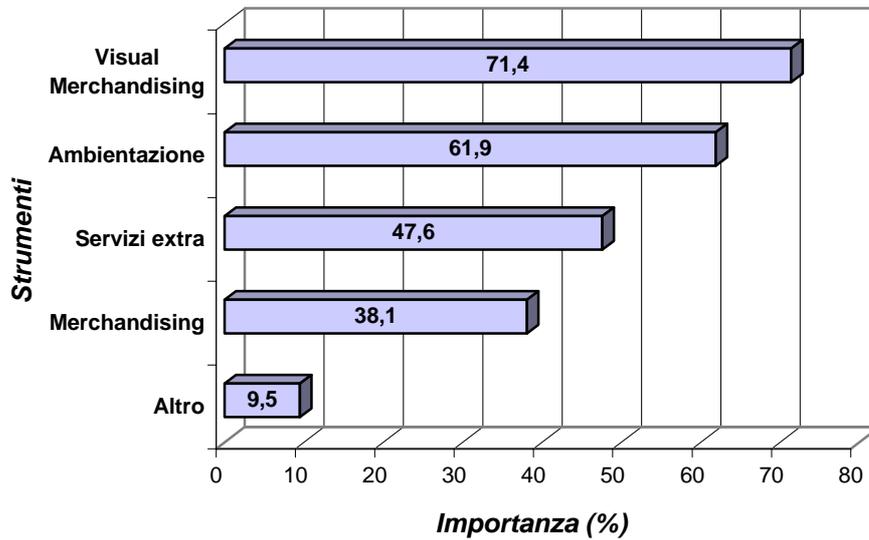
Nelle imprese commerciali, in genere, le idee che derivano da opportunità tecnologiche sono soggette ad un processo di imitazione, più o meno rapida, e per questa ragione difficilmente le nuove tecnologie introdotte nei punti vendita creano elementi di qualificazione e caratterizzazione dell'insegna.

Fig. 4 Le figure professionali coinvolte nel monitoraggio della concorrenza all'estero



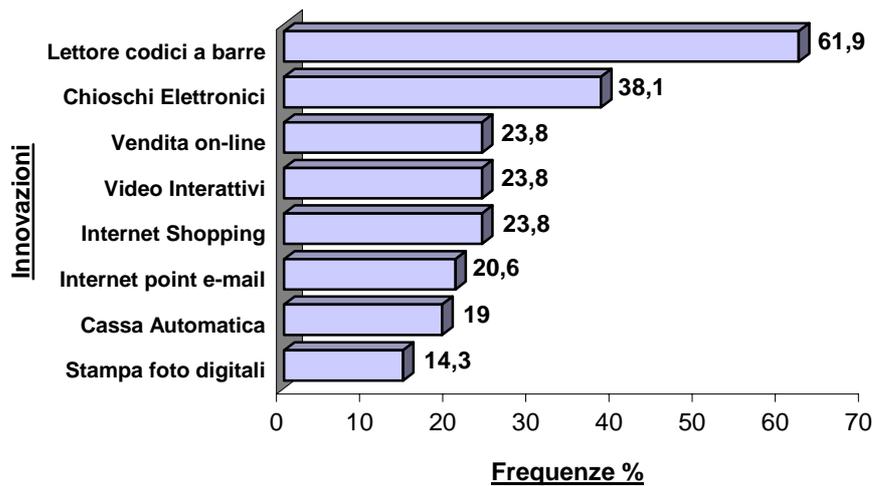
Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing - Università di Parma, 2004

Fig. 5 Gli strumenti dell'innovazione del settore non food più rilevanti ai fini dell'innovazione commerciale nel settore food



Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing - Università di Parma, 2004

Fig. 6 Le principali innovazioni tecnologiche introdotte nel retailing



Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing - Università di Parma, 2004

I Manager e i Dipendenti

Un'importante fonte di innovazione deriva dalle nuove idee generate da manager e dipendenti grazie alla diffusione e allo stimolo di una cultura aziendale "creativa". Come noto, la capacità dei dipendenti di svolgere un ruolo attivo nel processo innovativo dipende dallo stile di leadership adottato dall'Alta Direzione e dalla capacità della stessa di creare le condizioni organizzative che favoriscono lo spirito innovativo e creativo di tutti i dipendenti¹⁸. Nelle aziende industriali sono stati sviluppati in questi ultimi anni sistemi di incentivazione della creatività sia attraverso la creazione di una "banca delle idee" in cui tutti i dipendenti possono depositare idee creative sia attraverso il riconoscimento di benefici e royalties per le migliori idee proposte dai dipendenti. La creatività viene inoltre stimolata attraverso il "marketing interno", l'interfunzionalità e, infine, la partecipazione a premi, organizzati sia all'interno che all'esterno dell'azienda, sull'innovazione di prodotto e di processo. Il ritardo accusato dalle imprese commerciali nell'utilizzo di tecniche di stimolo della creatività va di pari passo con il ritardo accumulato nel processo di creazione e sviluppo di una politica di marca insegna. All'estero la propensione all'innovazione continua è espressione dell'affermazione della cultura del cambiamento¹⁹ e della progressiva diffusione dello spirito imprenditoriale tra i dipendenti²⁰. L'insegna Auchan incoraggia attivamente i propri dipendenti a sviluppare nuove idee e nuovi formati di punto vendita ed è previsto un sistema di incentivi sia finanziari che non. Naturalmente, promuovere la cultura del cambiamento e stimolare l'imprenditorialità tra i dipendenti significa attirare nuove risorse umane con *skills* eccellenti nella creatività e propensione all'innovazione. Tutto ciò garantisce all'impresa la sopravvivenza nel tempo di tale cultura organizzativa. La creatività non è generata esclusivamente dal potenziale di ciascun dipendente (talento) ma può essere accresciuta, da un lato, attraverso l'implementazione di tecniche strutturate (metodo) e, dall'altro, attraverso la diffusione di modelli organizzativi che prevedono il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali nel processo di generazione continua di nuove idee e nella traduzione delle stesse in progetti concreti (energia). Se le imprese industriali fanno ricorso ormai da tempo a tecniche creative individuali e di gruppo per generare nuove idee, lo stesso non si può dire per quel che concerne le imprese commerciali. In Italia, infatti, sono ancora poche le insegne che impiegano sistematicamente tecniche strutturate ai fini della stimolazione della creatività dei dipendenti. Tra le tecniche di gruppo²¹ la più diffusa è quella del *brainstorming*²², utiliz-

¹⁸ Al riguardo, è ormai storico l'esempio di Leadership orientato all'innovazione applicato dall'Alta Direzione di 3M. L' "istituzionalizzazione" dell'innovazione avviene, ad esempio, garantendo a tutto il personale tecnico dipendente di allocare il 15% del proprio tempo lavorativo a progetti personali, liberamente scelti.

¹⁹ Bernie Markus e Arthur Blank, fondatori di Home Depot, contribuirono alla diffusione della cultura del cambiamento attraverso la nota frase "*We want our people to be unfraid of mistakes*".

²⁰ Come sostiene Kanter, le imprese devono:

- trattare da innovatori potenziali tutti i loro dipendenti;
- creare la situazione ambientale favorevole allo sviluppo della creatività;
- mettere a disposizione gli "strumenti" necessari a ciascun individuo per esprimere il meglio di sé.

(R.M. Kanter, *Innovation: the only hope for time ahead*)

²¹ Come noto, le tecniche creative di gruppo più diffuse sono:

- il brainstorming;
- il brainwriting;
- la sinettica;
- la sinapsi;
- i sei cappelli per pensare;
- i Creative Template;
- il metodo PAPSA;

zata da oltre l'88% delle imprese italiane. Come noto, si tratta di una tecnica che prevede il coinvolgimento di figure professionali appartenenti a diverse funzioni aziendali (marketing, vendite, commerciale) ed è finalizzata alla ricerca e individuazione di nuove idee grazie allo sforzo di un gruppo di persone che abbandonano temporaneamente la logica per sprigionare energia creativa. In questa prima fase, l'obiettivo è quello di generare un numero elevato di idee in quantità, mentre solo successivamente, in fase di *screening*, verranno selezionate quelle idee più compatibili con gli obiettivi e con le competenze distintive dell'azienda. Meno diffuse, ma altrettanto importanti, sono le tecniche creative utilizzate dal singolo individuo²³, complementari alle precedenti, finalizzate a stimolare nuove idee di prodotto e di servizio. Tra queste, il metodo più diffuso nelle imprese commerciali italiane è quello della provocazione (utilizzato dal 28% dei distributori). Con questo metodo si stimolano affermazioni apparentemente illogiche o inverosimili al fine di uscire dai classici schemi mentali. Nelle imprese industriali le idee prodotte attraverso il metodo della provocazione hanno trovato spesso una validità a posteriori.

Le imprese più evolute, ad esempio Unes e Finiper, hanno in progetto l'organizzazione di corsi per i propri dipendenti sulle differenti tecniche del pensiero creativo. Si tratta di una importante svolta che fa riflettere sul bisogno, sempre più sentito, di stimolare e diffondere una cultura aziendale "creativa". Un altro strumento che consente di incentivare la creatività dei dipendenti è quello che prevede la creazione di una "banca delle idee" dove vengono depositate durante il corso dell'anno le idee più creative, successivamente valutate da team interfunzionali e valorizzate in termini di premi monetari e non. In Italia, la "banca delle idee" è tuttora uno strumento poco utilizzato, anche in ambito industriale, mentre inizia a diffondersi la prassi di riconoscere incentivi (prevalentemente royalties) a coloro che propongono idee creative e innovative. Ad oggi, solo il 14% delle insegne italiane prevede meccanismi di incentivi²⁴ ma in prospettiva si ritiene che tale percentuale possa aumentare a conferma del ruolo strategico che rivestiranno i dipendenti e manager nel processo di generazione di nuove idee. Unes è attualmente un'azienda evoluta su questo piano e, oltre a riconoscere un ruolo attivo allo *store manager* nel processo innovativo, prevede riconoscimenti per le migliori idee generate nell'esposizione dei prodotti (layout e display merceologico). In questa fase, l'obiettivo principale è quello di produrre un numero elevato di idee, anche apparentemente bizzarre e irrealizzabili. Solo dopo aver prodotto un numero elevato di idee, attraverso l'utilizzo di numerose tecniche di generazione delle stesse, si procede ad una loro selezione compatibilmente con le risorse e competenze disponibili e con gli obiettivi di crescita aziendale.

- il metodo morfologico.

²² Il brainstorming è stato inventato alla fine degli anni '30 da Alex Osborn, famoso pubblicitario americano, che sperimenta il metodo innanzitutto in ambito pubblicitario. Successivamente, il brainstorming si diffonde progressivamente ad altri settori ed ambiti di ricerca fino a diventare la tecnica creativa più diffusa e conosciuta in ambito aziendale.

²³ Tra le tecniche creative individuali quelle più diffuse sono:

- le mappe mentali;
- il focus semplice;
- la fuga;
- la provocazione;
- la "dream solution".

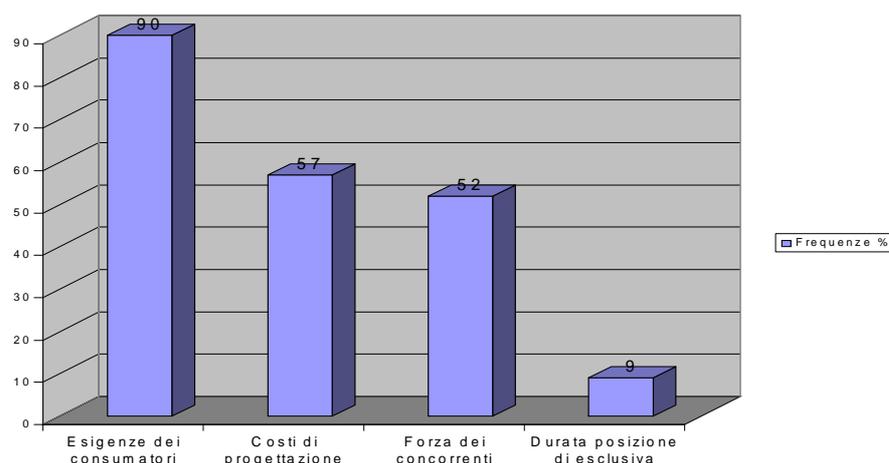
²⁴ Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing – Università di Parma, 2004.

3.2 La selezione delle idee

Secondo la ricerca condotta, le esigenze manifestate dai consumatori e la valutazione delle potenzialità che potrebbe avere la nuova idea in termini di aumento del fatturato e fidelizzazione rappresentano il fattore più importante ai fini della selezione delle nuove idee (Fig.7). Tuttavia, i costi di realizzazione e di progettazione costituiscono tuttora un vincolo allo sviluppo di nuovi servizi nei punti vendita e la sperimentazione/diffusione su tutta la rete è talvolta subordinata alla riduzione di tali costi o vincolata al raggiungimento di obiettivi minimi di fatturato del punto vendita.

Naturalmente, tanto più si ampliano le fonti di generazione delle nuove idee tanto più è necessario avvalersi di strumenti di analisi per valutare e selezionare le idee più promettenti e, ciò che più conta, è che questa selezione deve veder coinvolte le diverse aree funzionali (marketing, commerciale, ufficio progettazione, etc.....).

Fig. 7 I criteri di selezione delle nuove idee nelle imprese commerciali



Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing - Università di Parma, 2004

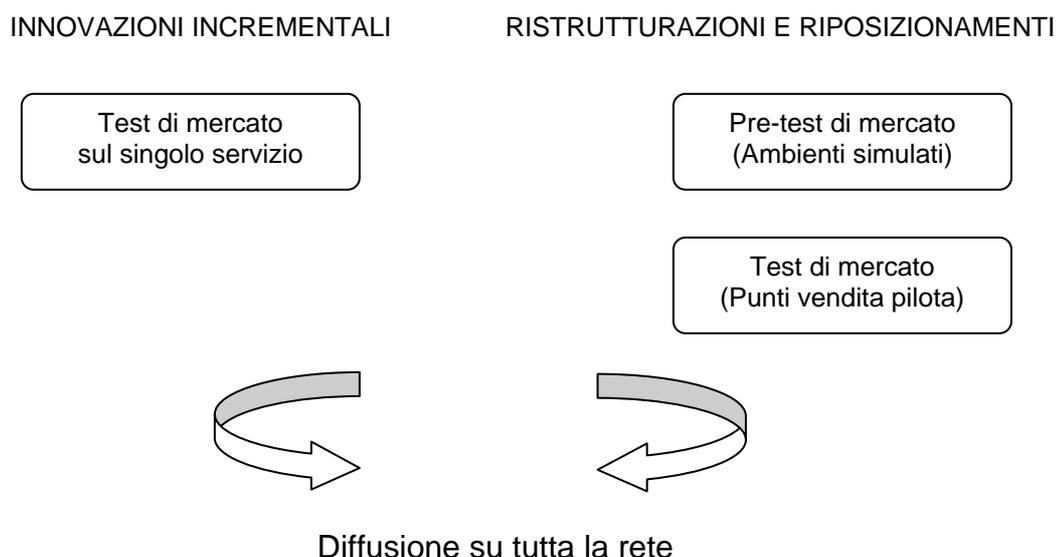
3.3 I punti vendita pilota

Nell'attuale contesto competitivo, l'elevato rischio di insuccesso connesso al lancio di nuovi servizi ha reso sempre più rilevante e strategica la fase di testing finalizzata a valutare le potenzialità delle nuove idee. Nel grafico sottostante si illustrano i diversi momenti che caratterizzano questa fase (Fig. 8). Naturalmente, il processo di valutazione delle potenzialità dei nuovi servizi è diverso a seconda che l'innovazione si configuri come incrementale oppure dia vita a nuovi punti vendita in risposta a ristrutturazioni o a politiche di riposizionamento strategico. Il processo di valutazione è relativamente semplice se si tratta di testare una nuova idea in alcuni punti vendita pilota. Ad esempio, l'introduzione del self scanning, dell'Internet shopping, dell'angolo ristoro e caffetteria all'interno del punto vendita viene solitamente realizzata attraverso l'introduzione del nuovo servizio in alcuni negozi pilota e

la successiva valutazione dell'impatto dell'innovazione sul fatturato e sul miglioramento della soddisfazione del cliente. Più complessa è invece l'innovazione terziaria che da vita a nuovi punti vendita a seguito di politiche di ristrutturazione e di riposizionamento strategico. Quando gli elementi del servizio e dell'innovazione commerciale sono difficilmente scindibili non si sottopongono a test le singole componenti ma è necessario effettuare valutazioni sulle potenzialità dell'intero processo di innovazione.

Nelle imprese più evolute, i nuovi concetti di punti vendita sviluppati dall'insegna all'interno di un canale/formato vengono dapprima testati in ambienti simulati. In questo modo è possibile effettuare valutazioni sulle probabili risposte del mercato e sulle opportunità di miglioramento del progetto nei suoi diversi aspetti. All'estero, molte insegne hanno di recente creato dei "laboratori" in cui si realizzano sperimentazioni sulle nuove ambientazioni, comunicazioni in store, visual merchandising, aggregazioni merceologiche e, in generale, sui nuovi servizi offerti. Le insegne più evolute coinvolgono già in questa fase il consumatore finale attraverso la creazione di un campione statisticamente rappresentativo di potenziali clienti e la misurazione della risposta attraverso la somministrazione di questionari strutturati.

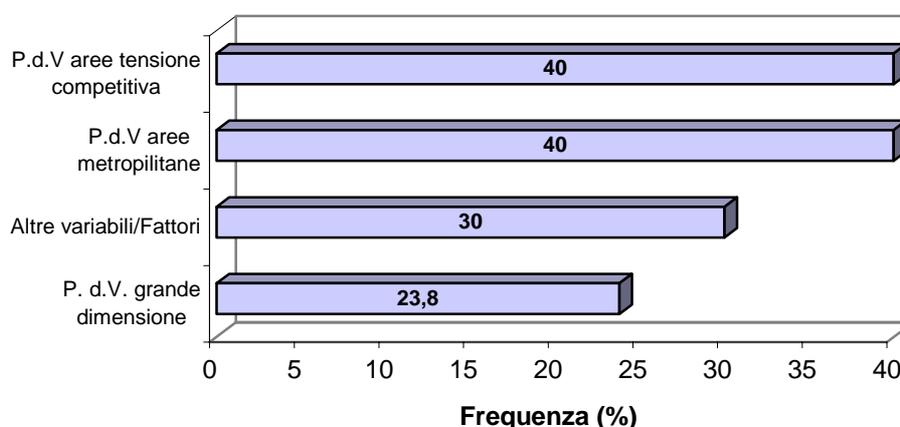
Fig. 8 Il testing nelle imprese commerciali



In Italia, l'azienda più evoluta in questo senso è Coop Italia che ha di recente creato un laboratorio sperimentale dove testare le innovazioni nel canale supermercato. In Coop qualsiasi progetto di riposizionamento del canale/formato viene dapprima realizzato in un ambiente simulato e, successivamente, sottoposto alla valutazione di un team interfunzionale al fine di apportare miglioramenti ed affinare il progetto nel suo complesso. In questa fase le diverse variabili dell'innovazione terziaria vengono combinate diversamente e la miglior combinazione viene sperimentata nei punti vendita pilota. Tutte le imprese distributive hanno creato punti vendita pilota dove sperimentare semplici innovazioni di servizio o progetti completi di ristrutturazione e di riposizionamento strategico. Si tratta di punti ven-

dita selezionati in funzione di precise caratteristiche di localizzazione, dimensione e tensione competitiva nell'area di mercato dove operano (Fig. 9). Accanto ad aziende che sperimentano l'innovazione principalmente nelle aree di mercato ad elevata intensità competitiva, ve ne sono altre che effettuano sperimentazioni sia nelle grandi aree metropolitane, caratterizzate da modelli di consumo e di acquisto più evoluti, sia nelle aree meno evolute sul piano economico e degli stili di vita. Se l'obiettivo principale è quello della rapida diffusione dell'innovazione su tutto il territorio, il testing non può essere limitato alle aree più evolute ma deve essere esteso anche a quelle più "problematiche" sul piano economico e dei modelli di comportamento (livello di reddito inferiore alla media nazionale, modelli di consumo e di acquisto arretrati). Questo approccio viene solitamente seguito da quelle realtà che introducono innovazioni soprattutto di tipo incrementale, con l'obiettivo di diffondere in tempi rapidi i nuovi servizi su tutta la rete di punti vendita. La Coop, ad esempio, misura la potenzialità delle nuove idee nei servizi sia nelle aree più evolute sia in quelle più problematiche sul piano dei modelli di consumo e di acquisto. Altre aziende, invece, interpretano l'innovazione più come "discontinuità" e, in questo senso, i punti vendita che presentano contenuti realmente innovativi sono sottoposti ad un processo di diffusione lenta e, talvolta, sono destinati a rimanere semplicemente dei punti vendita immagine (*flagship store*). Si pensi, ad esempio, all'insegna Il Gigante che ha introdotto ormai da diversi anni un *concept store* di prossimità orientato ai piatti pronti con una cucina attrezzata ed uno staff di cuochi dedicato. Si è trattato di un progetto innovativo e, proprio per questo, proposto solo nelle grandi aree metropolitane. Allo stesso modo, il *concept store* di Pam orientato ai freschi, lanciato sul mercato ormai da diversi anni, è stato realizzato solo nelle aree più evolute sul piano dei modelli di consumo e di acquisto e degli stili di vita. Secondo la ricerca condotta, oltre il 30% delle imprese distributive italiane possiede dei punti vendita immagine in cui vengono sperimentate soluzioni innovative che non verranno successivamente diffuse su tutta le rete di punti vendita. L'innovazione commerciale può dunque non essere replicata e, quando è tale, rappresenta un importante strumento di comunicazione e di immagine dell'insegna.

Fig. 9 I principali criteri di selezione punti vendita pilota



Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing – Università di Parma, 2004

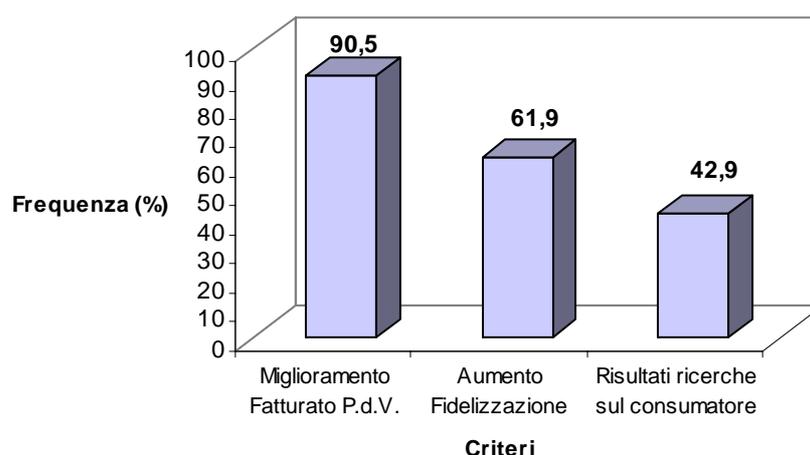
3.4 La diffusione dell'innovazione su tutta la rete di punti vendita

Le idee innovative subiscono un ulteriore *screening* dalla fase di testing a quella di sviluppo e diffusione su tutta la rete di punti vendita. Non tutte le idee sperimentate nei punti vendita pilota vengono infatti diffuse su tutta la rete. La fase di testing è strategica proprio perché consente di effettuare valutazioni sulle potenzialità delle nuove idee nei servizi e fornisce informazioni puntuali sui progetti che verranno successivamente sviluppati o definitivamente abbandonati. I metodi di valutazione più diffusi sono (Fig. 10):

- analisi delle performances economiche (principalmente del fatturato di punto vendita);
- valutazione dell'impatto sulla fidelizzazione della clientela (analisi dei dati delle carte fedeltà);
- risultati di ricerche ad hoc sul consumatore.

Naturalmente, il metodo più semplice è quello della valutazione dell'impatto dell'innovazione sul fatturato del punto vendita. Si tratta di un metodo semplice e di facile applicazione poiché presuppone la semplice analisi delle performances economiche. Tuttavia, non elimina i fattori di rischio dal momento che si suppone che il miglioramento del fatturato di punto vendita sia unicamente attribuibile alle innovazioni introdotte e non riconducibile ad altri fattori. Un ulteriore metodo cerca di valutare gli effetti che l'innovazione produce sul comportamento di acquisto del consumatore attraverso l'analisi delle informazioni prodotte dalle carte fedeltà. Infine, il metodo più sofisticato prevede metodi strutturati di analisi che vanno da indagini e studi sull'atteggiamento generale della domanda nei confronti dell'innovazione commerciale a ricerche quantitative e qualitative finalizzate a scoprire il grado di soddisfazione della domanda nei confronti delle innovazioni introdotte nei punti vendita. Nella figura che segue si illustrano i principali criteri adottati dalle imprese della distribuzione italiana.

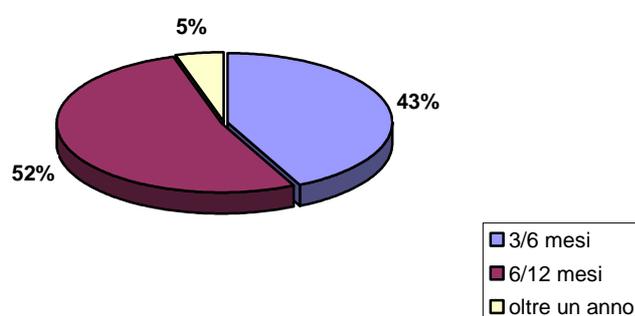
Fig. 10 I principali criteri di diffusione delle nuove idee su tutta la rete di punti vendita



Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing – Università di Parma, 2004

Poiché il successo non dipende unicamente dalla capacità dell'innovazione di soddisfare meglio le esigenze dei consumatori ma dalla velocità di diffusione della stessa, le imprese *market oriented* sono oggi impegnate nella progressiva riduzione del *time to market*. E' infatti significativa la percentuale di imprese che sperimenta le innovazioni nei punti vendita pilota per un periodo non superiore ai sei mesi (Fig. 11).

Fig. 11 I tempi della sperimentazione nei punti vendita pilota



Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing – Università di Parma, 2004

4. Verso nuovi modelli organizzativi

Se l'innovazione costituisce un processo pianificato a livello strategico diventa fondamentale l'implementazione di nuovi modelli organizzativi che, da un lato, facilitano il flusso di comunicazione tra le diverse funzioni aziendali, l'integrazione interna, il decentramento decisionale e, dall'altro, prevedono forme di integrazione con soggetti esterni che dispongono di competenze distintive specialistiche e complementari²⁵.

In passato, il modello organizzativo prevalente era quello di tipo funzionale, con un forte potere della funzione acquisti, un limitato sviluppo della funzione marketing, una scarsa integrazione tra le diverse funzioni aziendali ed, infine, un ridotto coinvolgimento di attori esterni. Solo con l'affermazione di una politica di marca insegna si avverte il bisogno di adottare nuovi modelli organizzativi che prevedono, in una prima fase, una maggiore integrazione interna e, successivamente, un crescente coinvolgimento di soggetti esterni all'impresa con i quali sviluppare nuove forme di partnership.

²⁵ Tra i contributi sull'argomento si vedano: Abernathy-Utterback (1975); Cooper (1975,1988); Nonaka-Takeuchi (1986, 1995); Imai-Baba (1989); Clark-Fujimoto (1991); Biemans (1992); Lorenzoni (1992); Zanoni (1992); Wheelwright-Clark (1992, 1993).

E' ormai ampiamente riconosciuta la natura "trasversale" dell'innovazione commerciale ed è per questa ragione che, sempre di più, si prevede il coinvolgimento di nuove funzioni aziendali e di nuovi soggetti esterni all'impresa.

I nuovi modelli organizzativi alla base dello sviluppo dell'innovazione commerciale si caratterizzano per i seguenti aspetti:

- ridimensionamento del ruolo della funzione acquisti²⁶;
- crescente importanza del marketing e di nuove figure professionali che possiedono competenze di natura specialistica²⁷;
- costituzione di comitati interfunzionali per la gestione del processo innovativo;
- creazione di una funzione aziendale autonoma che si occupa dell'innovazione dei formati di punto vendita;
- sviluppo di alleanze strategiche con attori esterni;
- decentramento decisionale e trasferimento di poteri dalla centrale alla periferia, con una maggiore importanza assegnata allo *store manager* che può svolgere un ruolo attivo nel processo innovativo.

In Italia, sono ancora poche le imprese che hanno creato una funzione aziendale autonoma che si occupa dell'innovazione di formato²⁸. Sono tuttavia aumentate, rispetto al passato, le figure professionali coinvolte, più o meno direttamente, nel processo innovativo. Nella tabella che segue si illustrano i principali soggetti che partecipano attivamente al processo decisionale. Come si evince dalla figura 12, le funzioni maggiormente coinvolte sono il marketing e le vendite, ma ciò che preme sottolineare è come, in realtà, ciascuna funzione possa contribuire al processo innovativo con competenze distintive e specialistiche. Anche nelle imprese commerciali l'innovazione ha natura trasversale e, proprio per questo, il successo dell'innovazione dipende dall'adozione di soluzioni organizzative che prevedono il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali.

Il coordinamento e la comunicazione tra diverse funzioni aziendali costituiscono sempre di più un fattore critico di successo. Il bisogno di garantire una crescente integrazione interna nasce dalla consapevolezza che le diverse figure professionali si caratterizzano per diversità di tipo culturale, propensione al rischio, ed in generale, di atteggiamento nei confronti della gestione del processo innovativo. Tale coordinamento è oggi garantito dalla costituzione di comitati interfunzionali che, periodicamente, si riuniscono per discutere dei diversi aspetti e problematiche dell'innovazione commerciale. Si tratta di soluzioni organizzative ormai ampiamente diffuse nei Paesi europei commercialmente evoluti e rappresentano una conferma della crescente trasversalità della gestione del processo innovativo. In Italia, secondo l'indagine condotta, oltre la metà delle imprese commerciali ha creato in questi ultimi anni dei comitati interfunzionali per lo sviluppo di nuovi formati di punto vendita.

Tuttavia, l'integrazione interna ed il coordinamento interfunzionale non possono garantire il successo dell'innovazione nei mercati caratterizzati da una crescente competizione e da una sempre maggiore complessità. In questi ultimi anni, infatti, il graduale processo di con-

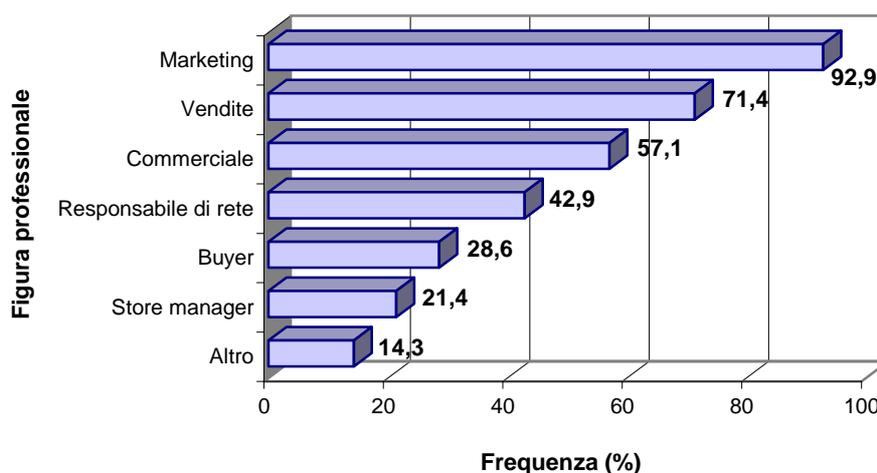
²⁶ Secondo una recente indagine, posto pari a 100 il peso totale delle funzioni aziendali coinvolte nel processo innovativo, la funzione acquisti ha subito un ridimensionamento della sua importanza dal 24% all'11% (Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing, Università di Parma, 2004).

²⁷ All'estero sono stati create nuove funzioni aziendali, operanti prevalentemente nei punti vendita, con competenze di natura specialistica. Si tratta di nuove figure professionali (responsabili problemi ambientali, responsabili alimenti biologici, responsabili call center etc...) che possono influenzare, in modo più o meno diretto, la manovra delle leve dell'innovazione commerciale (ambientazione, merchandising, comunicazione visiva, relazioni con il cliente etc...).

²⁸ Secondo la ricerca condotta sono circa il 30% le imprese che hanno costituito una funzione aziendale autonoma responsabile dell'innovazione di punto vendita.

vergenza (*intertypecompetition*) che ha colpito il settore distributivo ha messo in discussione i modelli organizzativi basati sull'assunto che l'innovazione commerciale è un'attività meramente "interna" all'impresa.

Fig. 12 Le figure professionali maggiormente coinvolte nel processo innovativo



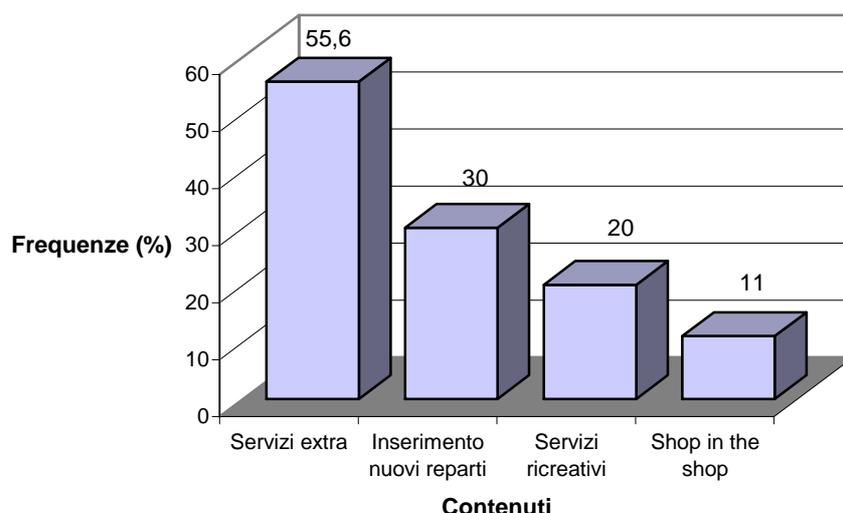
Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing – Università di Parma, 2004

I nuovi contenuti che ha assunto l'innovazione commerciale in questi ultimi anni hanno favorito l'affermazione di nuove soluzioni organizzative basate sulla crescente integrazione con attori esterni all'impresa. Le imprese commerciali che generano innovazione agendo su servizi che esulano dai confini competitivi tradizionali (ristorazione, intrattenimento, servizi finanziari, bancari, assicurativi), possono infatti seguire due strade alternative. La prima consiste nello sviluppare competenze specialistiche in nuove aree di business. Questa soluzione è stata recentemente intrapresa, ad esempio, dall'insegna Il Gigante che ha sviluppato competenze distintive nella preparazione di piatti pronti e nella ristorazione, creando in punto vendita nuove figure professionali dedicate a tale attività (cuochi etc...). La seconda strada prevede il coinvolgimento di attori esterni, che dispongono di competenze complementari, con i quali sviluppare nuove forme di partnership. Molte imprese intravedono nelle alleanze strategiche un nuovo modo di affrontare le più ampie dimensioni della concorrenza e la complessità del processo innovativo. Secondo l'indagine condotta, oltre la metà delle insegne italiane ha recentemente sviluppato partnership con attori esterni al fine di innovare i formati di punto vendita o realizzare interventi di ristrutturazione e riposizionamento strategico. Si tratta di forme di alleanze di tipo verticale (principalmente fornitori), orizzontale (altre imprese commerciali) o trasversale (imprese che operano in altri settori come, ad esempio, imprese di servizio).

Le alleanze con attori esterni riguardano naturalmente l'offerta di quei servizi che esulano dai confini competitivi tradizionali. In particolare, le aree strategiche dove si sviluppano maggiormente forme di collaborazione riguardano (Fig.13):

- l'offerta di servizi extra (finanziari, assicurativi, turistici);
- la diversificazione dell'assortimento (nuovi reparti e shop in the shop);
- l'offerta di servizi di tipo ricreativo (intrattenimento, caffetteria etc...).

Fig. 13 I contenuti delle alleanze strategiche



Fonte: Osservatorio Innovazione nel Retailing – Università di Parma, 2004

Nei mercati europei commercialmente evoluti sono ormai ampiamente diffuse forme di alleanze tra distributori e partner commerciali che dispongono di competenze specialistiche e complementari. In molti casi, si tratta di partner con insegne forti e riconoscibili in ambito nazionale. Marks & Spencer, ad esempio, ha sviluppato un'alleanza con l'insegna americana Starbucks per l'offerta di servizi di caffetteria e ristoro all'interno dei propri punti vendita. Allo stesso modo, Tesco ha siglato un accordo con la catena Nutricentre al fine di sviluppare all'interno dei propri superstore soluzioni di *shop in the shop* nel settore dei prodotti curativi. In prospettiva, è facile immaginare una rete di relazioni tra un'insegna principale e più insegne che operano in ambiti settoriali diversi. Questa complementarietà non crea disvalore per l'impresa commerciale ma, al contrario, può contribuire a rinforzare il valore e l'immagine della marca insegna.

Alcuni esempi di alleanze strategiche

**TESCO +
NUTRICENTRE**

Tesco ha siglato un accordo con la catena Nutricentre al fine di sviluppare all'interno dei propri superstore soluzioni di shop in the shop nel settore dei prodotti curativi e salutistici con uno staff di nutrizionisti che offrono informazioni su problematiche relative alla salute e benessere.

**SAINSBURY'S+
UNILEVER**

Sainsbury's offre all'interno dei propri punti vendita un servizio di lavanderia *in store* (Persil Service) in collaborazione con Unilever

**MARKS&SPENCER
+COMPASS FOOD
SERVICE**

Il recente format *Simply Food Store* lanciato da Marks & Spencer e orientato ai piatti pronti nasce da un accordo con la Compass Food Service, azienda appartenente alla ristorazione commerciale

**WALMART +
Mc DONALDS**

Wal Mart offre servizi di ristorazione veloce all'interno dei propri punti vendita in collaborazione con l'azienda Mc Donald's

**SAINSBURY'S +
STARBUCKS**

Sainsbury's offre servizi di caffetteria all'interno dei propri punti vendita in collaborazione con l'insegna Starbucks

**SAFEWAY
+ STARBUCKS**

Safeway ha sviluppato una partnership con l'insegna Starbucks per il lancio di un nuovo programma fedeltà

**SAINSBURY'S +
BOOTS**

Sainsbury's ha siglato un accordo nel 2001 con la catena Boots in quelle aree dove intende offrire ai propri clienti una maggiore specializzazione nel reparto Health & Beauty. Nonostante le vendite fossero in linea con le aspettative l'alleanza non è stata rinnovata per disaccordi di natura commerciale

5. Conclusioni

Dall'indagine condotta è stato possibile comprendere il nuovo ruolo assegnato dalle imprese commerciali al processo di creazione e generazione dell'innovazione nei servizi commerciali. La distribuzione moderna ha infatti scoperto in questi ultimi anni la valenza strategica del legame che sussiste tra il successo dell'innovazione di prodotto ed i modelli gestionali – organizzativi che consentono di raggiungere tale risultato. Oggi l'innovazione commerciale rappresenta sempre più un processo pianificato a livello strategico, come è dimostrato dal nuovo modo di concepire l'intero processo decisionale (dalla fase di generazione delle idee a quella di diffusione su tutto il territorio). Secondo molti operatori del settore, se in passato non si intravedevano in modo chiaro le diverse fasi del processo decisionale²⁹, oggi si comprende appieno l'importanza dell'organizzazione dell'intero percorso e si destinano quote consistenti di risorse a ciascuna fase.

La maggioranza delle imprese oggetto di studio adotta un approccio proattivo e, di conseguenza, ha abbandonato le logiche organizzative classiche (in particolare il modello funzionale) per implementare nuove soluzioni organizzative che prevedono un crescente coordinamento interfunzionale, ruoli e responsabilità ben definiti negli organigrammi aziendali e, da ultimo, un crescente coinvolgimento di attori esterni.

E' difficile tentare di stilizzare un modello ideale di sviluppo dell'innovazione commerciale. Il processo decisionale è infatti endogeno all'impresa e, come tale, si caratterizza per la molteplicità dei modelli gestionali – organizzativi che danno vita ai nuovi prodotti. Le imprese che tuttavia presentano una curva di decadimento delle idee inferiore alla media del mercato si caratterizzano per alcuni aspetti critici di gestione dell'innovazione commerciale. In particolare:

- realizzano periodicamente ricerche sul consumatore;
- utilizzano tecniche individuali e di gruppo per stimolare la creatività;
- prevedono incentivi per stimolare la creatività dei dipendenti;
- studiano le traiettorie dell'innovazione nei settori non food;
- sperimentano le nuove idee in ambienti simulati (laboratori di ricerca);
- realizzano ricerche ad hoc sui consumatori per valutare le potenzialità delle nuove idee nei servizi;
- assegnano allo store manager un ruolo attivo nel processo d'innovazione;
- creano una funzione aziendale autonoma (responsabile innovazione di canali/formati);
- creano comitati interfunzionali per lo sviluppo dei nuovi servizi;
- sviluppano alleanze con attori esterni.

In sintesi, si ritiene che nelle nuove dimensioni della concorrenza, il successo delle nuove idee dipenderà sempre di più da due fattori. Da un lato, dalla capacità delle imprese di organizzare il processo decisionale in modo strutturato, con ruoli e responsabilità definiti negli organigrammi aziendali. Dall'altro, dalla capacità di implementare modelli organizzativi in grado di garantire la massima integrazione con attori esterni all'impresa.

²⁹ Ad esempio, fino a qualche tempo fa non si prevedeva una fase di sperimentazione negli ambienti simulati e, allo stesso modo, non esistevano metodi strutturati per la generazione di nuove idee.

Bibliografia

- Abernathy W.J.-Utterback (1975), *A dynamic Model of Process and Product Innovation*, Omega, 3.
- Biemans W.G. (1992), *Managing Innovation within Networks*, Routledge, London.
- Boi A., (1997), “La competizione tra format e concept di punto vendita”, *Trade Marketing*, 21.
- Booz, Allen, Hamilton, *New product Management for the 1980's*, 1982
- Cardinali M. G., (2001), “Il Merchandising: nuova leva strategica per conquistare la fedeltà della clientela”, *Industria e Distribuzione*, 1.
- Cardinali M.G. (2003), “Le nuove traiettorie dell’innovazione di prodotto nelle imprese commerciali”, *Industria e Distribuzione*, 3.
- Castaldo S., a cura di (2001), *Retailing & innovazione*, Egea, Milano.
- Clark K.B-Fujimoto T. (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston (trad. it. 1992, *Product Development Performance*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano).
- Clark K.B-Wheelwright S.C. (1993), *Managing New Product and Process Development*, The Free Press, New York.
- Cooper R.G. (1975), “Why Industrial New Product Fail”, *Industrial Marketing Management*, 4.
- Cooper R.G. (1988), “The new Product Process: a Decision Guide for Management”, *Journal of Marketing Management*, 3.
- Cooper R.G. “The Dimensions of Industrial New Products Success and Failure”, *Journal of Marketing*, Vol.43. estate, 1979.
- Cooper R.G., *Winning at New Products*, Reading, Addison Wesley Publishing Company, II Ed., 1993.
- Davidson W.R., Bates A.D., Bass S.J. (1976), “The retail life cycle concept”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Donovan R.J., Rossiter J.R., Marcoolyn G., Nesdale A. (1994), “Store atmosphere and purchasing behaviour”, *Journal of Retailing*, 70 (3).
- Dupuis M. (2000), “Retail innovation: towards a framework of analysis”, International EAERCD Conference on Retail Innovation, ESADE, Barcelona, 13 e 14 luglio.
- Eurisko, (1997), *Immagine ed attese del Consumatore verso i differenti Format di Punto vendita*, Indicod, Milano.
- Hollander (1960), “The wheel of retailing”, *Journal of Marketing*, July
- Imai K.-Baba Y. (1989), “Systemic Innovation and Cross –Border Networks”, in *Conference on Science Technology and Economic Growth*, June, Paris.
- K.A. Machleit, S.A. Eroglu (2000), “Describing and measuring emotional response to shopping experience”, *Journal of Business Research*, 49.
- Kanter, R.M.-Kao J.-Wiersema F.(1997), *Innovation*, HarperBusiness.
- Little, A.D., *A Worldwide Study on how Top Management Uses Innovation to Achieve Growth and Competitive Advantage*, A.D. Little Cy, Cambridge, Mass.,1997
- Lorenzoni G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Innovazioni nell’economia d’impresa e negli assetti organizzativi*, Etas Libri, Milano.
- Lugli G., (1985), *Efficienza del commercio e stabilità dell’industria*, Franco Angeli, Milano.
- Lugli G., (1987), “Per una revisione della teoria della ‘wheel of retailing’”, *Commercio*, 25.

- Lugli G., (1993), *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, Utet, Torino.
- Lugli G., (1998), “I formati di punto vendita nel marketing commerciale e industriale”, *Trade Marketing*, 23.
- Lugli G., (1998), *Economia e gestione delle imprese industriali*, Utet, Torino.
- Lugli G., Pellegrini L., (2002), *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- McNair M.P. (1958), “Significant trends and developments in the postwar period”, in A.B. Smith (a cura di), *Competitive Distribution in a Free, High Level Economy and its Implications* for the University, Pittsburg, University of Pittsburg Press.
- Nonaka I.- Takeuchi H. (1986), “The new product development game”, *Harvard Business Review*, 86.
- Nonaka I.- Takeuchi H. (1995), *The knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Osborn, A.F.(1986), *L'arte della creatività*, Franco Angeli/Trend, Milano.
- Pastore A., Pellegrini L., Ravazzoni R., (2001), “La dimensioni settoriale dell'innovazione: la distribuzione commerciale”, *Sinergie*, 55.
- Pellegrini L. (1988), “Servizi commerciali e innovazione: una nota metodologica”, *Commercio*, 30.
- Pellegrini L. (1990), *Economia della distribuzione commerciale*, Egea, Milano.
- Pellegrini L. (1999), “Funzioni commerciali: nuovo baricentro strategico nel sistema del valore dei mercati al consumo?”, *Industria e Distribuzione*, 0.
- Pilotti L. – Rullani E., (1991), “Evoluzione e innovazione nelle forme distributive”, *Commercio*, 43.
- Pine II J. B. – Gilmore J. H., (2000), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Pine J. B. (1996), “Mass customization: dal prodotto di massa all'industriale su misura. Il nuovo paradigma manageriale”, Angeli, Milano.
- Quinn F., (1990), *Crowning the Customer*, O'Brien Press Ltd, Dublino.
- Spranzi A., (1969), *L'efficienza della distribuzione commerciale*, Etas Kompass, Milano.
- Spranzi A., (1985), *Economia del commercio e politica commerciale*, Franco Angeli, Milano.
- Spranzi A., (1991), *La distribuzione commerciale*, Franco Angeli, Milano.
- Theys F., *Succès et échecs de l'innovation dans L'IFME*, IAG, Louvain-la-Neuve, Belgio, 1994.
- Valdani E., (2000 b), *L'impresa proattiva*, McGrawHill, Milano.
- Vicari S., (1998), *La creatività dell'impresa*, Etas, Milano.
- Vicari S., (a cura di), (1995), *Brand equity*, Egea, Milano.
- Wheelwright S.C.-Clark K.B. (1992), *Revolutioning Product Development*, The Free Press, New York.
- Zaninotto E. (1988), “La struttura e la dinamica concorrenziale nella distribuzione”, in M. Rispoli, *L'impresa industriale*, Il Mulino
- Zandoni A. (1992), *Accordi tra imprese nell'area di produzione*, in Lorenzoni G. (a cura di), *Accordi, reti e vantaggio competitivo*, Etas Libri, Milano.