

# 8<sup>th</sup> International Congress Marketing Trends

Paris, January 16<sup>th</sup> – 17<sup>th</sup> 2009

**Maria Grazia Cardinali**

Professore Associato di Marketing

Facoltà di Economia, Università degli Studi di Parma

Via J.F. Kennedy, 6 – 43100 Parma

tel. +39 0521 032479

e-mail: [mariagrazia.cardinali@unipr.it](mailto:mariagrazia.cardinali@unipr.it)

## **Le opzioni strategiche della distribuzione moderna nello sviluppo di nuovi format distributivi**

### **Summary (English)**

This paper reviews the literature on retailing innovation and various definitions and explanations of the phenomena are examined. On the background of new shopping behavior, some hypotheses of changes in retailing market structure were developed. These hypotheses were tested by the observation of European retailer's strategies in developing new formats. The study shows a new cycle of competition and convergence among mainstream, value and premium formats. Theoretical and marketing implications are discussed.

**Key Words:** retailing innovation, format e concept, value and premium format, intertype-competition.

### **Summary (Italian)**

L'articolo intende analizzare i recenti comportamenti messi in atto dalle insegne europee nell'innovazione e differenziazione dei format distributivi. In particolare, l'obiettivo è quello di stilizzare i contenuti e le direzioni del processo di sviluppo dei nuovi format nel tentativo di dimostrare come il processo innovativo delle imprese commerciali moderne sia sempre più un fenomeno complesso ed articolato, non solo perché va ad di là della manovra delle tradizionali leve del retailing mix, ma soprattutto perché impatta profondamente sui processi e sui modelli organizzativi. L'analisi dei format distributivi emergenti nei paesi europei commercialmente evoluti stimola alcune riflessioni sull'opportunità di proporre nuovi criteri di segmentazione dell'offerta commerciale maggiormente orientati al consumatore finale.

**Key Words:** innovazione nel retailing, canali e formati distributivi, format generalisti e specialistici, convergenze competitive.

## 1. Introduzione

In questi ultimi tempi i sistemi distributivi dei paesi europei più evoluti sono stati colpiti da importanti discontinuità, destinate a rendere sempre più instabili i confini del mercato distributivo. I format di prossimità stanno vivendo una fase di rivitalizzazione mentre entrano in crisi i format di attrazione di grande dimensione, i format innovativi e specialistici convivono con quelli tradizionali, le politiche di arricchimento del servizio convivono con quelle di impoverimento, le insegne che tradizionalmente si rivolgevano ad un segmento specifico di domanda (premium/value) ridimensionano la loro focalizzazione. E' l'avvio di un nuovo ciclo della competizione che vede le imprese commerciali impegnate in un processo continuo di differenziazione dei formati distributivi. In questa nuova fase di accesa competizione, sullo sfondo di consumi stazionari e/o in declino, è forte la sensazione che le imprese della distribuzione commerciale stiano investendo maggiori risorse nella progettazione di nuovi format piuttosto che nella differenziazione del prodotto commerciale all'interno del format. Questo nuovo orientamento strategico non deve d'altronde stupirci dal momento che è proprio la difficile differenziabilità del prodotto commerciale all'interno del formato di vendita che ha spinto le imprese distributive a spostare il loro focus dal prodotto ad formato. Con questo non si intende certo dire che la politica di innovazione all'interno del format non sia importante ai fini della costruzione dell'immagine e dell'identità dell'insegna. Tuttavia, in un contesto di forte instabilità e di profonda discontinuità nei modelli di consumo e di acquisto, la differenziazione dei format distributivi torna a rivestire un ruolo centrale nell'ambito delle strategie competitive e di marketing e rappresenta una "priorità strategica" per molte insegne della distribuzione europea.

Partendo da queste considerazioni, il presente lavoro intende indagare i recenti comportamenti messi in atto dalle insegne europee nell'innovazione e differenziazione dei format distributivi. In particolare, l'obiettivo è quello di stilizzare i contenuti e le direzioni del processo di sviluppo dei nuovi format nel tentativo di cogliere le principali "novità" nei sentieri di sviluppo dei nuovi format da parte delle insegne della distribuzione moderna europea.

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

*H1. La progressiva omogeneizzazione dei modelli di acquisto ha prodotto una progressiva convergenza dei modelli distributivi europei.*

*H2. Aumenta la convergenza tra i diversi formati a seguito delle risposte competitive delle imprese commerciali alla crescente polarizzazione della domanda di beni e servizi commerciali.*

Al fine di verificare queste ipotesi di ricerca è stata condotta una indagine basata sull'osservazione dei comportamenti strategici in tema di innovazione di formato delle principali insegne che operano sul mercato sia con format generalisti sia con format specialistici.

L'indagine è stata condotta nel primo semestre 2007 (gennaio – giugno) in Francia, Germania e Inghilterra attraverso visite organizzate presso i punti vendita pilota realizzati dalle principali insegne della distribuzione moderna<sup>1</sup>. A tal fine è stata progettata una scheda di rilevazione finalizzata a descrivere il posizionamento del formato, le principali caratteristiche strutturali e gli elementi innovativi nella manovra di tutte le leve della catena del valore distributivo<sup>2</sup> (contenuto, contesto e infrastruttura).

L'indagine condotta sulle principali insegne della distribuzione europea è stata integrata da una ricerca di tipo esplorativo finalizzata a comprendere quali saranno in futuro le possibili opzioni per le imprese italiane che intendono cogliere la sfida di progettare nuovi format. In particolare, sono state condotte interviste in profondità ad un campione di manager della distribuzione italiana<sup>3</sup>, con l'obiettivo di delineare il ruolo che riveste oggi l'innovazione di format nell'ambito delle strategie di marketing dell'insegna nonché gli orientamenti strategici nella segmentazione dell'offerta commerciale. Le interviste personali condotte in profondità hanno affrontato i seguenti aspetti della gestione strategica ed operativa delle imprese commerciali.

- *La visione strategica in tema di innovazione di canale e formato distributivo*: le logiche di segmentazione del mercato distributivo italiano, le risposte strategiche alla polarizzazione della domanda di consumo e di acquisto, il ruolo dell'industria di marca nello sviluppo di format specializzati, la segmentazione del mercato distributivo in format *value* e *premium*, le sfide dei servizi *extra – core*, le aree di recupero dell'efficienza e dell'efficacia, l'impatto delle nuove tecnologie, le aree di collabora-

---

<sup>1</sup> In particolare le insegne osservate sono state: La Fayette Gourmet, Waitrose Food & Home, Asda, Whole Food Market, Marks & Spencer, Sainsbury's, Tesco, Somerfield, Safeway, Casino, Leclerc, Auchan, Villandry, Famima, Monoprix, BE Alain Ducasse, Rewe, Despar, Lidl, Aldi, Daylesford Organic, Harrod's.

<sup>2</sup> Per maggiori approfondimenti sull'innovazione di prodotto e sulle diverse leve in cui si articola la catena del valore distributivo si rimanda a G.Lugli (1998).

<sup>3</sup> La ricerca esplorativa è stata condotta attraverso interviste ai seguenti manager della distribuzione italiana: Patrik Espasa di Auchan Italia, Giuseppe Brambilla di Civesio di Carrefour Italia, Camillo De Berardinis di Conad Italia, Emanule Plata di Crai, Gianpaolo Pagani di Interdis, Ilario Ghiselli di Mercatone Uno, Mario Maiocchi di Metro Italia, Lionel Souque di Rewe Italia, Riccardo Francioni di Selex, Danilo Preto di Sisa. I risultati sono stati presentati nel rapporto di ricerca "Format e Innovazione" realizzato dall'Università di Parma per A.D.M., Associazione della Distribuzione di Marca, ottobre 2007.

zione tra industria e distribuzione nell'innovazione di formato, i fattori critici di successo nell'innovazione commerciale.

- *Le aree di azione:* l'attualità delle segmentazioni dell'offerta distributiva di Nielsen e IRI, la declinazione dei concetti di canale e formato distributivo, le variabili rilevanti per segmentare i canali di vendita nei diversi formati, la differenziazione delle leve del retailing mix per formato, le conseguenze della differenziazione degli assortimenti, degli spazi, dei prezzi nei rapporti con l'industria di marca, le aree del retailing mix più rilevanti ai fini dell'innovazione, i servizi.
- *Il processo e i modelli organizzativi:* come nascono i nuovi formati, le fonti delle nuove idee, il ruolo che può svolgere l'industria di marca nella generazione di nuove idee, le funzioni aziendali maggiormente coinvolte, il ruolo dei comitati interfunzionali, i nuovi ruoli creati all'interno del punto vendita.

Le interviste personali al panel di imprese della distribuzione moderna italiana sono state realizzate nel periodo giugno-settembre 2008.

## **2. Una rassegna della letteratura sull'innovazione di prodotto nel commercio**

Come ormai noto, 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.

Dalle critiche, revisioni ed integrazioni della teoria della Wheel of Retailing hanno preso avvio diversi filoni di studio da cui emerge il tentativo di classificare e di stilizzare i contenuti e le direzioni del processo di sviluppo dei nuovi formati distributivi.

Un primo filone di studi (Lugli 1976, 1993) classifica l'innovazione di prodotto nel commercio in primaria (canale o formato) e secondaria (formato o concept). L'innovazione primaria coincide con la comparsa sul mercato di un nuovo canale distributivo e si realizza mediante l'offerta di uno o più servizi non presenti nelle forme distributive preesistenti. Per contro, se il distributore combina diversamente gli attributi del servizio commerciale ci troviamo di fronte ad una innovazione secondaria. Questa classificazione consente di valutare il grado di innovatività dei prodotti commerciali che si affermano sul mercato. Se la formula offre nuovi servizi, oltre ad una diversa combinazione degli stessi, l'innovazione è radicale e proprio per questo non si verifica che raramente (Lugli 1993). Se invece la nuova formula offre i medesimi ser-

vizi ma combinati in modo diverso ci troviamo di fronte ad una politica di differenziazione dentro la formula, conseguente alla politica di *trading up* realizzata dai distributori nella fase di maturità del ciclo di vita della forma distributiva.

L'innovazione secondaria nasce dunque per effetto della politica di *trading up* realizzata su forme distributive che, in origine, si configuravano come innovazioni primarie. Inoltre, mentre l'innovazione primaria soddisfa una domanda di alternative inferiori di prezzo e si afferma sul mercato con un basso livello di servizio per soddisfare la domanda di convenienza, l'innovazione secondaria si propone di soddisfare una domanda di qualità e di servizio e, proprio per questo, si afferma sul mercato con una politica di prezzi non aggressiva.

Un secondo filone di pensiero (Pellegrini, 1988), partendo dalla definizione di servizi intesi come combinazione di attributi elementari (logistici, informativi, etc....), introduce il concetto di innovazione e differenziazione, cercando di individuare le relazioni in essere tra i due fenomeni. Questa analisi consente altresì di valutare il legame esistente tra innovazione di prodotto e innovazione di processo. L'autore riprende le definizioni proposte da Lancaster di differenziazione verticale e orizzontale<sup>4</sup> ed incrocia tali variabili con il concetto di attributi concatenabili e non concatenabili formulati da Trajtemberger. In un ulteriore contributo Pellegrini riconosce il forte legame che sembra esistere nelle imprese commerciali tra innovazione di prodotto, di processo e organizzativa. Le tre dimensioni dell'innovazione commerciale sono dunque inscindibili e qualsiasi sforzo innovativo realizzato a livello di prodotto si ripercuote sui processi e sui modelli organizzativi.

In un successivo contributo Lugli (1998) riconosce nelle diverse componenti della catena del valore distributivo i principali vettori per generare l'innovazione secondaria. Secondo l'autore l'innovazione secondaria può quindi essere generata agendo sul *contenuto* (principalmente facendo leva sulle variabili assortimento e prezzo), sul *contesto* (manovrando principalmente la leva merchandising) ed infine sull'*infrastruttura* (intesa come modalità di coinvolgimento del consumatore e del distributore nella produzione del servizio).

Ulteriori tentativi di classificazione del fenomeno innovazione vengono da Abernathy e Clark<sup>5</sup>, che hanno il merito di riconoscere una nuova dimensione dell'innovazione commerciale: l'innovazione nelle relazioni tra i diversi attori della filiera. Gli autori individuano così quattro tipologie di innovazione (corrente, rivoluzionaria, di nicchia, architettonica) in fun-

---

<sup>4</sup> La differenziazione viene definita verticale quando tutti gli attributi di un bene sono variati in più o in meno rispetto a quelli dei beni che appartengono allo stesso gruppo (differenziazione qualitativa). Per contro, la differenziazione viene definita orizzontale quando la variazione riguarda solo alcuni degli attributi.

zione dell'intensità del contenuto innovativo e della natura del cambiamento (tecnologica e non) nelle relazioni tra i produttori e distributori. Questa visione, che ha il pregio di riconoscere una nuova dimensione dell'innovazione commerciale, sempre più di natura relazionale, pone maggiormente l'accento sulle relazioni tra aziende industriali e aziende commerciali mentre trascura la dimensione di relazione tra distributori e consumatori finali.

Un ulteriore filone di ricerca<sup>6</sup> (Badot e Cova, 1992) tenta di riclassificare l'innovazione secondo quattro tipologie.

- *Innovazione radicale*. Si manifesta ogniqualvolta un'innovazione tecnologica consente di realizzare una vera e propria discontinuità generando un *really new product*<sup>7</sup>.
- *Innovazione incrementale*. L'innovazione tecnologica gioca un ruolo marginale, mentre si interviene nel miglioramento del livello e della qualità del servizio (ad esempio agendo sul comfort dell'ambiente di vendita, sulla comunicazione visiva, sull'ambientazione etc...).
- *Innovazione sociale*. Si tratta di una forma di innovazione che impatta direttamente sulle abitudini di acquisto dei consumatori (ad esempio estensione dell'orario di apertura).
- *Innovazione tecnica*. Si tratta di una innovazione nei processi gestionali e, come tale, difficilmente percepibile dai consumatori finali.

Infine, un tentativo di interpretare le nuove traiettorie dell'innovazione nel commercio viene da un nuovo filone di ricerca che, partendo dai limiti dei modelli tradizionali, tenta di spiegare il fenomeno innovazione nella prospettiva *market based*. Si supera così definitivamente il limite della teoria della Wheel of Retailing che vede l'innovazione di prodotto nel commercio come meccanismo interno all'offerta e non come conseguenza dell'evoluzione delle variabili ambientali. Castaldo propone tre livelli di innovazione di marketing (dimensione strategica, delle leve di marketing, trasversale). Con Castaldo si afferma una nuova visione del concetto di innovazione del prodotto commerciale che si contrappone alla visione tradizionale. I nuovi format e concept agiscono infatti su vettori talvolta lontani dal *core business* delle imprese commerciali, tanto che sfumano i confini settoriali. In casi estremi, i punti vendita si trasformano in luoghi di ristoro, di aggregazione, di svago, di socializzazione e di diffusione di modelli culturali e stili di vita.

---

<sup>5</sup> Abernathy W.J., Clark K.B. (1985), "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", *Research Policy*, n.14.

<sup>6</sup> Badot O., Cova B. (1992), "Le néo-marketing", Paris: Esf.

<sup>7</sup> Si pensi, ad esempio, alla tecnologia Internet e all'affermazione del canale virtuale in contrapposizione/integrazione del canale fisico.

Anche la scuola francese<sup>8</sup> nell'interpretare l'innovazione nel retailing ha assunto nell'ultimo decennio una prospettiva market-based. Badot in un recente contributo (2001) ha identificato i due assi intorno ai quali ruota l'innovazione commerciale: la creazione di valori per il consumatore (distinti in individuali, sociali e di efficacia) e la segmentazione/personalizzazione di massa resa possibile dalla tecnologia dell'informazione. Secondo Dupuis il commercio è "un luogo di innovazione per eccellenza"<sup>9</sup>. In un recente contributo (2002) l'autore propone il concetto di architettura dell'innovazione commerciale distinta in: innovazione di concetto (*front office*), innovazione di flusso (*back office*), innovazioni organizzative e innovazioni di relazione. Rispetto ai contributi forniti dalle diverse teorie economiche fin qui analizzate, in cui si propone una distinzione tra innovazione di prodotto, di processo e organizzativa, Dupuis riconosce una quarta dimensione di natura relazionale (intesa soprattutto come modificazione nella natura dei legami con i fornitori).

Dalla rassegna della letteratura economica emerge come il tema dell'innovazione di prodotto nel commercio e della segmentazione dell'offerta nei diversi formati distributivi sia ormai consolidato. L'argomento è stato ampiamente trattato non solo in ambito accademico ma anche in quello manageriale poiché, in un contesto altamente instabile, si moltiplicano gli stimoli all'innovazione e differenziazione dei format di vendita.

Nonostante il tema non sia nuovo, il dibattito sul ruolo che riveste l'innovazione di format nell'ambito delle strategie competitive delle imprese commerciali ha ripreso vigore in questi ultimi anni, a causa delle profonde discontinuità nei modelli di consumo e di acquisto. Si deve ormai prendere atto di alcuni importanti cambiamenti nei comportamenti di consumo e di acquisto, destinati a produrre un forte impatto sulla struttura distributiva e sulla natura e intensità della competizione orizzontale tra format distributivi. In particolare, un importante fenomeno in atto, che condizionerà in futuro i contenuti e le direzioni del processo di sviluppo di nuovi format è quello della polarizzazione della domanda. Questo fenomeno deve essere inteso come crescita dei due estremi della fascia prezzo (*premium* e *value*) a scapito di quella centrale (*mainstream*). Gli Istituti di Ricerca che hanno tentato di stimare l'evoluzione del peso che avranno nei prossimi anni i segmenti di mercato *value*, *premium* e *mainstream*<sup>10</sup> concordano nel ritenere che si assisterà ad una crescita dei segmenti *value* e *premium* a danno del segmento centrale (Fig.1).

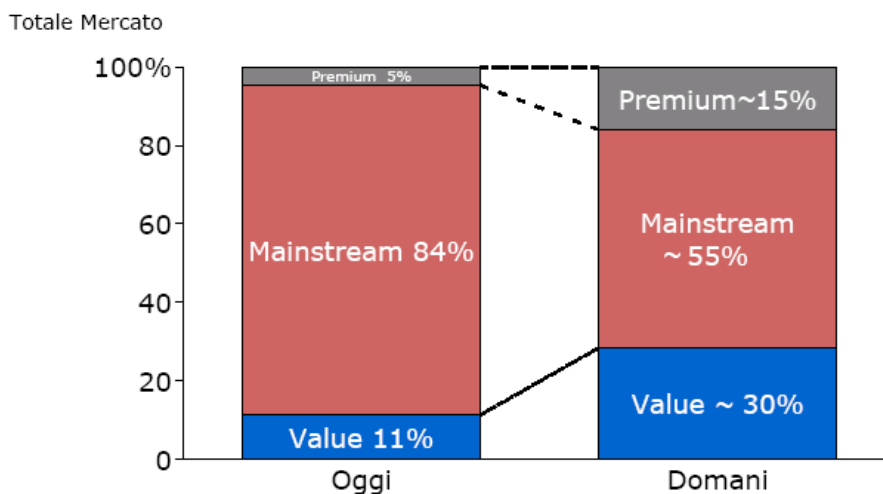
---

<sup>8</sup> Dupuis M. (1998), Badot O. (2001), Cova B. (2001).

<sup>9</sup> Secondo una recente indagine di marketing i consumatori francesi, nell'elencare le innovazioni significative del loro paese, hanno collocato l'ipermercato prima del TGV.



**Fig.1 Una stima dell'evoluzione dei segmenti value e premium**



Fonte: Bain & Company, 2006

Il fenomeno della polarizzazione della domanda ha così riaperto il dibattito scientifico e manageriale sulla risposta che le aziende industriali e commerciali dovranno dare al nuovo contesto competitivo. Secondo Bain & Company e IGD il fenomeno della polarizzazione della domanda dovrebbe stimolare in futuro lo sviluppo di format distributivi specialistici a scapito dei format generalisti. Questo filone di pensiero ritiene che ad una segmentazione spinta della domanda corrisponderà in futuro una segmentazione spinta dell'offerta commerciale.<sup>11</sup> Se questo avviene, è facile immaginarsi nei prossimi anni una competizione accesa tra le insegne all'interno dei format ma non tra i format.

Altri autori<sup>12</sup>, al contrario, non credono che la segmentazione sempre più spinta della domanda possa stimolare una segmentazione sempre più spinta dell'offerta commerciale, almeno nella distribuzione grocery. In altre parole, la crescente segmentazione del comportamento di consumo e di acquisto non è tanto rilevante per il marketing strategico (sviluppo nuovi format specialistici) quanto per il marketing operativo delle insegne. In futuro, in risposta alla crescente segmentazione della domanda, si diffonderanno sempre di più comportamenti finaliz-

<sup>10</sup> Tra questi Bain & Company, "Come intercettare la domanda dei consumi", Studio Bain & Company per Indicon-Ecr, novembre 2006.

<sup>11</sup> Si veda la posizione assunta da Joanne Denney Finch, chief executive officer IGD, riportata da Lugli G. nell'articolo "Il comportamento d'acquisto nel marketing management", Rivista Mercati & Competitività n.4, 2007.

<sup>12</sup> In particolare, Lugli in un recente contributo contesta nel settore della distribuzione grocery gli economics dell'equazione: segmentazione della domanda=segmentazione dell'offerta. Per maggiori approfondimenti si rimanda a Lugli G., "Il comportamento d'acquisto nel marketing management", Rivista Mercati & Competitività n.4, 2007.

zati a rafforzare l'assortimento dei format "generalisti" per soddisfare contemporaneamente i diversi segmenti di consumatori.

Ed è in questo contesto, in modo particolare nel nuovo filone di studi che intende analizzare l'impatto dei nuovi comportamenti di consumo e di acquisto sulle strategie di format delle imprese, che intende collocarsi il presente lavoro. In particolare, la lettura delle più recenti tendenze nell'innovazione di format da parte delle insegne europee ci aiuta a capire se è in atto o meno una progressiva convergenza e sostituibilità tra i diversi formati distributivi (generalisti e specialistici).

### **3. La ricerca empirica**

Lo scenario internazionale nell'innovazione e differenziazione dei format distributivi è caratterizzato da importanti discontinuità rispetto al passato. Da un lato, si assiste alla crisi dell'ipermercato extraurbano, format che secondo molti analisti avrebbe dovuto modificare, nella fase della sua introduzione, gli assetti strutturali del mercato distributivo. Contemporaneamente, si assiste alla ripresa dei format di prossimità che vengono ripensati in chiave moderna. Da un lato si affermano nuovi format specialistici in risposta ai nuovi profili socio demografici e agli stili di vita emergenti e dall'altro si consolidano le strategie di rafforzamento dei format mainstream in risposta alla crescente segmentazione della domanda di beni e di servizi. Ancora, politiche di arricchimento del servizio (*trading up*) convivono con forme di impoverimento (*trading down*), generando di conseguenza una crescente concorrenza e convergenza tra i diversi formati e canali distributivi. I segnali che provengono dal mercato sono alquanto contraddittori. Si tratta di comprendere se esiste un comune denominatore nelle strategie di format messe in atto dai principali player della distribuzione europea oppure se, al contrario, permangono delle "specificità" di sistema/paese nonché dei comportamenti contraddittori che impediscono di trarre conclusioni certe e generalizzate sull'evoluzione dei sistemi distributivi grocery.

Analizziamo ad uno ad uno i tratti salienti che emergono dalla ricerca.

#### *I format "ibridi"*

La politica di *trading up* e *trading down* realizzata dalle imprese commerciali in risposta al nuovo contesto di mercato ha favorito l'affermazione di nuovi format "ibridi" che combinano caratteristiche di canali diversi. Stiamo assistendo all'affermazione sul mercato europeo di nuovi format che mescolano caratteristiche di canali distributivi diversi:

- iper discountizzati (ampliamento dell'offerta *value*);

- super di convenienza (*trading down* dell'assortimento e implementazione di una politica di EDLP);
- discount di marca (inserimento delle marche industriali, della marca commerciale, dei prodotti bio etc.);
- mini-iper di prossimità (orientamento al fresco, percorso di spesa giornaliera, etc...);
- super localizzati nelle aree urbane e orientati alla ristorazione (inserimento di prodotti convenienze, creazione di aree di ristoro).

Alcuni esempi serviranno a capire meglio le tendenze in atto. L'insegna Auchan sta implementando una politica di discountizzazione dell'ipermercato di attrazione. Ha ampliato l'offerta dei prodotti primo prezzo che sono stati contestualizzati sul piano espositivo per soddisfare meglio il segmento *value*. Contemporaneamente ha investito nella creazione dei reparti "tutto sfuso", in cui si propongono prodotti *unbranded* non confezionati. In Francia, sta inoltre sperimentando un ipermercato di convenienza (ad insegna Les Halles) molto simile al canale hard discount per quanto concerne la politica assortimentale e di prezzo dei prodotti grocery ma su una superficie di vendita complessiva di 5.000 mq. Nonostante il posizionamento, il format è orientato ai reparti freschi che rappresentano complessivamente il 60% dell'offerta commerciale. E' localizzato nelle aree periferiche dove si concentra una popolazione appartenente ad una fascia di reddito basso.

Non tutti gli ipermercati hanno intrapreso la strada dell'impovertimento del servizio e della discountizzazione dell'offerta. Alcune insegne stanno progettando nuovi modelli di layout con tre distinti ingressi per soddisfare i diversi fabbisogni di spesa (fresco, grocery e non food). Questo orientamento strategico può essere spiegato con una nuova gerarchia dei bisogni e un nuovo utilizzo del formato ipermercato per acquisti non di routine<sup>13</sup>. Finiper, in risposta a questa nuova tendenza ad utilizzare l'ipermercato per la spesa giornaliera, ha recentemente lanciato sul mercato italiano un ipermercato di ultima generazione con un nuovo modello di layout che prevede il percorso per la spesa giornaliera. Gli ipermercati localizzati nelle aree urbane entrano così in diretta competizione con il format supermercato.

Anche il format supermercato evolve per soddisfare meglio i bisogni degli acquirenti. Alcuni distributori stanno sperimentando un nuovo concept di supermercato di convenienza che si avvicina al discount a seguito dell'implementazione di una politica di *trading down* dell'assortimento (riduzione selettiva dei prodotti di marca) e dell'innovazione nelle politiche

---

<sup>13</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda a Cardinali M.G., "Le dimensioni degli acquisti programmati e d'impulso", Rivista Mercati e Competitività, n.4, 2007.

di pricing (da una politica di Price Promotion ad una politica di Every Day Low Price). Il gruppo Auchan ha recentemente introdotto sul mercato italiano un nuovo concept di supermercato ad insegna Simply che si avvicina maggiormente ad un discount piuttosto che ad un supermercato. L'assortimento ha subito un processo di *trading down* a seguito dell'estromissione di molte marche leader e contemporaneamente sono state eliminate le promozioni a favore di una politica di Every Day Low Price.

Altri esempi di ibridazione del format supermercato vengono dal mercato inglese. Sainsbury's sta sperimentando a Manchester un nuovo format "ibrido" a metà strada tra il superstore e il convenience, orientato ai freschi e arricchito di servizi extra *core*<sup>14</sup>. Il progetto pilota è stato realizzato in risposta ad un *focus group* su un campione di consumatori finalizzato a scoprire le caratteristiche del supermercato "ideale". Nell'area esterna al punto vendita è stata inoltre progettata una vending machine aperta 24 ore su 24 con un assortimento limitato di 150 referenze per soddisfare un fabbisogno di spesa di emergenza.

Infine, il canale discount evolve a seguito dell'implementazione di una politica di *trading up* dell'assortimento e di arricchimento dei servizi commerciali. Aldi ha realizzato una politica di innalzamento del livello qualitativo dell'offerta convergendo verso i supermercati. Prima di tutto ha introdotto una nuova linea di prodotti *premium* per attrarre nuovi segmenti di clientela. La comunicazione è incentrata sul "good value for money" anziché "low price shopping experience". Ha inoltre introdotto in via sperimentale alcune referenze di prodotti biologici a marchio "Prima bio" con un posizionamento prezzo inferiore a quello praticato dai canali super/iper e specializzati grazie al global sourcing. Infine, ha deciso di lanciare uno standard di certificazione per innalzare il livello qualitativo dei prodotti di marca commerciale.

Anche l'insegna Lidl sta mettendo in discussione la focalizzazione sul segmento *value* attraverso un progressivo *upgrading* qualitativo dell'assortimento commerciale. Ha introdotto una nuova linea di prodotti biologici nel comparto ortofrutta, a marchio BIONESS, con l'obiettivo nei prossimi anni di dedicare il 20% dell'assortimento ai prodotti biologici. Contemporaneamente, sta sperimentando una nuova linea di prodotti a basso contenuto di grassi e zuccheri denominata LINESSA. Non meno interessante è il suo recente ingresso nei servizi extra *core*<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> L'assortimento è composto da 2.300 referenze con un ampio spazio riservato ai freschi. Il layout è innovativo poiché i servizi extra (Sainsbury's Bank, Café e Kid's Zone) sono stati posizionati al centro. Il p.v. ha accorpato 2.300 referenze per la spesa veloce in uno spazio di 200 mq con ingresso separato.

<sup>15</sup> Tra gli altri è interessante la recente decisione di inserire in assortimento l'offerta di biglietti aerei low cost della compagnia Air Berlin.

Allo stesso modo, il canale discount del gruppo Carrefour ED ha deciso di diversificare l'assortimento inserendo 400 referenze non food<sup>16</sup>. L'obiettivo non è solo quello di migliorare il servizio al cliente ma di incrementare la redditività dell'assortimento che sarà in parte investita nella riduzione dei prezzi dei prodotti alimentari *core*<sup>17</sup>. L'introduzione del non food conferma la crescente convergenza tra il canale discount e il canale super (superstore e super integrato).

Infine, un esempio interessante viene da Asda Essential che può essere definito un "discount di marca". La superficie di vendita si colloca tra i 650 e i 950 mq., con un assortimento complessivo di 2.500 referenze (è stato introdotto un ridotto assortimento di referenze non food a completamento dell'offerta). Il 95% dei prodotti trattati è rappresentato da marche commerciali, mentre solo il 5% appartiene a brand industriali noti. Inoltre, ha introdotto in assortimento diverse tipologie di marca commerciale finalizzate a presidiare le diverse fasce prezzo (Asda, Extra Special, Smart Price, Great Stuff, Good for You ). Lo store design è molto più simile a un supermercato che a un discount, nonostante sia un diretto concorrente di Aldi e Lidl.

Gli esempi di format ibridi potrebbero continuare. Tuttavia, non sembra emergere un orientamento uniforme da parte delle insegne europee. Accanto a distributori che sperimentano nuovi format "ibridi", ve ne sono altre che mostrano chiari segnali di avversione e progettano nuovi format che soddisfano fabbisogni di spesa specifici. Altre insegne, dopo aver progettato format "ibridi", hanno deciso di abbandonarli poiché non soddisfacenti dal punto di vista delle performance economiche.

### *La crisi dell'ipermercato*

I format di attrazione stanno vivendo un periodo di crisi in molti paesi europei. Le cause di questo fenomeno sono almeno due. Da un lato, gli ipermercati hanno perso attrattività a causa del cambiamento del contesto competitivo (affermazioni delle GSS e dei Category Killer) e dei cambiamenti intervenuti nel comportamento del consumatore. La crisi dell'iper sta interessando tutti i paesi commercialmente evoluti, seppure con diversa intensità. Dall'altro, la domanda si mostra sensibile verso i format di ridotta dimensione, localizzati nelle aree urbane e ad elevato contenuto di servizio.

---

<sup>16</sup> Le categorie introdotte sono il tessile leggero, la cancelleria, gli articoli da cucina, il baby care e il pet care e la parafarmacia.

<sup>17</sup> La catena distributiva stima di abbassare nei prossimi anni i prezzi dei prodotti grocery del 2%.

Una prima risposta delle insegne alla crisi dell'ipermercato viene dal ripensamento della sua dimensione. Una tendenza emergente, sebbene ancora in una fase iniziale, è infatti rappresentata da una crescente polarizzazione della dimensione dei format distributivi.

Alcuni distributori hanno aumentato la superficie media degli ipermercati di attrazione (con l'obiettivo di ampliare soprattutto l'assortimento non food e potenziare i servizi extra) e, al contempo, hanno investito crescenti risorse nei format di prossimità. E' il caso di Carrefour, che ha recentemente aumentato la superficie media degli ipermercati di attrazione (l'aumento della dimensione va da un aumento minimo di 1.300 mq ad un aumento massimo di 4.300) e, contemporaneamente, ha investito crescenti risorse nella progettazione di tre distinti format di prossimità (Shopi, Marché Plus, 8 à Huit). Anche Auchan in Francia sembra rispondere all'attuale crisi attraverso la progettazione di ipermercati di più grande dimensione, caratterizzati da Gallerie Commerciali a forte capacità di attrazione (verso una crescente specializzazione dell'offerta).

Altre insegne hanno preferito rispondere alla crisi dell'ipermercato riducendo drasticamente la superficie di vendita. E' il caso di Sainsbury's che ha deciso di dimezzare la superficie di vendita di un ipermercato di Londra da 10.000 a 5.000 mq (mini-iper). Anche Casinò, sullo sfondo della riscoperta del "fascino discreto" della prossimità da parte del consumatore francese, ha sperimentato un nuovo format di vendita posizionato a metà strada tra il grande ipermercato extraurbano di attrazione e il supermercato (mini iper di prossimità caratterizzato da una doppia entrata per differenziare il circuito quotidiano dalla spesa settimanale).

Questa tendenza è ancora in una fase iniziale. Tuttavia, è facile immaginarsi che in futuro l'ipermercato tradizionale possa essere soppiantato da format di grandissime dimensioni, a forte capacità di attrazione grazie a nuove logiche di definizione dell'offerta non food e di progettazione delle gallerie commerciali oppure, in alternativa, da format di più piccola dimensione (mini-ipermercati) localizzati nelle aree urbane e sempre più simili a supermercati orientati al servizio.

Secondo i manager intervistati la crisi dell'ipermercato in Europa è in parte attribuibile alla ridotta attrattività dei reparti non food. E' per questa ragione che molte insegne hanno deciso di progettare format specialistici caratterizzati dall'offerta esclusiva di categorie non food.

E' il caso di Tesco, che sta sperimentando un format specialistico denominato Tesco Homeplus con un'offerta specializzata di prodotti dell'elettronica di consumo, per lo sport, libri, abbigliamento, ect... Anche Asda ha lanciato nel 2004 un nuovo format, denominato Asda Living, caratterizzato dall'offerta esclusiva di prodotti non food e arricchito da numerosi servizi extra (finanziari, assicurativi, etc..).

Alcune insegne hanno invece optato per una strategia di sviluppo di format specializzati nelle singole categorie non food. Un'azienda pioniera in questo senso è senz'altro Leclerc che ha progettato all'interno delle proprie gallerie commerciali format specialistici in numerosi settori (viaggi, accessori per auto, bigiotteria, cultura, parafarmacia, estetica, articoli sportivi, ottica e optometria, bricolage, garden centre, abbigliamento giovanile). Anche Intermarché ha recentemente deciso di lanciare sul mercato francese nuovi format specialistici nel settore bricolage, accessori per auto e abbigliamento. Nel mercato inglese l'insegna Asda, dopo aver realizzato un format dedicato al non food, ha deciso di sperimentare un format specializzato nell'abbigliamento ad insegna George.

### *I format di prossimità*

Tra i format emergenti in Europa assumono una importanza crescente quelli di prossimità, ripensati in chiave moderna. Questa tendenza non è certo una novità, ma ciò che interessa è il consolidamento di questa strategia.

Nel nuovo contesto di mercato sono ormai numerose le insegne che hanno infatti investito quote consistenti di risorse nella progettazione di format di prossimità (principalmente *convenience store*) in risposta al nuovo contesto socio-demografico e ai nuovi bisogni.

Il *convenience store* evolve per soddisfare meglio i fabbisogni della spesa giornaliera di "completamento" e della spesa di "emergenza": da format con un assortimento limitato di prodotti grocery confezionati a format orientato ai prodotti freschi e ai piatti pronti.

Con il moltiplicarsi dei format di prossimità le insegne ricercano nuovi criteri di segmentazione dell'offerta. E' così possibile segmentare il canale della prossimità in tre distinti formati:

- il *convenience store*, orientato a soddisfare un fabbisogno di spesa giornaliera;
- il *luxury convenience store*, orientato a soddisfare una domanda di prodotti *premium* nell'ambito della spesa giornaliera;
- il *24 hours store*, orientato a soddisfare un fabbisogno di emergenza.

E' soprattutto nel *convenience store* che le insegne europee, soprattutto quelle inglesi ma non solo, hanno investito in questi ultimi anni. Sainsbury's ha recentemente realizzato un *convenience store*, denominato Sainsbury's Local, localizzato nei luoghi di transito e nelle stazioni di servizio, con una estensione degli orari di apertura (dalle 6.00 alle 24.00, 7 giorni alla set-

timana). Il format si rivolge a cinque tipologie di acquirenti, accomunati dall'aver a disposizione poco tempo da dedicare all'acquisto e alla preparazione dei cibi.

- *Grab and go*. Sono coloro che ricercano principalmente piatti pronti o snacks.
- *Impulse*. Sono coloro che intendono soddisfare bisogni improvvisi.
- *Habitual*. Sono coloro che acquistano abitualmente alcune categorie di prodotto.
- *Distress*. Sono coloro che visitano il punto vendita ma non lo avevano pianificato.
- *Top-Up*. Sono coloro che acquistano principalmente prodotti freschi.

L'assortimento è organizzato per stile di vita ed il posizionamento prezzo è superiore al format supermercato di una percentuale che va dal 17% al 40%.

Somerfield segmenta i punti di vendita di prossimità in *Neighbourhood*, localizzati nelle zone ad alta intensità di traffico e *Transient*, localizzati nelle zone rurali e in prossimità di stazioni di servizio. L'assortimento comprende prodotti di alta qualità, con particolare enfasi sui freschi e sulle produzioni locali e un'ampia offerta di piatti pronti<sup>18</sup>.

Recentemente, con il progetto *Local life*, si è posto l'obiettivo di valorizzare ed enfatizzare i prodotti agroalimentari tipici delle comunità locali. Presidia il segmento di mercato *value* nel settore *non food* con una linea di prodotti a basso prezzo, denominata *Simply value*.

Anche la lista dei format di prossimità potrebbe continuare. Ed è proprio dalla rivitalizzazione di questo format che nascono esperimenti di nuovi format con un posizionamento *premium*. Harrod's ha recentemente lanciato sul mercato inglese un *luxury convenience store*, Harrod's 102, localizzato nei centri storici delle grandi città (la superficie media è di 100 mq.). L'assortimento è caratterizzato da una accurata selezione di prodotti *premium* della cucina internazionale<sup>19</sup>. Si rivolge a tutti i clienti *time saver* con un reddito medio-alto.

Non mancano altri esempi di distributori che implementano una strategia di focalizzazione di qualità. In questo nuovo contesto, si inserisce l'insegna Villandry che opera sul mercato in-

---

<sup>18</sup> Tra le linee di prodotti sviluppate dalla catena figurano:

- Fairtrade, con l'obiettivo di sostenere l'economia dei paesi in via di sviluppo;
- Food for now, gamma di piatti pronti adatti ad un consumo rapido;
- Best ever, prodotti di alta qualità destinati a diverse occasioni di consumo: colazione, pranzo, cena, party, compleanni, etc...

<sup>19</sup> L'offerta può essere segmentata in:

- Yo! Sushi. 100 piatti pronti freschi esposti su nastro trasportatore;
- Bagel Factory. Panetteria fresca, sandwiches e caffetteria;
- Fournil de Pierre. Panetteria in store con una selezione di prodotti specialty;
- Harrods Deli. Piatti pronti come sandwich, snack e insalate;
- Energy Kitchen. Offerta di spremute fresche, zuppe etc...

I servizi offerti sono coerenti con l'obiettivo di soddisfare una domanda di tipo *time saving* (consegna a domicilio, lavanderia a secco, riparazione scarpe, Oxigen spa bar, aree di consumo in store).



glese con un *luxury convenience store* caratterizzato da un assortimento di prodotti di alta qualità con la creazione di aree di *eat in* per soddisfare una crescente domanda di consumi fuori casa.

Anche i recenti esempi di punti vendita *24 hours* interamente automatizzati, localizzati nei centri storici e orientati a soddisfare una domanda di emergenza, confermano la ripresa della prossimità a scapito dei format localizzati nelle aree extraurbane.

### *L'approccio customer-based*

Una tendenza importante che è emersa dalla ricerca è quella di progettare nuovi formati distributivi con un approccio *customer-based*. Si tratta di una tendenza emergente e per questo ancora poco diffusa presso i distributori europei. Tuttavia, non mancano gli esperimenti da parte di alcune insegne (soprattutto appartenenti al mercato inglese) che hanno riprogettato il proprio portafoglio formati in risposta al nuovo contesto di mercato.

E' interessante l'esperienza di Sainsbury's che ha recentemente sperimentato un nuovo modello di segmentazione dell'offerta distributiva basato sull'analisi dei comportamenti di acquisto della propria clientela. Il distributore britannico ha infatti analizzato le informazioni provenienti dai dati della Carta Fedeltà e clusterizzato i propri punti vendita in tre distinti format distributivi. L'innovazione nella strategia di Sainsbury's consiste nell'aver abbandonato i criteri di segmentazione tradizionali, basati unicamente sull'analisi dei parametri da offerta, per orientare maggiormente le proprie decisioni di segmentazione del portafoglio prodotti sull'analisi dei parametri da domanda. In particolare, i parametri analizzati per identificare i tre format sono stati la *shopping mission* e la frequenza di visita (Tab.1). Queste informazioni hanno consentito di differenziare gli assortimenti, il layout, le promozioni e la struttura dei prezzi.

La progettazione di format orientati al consumatore ha spinto le insegne a differenziare gli assortimenti in funzione della localizzazione del punto vendita e delle caratteristiche del bacino di utenza. Sono ormai diversi gli esempi che confermano questa tendenza. L'insegna Petit Casinò adatta l'assortimento alle specificità locali. Despar ha creato un format "di montagna", localizzato nelle aree ad alta affluenza turistica e caratterizzato da un assortimento di prodotti tipici regionali.

Molti progetti pilota nascono dall'ascolto del consumatore. Sainsbury's, ad esempio, ha progettato a Manchester un nuovo superstore dopo aver realizzato una ricerca qualitativa su un campione di consumatori finalizzata a scoprire le caratteristiche del supermercato "ideale". Si

tratta di un format “ibrido” a metà strada tra il superstore e il convenience, orientato ai freschi e arricchito di servizi extra *core*.

**Tab.1 La strategia di format dell’insegna Sainsbury’s**

<p><b>MAIN MISSION</b></p>	<p>Questo format aggrega tutti i punti vendita che soddisfano il fabbisogno di spesa settimanale grocery della famiglia.L’offerta riguarda principalmente le categorie food e la superficie di vendita va dai 20000 ai 48000 sqft.</p>
<p><b>MAIN PLUS</b></p>	<p>Questo format soddisfa un fabbisogno completo di spesa alimentare e un limitato fabbisogno di spesa non alimentare. Aggrega un ampio assortimento di prodotti food e limitato assortimento di prodotti non food con una superficie di vendita superficie ai 45000 sqft.(mini-iper).</p>
<p><b>MIXED MISSION</b></p>	<p>Questo format soddisfa il fabbisogno della spesa giornaliera e include due distinti concept:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sainsbury’s Central, localizzato nei centri urbani, soddisfa un fabbisogno di spesa giornaliera e si caratterizza per un’ampio assortimento di ready meal (dimensione dai 7.000 ai 20.000 sqft);</li> <li>• Sainsbury’s Local, localizzato nelle aree urbane e suburbane (vicino agli uffici, nelle aree di transito), soddisfa un fabbisogno di spesa complementare di emergenza (dimensione dai 2.000 ai 6000 sqft.)</li> </ul>

Fonte: aziendale

### *I format lifestyle*

Tra i format premium si affermano quelli *lifestyle* che intendono soddisfare “bisogni complessi” attraverso l’offerta di un insieme di beni e servizi finalizzati a soddisfare un processo di consumo, una occasione di consumo o uno stile di vita. I *lifestyle* format si rivolgono a nic-

chie di mercato e difficilmente producono conseguenze sugli assetti strutturali del mercato. Convivono con i format classici e si rivolgono ad una domanda che cerca di soddisfare non solo bisogni funzionali ma anche nuovi bisogni immateriali e simbolici. Si tratta di progettare un assortimento composto da beni *food* e *non food* sostituibili e complementari rispetto ad un processo di consumo o ad uno stile di vita. L'arricchimento dei servizi coerenti con il posizionamento strategico del punto vendita trasforma questi luoghi di acquisto in luoghi di relazione per tutti coloro che condividono un determinato stile di vita. I format *lifestyle* offrono spunti di riflessione a coloro che, nell'ambito di format *mainstream*, intendono riprogettare il layout merceologico per stile di vita e occasione di consumo.

Le caratteristiche dell'offerta commerciale e la progressiva estensione dei servizi in nuovi ambiti competitivi ha progressivamente trasformato i punti vendita *lifestyle* in veri e propri Meeting Point per tutti coloro che condividono un sistema di valori. In questo contesto, i *lifestyle* format si sono progressivamente trasformati da semplice luogo dove acquistare beni/servizi a luogo di aggregazione, socializzazione, intrattenimento, informazione e sensibilizzazione. I punti vendita biologici recentemente comparsi sul mercato europeo rappresentano un esempio di *lifestyle format*. Si tratta di punti vendita orientati a soddisfare i bisogni di tutti coloro che hanno maturato una sensibilità nei confronti delle problematiche di tutela della salute e dell'ambiente.

Il gruppo francese Casinò ha recentemente lanciato un nuovo *lifestyle format* ad insegna Casitalia che si propone di promuovere la cultura del made in Italy nel mercato francese. Il format di prossimità si caratterizza per le sue ridotte dimensioni (la superficie complessiva di vendita va dai 150 ai 300 mq) e per le peculiarità dell'assortimento offerto.

Accanto ai format *lifestyle*, presentano interessanti trend di sviluppo i format ristorativi. Molti distributori, in risposta all'aumento dei consumi extradomestici, hanno messo in atto comportamenti innovativi che vanno dalla semplice introduzione in assortimento della categoria dei piatti pronti alla costituzione di veri e propri ristoranti in store.

#### *I format che soddisfano bisogni specifici*

Infine, una particolare area di generazione dell'innovazione commerciale è riconducibile all'affermazione sul mercato di nuovi format che soddisfano i bisogni espressi da segmenti specifici di consumatori. L'innovazione consiste nell'arricchire i servizi e/o ricombinare gli attributi di servizi presenti in altri formati per soddisfare meglio i fabbisogni di diversi target di clientela. Si assiste così all'affermazione di punti vendita orientati a soddisfare meglio i bisogni dei single, delle famiglie, degli anziani e dei bambini. In questo caso l'innovazione di

formato consiste semplicemente nel ricombinare gli attributi di servizi preesistenti in altri formati per soddisfare meglio i fabbisogni di diversi target di clientela. Tesco Metro in Inghilterra, GB Express in Belgio, Spar Express in Germania rappresentano solo alcuni esempi di formati distributivi di ridotte dimensioni, localizzati nei centri urbani, orientati principalmente ad un target single che dispone di risorse economiche da investire nell'acquisto di prodotti ad alto contenuto di servizio. La caratteristica principale che accomuna questi formati è data dalla particolare struttura dell'assortimento, orientato verso i prodotti confezionati per una o due persone (monoporzionati). I format descritti si rivolgono a tutte le persone che vivono sole, indipendentemente dalle caratteristiche demografiche e sociali.

Un'interessante innovazione di formato realizzata recentemente sul mercato austriaco concerne l'apertura di un punto vendita a Salisburgo orientato alle persone "anziane" (di età superiore ai 50 anni). L'idea nasce dal gruppo tedesco Edeka, che controlla la catena di supermercati austriaca ad insegna Adeg, terzo distributore nel mercato nazionale. Il progetto, messo a punto dopo una fase di studio durata circa due anni, rappresenta la risposta al nuovo contesto demografico europeo<sup>20</sup> e, in particolare, austriaco. L'interesse dell'azienda nei confronti di questo nuovo target non è unicamente scaturito dal nuovo contesto socio-demografico ma riflette alcune considerazioni in merito all'accresciuto potere d'acquisto dei senior, che si prevede aumenterà ulteriormente nei prossimi anni.

Seppure molti contestino la scelta di alcune insegne di selezionare un segmento come target, sono sempre più diffusi esperimenti finalizzati a soddisfare sempre meglio specifici segmenti di consumatori. Molto spesso, infatti, chi decide di costruire un'offerta mirata per un segmento di clientela non si preclude la possibilità di soddisfare i bisogni di altri profili di acquirenti. La strategia di segmentazione del trade è più spinta che in passato ma ciò non toglie che la clientela sia sempre rappresentata da una ponderazione di più segmenti.

Anche in questo caso, la lista delle innovazioni di format potrebbe continuare.

#### **4. Le evidenze emerse**

Quali riflessioni scaturiscono dalla lettura dei comportamenti strategici delle insegne europee in tema di innovazione? Innanzitutto, la ricerca ha messo in luce alcune tendenze evolutive nell'innovazione di formato che sostengono una crescente omologazione tra i diversi paesi.

---

<sup>20</sup> Attualmente in Europa l'età media della popolazione è pari a 37,7 anni ma si prevede un aumento nel 2050 fino a raggiungere 52,3 anni. Si stima inoltre che un quarto della popolazione austriaca e un terzo della popolazione tedesca compirà 60 anni nel 2015.

Sembra finalmente emergere, per molti aspetti che qualificano il comportamento d'acquisto, un "consumatore europeo", che presenta atteggiamenti simili nei diversi mercati/paesi.

In particolare:

- è entrato in crisi, ormai da alcuni anni, l'ipermercato di attrazione localizzato nelle aree extraurbane;
- si assiste alla riscoperta del fascino discreto dei format di prossimità ripensati in chiave moderna (*convenience store, luxury convenience store, format ristorativi* etc);
- si affermano nuovi format specialistici in risposta ai nuovi profili socio demografici e agli stili di vita emergenti;
- le politiche di arricchimento del servizio (*trading up*) convivono con forme di impoverimento (*trading down*) che generano una crescente concorrenza e convergenza tra i diversi formati e canali distributivi.

La domanda di servizi commerciali espressa dai consumatori appartenenti ai diversi paesi europei converge gradualmente e sostiene una progressiva omologazione tra i sistemi distributivi despecializzati europei. Non vi è dubbio che il fenomeno in atto sia sostenuto e, per certi aspetti, accelerato dal processo di internazionalizzazione delle imprese distributive moderne. Tuttavia, l'internazionalizzazione del trade non convince come determinante alla base della lenta ma graduale omologazione distributiva tra i paesi europei. In effetti, lo sviluppo internazionale della distribuzione grocery prende avvio già negli anni '80 ma le profonde differenze nei comportamenti di acquisto dei consumatori europei hanno posto un freno allo sviluppo internazionale dei format distributivi e spiegano le diverse quote di mercato raggiunte dai diversi canali. Un esempio su tutti è quello dell'ipermercato francese che non è riuscito a raggiungere all'estero la quota di mercato che ha raggiunto in Francia. Anche il discount, arrivato sul mercato italiano nei primi anni '90, raggiunse in quegli anni una quota di mercato ben lontana da quella raggiunta nel suo mercato di origine.

Resta da capire quali possono essere le determinanti in grado di spiegare questa crescente omogeneità nei contenuti e nelle direzioni del processo di sviluppo dei nuovi format da parte delle insegne della distribuzione moderna europea. Una possibile chiave di lettura proviene dall'analisi dei comportamenti di consumo e di acquisto. Le discontinuità dei modelli di consumo e di acquisto coinvolgono un numero crescente di paesi e si traducono in un progressivo avvicinamento dei comportamenti di acquisto. La riduzione del reddito reale procapite nei principali paesi europei non è l'unica determinante in grado di spiegare la crescente sensibilità

al prezzo e alle promozioni da parte del consumatore europeo. Come sostiene Pellegrini<sup>21</sup>, il mass market ha progressivamente perso centralità nella gerarchia dei bisogni e dei desideri dei consumatori. Questa perdita di centralità è anche di natura culturale ed ha stimolato fenomeni solo apparentemente di segno opposto. Da un lato, ha favorito una crescente sensibilità nei confronti delle proposte *value*, che recuperano quota di mercato rispetto al segmento centrale del mercato. La perdita di importanza per molti segmenti di consumatori di molti beni di largo e generale consumo ha avuto come diretta conseguenza l'affermazione sul mercato di "commodity di marca"<sup>22</sup> orientate a soddisfare una domanda di convenienza. Ma la crescita del segmento *low cost* non può essere interpretata se non in rapporto alla crescita del segmento *premium*, fenomeno non contraddittorio ma complementare<sup>23</sup>. La crescita della fascia alta del mercato riflette un crescente bisogno di qualità, servizio, personalizzazione, esperienzialità e immaterialità. E' per questo che aumenta in tutti i mercati il peso dei segmenti di mercato *premium*. Da una parte, lo stesso consumatore ricerca il prezzo, la convenienza, bisogni materiali e, dall'altra parte, ricerca piacere, immaterialità, esperienzialità. Si comprende in questo modo la recente affermazione sul mercato europeo dei format "value di marca" (discount di marca, supermercati di convenienza, etc..) e dei format specialistici che soddisfano una domanda *premium*. Il crescente fabbisogno di qualità, servizio, demassificazione e gratificazione non è tradotto solo in politiche di arricchimento del format generalista (iper, super, discount) ma si è spinto oltre, fino al concepimento di nuovi formati specialistici. Altre determinanti, di più facile lettura, hanno stimolato comportamenti d'acquisto simili nei diversi mercati. Il tasso di invecchiamento della popolazione, unitamente al crescente fabbisogno di risparmio di tempo, spiegherebbero la crisi che stanno vivendo gli ipermercati (anche in Francia, dove da tempo detengono una quota di mercato rilevante) e la ripresa dei format di prossimità.

Forse è ancora presto per parlare di una omologazione nella struttura distributiva dei diversi paesi europei. Non vi è dubbio però che siano in atto alcune macro tendenze nei comportamenti d'acquisto che assumono sempre più una dimensione "europea". Il fenomeno della polarizzazione dei consumi riflette la progressiva perdita di centralità del mass market nella gerarchia dei bisogni dei consumatori e spiega molti dei cambiamenti in atto nei contenuti e nelle direzioni del processo di sviluppo dei nuovi format da parte delle insegne europee.

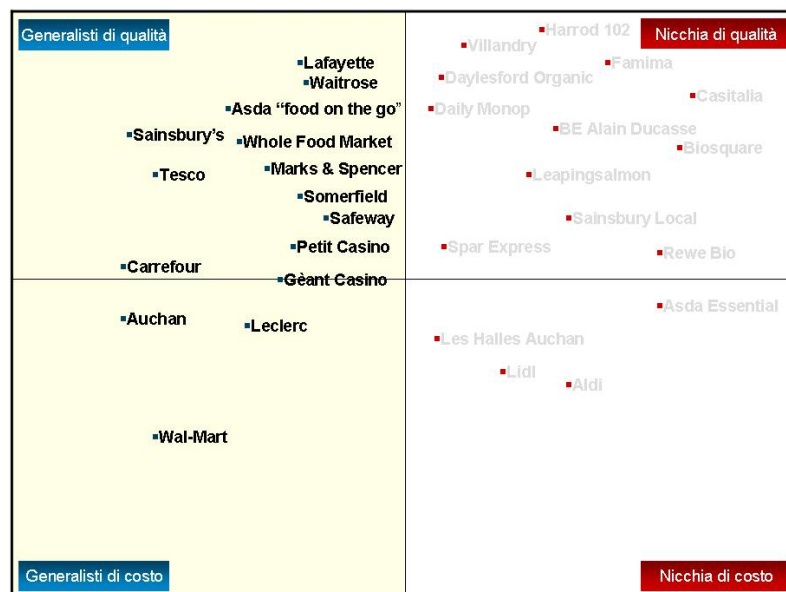
---

<sup>21</sup> Pellegrini L., "Alla riscoperta dei comportamenti d'acquisto", Rivista Mercati e Competitività, n.4, 2007.

<sup>22</sup> Pellegrini parla dell'affermazione delle commodity di marca del discount. Si pensi, al riguardo, all'evoluzione delle strategie competitive dei discount che diventano sempre di più "discount di marca". Allo stesso modo e-

Un secondo aspetto che la ricerca ha inteso indagare è quello delle risposte competitive delle imprese commerciali europee alla crescente polarizzazione della domanda di beni e servizi commerciali. Dall'osservazione del comportamento della distribuzione grocery europea è stato possibile individuare tre distinte alternative strategiche. La prima alternativa, seguita dalla maggior parte dei distributori europei, è stata quella di attuare una politica di rafforzamento dell'assortimento dei format "generalisti" (*mainstream*). Come si evince dalla figura 2, la strategia di riposizionamento dei formati *mainstream* in risposta alla crescente polarizzazione della domanda di beni e servizi interessa molte insegne europee e si è tradotta nella copertura dei segmenti *value* e *premium*. Questa strategia è stata realizzata soprattutto attraverso una efficace politica di marca commerciale. Molte insegne (Tesco, Sainsbury's) hanno infatti presidiato i nuovi segmenti di mercato (biologico, ecologico, equo e solidale, etc...) sviluppando una politica di marca insegna orientata alla copertura delle diverse prezzo (*value*, *standard*, *premium*). Il riposizionamento dei formati *mainstream* e la progressiva copertura dei segmenti di mercato *value* e *premium* hanno aumentato la concorrenza tra i formati e generato nuove forme di convergenza competitiva che favoriscono l'affermazione di format "ibridi".

**Fig.2 La politica di rafforzamento dei format generalisti**



La seconda strada seguita è stata quella della progettazione di nuovi format specializzati con un posizionamento *value/premium*. Il presidio delle nicchie (di costo e di qualità) e lo svilup-

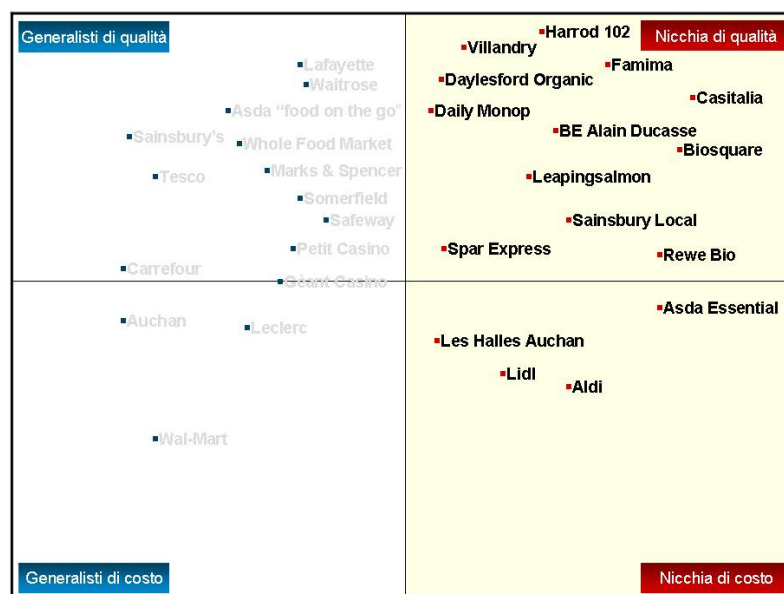
---

sempi di commodity di marca vengono da Ryan Air, Ikea e Zara. Non si tratta più come in passato di offerte anonime bensì di marche con un posizionamento di convenienza.

po di format specialistici è stato perseguito principalmente da aziende che operano sul mercato con una strategia di focalizzazione di format (Fig.3). I numerosi esempi di concept store *premium* recentemente comparsi sul mercato, dai *luxury convenience store*, ai negozi bio, ai p.v. ristorativi, appartengono solitamente ad insegne “specialiste” di formato. Anche i format *value* vengono progettati da insegne che hanno optato per una focalizzazione su questo segmento di mercato.

Emergono tuttavia alcuni segnali di cambiamento rispetto al passato. Le insegne che tradizionalmente si rivolgevano ad un segmento specifico di domanda (*premium/value*) hanno recentemente ridimensionato la loro focalizzazione. E' il caso di Whole Food Market che ha sviluppato, accanto all'offerta bio, una marca commerciale primo prezzo nel comparto ortofrutta (365 every day value). Wal Mart, posizionato storicamente nel segmento *value*, ha introdotto alcune linee di prodotto *premium*.

**Fig.3 La politica di sviluppo di format specialistici**



Una terza strada intrapresa dalla distribuzione despecializzata è stata quella di rafforzare l'assortimento dei format *mainstream* e, al contempo, sviluppare nuovi format specialistici (Fig.4). Questo nuovo approccio, di presidio di tutti i segmenti di mercato, è stato fino ad ora seguito da poche insegne. E' per esempio il caso di Casinò che, dopo aver consolidato la propria presenza nei format distributivi *mainstream*, ha sperimentato un nuovo format, Casitalia,

<sup>23</sup> Pellegrini L., op. cit.



localizzato nei centri storici delle aree metropolitane e focalizzato sui prodotti tipici italiani. In Germania il gruppo Rewe sta progettando un format biologico e, allo stesso modo, il gruppo Delhaize ha creato in Belgio un punto vendita di prossimità simile ai *convenience store* con un'offerta esclusiva di prodotti organici biologici. Sainsbury's ha mantenuto il presidio dei superstore ma ha contemporaneamente investito sui Sainsbury's Local.

Il percorso di sviluppo di format specializzati è stato diverso da insegna a insegna. Alcuni distributori hanno preferito soddisfare i nuovi segmenti di domanda creando degli *shop in shop* all'interno dei format generalisti per poi progettare format specialisti. Al contrario, altri distributori hanno creato innanzitutto format specializzati per poi rafforzare l'assortimento dei format *mainstream*. Quel che preme sottolineare è che difficilmente i format specialistici soppianderanno quelli generalisti. Semplicemente, rappresenteranno per queste imprese un canale complementare.

**Fig.4 La politica di rafforzamento dei format generalisti e di sviluppo di format specialistici**



Di seguito, si propone una mappa in grado di sintetizzare le risposte strategiche della distribuzione europea al fenomeno della polarizzazione della domanda (Fig.5). Come si evince dalla mappa, c'è chi insiste con una politica multi target cercando di creare spazi di vendita in grado di soddisfare i bisogni di diversi segmenti di consumatori. Tra coloro che si rivolgono a più segmenti c'è chi soddisfa bisogni puramente razionali e chi ha deciso di soddisfare biso-

gni di natura più immateriale ed emozionale. Ma non mancano anche esempi di insegne che hanno optato per una strategia di segmentazione spinta dell'offerta rivolgendosi così a specifici segmenti di consumatori, sia con punti vendita orientati a soddisfare bisogni di natura funzionale, sia con punti vendita simbolici orientati a soddisfare fabbisogni più di natura emozionale. Si tratta per lo più di insegne che operano da sempre sul mercato con una strategia di focalizzazione, oppure di aziende che operano con una strategia multi target che hanno deciso di sperimentare format specialistici, benché non rappresentino l'attività *core* (ad esempio il gruppo Casinò con Casitalia).

**Fig.5 Il posizionamento dei format in risposta alla polarizzazione della domanda**



L'osservazione del comportamento della distribuzione grocery in Europa mette in luce come non esista una risposta univoca al fenomeno della polarizzazione della domanda di beni e servizi. E' vero che molte insegne hanno risposto al nuovo contesto di mercato attuando una politica di rafforzamento del format *mainstream*, ma è altrettanto vero che molte di queste hanno al contempo sviluppato format specialistici in risposta alla crescita dei segmenti *value* e *premium*. Non si può inoltre trascurare lo sforzo delle insegne che da sempre presidiano le nicchie di costo e di qualità, attualmente impegnate nella progettazione di nuovi format spe-

cialistici che andranno a convivere con quelli generalisti. Rispetto al passato, sono aumentati i format specialistici con un posizionamento *value* e *premium* ed il loro trend di sviluppo ha prodotto una progressiva frammentazione dell'offerta commerciale. Il quadro è ancora provvisorio ma è del tutto evidente come sia in atto una progressiva convergenza tra i diversi format e canali distributivi. Se la crescente segmentazione del comportamento di consumo e di acquisto è rilevante sia per il marketing strategico (sviluppo nuovi format specialistici) sia per il marketing operativo delle insegne (rafforzamento politica assortimentale dei format generalisti) è facile immaginarsi nei prossimi anni una competizione accesa tra le insegne all'interno dei format e una crescente rivalità anche tra format diversi. Format generalisti e specialisti entrano così in diretta competizione, una sorta di "tutti contro tutti" per soddisfare i bisogni sempre più complessi ed articolati dei diversi segmenti di consumatori.

## **5. Alcune considerazioni conclusive**

Non sembra corretto ipotizzare che in futuro i format specialistici possano soppiantare quelli generalisti. E' invece opportuno ipotizzare l'avvio di un ciclo della competizione che vede format generalisti e format specialistici entrare in diretta competizione per la conquista di un consumatore sempre più poliedrico, che esprime sempre più spesso comportamenti di consumo e di acquisto ambigui e contraddittori. Discount di marca che entrano in competizione con supermercati orientati alla convenienza e con ipermercati discountizzati, iper urbani che competono con supermercati orientati al fresco, format specializzati che entrano in diretta competizione con le proposte *premium* dei format *mainstream*. I segnali che provengono dal mercato sono inequivocabili e confermano la tesi secondo la quale in futuro assisteremo ad una crescente rivalità e convergenza tra i diversi canali e formati distributivi.

Quello che sta avvenendo nei principali mercati grocery dimostra come non sia possibile per la distribuzione despecializzata rispondere alla segmentazione della domanda unicamente con una politica di segmentazione dell'offerta. Chi ha progettato in questi ultimi anni nuovi format specializzati con un posizionamento *value/premium* opera da sempre sul mercato con una strategia di focalizzazione di format. Chi ha invece optato per una strategia multi target (orientata ai costi o alla qualità) non può pensare di soppiantare i format generalisti con quelli specialistici. Questo per almeno due ragioni. Da un lato, a causa della spazialità del mercato distributivo grocery, che impedisce alle insegne di orientare la propria offerta esclusivamente verso micro segmenti di consumatori. Dall'altro lato, a causa di un consumatore sempre più poliedrico che domanda, nello stesso atto di acquisto, sia prodotti *value* sia prodotti *premium*.

Seppure il quadro sia ancora provvisorio è evidente che stiamo assistendo ad una progressiva articolazione del mercato distributivo. Un'offerta commerciale sempre più articolata e segmentata non deve stupire in un contesto di maturità dei mercati. Ed è proprio per questo che potrebbero attenuarsi in futuro quelle posizioni di dominanza raggiunte da alcuni format generalisti nei diversi mercati europei (l'ipermercato in Francia, il superstore in Inghilterra, il discount in Germania) a favore di una maggiore articolazione dell'offerta e di un maggior equilibrio nelle posizioni di mercato dei diversi format distributivi.

Un secondo aspetto che è emerso dall'indagine e che sembra confermare la nostra ipotesi di partenza è quello di una progressiva omologazione della struttura distributiva dei diversi paesi europei. Anche se è presto per parlare di un "consumatore europeo" che esprime gli stessi comportamenti d'acquisto nei diversi paesi, non vi è dubbio che alcune delle macrotendenze evidenziate nei modelli di consumo e di acquisto abbiano assunto sempre di più una dimensione europea. Questo fenomeno sembra essere spiegato dalla progressiva perdita di centralità del mass market nella gerarchia dei bisogni e dei desideri dei consumatori. Ed è proprio la perdita di centralità del mass market che stimola i recenti fenomeni, sempre più di dimensione europea, che solo apparentemente sono di segno opposto (crescita dei segmenti *value* e *premium* a scapito del segmento *mainstream*).

Questa progressiva omologazione tra i sistemi distributivi despecializzati europei apre così nuove opportunità ai retailers della distribuzione italiana. Il confronto continuativo con altri paesi può essere infatti di grande utilità per pianificare nel prossimo futuro le direzioni del processo di sviluppo dei nuovi format.

### **Bibliografia**

- Abernathy W.J., Clark K.B. (1985), "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", *Research Policy*, 14.
- Badot O. (2001), "The Consumer Value of Costco ad a Test of Holbrook's Typology", 8<sup>th</sup> Interdisciplinary Conference on Research in Consumption Studies, La Sorbonne, Paris, 27-29 juillet.
- Badot O., Cova B. (1992), *Le néo-marketing*, Paris: Esf.
- Bain & Company, "Come intercettare la domanda dei consumi", Studio Bain & Company per Indicod-Ecr, novembre 2006.
- Cardinali M.G. (2007), "Le dimensioni degli acquisti programmati e d'impulso", *Mercati e Competitività*, 4.

- Castaldo S., a cura di (2001), *Retailing & innovazione*, Milano, Egea.
- Dupuis M. (2000), “Retail Innovation: Towards a Framework of Analysis”, International EAERCDC Conference on Retail Innovation, ESADE, Barcelona, 13 e 14 luglio.
- Dupuis M. (2002), “Le innovazioni nella distribuzione. I paradossi della prospettiva”, *Micro & Macro Marketing*, 3.
- Hollander (1960), “The Wheel of Retailing”, *Journal of Marketing*, 24, July.
- IGD (2007), Shopper trend in product and store choice, rapporto non pubblicato.
- Indicod-Ecr (2006) “Intercettare la domanda nell’Italia che cambia”, Atti del Convegno Annuale, Milano.
- Lugli G. (1976), *Economia della distribuzione commerciale*, Milano, Giuffrè.
- Lugli G. (1993), *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, Torino, Utet.
- Lugli G. (1998), *Economia e gestione delle imprese industriali (trade marketing)*, Torino, Utet.
- Lugli G. (2007), “Il comportamento d’acquisto nel marketing management”, *Mercati e Competitività*, 4.
- 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.
- Pellegrini L. (1988), “Servizi commerciali e innovazione: una nota metodologica”, *Commercio*, 30.
- Pellegrini L. (2007), “Alla riscoperta dei comportamenti d’acquisto”, *Mercati e Competitività*, 4.