

Elisa Martinelli

Università degli studi di Modena e Reggio Emilia

DR, RICERCATORE

Viale Berengario, 51

41.100 Modena (MO) – Italy

Telefono: + 39 059 2056858; Fax: + 39 059 2056927

E-mail address: elisa.martinelli@unimore.it

**L'ampliamento dell'offerta commerciale a prodotti/servizi *no-core*:
quali opportunità di convergenza per la GDO?**

Estratto

L'articolo affronta il tema della convergenza distributiva sostenendo la posizione di potenziale vantaggio competitivo che sembra emergere dall'analisi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce insite nel recente orientamento delle imprese della GDO del largo consumo ad offrire prodotti e servizi non propriamente correlati al core business. In questo senso il contributo analizza pure obiettivi, fattori evolutivi e aree di convergenza di tale direttrice di crescita, anche in confronto a ciò che da tempo avviene nella distribuzione straniera, discutendo le conseguenti implicazioni strategiche ed organizzative.

Summary

The paper concerns convergence in retailing. Specifically, it states that grocery retailers are very well positioned to take advantage from convergence as they possess many strengths and could overwhelm weaknesses in enlarging their value proposition to no-core products and services. In so doing, they will take advantage from the numerous opportunities involved in this market orientation, being aware of the possible threats. The paper focus on the Italian context in comparison with more evolved frameworks, identifying drivers and areas of retail convergence. Strategic and organisational implications are discussed.

Parole chiave: convergenza distributiva; prodotti/servizi non correlati; GDO; largo consumo.

Keywords: retail convergence; no-core products and services; grocery retailers; Italy.

1. Introduzione

Il processo di evoluzione delle imprese della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) mostra la tendenza ad un continuo ampliamento dell'offerta commerciale, in particolar modo verso prodotti/servizi non propriamente correlati al *core business*. Telefonia mobile, servizi finanziari, parafarmacia, *utilities*, sono solo alcune delle merceologie/servizi che stanno gradualmente estendendo la proposta delle principali insegne *grocery* operanti in Italia.

Tale fenomeno segue con un certo ritardo temporale ciò che è avvenuto in altri contesti distributivi più evoluti (UK, Francia, ecc.) e si pone all'interno di un più generale orientamento al mercato che da alcuni anni caratterizza le strategie competitive delle imprese, ponendo nuove sfide ed opportunità: il fenomeno della convergenza settoriale, tema su cui il dibattito accademico è quanto mai aperto. Finora infatti tale soggetto di studio è stato trattato principalmente dal punto di vista teorico, alla ricerca di nuovi modelli interpretativi di analisi

competitiva e con specifico riferimento alla convergenza *inter-industry* di produzione. Tale orientamento ha però trascurato un ambito di attività particolarmente permeabile al fenomeno, quello distributivo, che per le peculiarità che presenta e la crescente importanza all'interno del sistema economico necessita di specifica trattazione. In particolare, scarsa è stata l'attenzione della letteratura alla convergenza distributiva da parte delle imprese commerciali *grocery*, così come recentemente rilevato anche da Pastore (2008).

In questo ambito, il presente articolo si propone di analizzare obiettivi, logiche di implementazione ed implicazioni strategiche ed organizzative derivanti dall'ampliamento dell'offerta a prodotti/servizi anche molto distanti dal *core business* originario da parte delle insegne *grocery*. Nello specifico, tale estensione d'offerta sarà analizzata al fine di:

- identificare le aree di convergenza, delineando il quadro d'insieme a livello nazionale, comparandolo con ciò che avviene nella distribuzione straniera;
- individuare i punti di forza/debolezza della GDO *grocery* nella convergenza distributiva;
- evidenziare le possibili opportunità/minacce insite in tale orientamento;
- riflettere sulle possibili implicazioni organizzative e strategiche.

Per conseguire tali obiettivi conoscitivi, sono state essenzialmente impiegate fonti di natura secondaria (riviste economiche e di settore, analisi desk sui siti internet dei principali *retailer* nazionali ed internazionali, comunicati aziendali, ecc.), complementate da informazioni di natura primaria - limitatamente all'offerta di determinati prodotti/servizi (telefonia mobile e distribuzione di carburante nello specifico) - ottenute tramite interviste semi-strutturate a manager delle principali insegne distributive nazionali. In questo senso, il presente contributo si pone quale base di partenza per una futura più ampia e dettagliata analisi del tema.

L'articolo inizia con una breve rassegna degli studi sul fenomeno della convergenza per poi contestualizzarne i tratti alla distribuzione *grocery*, evidenziando *driver* e logiche di sviluppo. Segue la disamina delle aree di convergenza e dei punti di forza/di debolezza che le insegne del comparto presentano, discutendo le possibili opportunità, minacce ed implicazioni strategico-organizzative. Brevi considerazioni finali chiudono la trattazione.

2. Il fenomeno della convergenza in letteratura

Per convergenza si intende il processo attraverso il quale “imprese diverse ed eterogenee oltrepassano i confini dei loro settori originari determinando una progressiva ibridazione di prodotti, offerte ed esperienze di consumo, fino ad originare veri e propri nuovi mercati” (Ancarani e Costabile, 2007, p. 69). Si tratta pertanto di un concetto dinamico derivante dal

riconoscimento che i tradizionali modelli di analisi competitiva non riescono più a spiegare compiutamente le dinamiche concorrenziali in atto. Il superamento della miopia di marketing di Levitt (1960) si materializza oggi negli attuali andamenti competitivi del mercato, mostrando come l'orientamento dinamico alla soddisfazione dei bisogni dei clienti produca una crescente variabilità dei confini settoriali, che sfumano (Fiocca, 1987), dando origine a fenomeni di “*blur economy*” (Davis e Meyer, 1998). Si aprono nuove opportunità di business, reinventando i business originari o creandone di nuovi (Yoffie, 1997), andando così a configurare i cosiddetti “metamercati” (Valdani, 2001, 2003).

La letteratura ha affrontato il tema cercando di comprendere il concetto ed i vettori di convergenza (Valdani *et al.*, 2001; Ancarani e Costabile, 2005) e le modalità di governo della stessa (Ancarani e Costabile, 2007). Tali contributi considerano il soggetto di studio principalmente dal punto di vista teorico. L'approccio all'analisi empirica del tema è stato finora limitato e prevalentemente di tipo esplorativo, adottando lo studio di caso come tecnica elettiva di indagine. Numerosi sono i contributi *industry-specific*, con particolare riferimento ai mercati della tecnologia e specificamente di quelli digitali e di telecomunicazione (Bradley *et al.*, 1993; Yoffie, 1997; Valdani *et al.*, 2001; Costabile e Addis, 2002).

Particolare attenzione è stata posta all'individuazione ed analisi delle determinanti della convergenza. Ancarani e Costabile (2005, 2007) individuano tre *driver* del fenomeno:

- tecnologia: il progresso tecnologico e la possibilità di combinare in modo creativo tecnologie un tempo distinte è considerato fattore abilitante della convergenza;
- concorrenza: la crescente complessità del contesto di mercato caratterizzato da globalizzazione, iper-competizione (D'Aveni, 1994), spinta maturità settoriale e rallentamento dei consumi induce le imprese a superare i confini del comparto di riferimento, convergendo in business contigui e/o contendibili per mantenere margini e tassi di crescita (Prahalad e Hamel, 1994; Hamel, 1996; Hamel e Prahalad, 1996);
- domanda: i consumatori presentano grappoli di bisogni e desideri sempre più articolati e complessi a cui è necessario rispondere con soluzioni integrate e trasversali di pacchetti d'offerta (*bundled value*) o prodotti ibridi (Wind e Majan, 2002; Ratliff, 2002; Shankar *et al.*, 2003).

a cui Valdani *et al.* (2001) aggiungono una quarta determinante:

- liberalizzazione e deregolamentazione legislativa: la tendenza a liberalizzare i mercati contribuisce ad abbassare o eliminare le barriere che mantenevano i settori rigidamente distinti l'uno dall'altro, facilitando i processi di convergenza.

I principali fattori di successo nell'orientamento alla convergenza sono così specificati:

- capacità organizzative a-settoriali (Chackravathy, 1997) attraverso cui definire nuovi sistemi di generazione del valore basati su strategie di integrazione (Wirtz, 2001);
- disponibilità alla collaborazione inter-aziendale e ad alleanze tra imprese, ponendo in essere strategie reticolari (Dezi, 1995, 2000) inter-impresa ed *inter-network* che consentono di complementare ed integrare competenze *firm- e industry-specific* con quelle di altre imprese e settori. Si è parlato in questo senso di co-evoluzione in costellazioni di imprese (Valdani, 1997) e di ecosistemi di business (Moore, 1996). Ciò si ripercuote a livello competitivo venendo ad identificare un'ulteriore modalità di lettura delle relazioni tra imprese, la *co-opetition* (Nalebuff e Brandenburger, 1996) in quanto nei business convergenti nasce la necessità di collaborare anche con i *competitor*;
- capacità relazionali e di gestione dei rapporti di partnership (Castaldo, 2001; Ancarani e Costabile, 2005, 2007);

3. La GDO *grocery* “in convergenza”: *driver* e logiche evolutive

Le insegne della GDO operanti a livello nazionale nel *grocery* hanno recentemente iniziato ad intraprendere percorsi di sviluppo aggiuntivi rispetto a quelli tradizionalmente perseguiti di proliferazione dei punti vendita in nuovi mercati e/o tramite nuovi formati. Negli ultimi anni in particolare le principali insegne del comparto hanno sperimentato/lanciato categorie di prodotti/servizi tipicamente offerte da imprese di altri settori. I *driver* che spingono i *retailer* alla convergenza ricalcano i quattro fattori riconosciuti dalla letteratura, anche se le peculiarità settoriali ne variano la rilevanza ai fini dell'intensità di propulsione al fenomeno.

- *Risposta all'evoluzione della domanda*. Castaldo (2001) interpreta il fenomeno della convergenza distributiva in ottica *customer-based*, leggendolo come risultato dell'accresciuto ruolo del punto vendita quale “piattaforma relazionale” in grado di svolgere funzioni di “intermediazione evoluta” in virtù della capacità di progettare stringhe di consumo e di acquisto coerenti con il profilo dei processi comportamentali, cognitivi e valoriali della domanda. Ne deriva una trasformazione del settore in un “metamerco commerciale”.

Effettivamente, l'analisi dell'attuale configurazione e delle tendenze evolutive che caratterizzano la domanda supportano tale posizione¹. Il consumatore si pone in modo critico

¹ La domanda esprime oggi grappoli di bisogni sempre più articolati, mutevoli e complessi; è più informata, autonoma, esigente e consapevole delle proprie necessità e del numero crescente di modalità con cui può utilmente soddisfarle; manifesta un elevato tasso di mobilità tra formati, canali e *brand*; è attenta alla convenienza di prezzo, ma anche ad opportunità di *time saving*; si polarizza nella dicotomia *premium-discount*. Ne derivano: l'orientamento alla multicanalità ed all'infedeltà; la tendenza a banalizzare l'acquisto di prodotti e

nei confronti della scelta di allocazione delle proprie capacità di spesa, peraltro in contrazione, riorganizzando i criteri di selezione del fornitore di prodotti/servizi sulla base di variabili sia economiche che qualitative. E' in quest'ottica che si pone l'ampliamento dell'offerta da parte della GDO *grocery*: l'obiettivo è soddisfare il consumatore tramite la proposta di "pacchetti di valore" basati su logiche di *bundling* (Russel *et al.*, 1999). Discriminante diventa la capacità del distributore di rispondere al bisogno di semplificazione e velocità dei processi d'acquisto². *Choice e information overload* ed orientamento al *time saving* portano le imprese commerciali ad intraprendere percorsi di *simplicity marketing*. L'esempio dell'insegna britannica Tesco, considerata oggi tra i principali *benchmark* nella distribuzione *grocery* a livello mondiale, è esemplificativo di questo approccio³ che inizia a pervadere anche la distribuzione nazionale⁴.

- *Strategia reattiva nei confronti della concorrenza*. La distribuzione *grocery* si caratterizza oggi quale mercato di acceso confronto competitivo. Nonostante l'ingresso in una fase di maturità settoriale sia piuttosto recente, il comparto a livello nazionale è soggetto a forti pressioni anche in seguito all'ingresso sul mercato interno di *retailer* stranieri particolarmente aggressivi e competenti nell'utilizzo delle leve di marketing. Il rallentamento generalizzato dell'economia e la crisi dei consumi che caratterizzano questo decennio hanno contribuito ad acuire le tensioni tra insegne, innescando comportamenti basati sulla ricerca esasperata di convenienza di prezzo e sull'incremento della pressione promozionale.

Ad una intensa competizione di tipo orizzontale si accompagna poi un consolidato versante competitivo di tipo verticale accentuato dal forte orientamento all'estensione della marca commerciale ad un crescente numero di categorie di prodotto (Pastore *et al.*, 2007).

L'accesa concorrenza sul fronte del *core business* spinge pertanto le imprese distributive del *grocery* a ricercare nuove opportunità di crescita e profittabilità in altri settori rispetto a quello di origine, configurando un terzo livello di competizione di tipo *intertype* (Lugli, 2005).

- *Sfruttamento della tendenza alla liberalizzazione e deregolamentazione legislativa*. Domanda e concorrenza sono *driver* fondamentali di convergenza distributiva, ma senza

servizi tradizionalmente considerati "problematici"; l'emergere di nuovi modelli di acquisto basati su inedite forme di complementarietà tra beni e tra beni e servizi.

² "Attenzione al cliente, soprattutto in fenomeni di convergenza guidati dall'integrazione, significa anzitutto "semplificare" i processi di acquisto e di consumo" (Ancarani e Costabile 2005, p. 42).

³ Sul sito aziendale l'orientamento strategico all'ampliamento d'offerta nei servizi è così giustificato: "*Tesco has followed its customers into the growing world of retailing services. We aim to bring simplicity and value to complex markets...Customers with busy, stressful lives increasingly want simple choices. They do not want to have to make ever more complex decisions about what they buy*". Si veda: www.tescopl.com, maggio 2008.

⁴ "Vogliamo potenziare la capacità di offrire servizio da parte della GDO aumentando il valore della nostra proposta e semplificando la vita ai clienti. Incrementiamo la quantità di servizi offerti, entrando in nuovi mercati quali i servizi finanziari, la telefonia, le autovetture". Così Paolo Barberini, presidente di Federdistribuzione. Per approfondimenti si veda: Chierchia (2007, p. 19).

l'eliminazione e/o l'abbassamento delle barriere legislative al *retailing* di prodotti e servizi non possono dispiegare appieno i loro effetti propulsivi. In questo si rinviene una differenza tra convergenza "produttiva", dove la legislazione agisce come facilitatore, e convergenza "distributiva", dove la stessa assume invece caratteri di determinante⁵. Il lento processo di liberalizzazione iniziato nel 1998 con il Decreto Bersani di riforma del commercio fino agli ultimi provvedimenti del 2006 e 2007 su distribuzione di parafarmaci e di carburante in particolare, segnalano la volontà, seppur cauta, di diminuire/abbattere le barriere all'entrata per promuovere la concorrenza e tutelare i consumatori. Le molteplici raccomandazioni in tal senso dell'AGCOM ed i richiami dell'Unione Europea non possono che rafforzare un contesto favorevole all'ingresso di nuovi operatori, in particolare la GDO, su tali mercati.

- *Utilizzo di nuove opportunità derivanti dal progresso tecnologico.* Nel settore commerciale, nonostante la prevalenza della componente "umana", la tecnologia svolge oggi un ruolo di crescente importanza ai fini di una efficiente ed efficace erogazione del servizio commerciale, anche in termini "estesi". E' soprattutto con riguardo alla velocizzazione degli atti di acquisto e al supporto alla relazione con il cliente che la tecnologia viene utilmente impiegata. Essa svolge però un ruolo abilitante anche nei confronti della convergenza distributiva: la possibilità di leggere le bollette alla cassa consente ad esempio di entrare nel business dei servizi di pagamento delle utenze⁶. Molteplici sono poi le potenzialità offerte dall'utilizzo della rete Internet, la quale consente di fornire al consumatore tutta una serie di prodotti dal contenuto digitalizzabile (software, musica), codificabile (libri) ed immateriale (prodotti finanziari, servizi di prenotazione, ecc.). Se quindi è vero che finora le insegne distributive *grocery* hanno usato i loro siti aziendali prevalentemente in ottica informativa e di vetrina, recentemente li stanno arricchendo di contenuti e di offerta di prodotti/servizi di *business* correlati o meno all'offerta base (sviluppo foto, prenotazione di servizi turistici, ecc.).

Nel caso delle imprese distributive del largo consumo, questi fattori originanti sono accompagnati dal riconoscimento che l'ampliamento dell'offerta a categorie di prodotto/servizio "altre" rispetto al *grocery* è anche funzione delle seguenti logiche evolutive:

- *Natura e logiche di sviluppo del business.* Stiamo trattando di imprese il cui *business* è radicato nella despecializzazione dell'offerta. Se analizziamo storicamente l'evoluzione della

⁵ La vendita *retail* di prodotti assicurativi, una delle aree di attività di potenziale maggiore interesse per le insegne distributive, è oggi limitata dalla legislazione che consente solo agli intermediari assicurativi registrati di svolgere tale attività. E' poi previsto l'obbligo di formazione ed aggiornamento professionale degli addetti all'attività di intermediazione svolta fuori dei locali dell'intermediario assicurativo; ne deriva la necessità di formare i dipendenti di punto vendita nel caso si decida di offrire prodotti assicurativi a marca insegna *in-store*; se ne deduce la scarsa attrattività per la GDO, oggi in attesa di provvedimenti meno restrittivi in materia.

⁶ Significativa al riguardo la sperimentazione di Conad del Tirreno che, prima della GDO in Italia, ha messo a punto un *software* che consente i pagamenti delle bollette e delle utenze domestiche su circuito Eu Pay.

proposta delle insegne osservate, tale natura emerge in modo netto: da un assortimento di soli prodotti *grocery* si è passati ad introdurre quote crescenti di freschi e freschissimi, per poi estendere sempre più le categorie non food. Nel valutare il *core business*, pertanto, più che a logiche di specializzazione merceologica si dovrebbe fare riferimento alle competenze vantate dalle insegne distributive nell'offerta di servizi di tipo logistico ed informativo, competenze che possono essere fatte valere anche in modo trasversale. Il riconoscimento della tendenza della domanda a preferire modelli d'acquisto basati sulla complementarità non solo per funzione d'uso ed occasione di consumo, ma anche per spedizione di acquisto, supporta tale orientamento. La concentrazione degli acquisti di natura diversa con quelli di prodotti *grocery* ottimizza l'impiego del tempo per i clienti rispondendo a bisogni e desideri reali.

Si tratta inoltre di una logica di *trading-up* coerente con un comparto maturo.

- *Necessaria opportunità di crescita*. Le considerazioni sopra riportate vengono poi alimentate dalle prospettive evolutive del settore: la tendenza alla saturazione del mercato *grocery*, con riduzione della spesa in beni di largo consumo a favore di altre categorie di prodotti/servizi e la costante diminuzione degli scontrini medi; l'intensa pressione sui margini derivante da politiche volte a sottolineare la convenienza di prezzo; la riduzione delle possibilità di crescita attraverso modalità "tradizionali" a causa della crescente scarsità di risorse e di localizzazioni attrattive per sviluppare la rete sui mercati domestici; il ritardo nel perseguire politiche di sviluppo geografico all'estero. Si tratta di fattori che spingono le insegne distributive a ricercare oltre il *business* originario le possibilità di sviluppo e redditività. Alcuni poi dei nuovi settori in cui si sta entrando presentano interessanti margini di redditività.

4. Le aree di convergenza competitiva

Molteplici sono i settori verso cui le insegne della GDO *grocery* stanno convergendo (Tab. 1). Uno dei contesti potenzialmente più attrattivi è quello dei consumi alimentari extradomestici (Lugli, 2005), in cui le imprese commerciali hanno iniziato ad offrire gastronomia e piatti pronti da consumare anche *in-store*, in spazi specificamente dedicati, sovrapponendosi così al formato di somministrazione ed entrando in competizione con il settore HO.RE.CA.

Dal 2006 è consentita la vendita di parafarmaci al di fuori delle farmacie. Coop Italia è stata la prima insegna ad inserire *corner* dedicati *in-store*⁷, oggi una settantina circa, ed a lanciare la

⁷ Il format GDO per la parafarmacia prevede *corner* dedicati di 50-60 mq, con assortimento mirato e ristretto rispetto alle farmacie (300 referenze contro le 2000 circa delle farmacie), ma conveniente (20-30% in media in meno) e con rotazioni medie 5 volte superiori. IMS Health e IRI-Information Resources (2008) stimano in 250 circa gli scontrini giornalieri emessi ed in più di 2.000 euro l'incasso medio quotidiano, per un'incidenza del reparto sul fatturato totale di ipermercato di circa 1,5-1,9% ed un fatturato potenziale a regime di 250-300.000

prima aspirina a marca commerciale, entrando così in un nuovo mercato, con nuovi *competitor* trasversali (farmacie e parafarmacie) e verticali (imprese di produzione di farmaceutici).

L'offerta di servizi di telefonia mobile è recente⁸ e le opportunità appaiono interessanti⁹ anche per gli ulteriori servizi erogabili (telefonia fissa, accessi internet, ecc.).

Relativamente ai servizi finanziari e assicurativi, sono solo tre le insegne attive al momento¹⁰, mentre è piuttosto diffuso l'utilizzo di mezzi di pagamento elettronici in *co-branding*. La legislazione restrittiva ha finora vincolato l'ingresso della GDO, evitando l'apertura di un fronte competitivo (Botti e Soscia, 1999) o, per meglio dire, co-opetitivo (Martinelli e Sparks, 2003) tra istituti finanziari ed imprese commerciali.

L'offerta più recente è quella relativa ai servizi di erogazione di energia in cui solo 2 insegne sono finora entrate, ovvero Finiper, da novembre 2007, lanciando "Iperenergia" insieme a MPE Energia¹¹, ed Auchan, a Marzo 2008, in *partnership* con Italcogim Energie.

Non è poi ora inusuale trovare in vendita automobili nei punti vendita della GDO¹² ed iniziare a vedere le prime stazioni di servizio a marca insegna e/o in *co-branding*¹³.

Estremamente contendibile è poi tutta l'ampia gamma dei servizi di prenotazione (di libri scolastici, di spettacoli, di servizi turistici, ecc.) e pagamento bollette.

euro. Anche i costi non sono però indifferenti in quanto la legislazione prevede l'assistenza di un farmacista ed i prolungati orari di apertura portano la GDO ad avere bisogno di almeno 3 farmacisti per erogare il servizio.

⁸ Coop è stata anche qui *first-mover*, lanciando CoopVoce, in *partnership* con Telecom Italia, il 2/06/2007, seguita dopo pochi giorni da Carrefour con UnoMobile, in collaborazione con Vodafone. Conad ed Auchan hanno invece aspettato la primavera 2008 per diventare MVNO, lanciando rispettivamente Conad Insim, in *partnership* con Vodafone, e AMobile, in *partnership* con Wind. Tali insegne hanno siglato accordi commerciali con i gestori telefonici partner, 'affittandone' la rete e rivendendo traffico e servizi al dettaglio tramite Sim a marca commerciale, spesso a tariffe competitive.

⁹ Sul totale degli acquisti non food la telefonia pesa il 12,1%, in crescita prevista del 17% per il 2008. La penetrazione al 2006 delle linee mobili sulla popolazione ha raggiunto il 140%, con quelle attive pari a 80,4 Mln ed in crescita. Un terzo degli italiani possiede più di una scheda SIM. Si stima un mercato potenziale di 14-15 Mln di utenti che cambiano operatore o attivano seconde e terze linee.

¹⁰ Coop Italia offre dal 2000, in accordo con la sua *mission* cooperativa e sociale, una vasta gamma di servizi finanziari tramite SIMGEST tra cui mutui, investimenti, prestiti personali e finanza etica; Auchan ha lanciato nel 2002 Accord Italia, finanziaria partecipata al 100% da Banque Accord, ed offre carte di pagamento, prestiti personali, prodotti di risparmio ed assicurazioni con spazi e personale dedicato *in-store*; Carrefour ha costituito una j.v., Carrefour Servizi Finanziari, insieme a AGOS nel 2005 ed offre carte di pagamento e prestiti personali.

¹¹ La formula prevede personale qualificato e dedicato presso gli spazi IPERENERGIA (presenti finora in 5 pdv), per assistere il cliente nella fase di attivazione della nuova fornitura. L'operazione si inserisce nel quadro della definitiva liberalizzazione del mercato elettrico in Italia, a partire dal 1° luglio 2007.

¹² A fine 2007 Finiper ha stretto una *partnership* strategica con DR Motor Company per la vendita di 3.000 unità di SUV nei pdv del gruppo. E mentre alcune cooperative del sistema Coop Italia iniziano ad offrire la possibilità di acquistare una ristretta gamma di auto Fiat da volantino, Auchan, che ha la licenza di vendita per auto e moto, a settembre 2007 ha testato la vendita di un lotto (100) di Picanto (Kia) in due iper del gruppo, con sconto del 20% sul prezzo di listino e pagamento della vettura alla cassa o tramite finanziamento.

¹³ Si tratta di un business fortemente sinergico con l'attività commerciale, di forte impatto di immagine (i costi di filiera italiani sono i più alti in assoluto nonostante il peso delle imposte, pur alto, sia inferiore a quello di UK e Germania, dove, peraltro, i prezzi del carburante sono più bassi) ed attrattivo per volumi, margini e possibilità di sviluppo (In Francia la GDO sviluppa il 60% circa delle vendite con il 35% degli impianti). Una stazione di rifornimento operante a fianco di un centro commerciale ha una capacità di erogazione media di circa dieci volte un'area di servizio stradale o autostradale, offrendo uno sconto dai 6 ai 10 centesimi al litro.

Tab. 1: Principali categorie di estensione d'offerta per insegna (Italia)

	Coop	Conad*	Carrefour	Auchan	Esselunga	Finiper
Autolavaggio	•		X	X		
Automobili	X/•			X		X
Carburante	•	X	X	X		
Edicola	X	X	X	X	X	X
Energia	•	•	•	X		X
Gioielleria		•				X
Motocicli	X	X		X		
Ottica	•	X	•			X
Pagamento bollette	•	X/•	X/•	X		
Parafarmaci	X	X	X	X		
Ristorazione	X/•	•				X
Servizi di pagamento	X	X	X	X	X	X
Servizi finanziari	X	•	X	X		
Sviluppo foto	X	X	X	X		X
Telefonia	X	X	X	X		
Servizi Turistici	X		X			

X = prodotto/servizio offerto (dati riferiti a luglio 2008)

• = in fase di valutazione/sperimentazione

* Nella DO l'estensione d'offerta spesso non riguarda tutta la rete nazionale ma singole cooperative.

Fonte: ns elaborazioni su fonti varie: siti web aziendali, riviste economiche e di settore, comunicati stampa aziendali, interviste semi-strutturate a manager di alcune delle insegne osservate.

L'offerta di prodotti/servizi *non core* trova la distribuzione nazionale *follower* rispetto a ciò che da tempo avviene in altri contesti distributivi più evoluti (UK, Francia, ecc.). Tesco, Asda, Sainsbury's, Carrefour, Auchan, ELeclerc, sono retailer di dimensione internazionale che hanno fortemente investito nell'orientamento alla soddisfazione delle più svariate esigenze della clientela, ampliando la loro offerta e convergendo verso molteplici mercati (Tab. 2).

Tab. 2: Principali categorie di estensione d'offerta per insegna (UK e Francia).

	Tesco	Sainsbury	Asda	Carrefour	Auchan	ELeclerc
Abbigliamento	X	X	X	X	X	X
Carburante	X	X		X	X	X
Edicola	X	X	X	X	X	X
Energia	X	X	X	X		
Gioielleria	X	X	X	X	X	X
Ottica	X		X		X	X
Parafarmaci	X	X	X	X	X	X
Servizi finanziari	X	X	X	X	X	X
Sviluppo foto	X		X	X	X	X
Telefonia	X	X	X	X	X	X
Turismo	X		X	X	X	X

X = prodotto/servizio offerto (dati riferiti a luglio 2008)

Fonte: ns elaborazioni su fonti varie: siti web aziendali, riviste economiche e di settore, comunicati stampa, ecc..

Tesco è l'insegna *benchmark* nell'orientamento alla convergenza distributiva, spesso *first-mover* nei nuovi business (Tab. 3). I trend di sviluppo che il *retailer* presenta e le ottime performance di fatturato e di fidelizzazione della clientela rendono ragione di tale approccio.

Tab. 3: L'insegna Tesco in convergenza distributiva

2008	Tesco annuncia l'ingresso nel mercato immobiliare
2004	Tesco entra nel mercato dei download musicali con Tesco.com
2003	Tesco lancia la telefonia mobile
2003	Tesco lancia la telefonia fissa
2002	Tesco entra nel settore abbigliamento con il brand esclusivo 'Cherokee'
1999	Tesco lancia la libreria virtuale ed il servizio di on-line banking
1999	Tesco Personal Finance (TPF) totalizza 1 milione di clienti
1997	Tesco lancia i servizi finanziari costituendo Tesco Personal Finance (TPF)
1991	Tesco diventa il maggiore distributore indipendente di benzina britannico
1974	Tesco apre la prima stazione di servizio a marca insegna in UK

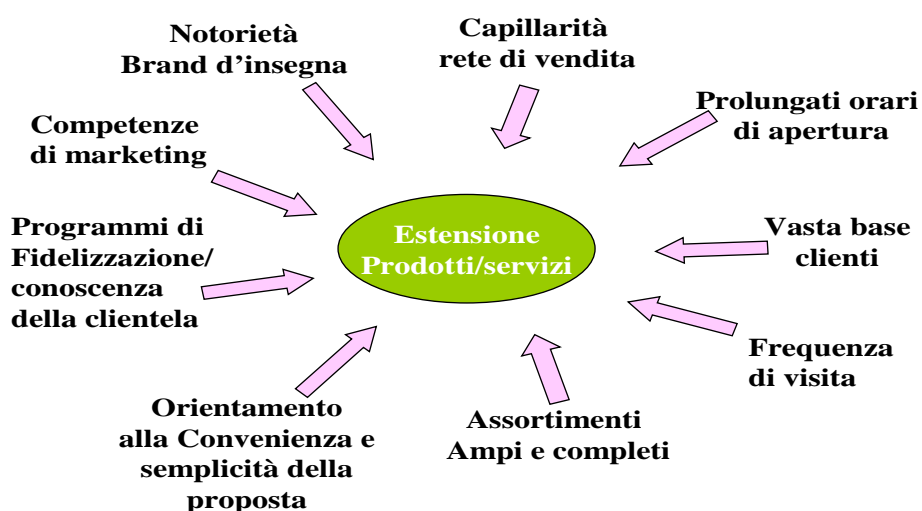
Fonte: ns elaborazioni su documenti e siti aziendali

5. I punti di forza/debolezza della GDO *grocery* nella convergenza distributiva

Per valutare le possibilità di successo delle insegne *grocery* nel processo di convergenza distributiva può essere utile identificare i punti di forza e di debolezza che le caratterizzano e che possono costituire leve da valorizzare o aree da minimizzare/rivedere.

Nell'estendere la propria proposta le insegne *grocery* vantano diversi punti di forza (Fig. 1).

Fig. 1: I punti di forza della GDO *grocery* nell'estensione d'offerta



Fonte: Ns elaborazioni

La capillarità della rete di vendita, che consente di presidiare il territorio, moltiplicando le possibilità di interazione, dando prossimità e facilità di contatto al cliente; gli assortimenti

ampi e completi proposti, che stimolano l'attrattività dell'offerta giocando sulla concentrazione degli acquisti e sul *bundling value*; il forte orientamento alla convenienza ed alla trasparenza della proposta, che risponde al bisogno di semplificazione espresso oggi dalla domanda; la notorietà che hanno iniziato ad acquisire i *brand* d'insegna, su cui fare leva per attivare logiche di *brand stretching*; la vasta base di clienti vantata, che diminuisce i costi di acquisizione dei clienti nei nuovi *business*; l'elevata frequenza di visita, che amplifica le possibilità di contatto con le nuove proposte; le competenze di marketing e la conoscenza acquisita sulla clientela, che consentono offerte mirate, diminuendo i rischi di insuccesso; sono fattori che possono originare un vantaggio competitivo per le insegne *grocery* nell'estensione d'offerta.

Le imprese del comparto presentano però anche alcuni punti di debolezza che potrebbero limitare/inibire, se non gestiti, strategie di estensione dell'offerta (Fig. 2).

Fig. 2: I punti di debolezza della GDO *grocery* nell'estensione d'offerta



Fonte: Ns elaborazioni

Innanzitutto, l'ingresso nei nuovi business richiede competenze specialistiche sulle caratteristiche tecniche, di mercato, regolamentari e di erogazione dei nuovi prodotti/servizi¹⁴. Un ulteriore fattore limitativo riguarda il basso profilo del personale di contatto tradizionalmente presente nei p_{dv} della GDO despecializzata. Offrire prodotti a maggiore complessità d'acquisto e/o servizi che richiedono buone capacità relazionali, rende la selezione e formazione del personale di *front-line* uno dei fattori di successo da gestire.

¹⁴ A ciò in genere si sopperisce ponendo in essere accordi di collaborazione più o meno istituzionalizzati con imprese dei settori verso cui si converge, così da integrare capacità asimmetriche e limitare le risorse investite.

Inoltre, la forte presenza di organizzazioni di Distribuzione Organizzata che caratterizza il modello distributivo italiano può risultare un vincolo all'estensione d'offerta per queste insegne, con difficoltà di presidio dell'erogazione *in-store* e problemi organizzativi e di rapporto con i dettaglianti soci. Molte di queste iniziative vengono poi supportate dall'utilizzo del canale on-line, ancora poco diffuso in ambito nazionale¹⁵.

6. Le opportunità/minacce insite nel nuovo orientamento di mercato

I *retailer* del *grocery* sono portati alla convergenza distributiva anche in virtù delle numerose *opportunità* che da questa possono derivare, ovvero:

- *Fidelizzazione*. L'ampliamento dell'offerta è fortemente volto a sostenere la *customer loyalty*, in quanto la logica supportante è divenire il punto di riferimento della clientela, al limite per qualunque esigenza/desiderio. Alcuni dei prodotti/servizi offerti possono inoltre rafforzare il legame con il cliente in quanto ampliano la prospettiva di contatto con lo stesso, sia dal punto di vista dell'estensione temporale che del coinvolgimento¹⁶.
- *Incremento/consolidamento del fatturato e/o della redditività*. L'estensione d'offerta contribuisce a sostenere le vendite e può spesso incrementare la marginalità complessiva¹⁷.
- *Efficienza*. L'estensione dell'offerta può anche rispondere ad opportunità di contenimento dei costi. Si pensi all'ingresso della GDO nei servizi di pagamento, con l'offerta di carte di credito co-brandizzate, guidato dall'obiettivo di diminuire i costi di gestione del contante;
- *Differenziazione*. L'arricchimento d'offerta può significare l'opportunità di differenziarsi dai concorrenti diretti;
- *Riduzione del rischio settoriale*. L'ingresso in nuovi mercati può diversificare il rischio complessivo, evitando di fare affidamento su una sola o un limitato numero di aree di *business*.

¹⁵ Diversamente da altri paesi, come la Gran Bretagna, dove molti *grocery retailers* sono ormai *bricks and clicks*, nel nostro paese, dopo un primo cauto lancio di possibilità di acquisto della spesa online nei primi anni del 2000, i principali *retailers* si sono ritirati dal *business* o hanno fortemente ridotto il servizio a poche aree di mercato. Ciò è dovuto a varie cause (congestione dei centri urbani, costo del servizio, ecc.) tra cui il contenutissimo utilizzo di Internet da parte della popolazione italiana: il 52% degli italiani non lo utilizza ancora e solo il 3% della popolazione è *heavy user* dello strumento (Nielsen, 2007). Considerando che molti dei nuovi prodotti/servizi possono essere acquistati anche online (si pensi ai servizi di prenotazione di spettacoli, regalistica, viaggi, ecc.), si può comprendere la potenziale limitazione al *business*.

¹⁶ Nell'ultimo report annuale, Tesco giustifica così il forte coinvolgimento nell'offerta di servizi finanziari: "*as we develop with customers, into services, as they buy financial products from us, the relationship with Tesco is stronger and deeper. These become more loyal customers to Tesco, because they use our financial service products. So it's a very good business. It's very central to our strategy. It's very central to our customers*".

¹⁷ Lo studio di Martinelli (2003) dimostra come l'offerta di servizi finanziari a marca insegna sia fonte di fedeltà comportamentale e di redditività addizionale. I possessori di servizi finanziari a marca insegna, rispetto ai non possessori, oltre a frequentare e spendere di più presso l'insegna francese osservata, acquistano un maggior numero di prodotti e sono più propensi alla scelta di prodotti a marca commerciale.

- *Brand extension*. I nuovi prodotti/servizi vengono offerti con il marchio dell'insegna, contribuendo ad alimentare così un circuito virtuoso di accrescimento dello stock di fiducia vantato presso la clientela che si auto-alimenta, sostenendo ulteriori spinte alla convergenza.
- *Cross-selling e cross-marketing*. L'inserimento di nuovi prodotti e servizi può consentire al distributore di stimolare le vendite dei prodotti *grocery* sia facendo leva su logiche di *one-stop-shopping* ("devo ricaricare il cellulare ed intanto faccio la spesa"), sia utilizzando meccaniche promozionali *cross-category* (ad esempio regalando al cliente X euro di ricarica per il cellulare ogni X cm. di scontrino). Si moltiplicano poi le possibilità di iniziative di marketing incrociate, sfruttando in particolare i programmi di fidelizzazione in essere¹⁸.
- *Innovazione di prodotto*. L'estensione d'offerta può stimolare innovazioni di formato e di canale. Ad esempio, l'ingresso della GDO nel mercato della distribuzione dei carburanti potrebbe promuovere non solo l'implementazione di nuovi formati, come il *convenience store*, ma anche lo sviluppo di attività di *business* finora poco sfruttate dai distributori nazionali quali la possibilità di operare esercizi di vicinato con apertura anche durante le ore notturne e la creazione di sinergie con i canali in sede fissa/elettronica¹⁹;
- *Sinergie con l'orientamento alla corporate social responsibility*. Nonostante le imprese commerciali italiane si siano sensibilizzate recentemente alla responsabilità sociale, l'estensione d'offerta può diventarne un vettore di alimentazione²⁰.

La convergenza distributiva pone l'impresa commerciale anche di fronte a possibili *rischi/minacce* che dovrebbero essere valutati attentamente prima di decidere di intraprendere strategie di estensione dell'offerta.

- *Reputazione d'insegna*. Il rischio maggiore è che il *brand* venga danneggiato da un *service failure* in quanto il consumatore percepisce il *retailer* quale fornitore del servizio, anche se l'erogazione dello stesso è spesso responsabilità del *partner*. Rifiutare il prestito ad un cliente

¹⁸ Ad esempio la possibilità di convertire il traffico cellulare in punti fedeltà, tramite l'acquisto delle ricariche alle casse o, viceversa, di utilizzare i punti *fidelity* per redimere una Ricaricard. Ancora: i possessori della carta fedeltà Carrefour o della carta Pass possono usufruire di sconti sul prezzo del viaggio da prenotare tramite *Voyages Carrefour* o di opportunità aggiuntive gratuite (ad esempio, un giro in elicottero). A ciò si aggiunge un connubio tra servizi finanziari e servizi turistici: *Voyages Carrefour* propone ai suoi clienti l'*Epargne PASS*, un servizio di risparmio che permette loro di mettere da parte mensilmente denaro per le vacanze: sulla parte del viaggio finanziata con questo risparmio, *Voyages Carrefour* offre un buono acquisto su un viaggio successivo.

¹⁹ Utilizzando la stazione di servizio annessa al pdv come punto di *picking* per la spesa ordinata via internet si potrebbe risolvere il problema logistico e di economicità della spesa online.

²⁰ Si pensi alla politica di sviluppo sostenibile intrapresa da Carrefour relativamente alla presenza nel settore dei carburanti. L'insegna è fortemente impegnata nell'investimento in nuove tipologie di gasolio con additivi, in biocarburanti ed in gas naturale. Nel 2007 ha annunciato l'apertura di 40 pompe di biocarburanti ed a novembre 2007 ha aperto il primo distributore della GDO francese di gas naturale (dal 2005 è tra i soci fondatori dell'associazione francese di gas naturale per veicoli, AFGNV). A maggio 2008 Carrefour Belgique, prima in Europa, ha iniziato ad offrire ai suoi clienti un abbonamento per la fornitura di elettricità "verde" (eolica e da biogas) che essi possono sottoscrivere negli ipermercati a insegna Carrefour.

può portare a perderne la preferenza, con tutte le conseguenze di un passaparola negativo. Oltre ad un rischio diretto esiste anche un rischio indiretto derivante dalla gestione delle relazioni di *partnership* attraverso cui si supporta l'ingresso nei nuovi mercati. I *retailer* possono infatti incorrere in problemi di tipo reputazionale dei *partner*. E' quindi importante scegliere i giusti *partner* in base a criteri di affidabilità, serietà e competenza professionale, condividendo obiettivi e *vision* e redigendo accordi chiari e precisi.

- *Inasprimento del confronto competitivo*. La graduale estensione dell'offerta comporta un ampliamento dell'arena competitiva ad attori ed a mercati nuovi, su cui la conoscenza è limitata, portando ad un impegno di risorse per sostenere la propria offerta sul mercato allargato. Oltre ad un fronte aggiuntivo di tipo trasversale, bisogna inoltre considerare l'inasprimento della concorrenza orizzontale derivante dal ritardo delle insegne nazionali rispetto ai *competitor* francesi operanti in Italia che hanno già scalato da tempo la curva d'esperienza in vari dei nuovi *business*²¹. La convergenza, per natura, non è poi a senso unico: in alcuni casi la distribuzione di prodotti *grocery* è contesa alle imprese del settore ad opera di operatori originariamente esterni a questo *business*²².

- *Possibili perdite*. Non sempre i nuovi business sono profittevoli e nonostante siano spesso i benefici di tipo intangibile che si perseguono, la rischiosità economica deve essere valutata²³.

- *Defocalizzazione ed incoerenza percettiva*. L'ampliamento dell'offerta può portare a perdere di vista il *business* originario ed a minare il proprio ruolo ed immagine sul mercato. Perché la relazione derivante da politiche di *brand extension* sia virtuosa anziché viziosa è necessaria una certa coerenza percettiva fra la marca e il nuovo prodotto/servizio da essa identificato²⁴.

7. Le implicazioni strategico-organizzative della convergenza distributiva

Operativamente, l'estensione d'offerta viene, in genere²⁵, implementata tramite accordi di collaborazione, *equity*²⁶ o *non-equity*²⁷ (dipende dal prodotto/servizio da offrire) con imprese tradizionalmente operanti nei settori contesi, così da integrare capacità asimmetriche.

²¹ Auchan ha ad esempio creato la propria banca, *Banque Accord*, nel lontano 1983, mentre Carrefour ha lanciato *Voyages Carrefour* nel 1991.

²² I distributori di carburante ampliano la loro offerta inserendo prodotti di largo consumo; alcuni esercizi di somministrazione di alimenti e bevande iniziano ad offrire la possibilità di fare la spesa, ecc.

²³ Ad esempio, l'offerta di servizi finanziari è una delle attività maggiormente appetite, ma per le loro modalità di offerta i *grocery retailer* possono attirare soggetti ad alto rischio che non sarebbero affidati dai tradizionali canali bancari ed incorrere quindi in perdite per crediti inesigibili.

²⁴ Per approfondimenti sul tema si faccia riferimento a Boush e Loken (1991) e Busacca *et al.* (2006).

²⁵ Le principali insegne distributive francesi si approvvigionano presso società petrolifere da loro stesse controllate, con le quali hanno un contratto di esclusività e che non rientrano tra le compagnie della rete nazionale di distribuzione di carburante.

Le insegne più avanzate e che stanno perseguendo con decisione il nuovo orientamento di mercato (ad esempio Carrefour) rivedono anche le loro strutture organizzative interne, inserendo divisioni dedicate alla pianificazione strategica dell'offerta nei nuovi *business*, che si interfacciano poi con le società costituite ad hoc con i *partner*, più orientate invece alla gestione dell'attività di vendita.

L'interfaccia con il cliente viene invece gestita attraverso *corner* dedicati o i tradizionali punti informativi *in-store* e/o attivando linee telefoniche gestite in genere da un *call center* riferibile al *partner*. Il sito internet aziendale funge da canale spesso integrativo.

La visibilità in pdv delle nuove proposte è ottimale, con cartellonistica ad hoc, *leaflets*, ecc. I servizi offerti vengono spesso posti in punti focali "rendendo tangibile l'intangibile"²⁸. Molteplici sono poi le iniziative di *cross-selling* e *cross-marketing* attraverso le carte fedeltà ed i prodotti a marca commerciale²⁹.

Dal punto di vista delle implicazioni sul piano strategico, le insegne della GDO despecializzata devono valutare attentamente l'ingresso nei nuovi business, pianificandolo sulla base di accurate analisi di fattibilità ed attrattività, avendo ben presente gli obiettivi tangibili e/o intangibili che si vogliono raggiungere rispetto alla struttura ed al potenziale di mercato del prodotto/servizio *no-core*. L'estensione d'offerta non può essere affrontata con leggerezza per inseguire la moda del momento e per semplice imitazione. La creazione di valore per il cliente, inoltre, per essere tale, non può risolversi in un approccio quantitativo, ma richiede una forte attenzione al contenuto qualitativo con cui i nuovi prodotti e servizi sono proposti. La necessità di formare attentamente il personale di contatto *in-store* ed il ricorso al supporto della tecnologia, con investimenti dedicati³⁰, diventano in questo senso leve fondamentali da presidiare. Ne deriva che non tutti i retailer saranno in grado di perseguire la convergenza distributiva ed in questo le insegne della GD sembrano partire in posizione di vantaggio rispetto alle medie imprese della DO.

²⁶ In questo caso si crea una società giuridicamente indipendente il cui capitale è detenuto dal distributore e da un partner specializzato in una certa offerta, di solito 50/50. E' il caso della telefonia Carrefour per cui si è deciso di costituire una struttura dedicata, CIM (Carrefour Italia Mobile), in j.v. con Effortel.

²⁷ Sono accordi commerciali che spesso comportano l'affitto di una parte della superficie del pdv. Il *retailer* si propone solo di dare maggior servizio al cliente e la relazione è cliente-fornitore (Martinelli e Sparks, 2003).

²⁸ Ad esempio: i "pacchetti" di telefonia mobile di Conad InSim o le *instant travel insurance* di Tesco vengono offerti in appositi *display* presso l'uscita casse o in testata di gondola.

²⁹ Tesco promuove le sue assicurazioni utilizzando le confezioni di *corn flakes* a marca commerciale.

³⁰ Carrefour, ad esempio, ha sviluppato un sistema informatico personalizzato per *Voyages Carrefour* che le permette di proporre un'offerta in tempo reale, collegando direttamente il sito a quello dei *tour operator partner*. Uno dei problemi infatti degli intermediari virtuali *low cost* è proprio quello di presentare offerte che poi, nel momento di conferimento dell'ordine, non vengono confermate. Carrefour consente invece al cliente di avere sempre offerte reali, abbattendone il rischio di insoddisfazione.

Critica diventa poi la selezione dei partner, non solo per la stabilità della relazione, ma anche per la tutela di idonei livelli di *customer satisfaction*, visto che sono spesso i partner a gestire gli aspetti di *front-office*. Non solo: la necessità di supportare le nuove proposte con il contributo di imprese con competenze specialistiche nei settori di interesse comporta la progettazione e gestione di *network* di partner (Ancarani e Costabile, 2005) e *complementor* (Nalebuff e Brandenburger, 1996), capacità che le imprese commerciali, imprese focali della rete, dovranno sempre più conseguire. Da questo punto di vista sono notevoli le implicazioni di tipo competitivo: l'ingresso in nuovi business apre più fronti competitivi, con imprese di diversa natura e logiche di competizione nuove in cui competizione e collaborazione si fondono: i partner divengono spesso, infatti, *co-opetitor*.

Fattore strategico fondamentale per avere successo nei business in convergenza è la reputazione e notorietà acquisita dall'insegna. Da questo punto di vista i retailer nazionali dovranno investire maggiormente in *corporate brand*, non solo comunicando la propria *vision* e la propria proposta di valore differenziante, ma anche sottolineando il radicamento nel territorio con la comunità locale ed iniziando a porre maggiore attenzione a temi di *corporate responsibility*, spesso sottesi nell'ingresso in diversi dei nuovi business. Ciò consentirà ai *retailer* di instaurare un rapporto di fiducia con la clientela che è basilare per estendere l'offerta in quanto alimenta un circolo virtuoso per lo sviluppo del valore della marca³¹, basato anche sulla capacità di acquisire e gestire la conoscenza sulla stessa. La marca segnala infatti un insieme di competenze che dipendono dai bisogni e dallo specifico mix di offerta di prodotti/servizi messo a punto dal distributore per soddisfarli.

8. Conclusioni.

L'articolo ha evidenziato come nella recente tendenza all'estensione dell'offerta a prodotti/servizi *no-core* le insegne della GDO del largo consumo posseggano molti punti di forza e la possibilità di superare i potenziali punti di debolezza. Perseguendo questa direttrice di crescita, esse potranno inoltre cogliere numerose opportunità, sempre che gestiscano in modo consapevole ed idoneo i possibili rischi e minacce sottesi a questo orientamento. A parere di chi scrive, la GDO *grocery* sembra pertanto essere, "sulla carta", tra gli attori maggiormente in grado di prendere vantaggio dall'orientamento alla convergenza distributiva. Da questo punto di vista, le insegne operanti nel contesto italiano stanno procedendo velocemente, anche se con cautela, valutando le prospettive o lanciando molteplici categorie

³¹ Ai fini del successo della strategia di estensione assume rilievo prevalente la coerenza rispetto alle *brand association* rispetto alla coerenza a livello di categorie di prodotto estese (Busacca *et al.*, 2006).

di prodotto/servizio non correlate al *core business* originario, così come descritto nel presente contributo. E' quindi prevedibile un ruolo chiave delle insegne della GDO nel metamerco dell'intermediazione, al fine di soddisfare i complessi grappoli di bisogni espressi oggi dalla domanda. Orientarsi al mercato significherà infatti sempre più focalizzare la propria attività di business sul soddisfacimento delle esigenze della clientela a 360°, svincolandosi dal tradizionale approccio di appartenenza merceologica ("il *grocery*" nel caso in oggetto). Questo non vuole dire però che l'estensione d'offerta sia processo di facile implementazione e alla portata di tutti i *retailer*. Molte sono infatti le implicazioni strategico-organizzative che tale approccio genera e che l'articolo ha discusso: accurata selezione e pianificazione del lancio e gestione dei prodotti/servizi non correlati, con conseguenti implicazioni organizzative ed operative; capacità di sviluppo di *asset* relazionali; apertura a logiche collaborative e di coevoluzione; ampliamento dell'arena competitiva; ecc. Ne deriva un notevole impegno in termini di risorse umane, finanziarie e *knowledge-based*. L'intensità del processo di convergenza distributiva dipenderà poi dal reale grado di liberalizzazione legislativa e dai vincoli strutturali di mercato presenti in vari dei *business* di interesse.

Per concludere, è doveroso evidenziare anche alcuni limiti del presente contributo derivanti dalla sua impostazione di tipo esplorativo e basata prevalentemente su materiale di fonte secondaria. L'articolo infatti si pone come base di partenza per una futura e più puntuale analisi del tema nello specifico contesto di studio osservato. I prossimi *step* di ricerca si focalizzeranno pertanto da un lato, su un'indagine campionaria tesa a comprendere l'atteggiamento della domanda rispetto all'estensione d'offerta proposta dai *retailer* della GDO, allo scopo di individuarne le opportunità di redditività e fidelizzazione; dall'altro, su una più estesa e dettagliata analisi dell'offerta, somministrando interviste semi-strutturate ai manager delle principali insegne distributive *grocery* operanti nel contesto nazionale, per verificare le logiche e le modalità di estensione dell'offerta, ai fini di identificarne le implicazioni e le possibilità di successo, anche in termini dei rapporti di *partnership* attivati.

Bibliografia

- Ancarani F. e Costabile M. 2005, "Convergenza e strategie di marketing. Definizione del costruito, esperienze aziendali, domande di ricerca", in *Mercati e Competitività*, n. 2, pp. 19-53.
- Ancarani F. e Costabile M. 2007, "Governare la convergenza competitiva. Analisi e strategie", in *Economia & Management*, n. 3, maggio/giugno 2007, pp. 67-86

- Botti S. e Soscia I. 1999, "L'innovazione della distribuzione europea, in Valdani E., Castaldo S. (a cura di), *Euromanagement. Scenari competitivi e politiche aziendali in un'Europa quasi compiuta*, Egea, MI.
- Boush D. e Loken B. 1991, "A process tracing study of brand extension evaluation", in *Journal of Marketing Research*, vol. 28, n. 2, pp. 16-28.
- Bradley S.P., Hausman J.A. e Nolan R.S. (eds) 1993, *Globalization, technology and competition – The fusion of computers and telecommunications in the 1990s*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Busacca B., Bertoli G. e Levato F. 2006, "Brand extension & Brand loyalty", in Collesei U. e Andreani J.C. (a cura di), *Atti del V Congresso Internazionale Marketing Trends*, Università Ca' Foscari di Venezia, Venezia.
- Castaldo S. 2001, "I vettori della convergenza distributiva", in Valdani E., Ancarani F. e Castaldo S. 2001, *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, MI.
- Chackravathy B. 1997, "A new strategy framework for coping with turbulence", in *Sloan Management Review*, Winter, pp. 69-82.
- Chierchia V. 2007, "Al supermarket per fare fitness", in *Il Sole 24 Ore*, 23 settembre, n. 261
- Costabile M. e Addis M. (a cura di) 2002, *Mobile communication. Successi di marketing nelle telecomunicazioni mobili in Italia*, Il Sole 24 ore, MI.
- D'Aveni R. 1994, "Hypercompetition", Free Press, New York, US.
- Davis S.M. e Meyer C. 1998, *Blur: the speed of change in the connected economy*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Dezi L. 1995, *Le dinamiche di convergenza imprenditoriale e settoriale*", Cedam, PD.
- Dezi L. 2000, "Relazioni tra impresa, settore e dinamiche settoriali", in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, pp. 7-47.
- Fiocca R. (a cura di) 1987, "Imprese senza confini: sviluppo e nuove forme di alleanze fra aziende", Etaslibri, MI.
- Hamel G. 1996, "Strategy as revolution", *Harvard Business Review*, July-Aug., pp. 69-82
- Hamel G. e Prahalad C.K. 1996, "Competing in the new economy: managing out of bonds", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 237-242
- Levitt T. 1960, "Marketing myopia", in *Harvard Business Review*, vol. 38, no. 4, pp. 45-56.
- Lugli G. 2005, "Ampliamento del mercato e intertype competition", in Lugli G. e Pellegrini L. (a cura di), *Marketing distributivo*, Utet, TO.
- Martinelli E. 2003, "Servizi finanziari a marchio del distributore e *customer loyalty*: esiste una correlazione?", in *Atti del Convegno annuale della Rivista Industria & Distribuzione*

- “*Le politiche di branding*”, Università degli Studi di Pisa, 13-14 dicembre 2002, Editore Apogeo, MI.
- Martinelli E. e Sparks L. 2003, “Food retailers and financial services in the UK: a co-opetitive perspective”, in *British Food Journal*, Vol. 105, n. 9, pp. 577-590.
- Moore J. 1996, *The death of competition*, Harper Collins, NY, US.
- Nalebuff B.J. e Brandenburger A.M. 1996, *Co-opetition*, Harper Collins, London, UK
- Pastore A. 2008, *Gli scenari di sviluppo del grocery. Quali prospettive per le medie imprese italiane?*, Franco Angeli, MI.
- Pastore A., Fornari F. e Cecconi V. 2007, “Sviluppo e riposizionamento della marca commerciale”, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2.
- Prahalad C.K. e Hamel G. 1994, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ratliff J. 2002, “NTT DoCoMo and its I-Mode success: origins and implications”, *California Management Review*, Vol. 44, n. 3, pp. 55-71.
- Russel G.J., Ratneshwar S. e Shocker A.D. 1999, “Multiple category decision-making: review and synthesis”, in *Marketing Letters*, vol. 10, n. 3, pp. 319-32.
- Shankar V., O’Driscoll T. e Reibstein D. 2003, “Rational exuberance. The wireless industry killers”, *B.Strategy and Business*, 31, pp. 68-77
- Valdani E. 1997, “Dalla concorrenza all’ipercompetizione, dall’evoluzione alla coevoluzione”, in *Economia & Management*, n. 3, pp. 81-93
- Valdani E. 2001, *L’impresa pro-attiva*, McGraw-Hill, MI.
- Valdani E. 2003, *Competition based view. I giochi competitivi di movimento, imitazione e posizione*, Etaslibri, MI.
- Valdani E., Ancarani F. e Castaldo S. 2001, *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, MI.
- Wind J. e Majan V.J. 2002, *Convergence marketing. Strategies for reaching the new hybrid consumer*, Prentice Hall, NY, US.
- Wirtz B. 2001, “Reconfiguring value chains in converging media and communications markets”, in *Long Range Planning*, Vol. 34, n. 4, pp. 489-506.
- Yoffie D.B. (ed.) 1997, *Competing in the age of digital convergence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.