

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL MOLISE
CAMPOBASSO**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE GESTIONALI
E SOCIALI**

**DOTTORATO DI RICERCA IN ORGANIZZAZIONE,
TECNOLOGIE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE**

XXI CICLO

Settore scientifico disciplinare di afferenza: SECP – P/10

TITOLO TESI

**Le innovazioni strutturali e non strutturali nel sistema
distributivo: lineamenti teorici ed evidenze empiriche**

Presentata da

FABIO PETRONE

Coordinatore Dottorato

Prof. Paolo de Vita

Relatore

Prof. Paolo de Vita

Esame finale anno 2011

Indice

pag.

Introduzione	6
---------------------	----------

Capitolo 1

L'innovazione distributiva

1. Introduzione	8
2. I driver dell'innovazione commerciale	11
2.1 I fattori ambientali	12
2.1.1 La legislazione commerciale	13
2.1.2 Ambiente economico	15
2.1.3 Andamento demografico e flussi migratori	15
2.1.4 La tecnologia	16
2.2 I fattori da domanda	17
2.2.1 Modelli di consumo e stili di vita	18
2.2.2 Nuovi modelli di acquisto	20
2.3 I fattori da offerta	25
3. Le teorie sull'innovazione	27
3.1 L'approccio descrittivo	30
3.2 L'approccio evolutivo meccanicista	31
3.2.1 Teoria della "big disturbante"	31
3.2.2 Teoria della ruota distributiva e sue varianti	32
3.2.3 Teoria della fisarmonica	37
3.2.4 Modello dialettico	38

3.2.5 Teoria del ciclo vitale	39
3.3 L'approccio evolutivo multi-criterio	42
3.3.1 Teoria degli spazi limitati	42
3.3.2 Teoria delle attese dei clienti	42
3.3.3 Teoria dell'effetto sinergico di variabili ambientali e interne	44
3.4 Le teorie più recenti	45
3.5 Un modello di sintesi	47
4. Alcune prospettive future dell'innovazione commerciale	53
5. Una sintesi dell'innovazione nelle imprese commerciali	57

Capitolo 2

L'innovazione strategica

1. Introduzione	62
2. Innovazioni del settore distributivo e impatto sui modelli organizzativi	63
3. Innovazione delle formule distributive	67
3.1 Le formule "ibride"	67
3.2 Le formule d'attrazione	70
3.3 Le formule di prossimità	71
3.4 Le formule lifestyle	73
3.5 Le formule mirate a specifici segmenti	74
3.6 Le formule ristorative	75
3.7 Le formule customer-based	78
3.8 Le formule di "vertical branding"	78
3.8.1 Il vertical branding	78
3.8.2 I flagship store	82
3.8.3 I temporary store	85
4. Innovazione del posizionamento e dell'immagine	87
4.1. Introduzione	87
4.2 I vettori innovativi nelle politiche di posizionamento	90

4.2.1 L'estensione dei bisogni soddisfatti sul piano della complementarità funzionale	91
4.2.2 L'astrazione dei rapporti di complementarità sul piano simbolico e valoriale	95
4.2.3 L'arricchimento della componente immateriale dell'offerta	96
5. Un quadro di sintesi	97

Capitolo 3

L'innovazione delle leve del marketing

1. Introduzione	99
2. L'innovazione delle politiche di assortimento	100
2.1 Il sistema di offerta complessivo	102
2.2 L'aggregazione delle categorie	106
2.3 La gestione della singola categoria	108
3. Innovazione nel merchandising	115
4. Innovazione nei servizi commerciali	119
5. Innovazione nell'ambiente di vendita	123

Capitolo 4

L'innovazione trasversale

1. Introduzione	129
2. Innovazioni “relazionali” e customer orientation	130
2.1 Il significato ed il valore della fedeltà	130
2.2 Il significato di fiducia e le sue determinanti	134
2.3 I dati sulla fedeltà del consumatore moderno	137

2.4 La carta fedeltà	140
2.5 Il micromarketing e la carta fedeltà	141
2.6 Gli stadi evolutivi di una carta fedeltà	144
3. Innovazione delle tecnologie informatiche	146
3.1. Introduzione	146
3.2 Le nuove tecnologie applicate alla gestione delle relazioni con la clientela	148
3.2.1 Tecnologie innovative nel percorso di acquisto del cliente	149
3.3 Le nuove tecnologie applicate alla gestione e all'organizzazione dei processi aziendali	150
3.3.1 L'RFID	152
3.3.1.1 L'RFID nella Supply Chain integrate	153
3.3.1.2 Impiego dell'RFID nel monitoraggio del consumatore sul p.v	155
3.3.2 Electronic Data Interchange	156
3.3.3 Il Visual Store Check	158
3.4 Il commercio elettronico	159
3.4.1 I servizi dell'e-tailing	168
3.4.2 I vantaggi del canale digitale	171
4. Shopping esperienziale e innovazione	173

Capitolo 5

La dimensione organizzativa nei processi di innovazione distributiva

1. Introduzione	179
2. I riflessi organizzativi a livello individuale	182
2.1 Il Category management	189
2.1.1 Alcune implicazioni organizzative connesse al Category Management	194
3. I riflessi organizzativi a livello di Azienda	194
3.1 Le principali configurazioni organizzative del retail	201
3.1.1 La forma funzionale	202

3.1.2 La forma divisionale	205
3.1.3 La forma a matrice	209
3.2 Le posizioni organizzative strategiche	211
3.3 Il grado di accentramento e di decentramento	212
4. I riflessi organizzativi a livello di Network	214
4.1 Cenno alle teorie organizzative sul network	216
4.2 Centrali e Supercentrali d'acquisto	218
4.2.1 Le tipologie di supercentrali	220
4.2.2 Un quadro di riferimento	222
4.3 La marca commerciale	224

Capitolo 6

Le innovazioni strutturali e non strutturali nel sistema distributivo: alcune evidenze empiriche

1. Introduzione	228
2. Un modello concettuale di rappresentazione dell'innovazione nel retailing	230
3. Risultati dell'analisi empirica	234
3.1 Innovazione strutturali sul contenuto e sul contesto a base endogena	236
3.2 Innovazioni strutturali sul contenuto e sul contesto con collaborazione	273
3.3 Innovazioni non strutturali (infrastrutturali e sistemi gestionali organizzativi) endogene	278
3.4 Innovazioni non strutturali con collaborazione	281
4. Conclusioni	286
Bibliografia	291

Introduzione

L'innovazione del sistema distributivo rappresenta un tema ricorrente e ampiamente trattato dagli studiosi, che tuttavia riescono a rivelare solo parzialmente una realtà molto differenziata e non sempre riconducibile a modelli teorici rigidi e nettamente distinguibili.

I processi innovativi in questa specifica realtà settoriale, attivati da molteplici spinte di carattere endogeno (ricerca di efficienza, flessibilità, crescita e sviluppo dimensionale, ecc.) e soprattutto esogeno (domanda, concorrenza, nuove tecnologie, ecc.) producono effetti visibili e talvolta nascosti all'occhio del cliente sulla strutturazione del "prodotto" commerciale, dando vita a quelle che nel linguaggio proprio di questo campo di studio vengono definite "formule" o forme commerciali, alla loro trasformazione e sostituzione nel tempo, secondo logiche teorizzate in molteplici proposte.

La natura e le implicazioni gestionali ed organizzative dell'innovazione si manifestano secondo modalità estremamente varie e il tentativo di cristallizzarne la portata e il contenuto all'interno di singoli modelli riflette proprio l'esigenza ricorrente di offrire una lettura della realtà sufficientemente sintetica da un lato, ma allo stesso tempo capace di rappresentarne la grande varietà e variabilità.

Il presente lavoro ha lo scopo di offrire una modalità di interpretazione del fenomeno nelle sue dimensioni cruciali, partendo dalla rappresentazione dell'innovazione nel retail sulla base di alcune proposte concettuali recenti, e provando successivamente ad analizzare le principali ricadute gestionali ed organizzative ai diversi livelli di analisi.

Il primo passo è quello di una lettura del campo dell'innovazione distributiva basata su un modello concettuale elaborato da alcuni autori italiani (Lugli e più recentemente, con alcune integrazioni, Castaldo), ed articolato su due livelli: un livello "macro", comprendente tre dimensioni chiave della gestione (strategica,

operativa e relazionale), e un livello “micro” entro cui ciascuna delle tre dimensioni chiave può essere articolata.

L’analisi dei singoli livelli consente di coprire adeguatamente lo spettro complessivo dell’innovazione commerciale per evidenziare i molteplici percorsi attraversati dalle imprese nel panorama del sistema grocery. Partendo dalla **dimensione strategica**, l’attenzione si concentrerà in particolare sui due elementi chiave, costituiti dal “modello di offerta” (formula - formato) e dalle scelte di posizionamento di fondo dell’insegna, per considerare poi la **dimensione operativa**, fondata sulla manovra delle leve dell’“in store marketing” (store design, comunicazione, atmosfera, servizi) che, all’interno delle singole formule consente di generare nuova capacità attrattiva, ed infine la **dimensione relazionale**, connessa ad obiettivi di customer orientation, fidelizzazione e nuove proposte di shopping esperienziale. Ai diversi livelli l’impatto innovativo si registra in varia misura sia sulle componenti strutturali del “prodotto” offerto (punto vendita, layout, spazi espositivi, composizione merceologica dell’assortimento, supporto personale alla vendita, ecc.) sia su componenti non strutturali e meno visibili ma non meno rilevanti (sistemi di gestione, processi organizzativi, servizi complementari, ecc.).

Alla luce di queste premesse, nel corso dell’elaborato proveremo ad esaminare in chiave descrittiva ciascuna delle tre dimensioni introdotte, in connessione con gli impatti innovativi che esse esprimono, e ponendo poi in luce le ricadute organizzative ai diversi livelli di analisi (individuale, di gruppo, aziendale ed interaziendale) con riguardo alle diverse soluzioni di disegno organizzativo, alle implicazioni in termini di competenze, ruoli e responsabilità del personale, all’esigenza di governo delle sempre più diffuse relazioni interorganizzative collaborative.

In conclusione sarà formulata una proposta complessiva di interpretazione del fenomeno mediante un modello concettuale che consente una collocazione ragionata delle modalità in cui l’innovazione si manifesta in un’ampia serie di casi, allo scopo di rilevare empiricamente i confini organizzativi/interorganizzativi in cui esse prendono corpo (esclusivamente endogeni o esogeni/collaborativi) e l’ambito strutturale/non strutturale dei contenuti dell’innovazione.

CAPITOLO 1

L'INNOVAZIONE DISTRIBUTIVA

1. Introduzione

Lo scenario socio-economico, sempre più turbolento e competitivo, lascia preconizzare la ricerca sempre più intensa, da parte delle imprese, di innovazioni, la cui rilevanza per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'azienda è unanimemente riconosciuta dagli studiosi di economia e di management. *L'attività innovativa, infatti, è alla base della costituzione del vantaggio competitivo dell'impresa, permettendo di conseguire quello stato di "isolamento competitivo" fondamentale ai fini della sua sopravvivenza futura* (Rumelt, 1984).

Dal punto di vista dell'economista aziendale l'*innovazione può essere definita come l'insieme di attività attraverso le quali l'impresa produce e/o attiva nuovi prodotti o nuovi processi produttivi*. Essa può essere generata da semplici intuizioni (secondo il paradigma schumpeteriano della creatività imprenditoriale (Schumpeter, 1954), o dallo sviluppo mirato di know how in ambito produttivo, commerciale ed organizzativo (con il ruolo crescente della funzione di ricerca e sviluppo organizzata all'interno soprattutto della grande impresa), o ancora dalla valorizzazione di idee, suggerimenti e sollecitazioni provenienti dalle relazioni con clienti, aziende o altri stakeholders.

Se da un lato la capacità di essere innovativi e di ricercare l'innovazione assorbe molte risorse e produce il più delle volte esiti negativi e fallimentari, nondimeno, l'innovazione è un obiettivo sempre più importante e resta, in ogni caso, la modalità più diretta, rapida e percepibile di conseguimento di vantaggi competitivi. Ciò vale all'interno di qualsiasi comparto economico, dall'agricoltura, all'industria, fino all'esteso mondo dei servizi, nei quali soprattutto negli anni più recenti si sono

concentrate importanti quote degli investimenti rivolti a produrre innovazioni tecnologiche ed organizzative. All'interno dell'ampio comparto dei servizi si colloca, appunto, il settore che più direttamente viene preso in esame dal presente lavoro: quello della distribuzione commerciale (commercio) al dettaglio.

Si tratta di un settore fondamentale nell'economia italiana ed internazionale. In Italia le imprese di distribuzione impiegano nel loro complesso circa 3.672.000 addetti tra dipendenti ed indipendenti (media annua al 2007) e generano un valore aggiunto di circa 155.898 milioni di euro correnti (<http://www.istat.it/dati/dataset/>), pari a circa il 15% del totale nazionale. E' ormai ampiamente riconosciuto che alcune tra le più grandi aziende del mondo appartenenti al settore commerciale (es. WalMart prima impresa al mondo per fatturato¹) hanno la funzione essenziale di "indicatore" indiretto dell'andamento della situazione economica dei paesi (es. consumi).

Coerentemente con la qualificazione dell'innovazione aziendale in senso generale, l'innovazione commerciale deve essere intesa come il processo alla base dell'evoluzione, non sequenziale e continuativa, delle tecniche distributive nel tempo e nello spazio (Sansone, 2002). L'innovazione nel commercio, come avremo modo di specificare meglio in seguito, si manifesta in molteplici modalità. Anche in questo settore è possibile adottare le classificazioni più classiche e diffuse che distinguono innovazioni radicali e incrementali o ancora, con riferimento particolare al settore in esame (Freeman, 1987), una innovazione "assoluta", con l'introduzione sul mercato di una tipologia di punto vendita sostanzialmente inedita, diversificata o ancora differenziata rispetto alle tipologie già osservabili sul mercato. Ma può anche coincidere con il rinnovamento continuo dei punti vendita attraverso la manovra delle leve dell'*in store marketing*, assumendo i caratteri di una "formula" già consolidata nel mercato, ma relativamente inedita per lo stesso retailer o per la sua clientela a causa di asimmetrie informative o scarso sviluppo del mercato locale (innovazione "relativa").

¹Si veda il Rapporto annuale della Deloitte, dal titolo "Global Power of Retailing 2009" all'indirizzo http://www.deloitte.com/view/en_KE/ke/industries/consumer-business-transportation/b1141ec6f6001210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm.

Infine, l'innovazione può assumere anche una terza dimensione (in tal caso è definibile trasversale), perché non riconducibile ai tradizionali ambiti di competizione delle imprese commerciali (ad es. shopping esperienziale, customer orientation, tecnologie informatiche), bensì è frutto di processi di appropriazione nei confronti di realtà economiche differenti: processi di diffusione e appropriazione studiati negli anni ottanta (Georghiou et al., 1986). Naturalmente, le innovazioni nel settore della distribuzione, come più in generale nelle realtà di tanti comparti economici, sono frutto della combinazione di più elementi di contesto, che favoriscono o frenano determinati orientamenti innovativi. Il loro peso e ruolo è altresì vario nel configurare le scelte reali delle imprese ed i conseguenti tracciati innovativi, ivi comprese implicazioni di carattere organizzativo (ridisegno delle strutture di governo ed operative, adeguamenti tecnologici dei processi organizzativi, introduzione e sviluppo di competenze innovative, ecc.) ed interorganizzativo (ri-disegno dei confini organizzativi, sviluppo e gestione di forme di collaborazione tra imprese, creazione di strutture sovra-organizzative per il governo delle relazioni tra imprese, ecc.).

Per fornire gli elementi introduttivi utili ad inquadrare il fenomeno nella sua più ampia configurazione, si ritiene opportuno fare un richiamo preliminare e sintetico ad alcuni dei più significativi fattori che incidono sulla gestione complessiva delle imprese commerciali e che più diffusamente impattano sui processi di innovazione gestionale ed organizzativa delle imprese del settore, spesso sovrapponendosi o integrandosi tra loro, e contribuendo in varia misura ad alimentare tali processi innovativi. A questo scopo i fattori richiamati saranno qui posti in collegamento con i temi gestionali strategici ed operativi caratterizzanti delle imprese del retail, di cui nei successivi capitoli si darà conto in maniera più ampia e sistematica. Successivamente verrà fornita una disamina delle principali linee teoriche che hanno provato a spiegare le dinamiche innovative del commercio, attraverso modelli che variamente collegano gli elementi di contesto con i comportamenti aziendali ed i conseguenti impatti di carattere gestionale e strutturale che ne derivano. Tra queste verrà focalizzata l'attenzione su una proposta interpretativa recente, che costituirà la base di riferimento della trattazione analitica successiva.

2. I driver dell'innovazione commerciale

I processi innovativi ravvisabili nel settore commerciale sono spesso il risultato congiunto di spinte e pressioni di natura diversa, interne al settore di riferimento o anche esogene (Pearson, 1991), che possono, in sintesi, essere ricondotte a tre principali macro-fattori (Cardinali, 2009):

- Ambientali (Legislazione, Ambiente economico, Demografia e flussi migratori, Tecnologia);
- Da domanda (Modelli di consumo e Modelli di acquisto e stili di vita);
- Da offerta interna ed esterna (Store erosion, Produttività, Competizione orizzontale, Trade marketing, Marketing d'insegna):

E' opportuno declinare, seppure in forma sintetica, i macro-fattori in diversi micro-fattori, come è illustrato nella figura 1.1.

Fig. 1.1 – I driver dell'innovazione commerciale



Fonte: Cardinali M.G., *Shopper Marketing*, 2009.

I diversi macro-fattori sono in realtà correlati tra loro ed il loro peso relativo presenta caratteri di bassa stabilità a causa della accentuata turbolenza che caratterizza l'ambiente in cui le imprese si trovano ad operare. Per tali motivi da tempo, anche in Italia, vengono effettuate ricerche (es. dall' Osservatorio Innovazione nel Retailing di Parma) al fine di verificare il cambiamento del loro

peso relativo nel tempo. Nel corso degli anni, i fattori da offerta hanno subito un forte decremento percentuale, mentre i fattori da domanda (principalmente per via dei cambiamenti nei modelli di consumo e di acquisto²) hanno visto accrescere il loro peso. Sostanzialmente stabile risulta infine quello dei fattori competitivi (Fig. 1.2).

Fig. 1.2 - Evoluzione del peso % dei diversi fattori dell'innovazione commerciale

I fattori dell'innovazione	Ieri	Oggi
Fattori da offerta	38%	27%
Fattori da domanda	30%	39%
Fattori competitivi	32%	34%

Fonte: *Osservatorio Innovazione nel Retailing* - Università di Parma 2003

Di seguito ci si soffermerà con maggiore dettaglio sui singoli fattori e sui riflessi da essi prodotti nei processi innovativi delle imprese commerciali.

2.1 I fattori ambientali

Il processo di innovazione, come hanno confermato molti studi (Lugli, 1985, 1987; Pellegrini, 1988; Spranzi, 1969, 1985), può essere influenzato dai fattori ambientali. L'introduzione di punti vendita rivolti esclusivamente al segmento dei single o la distribuzione di un'offerta commerciale ad hoc per anziani e per consumatori "etnici" è il riflesso di una modificazione che è intervenuta a livello sociale e

²Si pensi all'introduzione di nuovi servizi dovuti ai cambiamenti socio-demografici (single, invecchiamento della popolazione, ecc).

demografico. L'introduzione dell'RFID³ nelle imprese commerciali per proteggere la merce dai furti o per evitare le rotture di stock o ancora nella supply chain è il riflesso della disponibilità di una nuova era tecnologica applicata al sistema distributivo.

Tra i molteplici elementi che compongono l'ambiente specifico del settore commerciale, possono essere evidenziati più dettagliatamente i seguenti:

- la legislazione commerciale;
- l'ambiente economico;
- l'andamento demografico e il flusso migratorio;
- la tecnologia;

2.1.1 La legislazione commerciale

Il quadro normativo specifico può avere un impatto significativo sull'evoluzione del contesto distributivo, soprattutto nei paesi dove vigono sistemi normativi particolarmente stringenti. Basti guardare alle conseguenze che il processo di deregolamentazione sta avendo in Italia sul mercato. I “monopoli spaziali” che per anni avevano limitato la concorrenza tra i competitor commerciali sono stati gradualmente eliminati, pur se in un quadro non privo di resistenze e vischiosità.

Il nostro settore distributivo ha subito per anni l'effetto protezionistico della Legge n. 426 di disciplina del commercio. *Con essa il legislatore si proponeva di favorire uno sviluppo non traumatico del settore commerciale, regolando e controllando la crescita delle forme distributive moderne e tutelando, di conseguenza, il commercio tradizionale esistente nei confronti del rischio di un repentino mutamento del contesto competitivo* (Deodati, Zappi, 2008).

³RFID (Radio Frequency Identification), ovvero identificazione a radiofrequenza. Con questo termine si indicano quelle tecnologie che consentono il riconoscimento a distanza di oggetti, animali e persone sfruttando le onde radio.

La legge ha sortito un effetto negativo ai fine dello sviluppo e dell'innovazione commerciale a causa del regime delle autorizzazioni amministrative particolarmente vincolante⁴ e dell'applicazione delle tabelle merceologiche⁵.

La "protezione" verso la grande distribuzione ha avuto conseguenze tali per cui ha dovuto accettare soluzioni localizzative antieconomiche al fine di sviluppare la propria rete di vendita, le quali hanno inoltre influenzato le condizioni di economicità della loro gestione.

I successivi interventi normativi hanno rappresentato un tentativo di recuperare le capacità di regolamentazione e soprattutto di stimolare lo sviluppo del settore.

In particolare, la semplificazione della legislazione sul commercio⁶ (Dl. 114/98) ha dato avvio ad un costante processo di sviluppo del settore commerciale eliminando quei "monopoli spaziali" che per anni avevano limitato la concorrenza⁷.

La legge Bersani libera il commercio dalla profonda burocrazia amministrativa che dominava il settore. In sostanza spariscono le licenze per gli esercizi fino a 250 mq di superficie e le 14 tabelle merceologiche e restano solo due macro-settori: alimentare e non alimentare. Gli esercizi commerciali di dimensioni superiori ai 250 mq sono sottoposti a "regole più severe". L'apertura dei negozi di superficie compresa tra i 250 ed i 2.500 mq è sottoposta al rilascio dell'autorizzazione dei Comuni, mentre per quelli di superficie superiore ai 2.500 mq è imprescindibile avere il parere vincolante delle Regioni. Inoltre è prevista sia la soppressione del Registro Esercenti del Commercio (Rec) per facilitare l'accesso al settore sia l'erogazione di un cospicuo indennizzo per la ricollocazione professionale degli imprenditori che cessano l'attività.

Più recentemente, l'emanazione della legge 248/06 ha inteso tutelare la concorrenza e garantire la libera circolazione di beni e servizi. In altre parole, la legge ha l'obiettivo di garantire la libertà di concorrenza secondo condizioni di pari opportunità ed assicurare al consumatore finale un livello minimo ed uniforme di condizioni di accessibilità all'acquisto di prodotti e servizi sul territorio nazionale.

⁴ La conseguenza è stata la polverizzazione del settore distributivo italiano.

⁵ Le tabelle merceologiche erano 14; con gli interventi normativi successivi più avanti richiamati (Dl. 114/98) sono passate a 2 (alimentare e non alimentare).

⁶ E' detta anche Legge Bersani.

⁷ Si tratta di un passaggio verso la liberalizzazione.

La legge 248/06 dovrebbe ampliare i confini della competizione che non sarà più focalizzata sull'assortimento, ma su un insieme di servizi trasversali che non fanno parte del core business dell'impresa commerciale (es. servizi finanziari, carburante, farmaci, etc.). Gli effetti di tali innovazioni legislative, tuttavia, scontano in Italia i ritardi accumulati nel passato e non appaiono oggi ancora in grado di esprimere appieno i loro potenziali di innovazione (Agicom, 2008)

2.1.2 Ambiente economico

L'andamento macroeconomico è un fattore che da sempre ha condizionato le decisioni delle imprese commerciali. La storia ci insegna che periodi economici di espansione o di recessione hanno un impatto significativo sul quadro distributivo e sulle politiche di impoverimento o arricchimento del servizio commerciale.

Stiamo vivendo un periodo economico caratterizzato da una spinta inflazionistica, una riduzione dei redditi e da una profonda recessione. Per questi motivi, molte istituzioni si stanno preparando a modificare le loro strategie competitive per ammortizzare la situazione congiunturale sfavorevole. Ad esempio, alcune catene distributive hanno riconvertito le loro formule tradizionali (supermercato) orientandole al modello discount, restringendo gli assortimenti e riposizionando le fasce prezzo verso il basso. Altre organizzazioni, invece, hanno ridotto l'ampiezza delle proprie categorie di prodotto per favorire un recupero di risorse economiche da investire più efficacemente in altre aree o hanno tagliato selettivamente il numero di punti vendita presenti sul mercato.

2.1.3 Andamento demografico e flussi migratori

Da recenti studi⁸ si è potuto verificare la tendenza demografica in atto (già da un decennio) nel territorio nazionale. E' un dato incontestabile che segnala un profondo mutamento del contesto demografico. In particolare, la popolazione

⁸www.Istat.it.

italiana sta progressivamente invecchiando, a fronte di un contributo opposto derivante dai crescenti flussi migratori, così come le famiglie “mononucleari” sono una realtà ormai consolidata.

Le imprese commerciali non sono inerti di fronte a quanto emerge dalla situazione demografica. Sono intervenute per adattarsi al nuovo contesto, soddisfacendo puntualmente le nuove necessità. Basti pensare che alcune organizzazioni commerciali hanno inserito nella loro offerta prodotti monodose per single (spinte anche dalle scelte industriali dei fornitori) o ancora servizi creati ad hoc per gli anziani⁹ o hanno sviluppato reparti di prodotti etnici rivolti agli stranieri.

2.1.4 La tecnologia

Lo sviluppo delle tecnologie si traduce in una riduzione dei costi e un miglioramento sensibile dell’efficienza gestionale e dell’offerta di nuovi servizi. In particolare, il comparto dell'Ict sta ampiamente dominando la scena dei processi innovativi di carattere tecnologico, estendendo i propri riflessi su piani non solo legati alla gestione dell'informazione, ma connessi a più ampi spazi di intervento (organizzazione, processi e impianti produttivi, sistemi di controllo, ecc.). In campo commerciale sono poche però le aziende che possono vantare di aver saputo pienamente sfruttare il potenziale delle nuove tecnologie aumentando così anche la capacità attrattiva dell’insegna. Fino agli anni Ottanta, le nuove tecnologie dell'informazione si sono limitate ad attivare processi di razionalizzazione delle diverse funzioni aziendali: automazione delle procedure di cassa e di pagamento (sulla base dei sistemi POS-scanner e dei sistemi di pagamento automatici EFT¹⁰); miglioramento dei sistemi informativi interni (gestione automatica delle scorte di magazzino e del riordino delle merci e gestione del personale); maggiore informazione sui mercati di sbocco e sui fornitori (attraverso database informativi). L'introduzione delle tecnologie informative nelle imprese commerciali ha dato

⁹Di recente, sono stati introdotti nuovi format distributivi rivolti al segmento degli anziani, la cui offerta complessiva è destinata a facilitare il parcheggio, la lettura dei prezzi o a sviluppare servizi specifici per il target in questione.

¹⁰Tecnologia per il trasferimento elettronico dei fondi.

luogo, in altri termini, ad innovazioni di natura incrementale con effetti migliorativi sui costi di gestione e sulla flessibilità operativa. Tuttavia, a partire dagli anni Novanta, la progressiva diffusione delle tecnologie dell'informazione presso le imprese commerciali ha iniziato a sortire un'influenza significativa sulla gestione delle relazioni con l'industria e con il consumatore, ampliando la gamma delle potenzialità offerte e rafforzando il patrimonio di competenze manageriali delle imprese (Lugli, Invernizzi, 1987). Basti pensare che il patrimonio informativo generato dalla carta fedeltà è stato utilizzato per consolidare la fidelizzazione del cliente attraverso un'offerta studiata ad hoc a seconda dell'importanza e dei caratteri del segmento di clientela (personalizzazione dell'offerta). Mentre, dunque, inizialmente, l'innovazione tecnologica è stata applicata esclusivamente agli aspetti amministrativi interni all'azienda, quali la contabilità ed il magazzino, assumendo un obiettivo di tipo efficientistico-gestionale, con il passare degli anni essa ha riguardato anche la dimensione strategica dei rapporti con la clientela¹¹, delle relazioni industria-distribuzione, o ancora i rapporti di cooperazione orizzontali tra imprese nella generazione e gestione congiunta delle informazioni per il raggiungimento di obiettivi comuni.

2.2 I fattori da domanda

In passato, la distribuzione commerciale, nell'individuare le tendenze in atto nelle dinamiche di mercato, prendeva in esame prevalentemente i modelli di acquisto (principalmente le motivazioni alla base dell'acquisto), senza approfondire i modelli di consumo (i nuovi valori dei consumatori: sociali, morali, culturali, gli atteggiamenti nei confronti di problematiche come ecologia, tutela ambientale) e gli stili di vita, che costituivano invece un terreno di riflessione forte per la grande industria. Più recentemente si è rafforzata nella cultura manageriale del retail la consapevolezza dell'impatto che i modelli di consumo producono sul

¹¹ Il progresso tecnico si traduce anche nell'offerta di nuovi servizi, nel miglioramento della qualità della gestione e nello sviluppo di nuove opportunità di marketing

comportamento di acquisto del consumatore¹² e dell'importanza che essi possono giocare ai fini della costruzione di strategie autonome nei confronti dell'industria oltre che di differenziazione orizzontale efficace tra insegne (punti vendita, assortimento, servizi, ecc., Cardinali, 2009).

Così, ad esempio, dagli atteggiamenti dei consumatori verso i temi ambientalistici si è intravista la possibilità di introdurre nel contesto distributivo nuove formule (es. supermercati biologici) che focalizzano il loro sistema di offerta su tali tipologie di sensibilità. Le formule sottolineano così il proprio posizionamento attraverso componenti rientranti nell'ambientazione interna ed esterna adeguate a determinati profili, oltre all'ampliamento e approfondimento degli assortimenti a favore di categorie di prodotto connesse a tali orientamenti (ad esempio piatti pronti o lunch box¹³ destinati alla clientela "time saver").

2.2.1 Modelli di consumo e stili di vita

Le analisi di matrice sociologica, molte delle quali ormai consolidatesi nel tempo e nell'impianto metodologico, dimostrano che i modelli di consumo, gli stili di vita ed i valori sociali evolvono nel tempo¹⁴. La distribuzione è interessata a cogliere questi segnali in tempo per adeguare l'offerta commerciale e, quando possibile, anticipare le mosse dei concorrenti.

I principali fenomeni che in tal senso stanno emergendo nel panorama distributivo, soprattutto con riferimento al mondo dei prodotti di largo consumo corrente e durevole, si possono ricondurre ai seguenti (Cardinali, 2009):

- *Crescente infedeltà ai prodotti e alle marche*: il consumatore domanda contemporaneamente prodotti di marca e unbranded e difficilmente subisce condizionamenti da parte del trade¹⁵. L'atteggiamento di totale autonomia lo porta a

¹²La domanda dei consumatori è influenzata dai mutamenti che sono intervenuti a livello demografico, sociale, culturale, economico, ecc.

¹³ Si tratta di una sorta di contenitori termici per tenere in caldo il cibo, facili da trasportare e utili per pranzare in ufficio.

¹⁴ "Fast Moving Consumers", Seminario 2008, GFK Eurisko.

¹⁵ Ciò soprattutto in relazione a quelli che vengono generalmente definiti "acquisti programmati".

subire il fascino di più brand e/o formati di punto vendita. *La fedeltà storica a un brand lascia spazio alla fedeltà a più marche, considerate sostituibili nella soddisfazione di un determinato bisogno* (Vicari, 1995). Il consumatore può essere allo stesso tempo per alcuni prodotti sensibile al prezzo, per altri al servizio.

- *Emozioni e comportamenti di consumo e di acquisto*: le emozioni si rilevano un elemento centrale nella spiegazione del comportamento di acquisto dei consumatori (approccio “esperienziale”, Dalli, Romani, 2009). Essi infatti ricercano sempre più un’esperienza di consumo che consenta loro di vivere emozioni gratificanti e durature. Si spiega così la creazione di ambienti di vendita in grado di suscitare particolari sensazioni, ricordi e a favorire le occasioni di svago, divertimento, socializzazione, utilizzando molteplici strumenti di carattere visivo, olfattivo, auditivo, ecc.

- *Terziarizzazione dei consumi*: si accresce la percentuale di acquisti di servizi (sul complessivo speso dalle famiglie) che soddisfano un bisogno emozionale e si riduce quella di prodotti più sensibili ad assolvere un’esigenza funzionale. Infatti, una buona fetta del budget familiare è destinata ad acquisti immateriali (es. servizi per il tempo libero, la salute, il benessere, ecc.).

- *Cultura dei consumi “style symbol”*: è una nuova cultura che si contrappone a quello dello “status symbol” in voga negli anni ‘80, che comunicava l’appartenenza ad un determinato *status* sociale e/o un livello di ricchezza personale e/o di potere attraverso i comportamenti di acquisto e di consumo.

Lo “style symbol” si caratterizza per un nuovo sistema di valori culturali, un nuovo stile di vita, una nuova identità che si traducono in determinate scelte di consumo. (es. riscoperta di prodotti salutistici¹⁶, naturali, etnici¹⁷). Ciò si traduce nella ridefinizione degli assortimenti, ma anche delle altre variabili del retail mix (es. nuovi layout, nuove forme di comunicazione, nuove ambientazioni), fino a

¹⁶ Il trend di crescita del 2008 è pari al 59% (Cardinali, 2009).

¹⁷ I prodotti etnici negli ultimi anni hanno subito un forte incremento pari al 60%.

giungere alla nascita di vere e proprie nuove formule o concept distributivi (es. supermercati *new age*, biologici, ecc.).

- *Cultura del postmaterialismo*: si sta affermando una nuova cultura che stimola i consumatori a soddisfare i bisogni immateriali in parallelo a quelli materiali. La tutela dell'ambiente (punti vendita eco-compatibili) e della pace, l'attenzione alle problematiche dei paesi in via di sviluppo (comparsa sugli scaffali di prodotti del commercio equo e solidale), la necessità di ritrovare un benessere interiore (filosofia *new age*) sono solo alcune delle tendenze che manifestano un nuovo insieme di valori da soddisfare.

- *Polarizzazione della domanda*: è il fenomeno che prevede un accrescimento delle fasce di prezzo premium e value, a scapito di quella intermedia (mainstream). Ne tratteremo ampiamente nelle pagine che seguono.

- *Personalizzazione dei consumi*: da alcuni anni si è compresa l'importanza di sviluppare approcci volti alla personalizzazione e diversificazione dell'offerta a seconda delle necessità di ogni consumatore (customizzazione o personalizzazione dell'offerta). Naturalmente i processi di personalizzazione sono subordinati, oltre che a vincoli tecnologici, alla disponibilità di patrimoni informativi estesi, approfonditi ed aggiornati sulla clientela attuale e potenziale. Tale risorsa è per l'azienda di distribuzione commerciale molto più agevolmente acquisibile, rispetto all'impresa industriale grazie al contatto quotidiano che essa ha con la clientela e la conseguente minore "distanza informativa" che la separa da essa. In particolare il patrimonio informativo è facilmente acquisibile per il retailer tramite le carte fedeltà e la tecnologia Pos-scanner ed è utilizzabile per lanciare servizi ad hoc per ogni segmento di clientela individuato.

2.2.2 Nuovi modelli di acquisto

L'accresciuta attenzione per i modelli di consumo non ha ridotto in ogni caso l'attenzione dell'impresa retail nei confronti dei processi di acquisto che si generano nella scelta dei punti vendita e all'interno di essi. Lo studio del comportamento di acquisto è molto complesso sia per la sua crescente articolazione sia per gli atteggiamenti contraddittori che assume talvolta il consumatore, diventato sempre più soggetto portatore di autonome scelte spesso opportunistiche. A volte le scelte vengono orientate alla convenienza, altre volte alla velocizzazione degli acquisti (anche a danno della convenienza), altre volte ad esigenze e aspettative di carattere ludico-edonistico (intrattenimento, socializzazione, svago, gratificazione, etc.). Questa contraddittorietà nei comportamenti viene in realtà interpretata come l'espressione di una varietà di ruoli che lo stesso soggetto ricopre in momenti diversi ed all'adesione a sistemi valoriali che talvolta possono confliggere con esigenze di natura esclusivamente economica. La tendenza a velocizzare gli acquisti, ad esempio, convive con i bisogni di aggregazione e socializzazione. Così lo stesso consumatore può rivolgersi contemporaneamente a format *time saving* e a format che si configurano come *meeting point*. Di seguito prenderemo in considerazione alcuni tra i modelli di acquisto che sembrano affermarsi con insistenza negli ultimi anni nel panorama distributivo.

a) *Il comportamento di acquisto out of store*

Prima di entrare in un punto vendita, il consumatore opera una scelta (*out of store* appunto) tra le diverse insegne alternative che gli si pongono davanti. A questo livello di analisi, va evidenziata l'esistenza diffusa dell'integrazione tra insegne/formati: lo stesso consumatore si rivolge, in altri termini, a punti vendita diversi (per formato, insegna, ecc.) per effettuare i suoi acquisti, riducendo notevolmente il suo grado di fedeltà. Tale aspetto sembra dipendere sostanzialmente da due fenomeni in atto. Il primo è riconducibile all'intensificazione delle iniziative

promozionali che attraggono il consumatore all'acquisto di prodotti a prezzi competitivi presso punti vendita e diverse formule¹⁸.

Il secondo è inerente al nuovo comportamento dei consumatori nei confronti dei formati. In altre parole, in passato gli acquirenti abbinavano ad ogni canale una precisa esigenza di spesa (es. iper e super per la spesa di routine); oggi la tipologia di bisogno soddisfatto che viene associata dal consumatore ad ogni formato ha subito un certo cambiamento. Ogni formato può soddisfare più bisogni e non in modo univoco. A titolo di esempio, se in passato gli ipermercati/supermercati erano frequentati per la spesa di routine, attualmente vengono utilizzati anche per gli acquisti di emergenza, di prodotti freschi e per le interessanti iniziative promozionali (Cardinali, 2009).

Il cambiamento della gerarchia dei bisogni ha accelerato il declino di alcuni formati a vantaggio di altri. Gli ipermercati sono entrati in crisi e sono stati oggetto di profonde innovazioni a livello di retail mix (es. nuovi modelli di layout per agevolare l'acquisto veloce o la spesa giornaliera¹⁹). Da un altro punto di vista, la gerarchia dei bisogni ha dato la spinta all'attivazione di nuovi servizi, nuove politiche assortimentali e di merchandising, in particolar modo in quegli ambiti che non costituivano l'asset principale dell'azienda (ad es. reparto freschi negli ipermercati).

b) Il comportamento di acquisto in store: il fattore tempo

Anche nel comportamento di acquisto in store si assiste alla convivenza di modelli comportamentali spesso tra loro non omogenei, che lasciano spazio a iniziative significative di differenziazione o innovazione dei modelli di offerta. Ci si può riferire ad esempio a due temi piuttosto ricorrenti nel disegno di molte innovazioni commerciali: quella del ridotto uso del tempo e quella (per qualche verso

¹⁸*Le promozioni di prezzo non producono solo infedeltà alla marca, al punto vendita e all'insegna, ma rischia di indebolire la fedeltà ai formati, aumentandone la sostituibilità nel tempo* (Cardinali, 2009).

¹⁹Auchan ha introdotto negli ipermercati di nuova generazione tre percorsi per soddisfare altrettanti fabbisogni di spesa (fresco, grocery e non food). Cardinali (2009).

complementare se non opposta nelle motivazioni e nelle implicazioni) della ricerca di esperienze di acquisto più gratificanti ed emotivamente coinvolgenti.

La dimensione temporale nella strutturazione dei modelli di acquisto costituisce una componente rilevante su cui l'impresa dettagliante disegna e innova i propri modelli di offerta. E' noto che il fattore tempo è stato tradizionalmente preso in esame dalle teorie sul comportamento d'acquisto per spiegare le ragioni alla base della introduzione e del successo di molte formule commerciali moderne. In generale vanno distinti i modelli di acquisto *time consuming* e quelli *time saving*, secondo una logica di polarizzazione utile in chiave concettuale, ma non necessariamente riscontrabile in maniera così netta nella realtà. Da un lato il modello *time consuming* che si basa sulla capacità del retailer di far vivere al consumatore un'esperienza unica, coinvolgendolo emotivamente durante l'acquisto o il consumo di un prodotto, al fine differenziarsi dai concorrenti e allungare i tempi di permanenza in shop, dall'altro il modello *time saving* che si basa sulla crescente richiesta di prodotti e servizi che consentono un risparmio del fattore "tempo" (es. il *self-scanning*, le casse veloci, le consegne a domicilio, ecc.) espressione di culture di consumo e stili di vita innovativi che si stanno affermando nei paesi più evoluti. E' ampiamente riconosciuto che i consumatori velocizzano l'atto di acquisto e ricercano formati che consentono loro un risparmio di tempo. *Per tale ragione è facilmente spiegabile la recente crisi delle forme distributive time consuming (ipermercati) ed il successo di quelle time saving (convenience store e discount) e l'aumento della quota di mercato dei formati che puntano a ridurre il tempo di acquisto asciugando l'assortimento (Simply) o creando percorsi di spesa rapida (Lugli, 2007).*

In realtà i due modelli coesistono, ma si riscontra una prevalenza dell'uno o dell'altro in contesti di acquisto diversi. Ad esempio, il *time saving* è più riscontrabile nei contesti di acquisto grocery/banali, mentre il *time consuming* lo si ritrova ancora nel campo dei beni problematici (es. abbigliamento) e relativi format, in cui si va sviluppando lo spazio per lo shopping esperienziale (che nel grocery non sembra essere di immediata applicazione).

c) Acquisti d'impulso

La letteratura in materia di distribuzione commerciale dagli anni '70 in poi ha ampiamente trattato il fenomeno degli acquisti d'impulso²⁰ delineando le differenze che li caratterizzano rispetto a quelli programmati (Cobb, Hoyer, 1986). Dalla seconda metà degli anni '70 alcune ricerche hanno focalizzato l'attenzione, più che agli aspetti della gestione di questa tipologia di acquisti, alla comprensione delle ragioni che possono determinarne la maggiore o minore intensità. *Molti di questi studi giungono alla conclusione che il comportamento d'acquisto coinvolge componenti edonistiche, affettive, sociali ed esperienziali* (Bellenger, 1978). L'acquisto d'impulso non è programmato, risponde ad uno stimolo sensoriale improvviso effettuato su una spinta unicamente emotiva e non razionale, senza badare alla convenienza e all'utilità. A volte i consumatori comprano prodotti che non ricordano neanche di avere inserito nel carrello e che non sono assolutamente indicati nella lista della spesa, al punto che solo il 19% di chi fa la spesa compra esclusivamente i prodotti scritti sulla lista. Pertanto, l'acquisto d'impulso può essere facilmente stimolato: basta osservare il comportamento dei consumatori all'interno del punto vendita.

Dalle ricerche condotte sul comportamento dei consumatori sembra che la gestione del punto vendita possa essere una leva su cui agire per incentivare l'acquisto d'impulso e generare una buona redditività e dall'altra per rendere stimolante il percorso del cliente che trova ricco e sempre nuovo un simile negozio. Diventa fondamentale su questo fronte operare sui modelli di layout ed organizzare gli spazi di vendita disegnando nuovi percorsi da far compiere ai clienti che entrano nel negozio²¹.

²⁰ Di converso l'acquisto programmato è quello effettuato di seguito ad una decisione presa prima di arrivare nel pdv.

²¹ Si riscontra in ipermercati nuova generazione, che in alcuni reparti si basano sull'offerta di soluzioni e non di prodotti. La merce serve a risolvere singoli problemi del consumatore, come ad esempio preparare una festa a sorpresa oppure scegliere abbinamenti di prodotti in occasione. Le soluzioni vengono teatralizzate attraverso un processo di spettacolarizzazione della merce in cui il punto vendita diventa il palcoscenico ove viene messo in scena per il cliente ciò che si

Il comportamento di acquisto del consumatore di tipo impulsivo può essere condizionato anche da stimoli multi sensoriali, come dimostrato dagli studi di psicologia ambientale di Mehrabian e Russel. Gli autori, basandosi sullo schema cognitivista Stimolo-Organismo-Risposta, riconoscono che gli stimoli fisici o sociali presenti in un determinato ambiente, insieme alla personalità dei consumatori, *influenzano direttamente gli stati emozionali di un individuo, e quindi i suoi comportamenti* (Mehrabian, Russel, 1974).

d) Lo shopping esperienziale

Alcune ricerche hanno dimostrato che le motivazioni alla base dell'attività di shopping sono di natura funzionale, ma soprattutto di natura ludica (Stephenson, Willet, 1969; Moschis, 1976). Le imprese provano a coinvolgere il consumatore emotivamente durante l'acquisto o il consumo di un prodotto. Il principio basilare a cui si ispira lo shopping esperienziale proposto da Pine e Gilmore (1999) è *che ogni prodotto può essere trasformato in una esperienza potenzialmente duratura*. Se da un lato queste forme di acquisto possono avere un peso significativo all'interno di contesti merceologici e di punto vendita peculiari (abbigliamento, accessori, prodotti specialistici, hobbistica, ecc.), quindi non generalizzabili in toto, tuttavia, non è escluso che le implicazioni gestionali ad esse collegate non possano essere importate anche da altri format (grocery), in occasioni particolari (manifestazioni stagionali, dimostrazioni, ecc.) o all'interno di taluni reparti più coerenti (profumeria, cosmetica, abbigliamento, prodotti per teen.-ager, ecc.).

2.3 I fattori da offerta

Il processo innovativo delle imprese commerciali è fortemente influenzato dai così detti fattori da offerta. Questi sono ulteriormente declinabili in tre micro categorie

vende. E' il caso di una nota catena americana (WalMart), che ha creato aree ad hoc presidiate da hostess e dotate di innovative tecnologie audio/video, per mostrare tutti i passaggi necessari per la preparazione di particolari piatti (Sabbadin, Negri, 2009).

(Cardinali, 2009), ciascuna delle quali può determinare spinte di varia intensità e portata verso i processi di innovazione:

- fattori interni da offerta;
- fattori esterni strutturali;
- fattori esterni di condotta competitiva.

I fattori interni da offerta sono riconducibili essenzialmente alla *store erosion* e al decremento della produttività. Le imprese commerciali sono esposte ad un processo inesorabile di obsolescenza (*store erosion*)²² delle tecniche di vendita, dei modelli di animazione, organizzazione e gestione degli spazi di vendita (layout e display), ecc. Tali fattori condizionano i comportamenti di acquisto del consumatore e la *store loyalty* e di conseguenza favoriscono l'ideazione di nuovi formati distributivi o il rinnovamento di alcuni aspetti specifici dell'offerta di prodotti e servizi, della struttura, delle tecnologie utilizzate, etc. Questa prospettiva di analisi è collegabile strettamente con specifici approcci teorici, come quello della "ruota del dettaglio" e teorie derivate, trattate dettagliatamente più avanti.

Un secondo fattore alla base dello sviluppo e differenziazione delle imprese commerciali può essere fatto risalire all'intensità della competizione orizzontale²³, ovvero alle dinamiche competitive tra tipologie (o formule) diverse del dettaglio e ai conseguenti cambiamenti strutturali interni al settore. In questi ultimi anni, molti settori competono con nuovi attori di mercato in passato inimmaginabili. Si pensi alla concorrenza tra "GDO" e farmacie, generata dall'introduzione dei farmaci nelle grandi superfici despecializzate o tra rifornitori di carburante e GDO in seguito all'attivazione di stazioni di servizio all'interno dei centri commerciali.

Un terzo fattore è riconducibile al graduale e crescente "affiancamento" delle imprese commerciali dall'industria fornitrice, in tema di sviluppo di strategie di marketing autonomo. Da questo punto di vista la possibilità del dettagliante di

²²Il ciclo di vita medio di un formato distributivo è attualmente valutato in sette anni. Negli anni settanta era in media di sedici anni (Lugli, 2002).

²³ Per competizione *orizzontale* si intende la concorrenza fra imprese dello stesso tipo nell'ambito di un medesimo stadio del canale - cioè fra produttori, fra grossisti o fra dettaglianti - appartenenti allo stesso settore merceologico; per competizione *verticale* si intende quella fra membri di un canale, posti a differenti livelli di esso, per esempio fra grossista e produttore, fra grossista e dettagliante, fra dettagliante e produttore (caso tipico è quello dei marchi commerciali in concorrenza con i marchi industriali).

sviluppare un'azione di retail marketing sempre meno dipendente da vincoli o accordi con i fornitori di marca (che hanno caratterizzato invece il trade marketing sviluppatosi nei decenni scorsi) può essere fonte di sviluppo di iniziative innovative di portata notevole, non soltanto occasionali, ma che vanno a incidere sulla struttura stessa del sistema di offerta (es. sviluppo della private label, sistemi di marketing relazionale diretto con la clientela, ecc.) e sulla capacità delle imprese commerciali di adottare strategie autonome e non raramente in contrasto con gli interessi dell'industria²⁴.

3. Le teorie sull'innovazione nel commercio

I processi di innovazione del commercio sono innescati, come si è visto, dall'azione congiunta di molteplici fattori evolutivi (ambientali, esterni ed interni). Tali processi variano da contesto a contesto territoriale e si sono sviluppati con modalità differenti a seconda del diverso grado di assorbimento delle innovazioni spesso provenienti dagli Stati Uniti d'America.

Se inizialmente l'impresa commerciale doveva assicurare solo il trasferimento nel tempo e nello spazio²⁵ dei prodotti in relazione alle richieste dei consumatori, col passare del tempo ha assunto funzioni più ampie di quella prettamente logistica. Ad esempio, ai compiti tradizionali si è aggiunta la possibilità di monitorare costantemente l'evoluzione del comportamento della domanda e segnalare ogni variazione agli intermediari a monte del canale distributivo (soprattutto alla grande industria fornitrice). Ciò ha fatto sì che man mano la distribuzione, da strumento utilizzato dall'industria per realizzare le proprie politiche di marketing, sia divenuto il soggetto che indirizza le scelte strategiche dell'industria.

²⁴ In Italia, l'arretratezza distributiva si traduceva nell'interesse centrale del trade a beneficiare di sconti dall'industria e a non sviluppare un marketing distributivo autonomo.

²⁵ L'attività di distribuzione consiste nel trasferire i beni dai luoghi di produzione ai luoghi di consumo, nel conservarli nel tempo in modo da immetterli nel mercato in ragione delle graduali richieste degli acquirenti e nel porli a disposizione di quest'ultimi secondo le modalità di assortimento, di pagamento e di consegna ad essi gradite (Sciarelli, 1969).

Da quanto detto è facile prevedere, così come è avvenuto in passato, che le imprese commerciali continuino a generare ulteriori trasformazioni a livello di “formula” e di “formati” distributivi²⁶ per cui alcune formule lasceranno spazio ad altre più innovative, mentre altre progrediranno nel tempo. Tali cambiamenti in estrema sintesi sono finalizzati non solo al miglioramento della redditività dell’impresa, ma anche al soddisfacimento di nuove e svariate preferenze dei consumatori.

A partire dalla fine degli anni ’50 il tema del cambiamento e dell’innovazione strutturale ed organizzativa della tipologia di impresa definita commerciale è stato oggetto di molteplici contributi interpretativi, che generalmente riconducono l’attenzione al concetto di “formula commerciale”, mettendola in collegamento con uno o più fenomeni ambientali o driver esogeni o endogeni in grado di spiegare le ragioni, la portata e le modalità in cui i cambiamenti sembrano succedersi.

La formula commerciale (es. supermercati, discount, ipermercati, ecc.) è definibile come la diversa combinazione di servizi commerciali elementari²⁷ originata da una innovazione primaria di carattere strutturale-gestionale. I servizi elementari sono aggregati in tre categorie fondamentali (Lugli, 2003; Castaldo, 2005; Sciarelli, Vona, 2000):

- servizi di natura logistica (prossimità, stoccaggio, frazionamento delle partite di merci, estensione orari di apertura, ampiezza assortimento);
- servizi di natura informativa (selezione e profondità assortimento, assistenza alla vendita, informazione sul punto vendita o esterna);
- servizi accessori o complementari (velocità del servizio, comfort, assistenza post-vendita, ecc.).

La formula commerciale, assimilabile dal punto di vista concettuale al costrutto di “forma organizzativa”, risponde all’obiettivo di fornire una tassonomia di riferimento nel settore distributivo utile sul piano descrittivo ed interpretativo, a:

- 1) cristallizzare in un modello di riferimento (archetipo) un processo complesso di gestione e di organizzazione;

²⁶ Il formato distributivo è una riformulazione del servizio offerto dalle formule presenti sul mercato. Avviene in seguito ad una innovazione secondaria. Esso si riferisce ad una stessa formula.

²⁷ L’aggregazione dei servizi elementari costituisce il servizio commerciale che deve appagare i bisogni di un determinato segmento di domanda.

- 2) semplificare la realtà, riportandola ad un insieme limitato di componenti, pur se questi non sempre riescono appieno a restituire la grande differenziazione effettivamente riscontrabile (nel commercio come nelle strutture organizzative più in generale);
- 3) collegare (secondo un approccio analogo a quello “contingency”) gli elementi che descrivono la formula con un insieme di fattori di contesto (interni ed esterni) evidenziandone le relazioni di coerenza reciproca che “spiegano” ciascun modello;
- 4) spiegare le dinamiche longitudinali (nel tempo) e latitudinali (nello spazio “competitivo”) che determinano trasformazioni e nascita di nuovi modelli di riferimento (nuove formule commerciali).

In questo senso si possono rintracciare in letteratura, come più avanti sarà approfondito, teorie dell’innovazione di formula fondate su singoli elementi esplicativi (assortimento-prezzo-margine o ancora età-dimensione-strategia, ecc.) richiamano in qualche modo le ipotesi dei primi contingentisti (Greiner, Woodward, ecc.), mentre altre (teoria evolutiva multi criterio, teoria market based) possono essere considerate in parallelo alla proposte contingentiste “allargate” di Burns e Stalker, Lawrence e Lorsch e Mintzberg.

Di fronte alla vastità della letteratura in materia (che abbraccia più di mezzo secolo) qui si ritiene di fornire una selezione rappresentativa dei principali contributi, evidenziandone i tratti esplicativi essenziali ed alcuni punti critici.

Per fornire un quadro ragionato di tale rappresentazione, si preferisce distinguere fra tre grandi gruppi di impostazioni di analisi (Barile, 1996).

Un primo gruppo è definibile come “Teorie descrittive”, caratterizzate da una prevalente attenzione all’analisi dei “risultati” dell’innovazione e meno sensibile ai suoi caratteri “processuali”; questi sono invece meglio posti in luce da altre impostazioni caratterizzate da approcci “contingentisti”, e distinguibili in “Teorie evolutivo-meccaniciste” (centrate prevalentemente sui fattori interni come driver del cambiamento) e successivamente da diverse “Teorie multicriterio”, che cercano viceversa di far risalire il processo innovativo ad uno spettro più ampio ed articolato di motivazioni esplicative.

3.1 L'approccio descrittivo

L'approccio descrittivo fornisce una serie di classificazioni delle varie tipologie di formule al dettaglio a seconda di alcune variabili esplicative, ma non riesce a risalire in maniera soddisfacente alle motivazioni complessive alla base dell'evoluzione del contesto distributivo, né tanto meno appare in grado di fornire indicazioni predittive circa gli scenari futuri.

Questo tipo di approccio ha tuttavia il pregio di contribuire ad una lettura sistematica del fenomeno distributivo, in quanto introduce i principali parametri²⁸ distintivi che consentono di effettuare differenziazioni corrette tra tipologie di imprese (formule, formati), che in molti casi appaiono invece confuse e poco coerenti.

Le classificazioni proposte dagli studiosi dell'approccio descrittivo si basano generalmente su una discriminante che può afferire alle tipologie di prodotti venduti²⁹, ai comportamenti del consumatore³⁰ e alle strategie di vendita³¹.

²⁸Fra i principali parametri utilizzati per differenziare le diverse organizzazioni del commercio (e specificatamente del settore del dettaglio), si ricordano ad esempio: la dimensione fisica (superfici di vendita ed operative), la localizzazione dei punti vendita, l'ampiezza e la profondità degli assortimenti, le tecniche di vendita ed espositive adottate, le scale prezzo e i differenziali di prezzo rispetto alle altre imprese, l'ampiezza dei servizi accessori, etc.

²⁹Le categorie di prodotto sono: di largo consumo, di paragone e di convinzione. Copeland (1924).

³⁰Le categorie di negozi che è possibile fare risalire ai comportamenti del consumatore sono: i convenience store, gli shopping stores, gli specialty stores. I convenience store sono i pdv per gli acquisti di prodotti banali a cui il consumatore vuole dedicare poco tempo. Gli shopping stores sono i pdv presso cui i consumatori decidono di acquistare dopo un'attenta analisi del rapporto prezzo/qualità. Gli specialty stores sono i pdv a cui i consumatori si rivolgono per acquistare prodotti di valore.

³¹I punti vendita sono classificati in funzione di due dimensioni: il margine lordo e la rotazione delle scorte. Es. i negozi specializzati hanno un margine alto ed una rotazione veloce. Gist (1968).

I limiti di questo tipo di approccio, utile tuttavia come base di riferimento per successivi ragionamenti più complessi, hanno indotto gli studiosi a sostituirlo con altri (evolutivo meccanicista e multi-criterio) che potessero essere in grado almeno di “spiegare” o interpretare le ragioni del cambiamento, se non fornire basi scientifiche per prevedere l’introduzione delle nuove formule di vendita.

3.2 L’approccio evolutivo meccanicista

L’approccio evolutivo-meccanicista definisce la trasformazione di una formula distributiva al dettaglio come conseguenza di determinanti fattori influenzanti. Sebbene suggestive, ed utili per tentare riflessioni scientifiche, questo tipo di approcci è tuttavia oggetto di non poche critiche, sul piano della limitatezza della prospettiva di analisi, che si sintetizza con giudizi di eccessiva “superficialità” o “incompletezza”. Infatti, è difficile dimostrare (come tali contributi tendono a fare) che una o poche variabili possano condizionare l’evoluzione di un sistema altamente complesso come quello distributivo, ne è possibile dimostrare empiricamente ed in maniera soddisfacente le relazioni ipotizzate tra la causa (fattori condizionanti) e l’effetto (variazione della formula distributiva).

Per tali motivi, tali teorie sono state ampiamente criticate e i limiti evidenziati sono stati la base per l’elaborazione di studi più analitici. Se ne forniscono tuttavia in questa sede alcuni richiami di sintesi.

3.2.1 Teoria della “big disturbance”

E’ un derivato (Bliss, 1960) di un’impostazione più generale fornita da J. Schumpeter nel proporre il modello “dinamico” dell’equilibrio economico, che ha nell’innovazione imprenditoriale uno dei suoi fondamenti. In tal senso, il sistema

distributivo subirebbe tensioni che sono generate dalla cosiddetta concorrenza innovativa³² che è il motivo esclusivo della evoluzione del contesto d'impresa.

Secondo J. Schumpeter, l'introduzione di una nuova organizzazione provocherebbe una destabilizzazione del sistema ("big disturbance"), via via assorbita dal sistema stesso attraverso l'adozione e la diffusione dell'innovazione stessa, e dalla reazione delle imprese già presenti sul mercato. Le imprese commerciali concorrenti per evitare una "espulsione dal sistema" sarebbero costrette ad imitare l'innovazione e a lanciare una proposta commerciale soddisfacente per il consumatore. *Il sistema distributivo pian piano raggiungerà nuovamente il suo equilibrio che sarà caratterizzato da nuovi modelli organizzativi, nuovi sistemi di vendita ed una più efficiente gestione dei costi e dei ricavi.*

La teoria della "big disturbance" (Bliss, 1960) ha di fatto spiegato alcuni importanti fenomeni innovativi che si sono verificati negli Stati Uniti d'America tra il 1930 e il 1955 e che sono poi stati ampiamente importati nei sistemi distributivi occidentali. L'avvento dei supermercati, dei grandi magazzini e della vendita per corrispondenza hanno sostituito i general stores³³ e i punti vendita specializzati. In Italia, la teoria schumpeteriana potrebbe essere confermata dall'impatto in un certo senso "dirompente" ("big disturbance") che i discount hanno avuto sul sistema distributivo nazionale alla fine degli anni '80 (dopo un periodo di incerta gestazione) nei confronti della grande distribuzione consolidata (supermercati), che ha risposto con evidenti strategie di convergenza verso le politiche di convenienza adottate dalla nuova formula discount.

3.2.2 Teoria della ruota distributiva e sue varianti

I primi contributi specifici sul tema dell'innovazione di prodotto nel commercio risalgono al 1958 ad opera di M.P. McNair e Hollander (1960). La "teoria della Wheel of retailing", formalizzata dai due autori nel 1960, ma lanciata da McNair

³²Ogni qual volta si verifica un'attività concorrenziale il contesto distributivo è in evoluzione. La concorrenza può essere generata dagli stessi punti vendita presenti sul mercato e appartenenti alla stessa tipologia o da una nuova organizzazione che entra nel mercato (concorrenza innovativa).

³³E' un punto vendita che vende una particolare linea di assortimento.

alcuni anni prima, nasce come tentativo di costruire un principio generale per governare l'evoluzione delle forme di vendita al dettaglio, e si fonda essenzialmente sui processi di innovazione e differenziazione basati sul mix prezzo-margini-servizio e sul concetto di “vuoto di offerta”.

Il processo innovativo deriva dall'introduzione di una nuova formula che deve soddisfare una richiesta di alternative inferiori di prezzo (vuoto di offerta) e offrire gli stessi prodotti distribuiti da formule consolidate (fase dell'introduzione). La nuova forma distributiva appare sul mercato sotto forma di discount con tecniche di vendita pressoché simili tanto che il nuovo prodotto commerciale è considerato omogeneo, ma si differenzia dalle formule preesistenti dal momento che è in grado di garantire un livello di prezzi accessibile reso possibile da ricarichi più modesti (a seguito di contrazione del livello di servizio e di economie di scopo e di scala).

L'innovazione viene rapidamente imitata, poiché non è brevettabile e non richiede cospicui investimenti.

Finché la domanda non è satura, la formula innovativa attrae i consumatori (sottraendoli alla formule che adottano tecniche di vendita tradizionali) e accresce il fatturato grazie ai prezzi bassi.

La politica di prezzo aggressiva, tuttavia, non può essere conservata nel tempo. Infatti, l'aumento della rotazione degli stock dovuta al basso prezzo di vendita è fonte di redditività utilizzata per rendere più competitive le strutture fisiche e i servizi erogati alla clientela (trading up). Ne consegue un accrescimento dei costi di gestione e dei costi operativi e dei margini che si riflettono sui prezzi di vendita finali (Vedi Fig. 1.5). A questo punto (fase di maturità), la formula distributiva perde i connotati del *discounter*, *la competizione di prezzo lascia spazio ad una competizione non price*³⁴ (Goldman, 1975) ovvero una concorrenza basata sulla differenziazione dell'offerta che si traduce in arricchimento del prodotto, innalzamento della qualità, ampliamento dell'assortimento.

La formula, perdendo il suo carattere di *discounter*, sarà costretta a lasciare spazio ad una nuova istituzione (per via del vuoto di offerta che si è creato) che entra sul mercato praticando un ricarico più basso rispetto a quello della formula precedente.

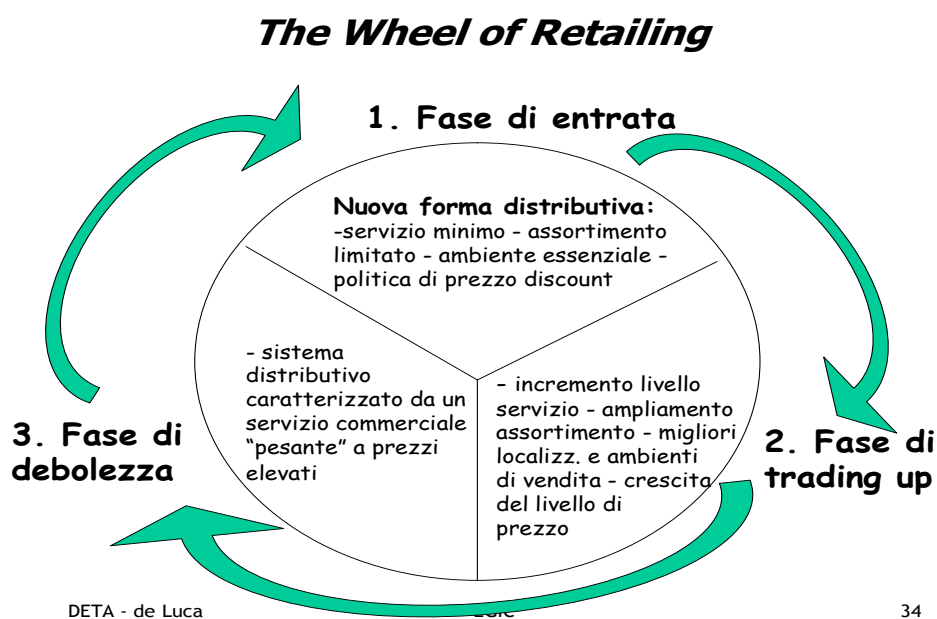
³⁴ La teoria del trading up di Goldman integra quella della ruota al dettaglio.

Il trading up³⁵, ovvero l'abbandono di una politica di prezzo aggressiva e basata sull'impovertimento del prodotto (imposta dalla saturazione del mercato), continua finché nel mercato non si crea un nuovo vuoto d'offerta di dimensioni tali da attirare una nuova forma distributiva.

Tale ciclo si ripete all'infinito in modo da assicurare la permanenza potenziale di una rivalità di prezzo.

La lunghezza dei periodi per fare maturare la nuova formula distributiva non è sempre la stessa: essa dipende dal tempo necessario per realizzare e sviluppare una nuova idea in risposta alle trasformazioni operate sulla formula originaria.

Fig. 1.3 – La ruota del dettaglio



Fonte: De Luca P., 2002.

Da alcune critiche mosse alla teoria è stata formulata una nuova elaborazione della stessa³⁶ (Vedi fig. 1.4). Alcuni autori contestano la versione tradizionale della teoria

³⁵La differenziazione dell'offerta commerciale attraverso un progressivo arricchimento del livello e della qualità dei servizi offerti.

³⁶Nel corso degli anni sono state proposte alcune **varianti** della Wheel of retailing. Il primo contributo ad opera di E. Kaynak (1979) suppone che il margine è strettamente correlato con l'andamento macroeconomico. Le imprese commerciali lo determinano in funzione di esso. Il

secondo cui i ricarichi che si succedono nel corso del tempo avrebbero un andamento decrescente. Il nuovo orientamento ritiene viceversa che i margini praticati dalla nuova formula distributiva abbiano un andamento crescente e siano inferiori a quelli praticati da tutte le organizzazioni presenti sul mercato in quel periodo, ma non è detto che lo siano rispetto a quelli della formula precedente, soprattutto se si ipotizza un livello di prezzi inferiori relativo ad un'offerta qualitativa migliore.

La teoria è stata dimostrata parzialmente con l'introduzione del supermercato a scapito del grande magazzino o dell'ipermercato/discount a scapito del supermercato. In altri casi, la teoria non è stata confermata. Basti pensare a tutte quelle formule distributive innovative che si sono da subito collocate sul mercato con un posizionamento di prezzo alto (es. le vendite per corrispondenza, i centri commerciali e la distribuzione automatica).

miglioramento degli standard di vita ha come conseguenza l'immediato innalzamento del prezzo di vendita finale dell'assortimento dell'insegna che risulta accessibile solo dai segmenti di clientela ricchi. Pertanto, le nuove organizzazioni distributive si posizioneranno nelle fasce di reddito basso colmando il vuoto di offerta che si era automaticamente generato per via della situazione economica. Un secondo contributo elaborato da J. B. Jeffreys (1954) ipotizza che l'andamento dei margini crescente dipende dall'incidenza dei costi di ammodernamento necessari per rendere attrattiva la formula distributiva.

H. Levy (1947) e S. C. Hollander (1960) ritengono che l'accrescimento del ricarico dipenda dalla stanchezza degli imprenditori che dopo un periodo di tempo esauriscono la loro carica combattiva.

Di carattere generale è l'ipotesi di A. C. R. Dresmann, il quale lega l'aumento del margine ad una serie di fattori che sono: l'incremento della qualità, i rischi crescenti che si presentano nel corso del tempo, la bassa produttività del settore distributivo rispetto ad altri settori come l'industria e l'agricoltura, che induce l'impresa a ricercare una migliore efficienza.

Di particolare interesse è l'interpretazione alla teoria della ruota distributiva suggerita da O. Main e E. Zaninotto (1989). I due autori associano la teoria della ruota del dettaglio a quella della differenziazione verticale.

Le strategie di differenziazione sono il principale modo, insieme alle strategie basate sul vantaggio di costo, attraverso il quale le imprese ottengono vantaggi competitivi. Si distingue tra differenziazione orizzontale, quando a parità di prezzi e di reddito i consumatori manifestano preferenze diverse per prodotti diversi, e differenziazione verticale, quando a parità di prezzi e di reddito tutti i consumatori esprimono la stessa scala di valutazione distinguendo tra prodotti di "qualità elevata" e prodotti di "qualità bassa". Calando il modello nell'ambito della teoria della ruota del dettaglio, è possibile definire due varianti della stessa (Brown S., 1988, *The Wheel of the Wheel of Retailing*, in *International Journal of Retailing*, n. 3). La prima, lega l'evoluzione delle formule distributive ad una innovazione a livello di prodotto e/o di processo (differenziazione orizzontale) mentre la seconda all'offerta dei medesimi servizi a qualità superiore (differenziazione verticale).

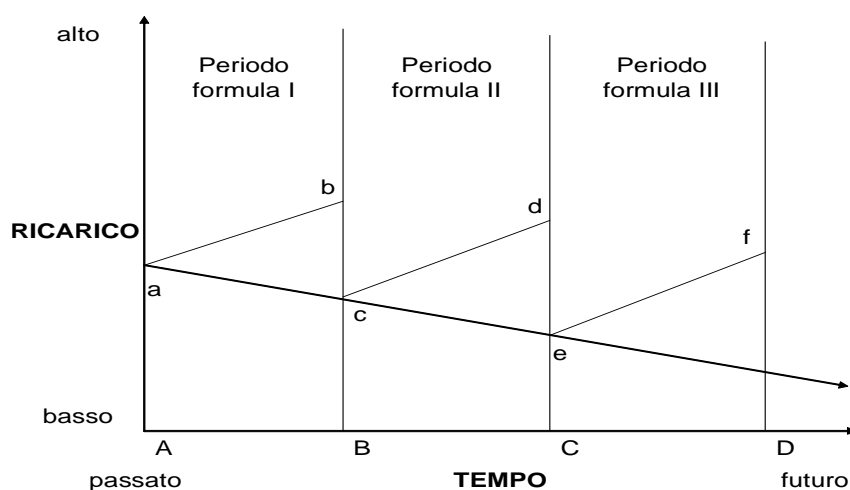
Alla differenziazione verticale consegue un processo di:

- **trading up** per via di una variazione di alcune variabili capaci di attirare la clientela;
- **ingresso di nuove imprese** che vanno a coprire i segmenti di clientela che richiedono un livello qualitativo inferiore.

Nonostante ci sia un miglioramento³⁷ rispetto alla visione tradizionale, anche questo modello è stato ampiamente criticato per due ordini di ragioni:

- esclude la reazione delle istituzioni preesistenti che potrebbero imitare la nuova struttura o competere su altri fattori;
 - non prende in considerazione i fattori ambientali (es. costo dei fattori produttivi, contesto socio-economico, domanda di servizi, etc.).
- L'innovazione del settore distributivo sembrerebbe quindi stimolata solo da un meccanismo interno all'offerta.

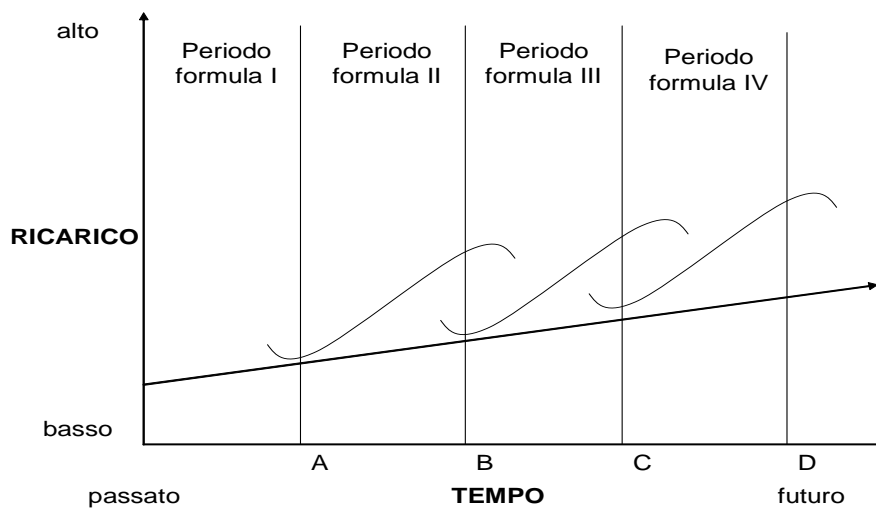
Fig. 1.4 – Processo evolutivo delle formule distributive al dettaglio



Fonte: Gist R.R., *Retailing: Concept and Decisions*, John Wiley & Sons, New York, 1968

.Fig. 1.5 – Evoluzione delle formule distributive al dettaglio secondo il nuovo orientamento

³⁷ Il miglioramento della teoria rispetto all'orientamento tradizionale è dovuto all'abbandono dell'ipotesi di creazione di un vuoto di offerta nella fascia bassa di prezzo. Il trading up produce un ampliamento della base clienti. Le aziende tendono ad acquisire altri segmenti di clientela e non a sostituirle.



Fonte: Gist R.R., *Retailing: Concept and Decisions*, John Wiley & Sons, New York, 1968.

3.2.3 Teoria della fisarmonica

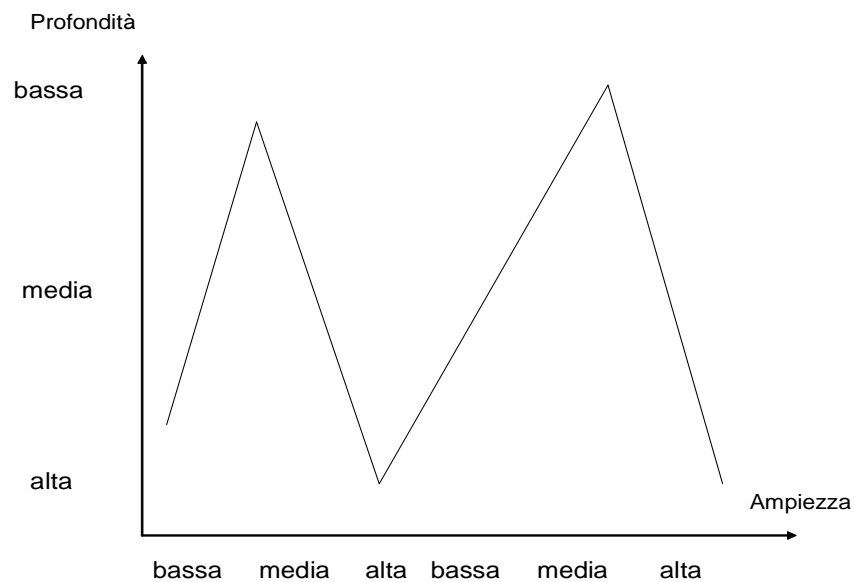
Una successiva elaborazione del pensiero di Hollander viene rappresentata in letteratura con la “Teoria della Fisarmonica”, focalizzata più che sulle dinamiche di prezzo-servizio, sulla componente “assortimento” dell’impresa dettagliante.

In questa prospettiva Hollander afferma che per spiegare l’evoluzione delle forme distributive bisogna verificare le dimensioni e l’articolazione che assume l’assortimento. Egli ipotizzò che il sistema distributivo è caratterizzato da oscillazioni tra forme distributive che adottano assortimenti ampi e non specializzati e forme che offrono assortimenti poco ampi ma specializzati (Vedi fig.1.6). Questa alternanza tra formule è senza interruzione e non è pienamente dimostrabile. In realtà, da alcune analisi empiriche è risultata confermata l’ipotesi di alternanza. Negli Stati Uniti d’America i *general store* (offerta ampia e poco profonda)³⁸ hanno lasciato spazio al grande magazzino (offerta poco ampia ma profonda) che a sua volta è stato “sostituito” dal centro commerciale.

³⁸L’ampiezza identifica il numero di linee trattate, mentre la profondità si riferisce al numero di varianti presenti in ogni linea.

In Italia, la teoria della fisarmonica è stata confermata parzialmente dall'introduzione del discount che ha sottratto parte della quota di mercato al supermercato³⁹, modificando (pur se non per tutte le linee merceologiche) le dimensioni in ampiezza e profondità degli assortimenti proposti.

Fig. 1.6 - Modello evolutivo della teoria della fisarmonica



³⁹I punti deboli di questa "teoria", che più propriamente andrebbe definita come "ipotesi teorica" possono essere sinteticamente riferiti sia al fatto che essa presenta oggettivamente delle "falle" sul piano empirico, sia dall'assenza di una prospettiva interpretativa circa i fattori ed i processi causali.

3.2.4 Modello dialettico

Gli autori (Maronick e Walker) di questa teoria legano la crescita del sistema distributivo ad un concetto filosofico. *Da due posizioni tra loro antitetiche (tesi ed antitesi) possono discendere conseguenze (sintesi) che non appartengono propriamente né all'una né all'altra posizione di partenza. E' la mediazione tra gli opposti che genera la sintesi, a sua volta, poi, destinata a porsi come caposaldo da discutere in quanto opponibile ad un ulteriore concetto antitetico che verrà a generarsi* (Geymonat L. 1989). Secondo gli autori, i distributori presenti sul mercato (tesi) imitano la strategia competitiva dei concorrenti (antitesi) che lanciano una innovazione. Una volta che la novità è stata acquisita da tutte le organizzazioni presenti sul mercato diviene stimolo per le imprese introdurre una nuova formula distributiva (sintesi) articolata in una differente offerta commerciale, un differente insieme di servizi, o un differente livello qualitativo percepito dal consumatore, etc.

La sintesi sarà a sua volta tesi per un'altra antitesi e così via.

In altre parole, le formule distributive mature presenti sul mercato si vedono minacciate dall'introduzione di una innovazione. Pertanto, al fine di evitare un sensibile calo delle vendite sono costrette ad comportarsi secondo due alternative che sono:

- la formula distributiva matura ignora il rischio che è stato generato dall'innovatore e modifica la sua politica distributiva (es. riduzione del prezzo) andando a soddisfare le richieste di una particolare nicchia di mercato. Ne consegue una nuova formula;
- la formula distributiva imita l'impresa commerciale innovatrice correggendo le sue caratteristiche principali. Ne risultano due nuove formule distributive.

3.2.5 Teoria del ciclo vitale

La teoria del ciclo vitale⁴⁰ ipotizza un ciclo di vita per le formule distributive simile a quello teorizzato per il prodotto (Davidson, Bates, Bass, 1976). Ogni formula distributiva è destinata a perire nel corso degli anni, seguendo un percorso a più step: nascita, sviluppo, maturità e senescenza. Il ciclo è suddiviso nelle seguenti fasi (Vedi Fig. 1.7):

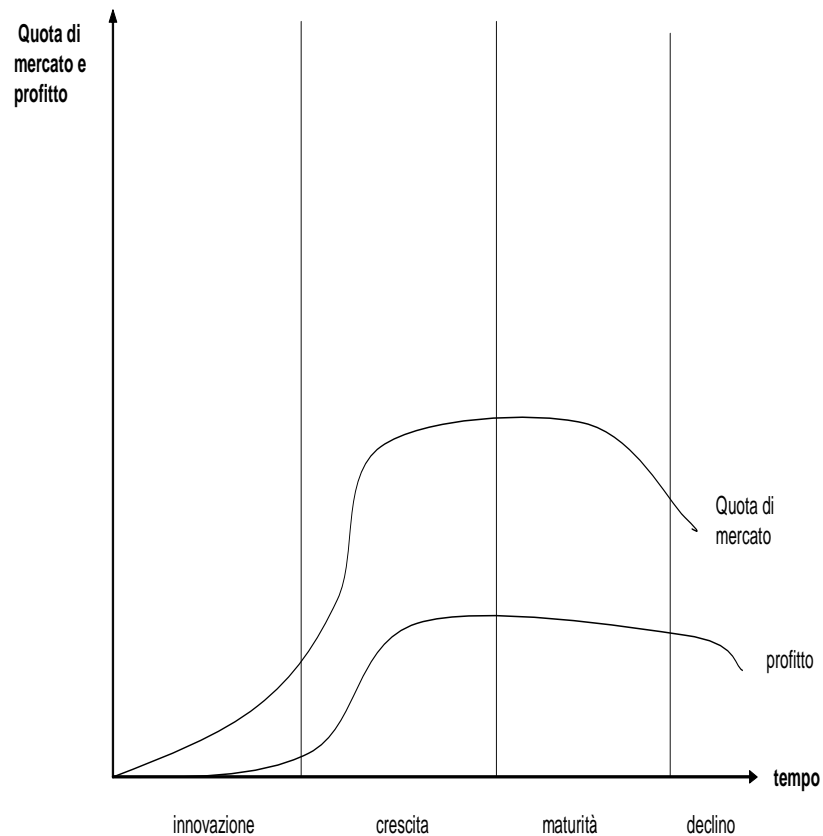
1. **Nascita/innovazione:** viene introdotta una nuova organizzazione di vendita più efficiente dal punto di vista economico. Le risorse economiche così recuperate saranno investite per offrire un assortimento a prezzi ridotti rispetto ai concorrenti. In altri casi, l'innovazione può essere dovuto alla vendita di un diverso assortimento, da una diversa localizzazione o in generale da diversi servizi erogati.

Una volta lanciata l'idea innovativa, è possibile prevedere un forte incremento delle vendite dovute alla novità che i clienti si trovano di fronte, ma l'impresa commerciale difficilmente riuscirà a realizzare dei profitti⁴¹.

Fig. 1.7 – Ciclo di vita della formula al dettaglio

⁴⁰I limiti della teoria che è possibile verificare sono i seguenti: la durata di ogni fase non è prevedibile; non è stato possibile rilevare nello studio una netta distinzione tra variabili causali e indicatori del ciclo di vita, a distanza di anni, le formule distributive in declino possono ripercorrere una fase di crescita.

⁴¹Perché l'impresa ha sostenuto elevati costi di impianto che saranno ammortizzati nel tempo.



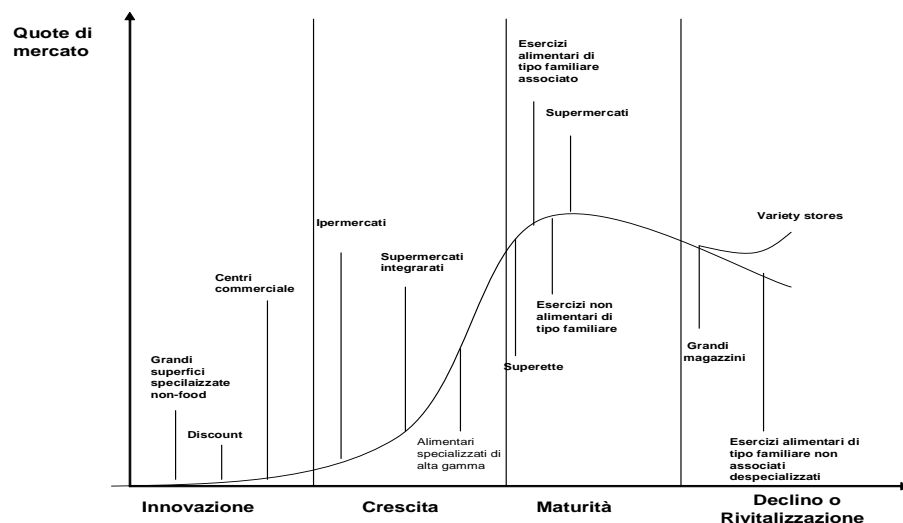
Fonte: Davidson W.R, Bates A.D., Bass S.J., *The retail lyfe cycle*, Harvard Business Review, 1976.

2. **Crescita:** è la fase in cui l'azienda commerciale vede crescere il proprio bacino di clienti e i profitti aziendali fino a quando non è soggetta ad imitazione da parte dei concorrenti. I competitors sottraggono quota di mercato all'impresa leader cui ne consegue un rallentamento della crescita della redditività.
3. **Maturità:** il sistema distributivo ha assorbito completamente la novità, pertanto l'azienda innovatrice non dispone più di un vantaggio competitivo. La redditività inizia a decrescere.

4. **Declino:** la formula distributiva per sopravvivere deve spostare il suo posizionamento dal mass market al mercato di nicchia. Solo in questo modo avrà possibilità di recuperare in parte la redditività che si è via via ridotta.

Di seguito (Vedi Fig. 1.8) è riportata una efficace (anche se datata) rappresentazione grafica (Baccarani, 1989) del sistema distributivo utile a riportare in un quadro complessivo localizzato nel tempo le molteplici tipologie di vendita al dettaglio.

Fig. 1.8 – Il ciclo di vita delle moderne tipologie distributive



Fonte: Baccarani C., *Evoluzione dell'apparato distributivo e rapporti industria-distribuzione*, Sinergie, n. 19, 1989.

3.3 L'approccio evolutivo multi-criterio

L'approccio evolutivo meccanicista ha ritenuto che "i fattori interni" spiegassero in modo esaustivo l'evoluzione delle organizzazioni distributive, non prendendo in esame l'influenza dell'ambiente esterno.

Partendo da questo limite del modello è stato elaborato un nuovo sistema di teorie (multi criterio) che associavano il cambiamento a un insieme di fattori di natura interna ed esterna.

Di seguito analizzeremo la teoria degli spazi limitati, delle attese dei clienti e dell'effetto sinergico di variabili ambientali e variabili interne.

3.3.1 Teoria degli spazi limitati

P. Bliss, negli anni '60, analizzò il comportamento di acquisto dei consumatori per verificare se avessero modificato le loro preferenze. I consumatori erano diventati esperti ed attenti nell'acquisto dei prodotti. Non avevano necessità delle informazioni fornite dal personale di vendita ed erano in grado di percepire autonomamente il livello qualitativo del prodotto. Il prezzo, inoltre, non era più l'elemento fondamentale di scelta. Il consumatore era disposto a spostarsi geograficamente pur di trovare offerte soddisfacenti.

P. Bliss da quanto osservato, trovò motivo per giustificare la nascita ed il successo di numerose formule innovative (grandi superfici despecializzate, centri commerciali, etc.).

3.3.2 Teoria delle attese dei clienti

Dallo studio delle aspettative dei clienti è possibile soddisfare le attese. Ma non è semplice come sembrerebbe. Infatti, tutt'ora il marketing non è in grado di fornire un modello che possa spiegare la scelta di una formula distributiva rispetto ad un'altra.

F.C. Allvine provò a costruire un modello intuitivo in grado di fornire utili informazioni sul comportamento decisionale del consumatore. Egli ipotizzò che le attese dei consumatori fossero influenzate dalle caratteristiche delle formule distributive. Il modello si basava su due dimensioni: l'assortimento ed il prezzo. Secondo l'ipotesi, i consumatori indirizzano la proprio scelta di pdv in funzione dell'importanza che attribuiscono all'assortimento ed al prezzo. Dalla Fig. 1.9 è possibile determinare la formula di vendita scelta dal consumatore a seconda degli incroci delle due dimensioni. Il modello ci fornisce un'indicazione sulla traiettoria che può assumere il contesto distributivo dal momento che ad ogni variazione delle

preferenze del consumatore (assortimento e prezzo) è possibile prevedere le caratteristiche delle formule distributive future.

Fig. 1.9 – Le formule di vendita alimentare negli USA

		PREZZO		
		Alto	Moderato	Basso
ASSORTIMENTO	Stretto alimentare	Convenience store	Supermercato	Discount
	Largo alimentare		Combo store	Superstore
	Largo alimentare + non alimentare		Supermercato + Drugstore	

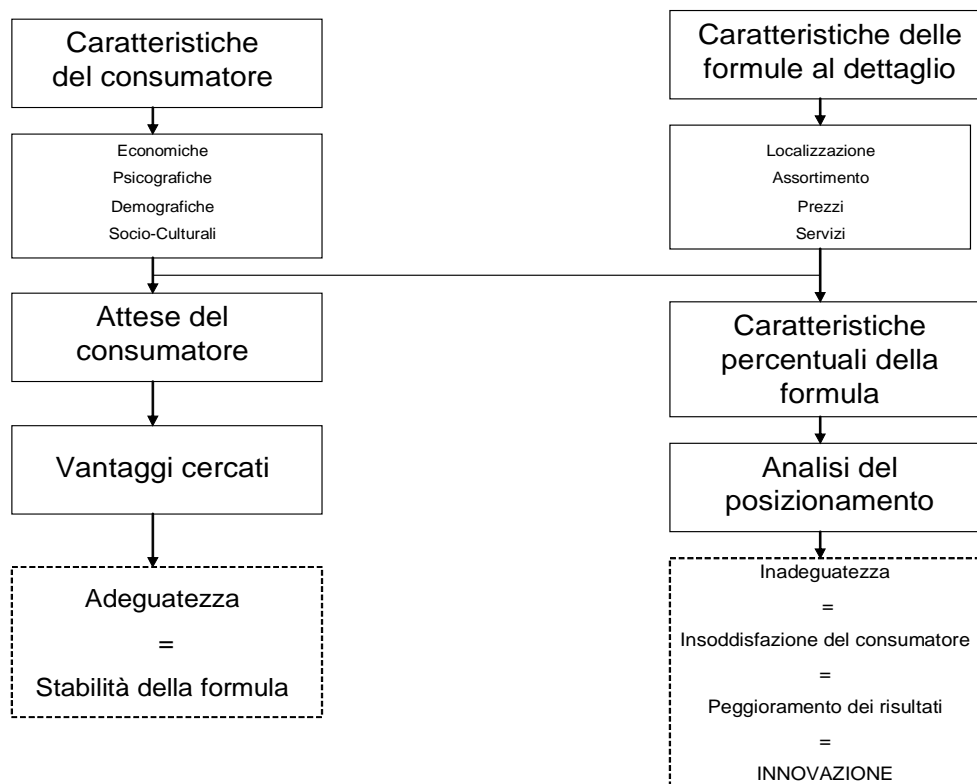
Fonte: Allvine F.C., *The Supermarket Challenged*, Business Horizons, 1968.

3.3.3 Teoria dell'effetto sinergico di variabili ambientali e interne

La teoria formulata da Filser identifica nella soddisfazione delle attese dei consumatori la variabile esplicativa dell'evoluzione delle formule al dettaglio. Una formula distributiva acquisisce un vantaggio competitivo duraturo e stabile nel tempo se è in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori. Come si evince dalla fig. 1.10, se il consumatore ritiene di non trovare un offerta ed un mix di servizi che corrisponda alle sue attese o il posizionamento reale non corrisponde a quello percepito dallo stesso, abbandonerà il pdv per rivolgersi ad un concorrente. La

quota di mercato e la redditività dell'impresa commerciale abbandonata subirà un forte decremento che la indurrà alla innovazione della formula distributiva.

Fig. 1.10 - Modello strategico di analisi delle formule di distribuzione al dettaglio



Fonte: Filser M., *I canali di distribuzione*, 1992.

3.4 Le teorie più recenti

Dalle critiche mosse alla teoria della Wheel of retailing hanno preso spunto più filoni di studi, alcuni risalenti agli anni sessanta, altri agli anni ottanta in poi. Degli studi più “datati” abbiamo ampiamente parlato in precedenza. Di seguito analizzeremo brevemente alcune teorie più recenti⁴².

⁴²La scuola Francese rappresentata in particolare modo da Chain (1998), Dupuis (1998), Badot (2001), Cova (2001), Moati (2001) distingue l'innovazione commerciale in:

- innovazione di concetto o prodotto (front office), si riferisce alla differente combinazione dell'assortimento e dei servizi;

Secondo Lugli (1976) l'innovazione nel commercio può essere di due specie: primaria e secondaria. L'innovazione primaria (di "canale" o di format) si ha ogni qual volta viene introdotta una formula distributiva che offre un insieme di servizi che non sono erogati dalle istituzioni presenti sul mercato. E' una innovazione radicale che si verifica sporadicamente. L'innovazione secondaria (formato o concept) si ha quando viene combinato diversamente il mix di attributi del servizio commerciale che rimane strutturalmente lo stesso. E' una innovazione fondata del trading up operato dalle aziende che, giunte nella fase di maturità del ciclo di vita della forma, sentono la necessità di variare la propria offerta per essere attrattive nei confronti dei clienti. Le aziende che innovano sono generalmente le stesse che in passato hanno dato vita ad innovazioni primarie.

Successivamente Lugli (1998) in un altro contributo determina la relazione di causa effetto dell'innovazione secondaria. L'innovazione secondaria è influenzata dalle componenti della catena del valore e può quindi essere originata da un intervento sul contenuto (assortimento e prezzo), sul contesto-contenitore (le leve del merchandising), sull'infrastruttura agendo sulle modalità di coinvolgimento del consumatore nella produzione del servizio (es. self scanning, libero servizio, etc.).

Un altro studio empirico condotto da Eurisko (1977) definisce le variabili che, una volta modificate, possono determinare la comparsa di un nuovo prodotto commerciale:

- presenza nel mix di nuovi servizi (principalmente assortimento);
- rapporto prezzo-servizi migliore;
- innovazione nei processi gestionali;
- percezione della novità da parte del consumatore.

L'innovazione primaria si verifica qualora almeno tre di questi punti sono rispettati.

L'innovazione secondaria nel caso in cui una sola di queste condizioni è verificata.

Questa proposta, benché rispondente ad alcune effettive contingenze reali, si presta a non poche critiche. Qualsiasi tipo di innovazione, sia di natura primaria sia di

-
- innovazione di flusso o processo (back office), si riferisce alla relazione verticale di canale, il cui obiettivo è di migliorare l'efficienza dei flussi logistici, informativi e finanziari;
 - innovazione organizzativa, ha l'obiettivo di migliorare la supply chain;
 - innovazione di relazione (rapporti con i fornitori).

natura secondaria produce degli effetti sui processi gestionali, sulla logistica e sulla struttura organizzativa. Basti pensare agli effetti su tali aree dovute all'introduzione del superstore. L'assortimento risulta più ampio e profondo rispetto ad un supermercato tradizionale, di conseguenza si deve intervenire sul numero di addetti da impiegare, sull'ampiezza del magazzino, sui trasporti, ecc. L'innovazione secondaria si realizza dunque quando ci siano almeno due delle condizioni di sopra citate.

Un altro filone di studi (Badot, Cova, 1992) si concentra sul tentativo di classificare più che di spiegare l'innovazione, secondo i consueti modelli, distinguendola in:

- innovazione radicale: si verifica quando una innovazione tecnologica determina un nuovo prodotto⁴³;
- innovazione incrementale: si manifesta quando si migliorano i servizi e la qualità;
- innovazione sociale: si determina un mutamento nel modo di provvedere ai bisogni (abitudini di acquisto) indotto dalla crescita economica (es. estensione dell'orario di apertura):
- innovazione tecnica: innovazione dei processi gestionali.

Un altro filone di studi (Donovan, Rossiter, Marcolyn, Nesdale, 1994) afferma che l'innovazione nel retailing è in funzione dell'esperienza di acquisto. Con tale termine si fa riferimento allo shopping esperienziale che, secondo un'ampia letteratura di marketing, tende a soddisfare un'esigenza in parte utilitaristica ed in parte edonistica (svago, intrattenimento, gratificazione, ecc). Far vivere al consumatore un'esperienza, coinvolgendolo emotivamente⁴⁴ durante l'acquisto o il consumo di un prodotto, viene considerata una delle strategie di più efficaci per differenziare l'offerta di un'impresa da quella dei concorrenti. Le imprese commerciali non vendono beni e servizi ma *“mettono in scena” esperienze*

⁴³ Basti pensare all'avvento del canale virtuale che spesso integra il canale fisico.

⁴⁴ Le emozioni, e il loro impatto sul valore percepito nel consumo, sono oggetto di uno specifico filone degli studi di marketing, che attinge alla psicologia delle emozioni (Richins, 1997; Bagozzi, Gopinath e Nyer, 1999; Bagozzi, Gurhan-Canli e Priester, 2002). Inoltre, il ruolo delle emozioni nell'influenzare l'attività d'acquisto è stato analizzato in profondità dalla psicologia ambientale e dalle sue applicazioni all'analisi del comportamento del consumatore all'interno del punto di vendita (Mehrabian e Russell, 1974; Turley e Milliman, 2000).

memorabili (Pine e Gilmore, 1999). Tutte le variabili che influenzano l'esperienza di acquisto possono generare una innovazione.

La prospettiva esperienziale propone molti strumenti, definibili experience providers, vale a dire "creatori dell'esperienza" (Schmitt 1999, Castaldo e Botti 2001), in grado di contribuire al successo della formula, tra i quali rientrano l'ambientazione, l'atmosfera del punto vendita, gli eventi, i contesti di consumo, la pubblicità, e così via (Golfetto, Borghini e Rinallo, 2005).

3.5 Un modello di sintesi

Un interessante contributo interpretativo di sintesi recentemente sviluppato parte dall'analisi di Lugli, osservando che questa, pur giungendo ad individuare due livelli dell'innovazione distinti, quella primaria e quella secondaria, non prende in considerazione una vasta area (altrettanto importante) spesso utilizzata dai retailer per rafforzare l'impatto competitivo in chiave innovativa.

Il modello (Vedi Fig. 1.11) propone una classificazione dell'innovazione commerciale, distinguendola in (Castaldo, 1995):

- primaria;
- secondaria;
- terziaria.

Le tre tipologie si differenziano in relazione al grado di innovazione e alla quantità di variabili strategiche che è possibile modificare per produrre l'innovazione. Gli effetti a livello organizzativo saranno sostanzialmente correlati al tipo di innovazione. L'innovazione primaria e secondaria consentono di sviluppare un nuovo "prodotto commerciale" (riferibile al concetto di formula o format) che impatta sulle caratteristiche strutturali del punto vendita (ubicazione, superficie, orari di apertura e chiusura, layout e display, ecc.) e sull'articolazione dell'offerta (ampiezza e profondità). L'innovazione terziaria ha l'obiettivo di differenziare il punto vendita dalle altre insegne attraverso la manovra delle leve del retailing mix. Non modifica le caratteristiche strutturali né della formula né del formato.

L'innovazione primaria è dunque un processo attraverso cui un'impresa commerciale attiva nuovi servizi non presenti nelle forme distributive preesistenti dando vita ad una nuova formula (spesso denominata con qualche ambiguità dagli operatori del retail e da alcuni studiosi "canale").

Le variabili (parametri) su cui si fonda un nuovo format distributivo sono essenzialmente tre (visione tradizionale):

- assetto strutturale e meccanismi competitivi;
- leve del retailing-mix (assortimento, promozioni, merchandising, comunicazione, ecc.)
- posizionamento di prezzo/servizio rispetto alle formule già presenti sul mercato.

Andando a ritroso nel tempo è possibile esemplificare ripetutamente questa tipologia di innovazione. L'avvento dei supermercati, degli ipermercati, dei discount, ad esempio, è stato prodotto da una innovazione primaria, il cui riflesso è stato avvertito a livello di assetto strutturale del mercato, sia in termini di modello del punto vendita, sia di mix assortimentale, sia di posizionamento di prezzo.

L'innovazione secondaria può essere definita come l'introduzione sul mercato di una formula distributiva che combina i servizi offerti da formule distributive preesistenti, agendo solo su alcuni dei parametri chiave (prevalentemente quello assortimentale) senza alterare il core business dell'azienda. A titolo di esempio, il supermercato che amplia l'assortimento di un reparto già esistente sta attivando una innovazione secondaria dal momento che si agisce solo sulla leva assortimentale e non già sul mix strutturale della formula (ubicazione, dimensione, servizi personali, lay out).

L'innovazione secondaria viene quindi determinata attraverso la manovra delle dimensioni dell'assortimento (ampiezza e profondità), e solo indirettamente e parzialmente di alcuni parametri strutturali (layout merceologico e delle attrezzature, display, numero di addetti, ecc.).

I retailer così facendo differenziano il pdv rispetto ai competitors e spingono il cliente (o ad un target di clienti che ha particolari necessità) a percepire l'offerta commerciale diversa rispetto al canale originario. Si pensi a riguardo ai punti

vendita che introducono prodotti biologici, piatti pronti, prodotti tipici, o ecologici che riflettono l'impegno dell'insegna a soddisfare specifici bisogni/valori dei consumatori (es. *time saving*, qualità, salute, tutela dell'ambiente)⁴⁵.

L'innovazione terziaria⁴⁶ si avvale di strumenti che in realtà non impattano sul punto vendita ma piuttosto sul più vasto concetto di "insegna". La marca insegna rappresenta l'idea che il consumatore si forma nella mente in seguito all'esperienza d'acquisto e in quanto promessa al cliente, rimane costante nel tempo (Lugli, 1998).

L'innovazione terziaria può essere applicata a livello di singolo punto vendita o estesa a tutti i punti vendita della catena commerciale. Un esempio in tal senso può essere rappresentato, soprattutto nel settore della moda e prodotti di lusso, dai flagship store. Questi sono ideati per comunicare in maniera forte ("sopra le righe") l'immagine ed i valori dell'insegna e dei marchi a loro volta associati ad un particolare stile di vita al fine di guidare il visitatore alla scoperta dei valori e delle ragioni che dovrebbero indurlo a scegliere il marchio esposto nel punto vendita piuttosto che quelli della concorrenza.

Il flagship store è studiato in ogni singola caratteristica al fine di sottoporre il consumatore a stimoli multisensoriali (luci, suoni, colori, odori) e di evocare emozioni positive indelebili nella sua mente. I prodotti vengono esposti singolarmente in spazi creati ad hoc (quasi come opere d'arte ad una mostra), mentre lo stock è ridimensionato per evitare di intaccare l'identità di ogni singolo articolo.

Dall'altro canto, l'innovazione terziaria può essere replicata su tutti i punti di vendita. Così, ad esempio, la categoria dei prodotti etnici o dei piatti pronti potrebbe essere inserita nell'offerta di una intera catena commerciale.

Le tipologie di innovazioni definite sopra sono facilmente confondibili tra loro perché si basano su elementi che non le identificano in modo esclusivo. *Il confine tra le tre innovazioni è spesso labile* (Cardinali, 2009). In particolare, una

⁴⁵ In tal senso, i punti vendita non sono percepiti come dei semplici luoghi di acquisto ma come dei veri e propri meeting point per coloro che condividono un comune sistema di valori (Cardinali, 2009).

⁴⁶ L'innovazione terziaria presuppone l'introduzione di servizi ex-novo. La differenziazione l'attivazione di servizi non proprio innovativi.

innovazione terziaria può assumere tutte e tre le definizioni in funzione del contenuto innovativo. Ad esempio, alcune catene grocery hanno inserito nella loro offerta commerciale la categoria dei piatti pronti per far fronte alle esigenze degli impiegati di risparmiare tempo. Questa innovazione è di natura terziaria, ma può essere facilmente trasformata in innovazione secondaria nel caso in cui l'azienda ampli la categoria dei piatti pronti già distribuita, o addirittura in innovazione primaria nel caso in cui i piatti pronti possano essere consumati all'interno di aree create ad hoc (componente strutturale). In quest'ultimo caso, si origina una nuova formula di vendita con caratteristiche organizzative, logistiche e strutturali differenti dai canali preesistenti sul mercato.

In conclusione, nella fig. 1.11 sono rappresentate le principali variabili ritenute alla base delle diverse tipologie di innovazione sopra definite. In sintesi, seguendo la proposta concettuale del Lugli, manovrando gli indicatori di struttura e di assortimento, è possibile generare una innovazione radicale di natura primaria o secondaria, dando luogo ad una formula nuova o perché in assoluto non presente sul mercato (innovazione primaria) o perché risultante dalla diversa combinazione di servizi già offerti sul mercato da formule preesistenti (innovazione secondaria).

D'altro canto i parametri dell'"in store marketing" possono essere gestiti per determinare una innovazione terziaria o incrementale che non impatta sulle caratteristiche strutturali della formula corrente.

Fig. 1.11 – Le tipologie di innovazione commerciale

Le variabili dell'innovazione primaria

INDICATORI DI STRUTTURA

- Ubicazione
- Superficie (m²)
- Parcheggio
- Numero casse
- Numero addetti
- Orari d'apertura
- Layout delle attrezzature
- Numero e tipologia dei reparti

Le variabili dell'innovazione secondaria

LEVA ASSORTIMENTO (Macro)

- Numero categorie merceologiche
- Numero referenze
- Numero referenze e incidenza % dei freschi sul fatturato
- Numero referenze e incidenza % dei generi vari sul fatturato
- Numero referenze e incidenza % del non food sul fatturato
- Incidenza del reparto piatti pronti
- Incidenza del mono/biporzione

Le variabili dell'innovazione terziaria

LEVA ASSORTIMENTO (Micro)

- Innovazioni assortimentali
- Politica di marca nei deperibili
- Politica di marca commerciale

LEVA PREZZO

- Every day low price
- Politica promozionale

SERVIZI EXTRA

- Servizi ristorazione
- Servizi caffetteria
- Servizi finanziari e assicurativi
- Servizi culturali

LEVA MERCHANDISING

- Layout delle attrezzature
- Layout merceologico
- Display merceologico

SERVIZI TRADIZIONALI

- Self scanning
- Consegna a domicilio
- Soddisfatti o rimborsati
- Etc.

RELAZIONI CON IL CONSUMATORE

- Micromarketing
- Carta fedeltà
- One to one marketing

LEVA COMUNICAZIONE

- Comunicazione istituzionale
- Comunicazione promozionale
- Comunicazione di punto vendita

Fonte: Cardinali M.G., *Shopper Marketing*, 2009.

La disamina delle numerose proposte interpretative fornite dalla letteratura manageriale in tema di innovazione commerciale e trattate in breve nelle pagine precedenti, viene sintetizzata nella tabella riassuntiva (Fig. 1.12).

Fig. 1.12 – Filoni di studio principali sull'innovazione nel retailing

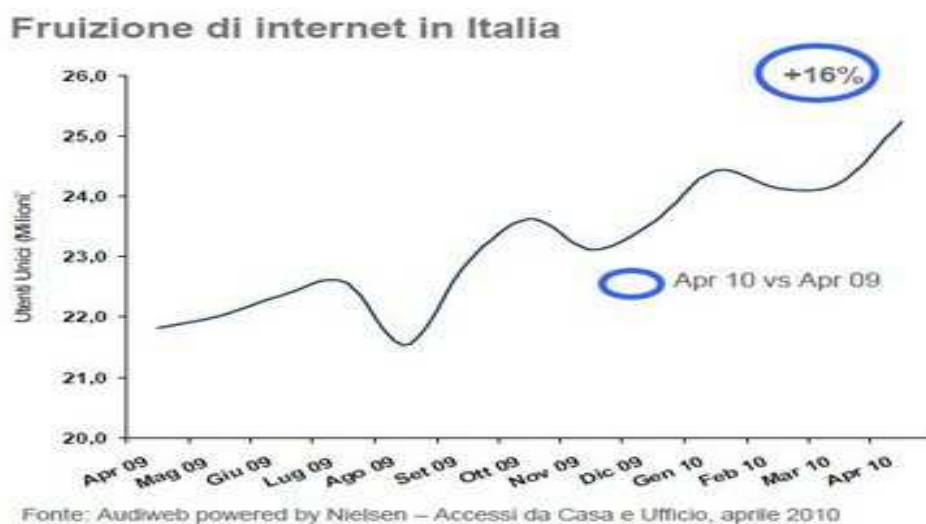
Filone di studi	Periodo	Teoria
Schumpeter	Anni trenta	Teoria della big disturbance. L'innovazione è prodotta dalla concorrenza innovativa
Mc Nair, Hollander	Anni sessanta	Wheel of retailing. L'innovazione per soddisfare alternative inferiori di prezzo
S.C. Hollander	Anni sessanta	Teoria della fisarmonica. L'innovazione è in funzione dell'assortimento
Bliss. P.	Anni sessanta	Teoria degli spazi limitati. L'innovazione come evoluzione del comportamento del consumatore
Copeland M.T., Bucklin P.L., Gist R.R.	Anni sessanta-settanta	Approccio descrittivo (diverse teorie)
Allvine F.C.	Anni sessanta	Teoria delle dinamiche delle attese. L'innovazione come variazioni delle preferenze dei consumatori (assortimento e prezzo)
Davidson W.R., Bates A.D., Bass S.J.	Anni settanta	Modello del ciclo vitale. La teoria ipotizza un ciclo vitale per le formule distributive
Spranzi, Lugli	Fine anni settanta ed inizi ottanta	Revisione della Wheel of retailing. L'innovazione è influenzata dalle variabili ambientali e può essere primaria o secondaria
Filsner M.	Anni novanta	Teoria dell'effetto sinergico di variabili ambientali ed interne. L'innovazione come soddisfazione delle attese dei clienti.
Lugli	Anni novanta	Il modello della catena del valore distributivo. L'innovazione si genera agendo sul contenuto, il contesto e l'infrastruttura
Castaldo	Anni novanta	La visione di marketing. L'innovazione può assumere una dimensione strategica, operativa e trasversale
Dupuis	Anni duemila	Il modello di architettura dell'innovazione. L'innovazione può essere di concetto, di flusso, organizzativa e di relazione
Pine & Gilmore	Anni duemila	Il modello esperienziale. L'innovazione viene generata da ogni fattore che produce un'esperienza memorabile

4. Alcune prospettive future dell'innovazione commerciale

Il tema dell'innovazione ha preso vigore negli ultimi anni in considerazione di alcuni rilevanti fenomeni sociali ed economici, che possono essere indicati come ulteriori driver effettivi o potenziali non trascurabili. In particolare possono essere richiamati quelli connessi all'evoluzione tecnologica (tecnologie ICT), la nuova immigrazione ed i cambiamenti nei tempi di lavoro, così come l'introduzione dell'euro e la crisi finanziaria, recepiti dai retailer come altrettanti segnali di adeguamento o innovazione dei propri sistemi di offerta.

A titolo di esempio, basta osservare i dati sulla fruizione di internet da parte della popolazione (Fig. 1.13). Questo dato è in crescita in tutti i paesi; in particolare una ricerca recente⁴⁷ evidenzia che ad aprile 2010 in Italia i navigatori sono 25,2 milioni (un milione in più rispetto al mese precedente e 3,5 milioni in più rispetto ad aprile 2009, circa il 16% in aumento). Il tempo speso online in media è di 29 ore e 10 minuti nel mese (<http://iab.blogosfere.it/2010/05/nielsen-la-fruizione-di-internet-in-italia-ad-aprile-2010.html>).

Fig. 1.13 - La fruizione di internet in Italia ad Aprile 2010



Fonte Nielsen, 2010.

⁴⁷Nielsen, 2010.

Il dato, in continua crescita, fornisce un segnale chiaro ed importante anche sulle future conseguenze sull'evoluzione del comportamento di acquisto, tale da orientare le strategie dei distributori al dettaglio. Il consumatore infatti ha un lasso di tempo sempre più limitato a disposizione e di conseguenza è ipotizzabile che, rispetto ad attività più gratificanti, tenderà a dedicare meno tempo alla spesa e a velocizzare gli acquisti. Questa tendenza contribuisce, come già accennato più sopra, a spiegare la recente crisi di alcune forme distributive più *time consuming* (in primo luogo gli ipermercati) ed il crescente successo di quelle più *time saving* (convenience store e discount).

Un altro rilevante fenomeno in atto che, secondo studiosi e operatori del settore, influenzerà il cambiamento nelle strategie della distribuzione è la polarizzazione della domanda nelle fasce estreme della scala prezzi.

Il consumatore si sta sempre più orientando ad acquistare prodotti nelle fasce di prezzo estreme, la c.d. fascia “premium” (prezzi più bassi) da un lato e quella “value” (prezzi più elevati) dall'altro, a scapito di quella intermedia (detta anche “mainstream”)⁴⁸. Tale tendenza, registrabile in maniera netta da qualche anno, sembra prescindere dalla semplice capacità di spesa del singolo cliente, ma dipende da una più ampia serie di cause.

Nel recente passato il segmento premium (prezzo e qualità alta) era acquistato dalla clientela più abbiente, mentre le fasce più povere preferivano rivolgersi al mercato del discount (primi prezzi con qualità modesta). I prodotti intermedi erano acquistati dal ceto medio in relazione a loro rapporto qualità/prezzo. Negli ultimi anni si è assistito ad una polarizzazione della domanda sulla fasce premium e value. Il fenomeno ha interessato tutte le categorie del LCC⁴⁹, tra cui anche prodotti con un valore esiguo come la pasta. Secondo Bain & Company (2006), *il segmento premium rappresenta in Italia (nel 2006) il 5% del mercato, mentre il segmento value rappresenta l'11% del mercato; i due segmenti estremi cresceranno nel*

⁴⁸Bain & Company (2006).

⁴⁹ LCC è l'acronimo di Largo Consumo Confezionato (drogheria, bibite, alimentare, reparto fresco, cura della casa, della persona e degli animali, ecc.)

prossimo futuro fino al 15% e al 30% rispettivamente, con la conseguenza che il segmento intermedio (mainstream) finirebbe per ridursi dall'attuale 84% al 55%.

Le imprese commerciali dovranno verificare continuamente questi trend di polarizzazione delle diverse categorie di prodotto al fine di non avere conseguenze negative sulla redditività dell'impresa a seguito di un ri-posizionamento eccessivamente sbilanciato verso le fasce di prezzo ai margini. In realtà, è ancora relativamente presto per modificare il posizionamento: da un lato *il peso oggettivo del segmento premium è ancora molto inferiore al segmento value e dall'altro certamente la contribuzione al profitto commerciale e industriale dei primi prezzi non riesce a superare quella del segmento intermedio* (Lugli, 2005).

Sarebbero opportune a questo riguardo attente disamine delle ragioni alla base del nuovo rilevante fenomeno tendenziale, già oggetto di diverse interpretazioni su cui vale la pena soffermarsi brevemente.

La spiegazione meno convincente è quella di un progressivo impoverimento del ceto medio a fronte di un arricchimento di quello più abbiente, fenomeno che riguarda molti paesi industrializzati a prescindere dalle politiche redistributive della ricchezza implementate dai governi locali.

Un'altra ipotesi più convincente è invece collegata ad un diverso orientamento dello stesso ceto medio, che in alcune categorie sceglie un **trading up** e in altre categorie opta per un **trading down**.

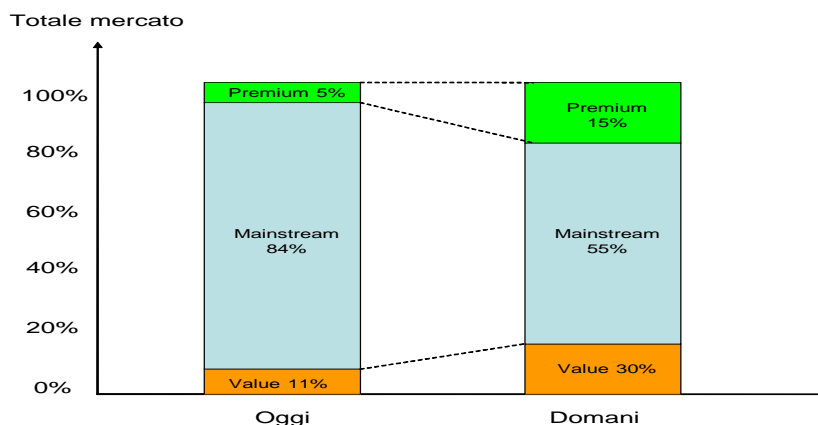
Le ragioni del trading down sono molteplici. Alcuni consumatori desiderano risparmiare risorse economiche da impiegare per gli acquisti di categorie nuove e/o premium. Altri orientano i propri acquisti verso la fascia discount perché è stato definitivamente percepito un graduale incremento qualitativo dei primi prezzi, cosa che non si registra nei segmenti intermedi. Il trading down conduce pertanto allo rinnovato sviluppo del discount, *formato distributivo che coniuga la convenienza di prezzo con un servizio grandemente richiesto dal consumatore e specifico di questa tipologia di punti vendita: la velocità di spesa connessa al ridotto numero di referenze trattate* (Lugli, 2007).

Per quanto riguarda invece la parallela polarizzazione verso la fascia alta (*trading up*), alcuni la spiegano osservando che i consumatori finali stanno spostando i loro

acquisti dal segmento intermedio a quello premium a causa della riduzione progressiva del peso dei consumi grocery sulla spesa complessiva⁵⁰ a vantaggio di nuovi consumi (culturali, tempo libero, vacanze, viaggi) e alla parallela preferenza a destinare tale quota alle merci più qualificate piuttosto che a quelle intermedie.

In termini di effetti sull'innovazione di formula/formato, secondo uno studio condotto dalla Bain & Company (vedi fig. 1.14) e realizzato per INDICOD-ECR, le aziende commerciali dovranno reagire tempestivamente alle mutazioni del mercato al fine di non perdere quote di mercato. Alcune potranno introdurre nuovi formati distributivi (scelta specialistica) e rivolgersi ad uno specifico segmento di domanda (value o premium), altre potranno adattare l'offerta in modo da soddisfare tutti i segmenti di domanda⁵¹ (scelta generalista). Queste due tendenze opposte non sono al momento supportate da basi analitiche sufficientemente documentate a livello di ricerca, tanto da dare prevalenza all'una o all'altra, ma restano valide ipotesi alternative su cui le imprese dovranno necessariamente compiere delle scelte

Figura 1.14 – Polarizzazione della domanda: ipotesi di scenario a medio-lungo termine



Fonte: Bain & Company, 2006

⁵⁰ Secondo Eurostat, l'incidenza dei consumi grocery (FMCG) sul totale della spesa è diminuita in Europa dal 21% del 1994 al 18,5% del 2003. In Inghilterra, l'incidenza di cibo, bevande e tabacco, è passata dal 15,5% nel 1995 al 12,7% nel 2005. Secondo U.S.Department of Agriculture, l'incidenza degli acquisti grocery sulla spesa annuale è calata negli Stati Uniti dal 16,9% del 1950 al 6,1% nel 2003.

⁵¹ Ad esempio, Miroglio distribuisce il suo prodotto di moda attraverso negozi tradizionali multimarca per la fascia intermedia e negozi monomarca per la fascia premium e value.

5. Una sintesi dell'innovazione nelle imprese commerciali

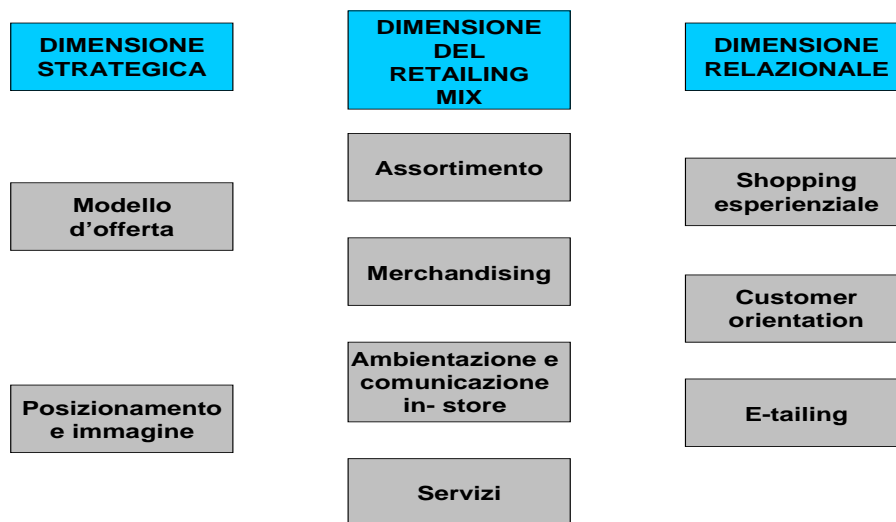
A conclusione di questo capitolo introduttivo, si può ricordare in primo luogo che l'innovazione del sistema distributivo rappresenta un tema ricorrente e ampiamente trattato dagli studiosi. Come abbiamo potuto evidenziare nell'esplicazione delle molteplici teorie elaborate dagli anni Cinquanta (Wheel of Retailing) fino ai giorni nostri, è emerso lo sforzo di stilizzare le dinamiche del processo innovativo delle imprese commerciali per fornire una tassonomia (formule e formati) in grado di classificare il fenomeno dell'innovazione nel commercio.

In realtà, sembra che la letteratura in materia di innovazione nelle imprese commerciali riesca a rivelare solo parzialmente una realtà molto più differenziata e non sempre riconducibile a modelli teorici rigidi e nettamente distinguibili.

Rifacendoci al modello di Castaldo, derivato da Lugli (Vedi fig. 1.15) è possibile individuare in prima istanza lo spazio entro cui si muovono i processi di innovazione del commercio. Dall'analisi dei risultati di ricerche empiriche, viene definito un modello che, in sintesi, articola il campo dell'innovazione su due livelli: un livello "macro", comprendente tre dimensioni chiave (dimensione strategica, dimensione operativa-retailing mix e dimensione relazionale o trasversale), e un livello "micro" entro cui ciascuna delle tre dimensioni chiave può essere articolata.

L'analisi dei singoli livelli consente di coprire adeguatamente lo spettro complessivo dell'innovazione commerciale (di portata primaria, secondaria o terziaria) per evidenziare i molteplici percorsi innovativi attraversati dalle imprese nel panorama del sistema grocery. Pertanto il presente lavoro si muoverà sulla traccia di questa proposta di analisi, partendo dalla *dimensione strategica*, per poi attraversare le altre due dimensioni. A livello di leve strategiche, l'attenzione si concentrerà in particolare sui due elementi chiave, costituiti dal "modello di offerta" (formula - formato) e sulle scelte di posizionamento di fondo dell'azienda (o dell'insegna).

Fig. 1.15 - Le dimensioni dell'innovazione nelle imprese commerciali



Fonte: Castaldo S., *Retailing & Innovazione*, 2005.

A tale riguardo, è opportuno sottolineare nuovamente che lo sviluppo e differenziazione delle formule che sta caratterizzando il contesto distributivo sembra essere discontinuo rispetto al passato, destinato a rendere sempre più instabili i confini del mercato distributivo (un fenomeno analogo a quello registrato in relazione alle forme organizzative classiche delle imprese, superate da soluzioni fortemente ibridate e dai confini incerti, Grandori, 1997) Il processo di differenziazione nell'ambito delle strategie competitive è il riflesso del repentino susseguirsi di nuovi modelli di consumo e di acquisto. Le formule di grandi dimensioni stanno vivendo un periodo di crisi a vantaggio delle formule di prossimità che entrano sempre più nelle scelte dei consumatori; le formule specialistiche convivono con quelle generaliste, si susseguono alternandosi nel tempo organizzazioni che realizzano politiche di arricchimento del servizio con quelle di impoverimento.

I driver di questi processi possono farsi risalire, come si è visto, a molteplici fenomeni endogeni ed esogeni al sistema (es. il rafforzamento di alcuni segmenti di clientela, come quello dei single, degli anziani, degli immigrati, ecc.; lo spostamento dai valori di "status symbol" a valori di "style symbol"; o ancora la

crescente ibridazione di modelli di consumo e di acquisto in passato nettamente differenziati, ed oggi sempre meno marcatamente definiti ed anzi spesso contraddittori, e così via). Ciò, sul piano strategico spinge il retail a riprogettare i modelli di formula consolidati, a ridisegnarne di nuovi, o ancora a produrre innovazioni secondarie o terziarie all'interno dei modelli correnti di portata più o meno estesa.

La progettazione di nuove formule distributive non è l'unica dimensione attraverso cui le imprese commerciali si differenziano e competono tra loro. Nel nuovo contesto di mercato la competizione si gioca sempre più sull'innovazione continua delle leve dell' "in store marketing". Questo livello dell'innovazione che si sviluppa su una **dimensione operativa** riesce a generare una particolare capacità attrattiva e a sviluppare soprattutto relazioni di fedeltà del consumatore verso l'insegna. E' in grado di caratterizzare l'insegna e le conferisce un vantaggio competitivo stabile e duraturo nei confronti delle altre insegne distributive.

In particolare, in tale ambito l'innovazione si ricerca agendo su variabili soft come lo *store design*, la comunicazione, l'atmosfera, i servizi⁵² che esulano dal core business e che vengono importati da altri settori. *La crescente offerta di nuovi servizi ha come conseguenza diretta una lenta ma progressiva fusione tra settori diversi* (Cardinali, 2009). E' facile assistere alla nascita di nuove forme distributive che combinano servizi, caratteristiche e funzioni di altri settori. Le formule distributive che introducono la vendita di carburante si trasformano in aree di rifornimento. Allo stesso modo, i canali di distribuzione che organizzano eventi, concerti, mostre si trasformano in luoghi di intrattenimento, di benessere e di cultura.

Nell'ambito dei nuovi vettori di generazione dell'innovazione, riveste un'importanza crescente la **dimensione relazionale**, costituita dagli interventi tesi a rafforzare i legami di fedeltà, fiducia, empatia con il consumatore e che prescindono dalle leve specifiche del business del retail, appropriandosi anzi non raramente di strumentazioni derivate da altri settori (in tal senso questo terzo livello viene

⁵²Si tratta sia di servizi di tipo funzionale (si pensi ai servizi finanziari, assicurativi, ristorativi) che di tipo edonistico (intrattenimento, organizzazione di eventi ecc.).

definita anche come “livello “trasversale” dell’innovazione. A tale riguardo appaiono di particolare rilievo i processi innovativi legati alla *customer orientation* e al così detto “shopping esperienziale”.

Anche le imprese del dettaglio hanno modificato il loro approccio di marketing per orientarlo sempre più al cliente e perseguire obiettivi di *customer satisfaction* e di fidelizzazione; questi ultimi in particolare si rivelano in realtà di non sempre semplice realizzazione, anche alla luce della crescente tasso di infedeltà che caratterizza sempre più il business (Busacca, Castaldo, 1996). Tali orientamenti costituiscono altrettante arene di innovazione sia sul versante strategico sia su quello della implementazione tecnica, operativa ed organizzativa.

In parallelo, nei contesti maturi, ed in particolare in alcuni comparti del settore, la dimensione relazionale con il mercato viene curata seguendo il tracciato di modelli di acquisto caratterizzati dalla prevalenza delle aspettative emozionali-esperienziali, che contribuiscono nel contesto del retail all’ideazione di proposte strutturali e gestionali innovative.

Alla luce di queste premesse, nel corso dell’elaborato proveremo ad esaminare in chiave descrittiva ciascuna delle tre dimensioni introdotte, in connessione con gli impatti innovativi che esse esprimono, per poi formulare una proposta complessiva di interpretazione del fenomeno dell’innovazione, con riferimento particolare alle implicazioni di carattere organizzativo che ad essa sono collegate.

In particolare, il secondo capitolo sarà dedicato alla dimensione strategica dell’innovazione nel retailing. Ci soffermeremo sulle innovazioni di formula e formato, di posizionamento e di *store image*.

Il terzo capitolo sarà dedicato alla elaborazione delle principali evidenze della dimensione operativa ed organizzativa, e più precisamente:

- l’assortimento nelle sue dimensioni (ampiezza e profondità);
- la comunicazione sia all’interno sia all’esterno de pdv;
- l’ambiente di vendita (strutture, processi organizzativi) come canale di percezione e valutazione dell’offerta;
- i servizi accessori (basati sulla componente umana o tecnologica) che possono costituire fattori di differenziazione e di creazione di surplus di valore percepibile.

Nel quarto capitolo prenderemo in esame la dimensione trasversale, non riconducibile ai tradizionali ambiti di competizione delle imprese commerciali, bensì frutto di processi di appropriazione nei confronti di realtà settoriali differenti.

In dettaglio:

- lo shopping esperienziale, che con la sua valenza ludica ed emozionale influenza gran parte delle scelte d'acquisto di molti strati di consumatori;
- la customer orientation, richiamata da molti come leva decisiva del successo aziendale, e legata in modo indissolubile all'accrescimento del patrimonio di risorse customer-based, alla soddisfazione del cliente (Valdani e Busacca, 1992; Castaldo 1994) ed alla costruzione di relazioni di fiducia (Busacca, 1994).
- le tecnologie informatiche (es. RFID, *e-tailing*, ecc) che pure generano profondi impatti a livello organizzativo e gestionale (acquisti, logistica, vendita, amministrazione).

Nel capitolo quinto si proverà di formulare una lettura interpretativa complessiva del fenomeno dell'innovazione del retail, con una particolare enfasi sulle ricadute osservabili sul piano organizzativo. A tale scopo, ci si avvarrà di uno schema concettuale frutto della elaborazione sviluppata nel corso dell'analisi, che aiuterà a collocare il tema dell'innovazione del retail all'interno della prospettiva organizzativa e nei suoi diversi piani di analisi (individuale, di gruppo, di azienda e di network), con riferimento particolare al contesto delle moderne organizzazioni della Grande Distribuzione Organizzata.

Il capitolo sesto, per concludere, elabora, in relazione al modello concettuale proposto, una collocazione ragionata di un'ampia serie casi di innovazione del retail rilevati nel panorama italiano ed internazionale, allo scopo di rilevare empiricamente il ruolo dei diversi driver dell'innovazione e le principali implicazioni gestionali ed organizzative che ne derivano.

CAPITOLO 2

L'INNOVAZIONE STRATEGICA

1. Introduzione

Lo sviluppo e la differenziazione delle formule distributive che sta caratterizzando il contesto distributivo sembra essere discontinuo rispetto al passato, destinato a rendere sempre più instabili i confini del mercato. Il processo di differenziazione nell'ambito delle strategie competitive è il riflesso del repentino susseguirsi di nuovi modelli di consumo e di acquisto. Le formule di grandi dimensioni stanno vivendo un periodo di crisi a vantaggio dei quelli di prossimità che entrano sempre più nelle scelte dei consumatori, le formule specialistiche⁵³ convivono con quelle generalistiche, si susseguono alternandosi nel tempo organizzazioni che realizzano politiche di arricchimento del servizio con quelle di impoverimento, alcune imprese si rivolgeranno ad uno specifico segmento di domanda (value o premium), altre potranno adattare l'offerta in modo da soddisfare tutti i segmenti di domanda.

La politica di differenziazione implementata dalle insegne del retail determina una competizione sempre più accesa tra le imprese commerciali. Si sta assistendo alla ricerca di idee innovative da applicare alla progettazione di nuove formule o al riposizionamento di quelli attuali e ad un massiccio investimento di risorse economiche per lo sviluppo di nuove formule.

Nel presente lavoro si vuole analizzare il processo di profonda innovazione e differenziazione delle formule che caratterizza il quadro distributivo attuale. *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 dell'innovazione da parte delle insegne della distribuzione moderna (Cardinali, 2009).*

⁵³Per soddisfare le richieste dei nuovi stili di vita e profili socio-demografici

Va osservato, a riguardo, che i processi innovativi nel retail, oltre a determinare modifiche nell'assetto competitivo delle imprese, sono generalmente alla base di esigenze di cambiamento anche sotto il profilo organizzativo, sia a livello macro strutturale (ridisegno di strutture), sia micro (introduzione di figure professionali o revisione e adattamento di figure esistenti), sia infine sotto l'aspetto della ridefinizione di processi organizzativi consolidati e della gestione delle risorse umane.

In questo senso il binomio strategia-struttura (Chandler, 1962) e, più generalmente la relazione tra contesto e strutture organizzative (impostazione contingentista) è ampiamente avvalorato dalle esperienze di molte organizzazioni del dettaglio moderno, nelle diverse dimensioni del loro agire organizzativo.

Prima di focalizzare il discorso sul tema delle forme innovative a livello strategico, oggetto di attenzione del presente paragrafo, si ritiene opportuno soffermare l'attenzione proprio su questi ultimi aspetti di matrice organizzativa, che rappresentano talvolta le conseguenze o le premesse per l'attuazione dei percorsi di innovazione.

2. Innovazioni del settore distributivo e impatto sui modelli organizzativi

Come si è accennato nel capitolo precedente, in letteratura il concetto di innovazione commerciale può essere sintetizzato secondo un triplice significato. Un primo significato è quello di introduzione sul mercato di una tipologia di punto vendita sostanzialmente inedita, diversificata o ancora differenziata rispetto alle tipologie già osservabili sul mercato (innovazione strategica a livello di formula di business). E' una innovazione definibile radicale che si verifica sporadicamente, ma una volta che si produce destabilizza l'equilibrio del sistema distributivo.

L'innovazione, tuttavia, può anche coincidere con il rinnovamento continuo del punto vendita che conserva i fattori chiave di una determinata "formula" già consolidata nel mercato, ma relativamente inedita per lo stesso retailer a causa di

asimmetrie informative o dello scarso sviluppo del mercato locale, per la clientela limitrofa. In questo caso i parametri dell'in store marketing sono gestiti per determinare una innovazione incrementale che non impatta sulle caratteristiche strutturali del o/canale.

Infine, l'innovazione può assumere anche una terza dimensione. In tal caso, l'innovazione è definibile trasversale, perché non riconducibile ai tradizionali ambiti di competizione delle imprese commerciali (lo shopping esperienziale, la customer orientation, le tecnologie informatiche), bensì è frutto di un processo di appropriazione nei confronti di realtà settoriali differenti.

Ogni tipologia di innovazione implementata può avere un impatto significativo sui processi e sui modelli organizzativi: ad esempio possono prevedere forme di integrazione (posizioni di confine) con attori esterni con competenze-specialistiche e complementari (è il caso ad esempio del presidio delle marche commerciali nei confronti dei fornitori copaker) o figure e strutture volte invece a facilitare la comunicazione tra le funzioni aziendali ed il processo decisionale (ad esempio il servizio di customer care).

Si è passati da assetti organizzativi di tipo funzionale che erano caratterizzati da una forte rigidità della struttura, da una ridotta integrazione tra le funzioni e da un coinvolgimento episodico dei soggetti esterni ad assetti più fortemente integrati e strettamente collegato con i soggetti esterni con i quali sviluppa forme di partnership (partecipazione a centrali di acquisto internazionali, category management, ecc.). I nuovi modelli organizzativi coniugano generalmente l'esigenza di creare nuove funzioni-processi aziendali che si occupano di progettare e lanciare innovazioni (di o o più circoscritte ad aspetti funzionali) e quella di coinvolgere attori esterni a cui in passato non si è minimamente immaginato di ricorrere⁵⁴. Le nuove funzioni aziendali sono specializzate in particolari ambiti. Si

⁵⁴In particolare, i nuovi modelli organizzativi (Osservatorio Innovazione nel Retailing – Università di Parma) si differenziano da quelli attuali per:

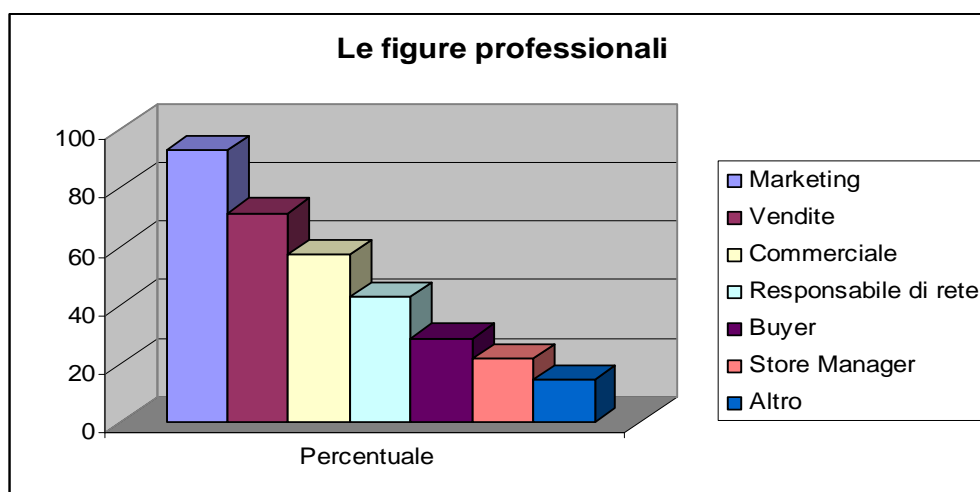
- un ridotta importanza della funzione acquisti e una maggiore importanza della funzione marketing;
- introduzione di un organo interfunzionale che possa fare da coordinatore tra le differenti funzioni aziendali;
- creazione di partnership strategiche con soggetti esterni al contesto distributivo;
- trasferimento di alcuni poteri dal centro alla periferia;

tratta delle figure professionali responsabili dei problemi ambientali, degli alimenti biologici, dei call center che stimolano significativamente l'innovazione commerciale (le relazioni con i clienti ed i fornitori, l'atmosfera del pdv, le leve del merchandising, la comunicazione, ect.).

Da quanto detto, emerge che il contesto distributivo ha subito una profonda evoluzione delle figure professionali coinvolte nel processo innovativo e in Italia sono ancora poche le imprese che hanno creato una funzione autonoma che si occupa dell'innovazione di formato⁵⁵.

Secondo recenti ricerche svolte in Italia (Osservatorio Innovazione nel Retailing – Università di Parma) le aree maggiormente coinvolte nel processo innovativo sono il marketing, le vendite ed il commerciale; tuttavia anche il resto delle funzioni aziendali contribuisce alla sua implementazione attraverso competenze specifiche (vedi. Fig. 2.1).

Fig. 2.1 – Le funzioni aziendali coinvolte nel processo innovativo⁵⁶ controlla numero figure



Fonte: *Osservatorio Innovazione nel Retailing* – Università di Parma, 2009.

- creazione di nuove figure professionali (es. responsabile problemi ambientali) con competenze specialistiche.
- creazione di una funzione ad hoc che si possa occupare del processo innovativo.

⁵⁵Sembrerebbe che il 30% delle imprese abbiano inserito nel loro organigramma aziendale la funzione addetta all'innovazione del punto di vendita.

⁵⁶Fatto 100 il numero delle imprese intervistate, 93 sono quelle che individuano nella funzione marketing la funzione aziendale più coinvolta nel processo innovativo, 71 quelle che la identificano nella funzione vendite e 57 nella funzione commerciale e così via.

Il successo dell'innovazione è legato alla capacità di coinvolgere e coordinare più funzioni aziendali che, come è noto, presentano profonde differenze a livello culturale, di comportamento nell'attuazione del processo innovativo e gestione del rischio. Il coordinamento, in molti casi, è implementato, per rispondere a tali esigenze, mediante interventi macrostrutturali, che prevedono, ad esempio, l'utilizzo dello strumento dei comitati di direzione interfunzionali atti a discutere e decidere sulle innovazioni da apportare alla proposta commerciale.

Per costruire un fattore critico di successo che distingua l'impresa commerciale rispetto ai concorrenti del contesto distributivo è fondamentale attuare un'integrazione interna delle funzioni aziendali (come abbiamo in precedenza visto) e soprattutto sviluppare relazioni consolidate con attori esterni all'impresa (integrazione esterna) al fine di immettere nuovi servizi che esulino dagli ambiti competitivi tradizionali. L'integrazione esterna prevede la partecipazioni di attori esterni che dispongono di competenze specialistiche, con i quali sviluppare forme di partnership. Tali alleanze strategiche sono strette generalmente per sviluppare l'offerta di servizi ricreativi (ristorazione, animazione, ecc.), di servizi di diversificazione dell'assortimento (introduzione di nuove categorie o reparti) e di servizi extra core (finanziari, bancari, assicurativi, ecc.). L'erogazione di tali servizi può essere in alternativa attuata dalla stessa impresa commerciale attraverso l'introduzione di nuove figure interne dedicate specificatamente ad essi (il cuoco per la ristorazione, il banchiere per le attività di banca, etc.).

Le partnership volte a favorire l'innovazione delle formule o la loro ristrutturazione possono essere di tipo:

verticale: con i fornitori;

orizzontale: con imprese commerciali concorrenti;

trasversale: con imprese appartenenti ad altri settori.

Di seguito esponiamo alcuni esempi di alleanze strategiche che hanno caratterizzato il panorama distributivo, il cui obiettivo comune è quello di ampliare la gamma di prodotti e servizi offerti arricchendo il valore e l'immagine della marca insegna.

- Tesco Vs Nutricentre: accordo strategico per inserire categorie di prodotti curativi e salutistici nei negozi della catena distributiva ed introdurre uno staff di collaboratori per soddisfare le esigenze specifiche dei clienti sulla salute ed il benessere.
- WalMart Vs Mc Donald's: alleanza strategica per offrire un servizio di ristorazione veloce all'interno dei pdv.
- Sainsbury's Vs Boots: accordo strategico per inserire categorie di prodotti Health&Beauty nei negozi della catena distributiva.
- Marks & Spencer Vs Compass Food: alleanza strategica per offrire un servizio di piatti pronti all'interno dei pdv.

La capacità di innovare in continuazione la proposta commerciale dipende dall'implementazione di modelli organizzativi in grado di assicurare una corretta integrazione sia tra le funzioni aziendali sia con gli attori esterni all'impresa commerciale⁵⁷.

3. Innovazione delle formule distributive

3.1 Le formule “ibride”

Il quadro distributivo è costellato di punti di vendita che basano la loro offerta su una logica di omogeneità e coerenza interna della tipologia di servizio proposto; ciò ha consentito, d'altra parte, agli operatori ed agli studiosi del settore di definire le “formule” distributive, che rappresentano ciascuna, appunto, la sintesi di un modello di offerta distintivo verso cui convergono determinati distributori.

Tuttavia, la spinta crescente verso l'innovazione e verso la ricerca di caratteri distintivi, nuovi e difendibili dà vita, da qualche tempo, all'affermazione delle formule di vendita “ibride” caratterizzate da un'offerta trasversale che non rientra nella tradizionale distinzione tra settori o categorie merceologiche, e che, sotto certi aspetti, può apparire talvolta addirittura contraddittoria e non razionale.

⁵⁷Si veda il capitolo cinque di questa tesi.

Le formule di vendita “ibride” sono dei luoghi caratterizzati da un mix di canali e merceologie che riescono ad attrarre una nuova clientela anche perché rendono la permanenza nel negozio alquanto unica nel suo genere.

Le principali formule “ibride” sono:

- gli ipermercati “discountizzati”, molte insegne stanno attuando politiche di “discountizzazione” attraverso l’ampliamento della categorie dei primi prezzi (fascia di prezzo bassa) al fine di soddisfare le richieste dei clienti “value” (nuove fasce di clientela di reddito e profilo socio-culturale medio alto, ma con forte motivazione alla massimizzazione del rapporto qualità prezzo o alla “convenienza”). In seguito a tali di politiche di trading down del servizio alcune insegne (es. Auchan) hanno introdotto negli ipermercati di nuova generazione tre percorsi differenti per soddisfare altrettanti fabbisogni di spesa (fresco, grocery e non food). Questo orientamento strategico può essere esplicitato con il cambiamento della gerarchia dei bisogni (Maslow, 1954) che ha accelerato il declino di alcune formule a vantaggio di altre. Gli ipermercati sono entrati in crisi e sono stati oggetto di profonde innovazioni a livello di retail mix. In altri termini, la gerarchia dei bisogni ha dato la spinta per l’attivazione di nuovi servizi, nuove politiche assortimentali e di merchandising (es. nuovi modelli di layout per agevolare l’acquisto veloce o la spesa giornaliera), in particolar modo negli ambiti che non costituivano l’asset principale dell’azienda (ad es. reparto freschi negli ipermercati). In tal modo, gli ipermercati hanno iniziato a competere con i supermercati e poi addirittura con i discount.

- i supermercati di convenienza, molte catene distributive stanno implementando nuove formule distributive che si avvicinano al discount. Si è passati da una politica di pricing orientata alle promozioni (Price Promotion) ad una che prevede una riduzione dei prezzi continua (Every Day Low Price), secondo la logica portante della formula discount, dove viceversa la pressione promozionale è molto limitata.

- i discount di marca, molte catene distributive discount stanno convergendo verso il supermercato attraverso politiche di trading up dell’assortimento e del servizio. In particolare viene migliorato il livello qualitativo de prodotti, sono inseriti nell’assortimento marchi industriali noti, insieme a marchi commerciali, biologici e

salutistici, nonché nuovi servizi che esulano dal core business dell'impresa commerciale discount (carte telefoniche).

-i mini-iper di prossimità, sono piccoli ipermercati “di quartiere” (non localizzati quindi lungo gli assi stradali extraurbani) orientati soprattutto al fresco e che propongono nuovi modelli di layout per agevolare l'acquisto veloce o la spesa giornaliera. La nuova formula prevede l'assegnazione di uno spazio più ampio da dedicare ai prodotti freschi, non sacrificando, anzi in alcuni casi aumentando le opportunità di acquisto nell'alimentare confezionato e nel non-food⁵⁸. *L'area dei freschi ha superato in alcuni i il 50%, e nel confezionato si è registrato un ampliamento delle categorie più forti per prestazioni e redditività. Questo processo è stato reso possibile mediante soluzioni di sfruttamento delle superfici di vendita e l'utilizzo di attrezzature espositive adeguate* (Mark up, n. 172, 2008). Il mini-iper di prossimità per le sue caratteristiche dimensionali e d'offerta risponde meglio alle attese di un consumo moderno ed evoluto, che esige scelta e qualità in ogni comparto, food e non-food, e nello stesso tempo punti di vendita di facile fruibilità, comodi e funzionali per la spesa.

- i supermercati localizzati in aree urbane e orientati alla ristorazione. Tale tipologia è studiata per rispondere alle esigenze di una spesa agile, di scontrino medio non elevatissimo, corrispondente a una frequenza d'ingresso che può andare dalla visita quotidiana a quella settimanale. La location è interna al perimetro urbano e nell'assortimento trovano spazio referenze attente alle abitudini di consumo locale, alla tradizione, ma anche risposte per target che richiedono velocità e servizio. Generalmente, sono creati spazi ad hoc per il ristoro dei consumatori che vogliono approfittare di un ambiente confortevole per il consumo dei loro pasti.

Questi esempi riflettono solo alcuni dei principali fenomeni in atto nel sistema distributivo attuale. Tuttavia non è possibile individuare un orientamento uniforme da parte delle insegne commerciali. Infatti, è possibile assistere a catene distributive che implementano formule “ibride” e successivamente le abbandonano perché non soddisfatte delle conseguenze economiche o in casi estremi le convertono in formule orientate alla soddisfazione di specifici segmenti di mercato.

⁵⁸Mark up, n. 172, 2008

3.2 Le formule d'attrazione

Le formule di grandi dimensioni (ipermercati ma anche grandi superfici specializzate) stanno vivendo un periodo di crisi a vantaggio delle formule di prossimità che entrano sempre più nelle scelte dei consumatori. Fino a pochi anni fa in tutta Europa si è assistito ad un progressivo sviluppo delle formule “di attrazione” *che rappresentava il palcoscenico di un grande teatro che avesse come rappresentazione l'acquisto, il punto di ritrovo delle famiglie che volevano passeggiare e fare shopping, il riferimento per i giovani che cercavano nuovi luoghi per “passare” il loro tempo*⁵⁹ (Meneghini, 2006).

Da qualche anno però le formule d'attrazione sono entrate in crisi, causa l'eccessivo affollamento alle casse, la confusione mentale determinata talvolta da assortimenti troppo profondi, la ridotta disponibilità di risorse economiche, ma soprattutto la forte diminuzione della produttività per metro lineare del punto vendita per via dell'eccessiva apertura di strutture così grandi. Ma la causa determinante e più significativa della crisi degli ipermercati è riconducibile alla perdita dell'attrattività nei confronti dei clienti per via dell'accesa competizione (introduzione di nuove formule) e delle mutazioni avvenute a livello di comportamento di acquisto del consumatore. In particolare, diverse ricerche indicano che da qualche anno i consumatori sono interessati ad acquistare i prodotti in negozi localizzati in aree urbane che offrono un assortimento ed un mix di servizi adeguato alle loro esigenze attraverso un spazio di vendita di dimensioni ridotte. *E la tendenza a scegliere spazi più piccoli e più a dimensione d'uomo. “Le strutture che hanno maggior successo sono quelle comprese fra i 400 e i 2000 metri quadrati. E non è un caso che i supermercati di media grandezza stiano diventando sempre più simili nei servizi ai negozi di quartiere. I consumatori (nel frattempo diventati più consapevoli) sono ormai attenti alla qualità dei prodotti e al loro costo e preferiscono non “spendere” tempo e soldi per arrivare fino ai centri commerciali, ma godere delle politiche di*

⁵⁹ www.gdonews.it

vendita aggressiva con promozioni continue del supermercato sotto casa.
(Codispoti, vicepresidente delle Coop Lazio).

Per affrontare la crisi, due sembrerebbero le direzioni⁶⁰. La prima è quella di agire sulla dimensione della superficie di vendita. Alcune catene distributive hanno deciso di estendere la superficie di vendita per ampliare l'assortimento non food e potenziare i servizi extra (finanziari, bancari, etc.). In particolare, la mission dei distributori è di potenziare i servizi edonistici al fine di trasformare l'ipermercato in un luogo di "eventi" che variano dalla cultura alla musica, dall'arte culinaria alle ricorrenze (Natale, Pasqua, festa delle donne, ecc.), un luogo dove attorno all'evento si creano possibilità di acquisto attinenti allo stesso e capace di attirare tutta la clientela potenziale. Altre catene, invece, hanno deciso di ridurre la superficie di vendita media degli ipermercati al fine di "avvicinarsi" ai supermercati orientati al servizio.

La dinamica evolutiva che è possibile aspettarsi per il futuro potrebbe essere dunque caratterizzata da una polarizzazione verso due modelli opposti: quello che vedrà farsi spazio nello scenario distributivo di un ipermercato di grandi dimensioni che sostituirà quello tradizionale a forte valenza attrattiva grazie al rafforzamento esasperato del reparto non food⁶¹ sia formule di piccole dimensioni localizzate in aree urbane e a forte contenuto di servizio.

3.3 Le formule di prossimità

Le formule di prossimità che sembravano essere in via di estinzione (superette, piccoli supermercati) hanno negli utili anni accresciuto la loro quota di mercato a scapito delle formule di attrazione. Sono numerose le insegne che hanno implementato una politica di consolidamento e sviluppo delle formule di prossimità

⁶⁰In alcuni casi, (es. Auchan) si sperimenta la formula di "Iper discount", già in atto in Francia e talvolta anche in Italia.

⁶¹E' opinione diffusa che la crisi dell'ipermercato sia determinata dalla ridotta attrattività del reparto non food. Per tale motivo molte catene distributive hanno progettato che offrono in esclusiva categorie non food altamente specialistiche.

con caratteri innovativi, in risposta alle mutazioni del contesto competitivo e l'evoluzione dello scenario socio-demografico.

In particolare tali fenomeni sono stati da stimolo al progressivo insediamento dei convenience store. Il convenience store ha l'obiettivo di soddisfare le esigenze di spesa giornaliera e in alcuni casi di quella di emergenza. L'assortimento è orientato alla commercializzazione di prodotti freschi e di piatti pronti. Il convenience store non è l'unica tipologia di formula di prossimità che è possibile osservare nel contesto distributivo, infatti la letteratura in materia di distribuzione ne individua almeno altre due: il luxury convenience store e il 24 hours store. Il primo punto vendita è rivolto alla soddisfazione del segmento di clientela a reddito medio-alto che ricerca prodotti premium e di qualità, il secondo punto vendita è una sorta di distributore automatico di prodotti e bevande atto a soddisfare le richieste di emergenza. E' generalmente localizzato in aree di transito, ospedali, scuole e l'assortimento è composto da prodotti ad elevato livello di servizio.

Molto spesso il lancio di un nuovo convenience store vede la partecipazione di più attori appartenenti a settori differenti. Le compagnie petrolifere hanno sviluppato convenience store presso le loro stazioni di servizio per rispondere alla competizione delle imprese commerciali nel mercato del carburante⁶². Di converso anche le imprese grocery sono entrate in competizione con le stazioni di carburante dal momento in cui hanno scelto di segmentare l'offerta commerciale introducendo al fianco delle formule tradizionali anche i convenience store atti a soddisfare la spesa di emergenza.

Da quanto detto, è possibile evincere che le formule di prossimità hanno subito una profonda riconversione. La "bottega" localizzata nel centro storico della città è stata sostituita da un punto vendita moderno sito in area a forte traffico (scuole, ospedali, etc.) e focalizzato su prodotti ad alto contenuto di servizio.

⁶² Molte insegne commerciali hanno previsto delle stazioni di rifornimento carburante che operano a fianco del centro commerciale.

3.4 Le formule lifestyle

Le “formule lifestyle” riflettono l’impegno dell’insegna a soddisfare specifici bisogni complessi dei consumatori attraverso l’offerta di proposte commerciali rivolte a particolari sistemi di valori culturali, nuovi stili di vita, e processi di consumo e di acquisto.

Le formule lifestyle si rivolgono a nicchie di mercato e pertanto raramente possono avere delle conseguenze importanti sugli asseti strutturali del mercato. Il target di clientela è orientato a soddisfare esigenze funzionali ma anche bisogni immateriali e simbolici. Si tratta di *progettare un’offerta di prodotti appartenenti alla categoria food e non food sostituibile e complementare rispetto a un processo di consumo o a uno stile di vita* (Cardinali, 2009). Le nuove formule di vendita attuano una politica di arricchimento dei servizi in coerenza con il posizionamento del pdv *e agiscono principalmente sui servizi extra di tipo edonistico trasformando il punto di vendita in un luogo di informazione, aggregazione e socializzazione* (Cardinali, 2009). Essi non possono essere più considerati luoghi di acquisto, ma punti di incontro per coloro che condividono un certo sistema di valori. A tal riguardo, si pensi ai punti vendita focalizzati sulle tematiche ambientali (prodotti biologici e sostenibili) oppure sulle problematiche dei paesi in via di sviluppo o commercializzano prodotti tipici, ecc. Essi riflettono l’impegno dell’insegna a soddisfare specifici bisogni/valori dei consumatori (es. time saving, qualità, salute, tutela dell’ambiente, ecc.) e generalmente si caratterizzano per un’ambientazione scelta ad hoc per la tipologia di stile di vita e l’occasione di consumo da soddisfare. La comunicazione ed il layout sono in linea con la mission aziendale.

Da quanto detto emerge che le variazioni intervenute a livello di processi di consumo, stili vita, ecc. hanno influenzato sensibilmente l’evoluzione del sistema distributivo. Appaiono nuove formule distributive e cambia la funzione dei luoghi di acquisto che non assolvono solo ed esclusivamente al bisogno di tipo funzionale, ma anche a quello di tipo edonistico.

3.5 Le formule mirate a specifici segmenti

Un'altra tendenza che sta emergendo nel panorama distributivo è riconducibile al consolidamento di nuove formule rivolte a specifici segmenti di consumatori. L'innovazione è attivata seguendo due alternative: arricchire i servizi preesistenti o ricombinare i servizi di molteplici formule al fine di soddisfare le esigenze dei target di riferimento. La massiccia introduzione delle formule che soddisfano le richieste dei single, dei bambini, degli anziani sono solo degli esempi di innovazioni originate dalla combinazione degli attributi di differenti distributivi.

I servizi introdotti sono creati *ad hoc* per facilitare il processo di acquisto in shop. Basti pensare, ad esempio, che i punti vendita rivolti esclusivamente al segmento degli anziani (sopra i 50 anni) offrono la possibilità di servirsi di parcheggi più spaziosi, di insegne vistose, di camerini più ampi e comodi, di scaffali più bassi e corsie più larghe e a sviluppare servizi specifici per il target in questione. L'interesse per questo segmento di clientela è stato generato dal nuovo contesto socio-demografico che si è andato delineando nel tempo e dalla tendenza dei "senior" ad accrescere il loro potere di acquisto.

Alcune catene distributive hanno lanciato le formule di ridotte dimensioni rivolte al segmento dei single che dispongono di risorse economiche per l'acquisto di prodotti premium e ad alto contenuto di servizio. L'assortimento è composto principalmente da prodotti in confezione per una/due persone.

Naturalmente i distributori che decidono di implementare una strategia commerciale rivolta ad uno specifico target di clientela non si precludono la possibilità di soddisfare le richieste di altri profili di acquirenti. Infatti, molto spesso i punti vendita sono frequentati anche da altre tipologie di consumatori che hanno il beneficio di accrescere la redditività aziendale, ma che non rappresentano il nocciolo duro del mercato di riferimento.

3.6 Le formule ristorative

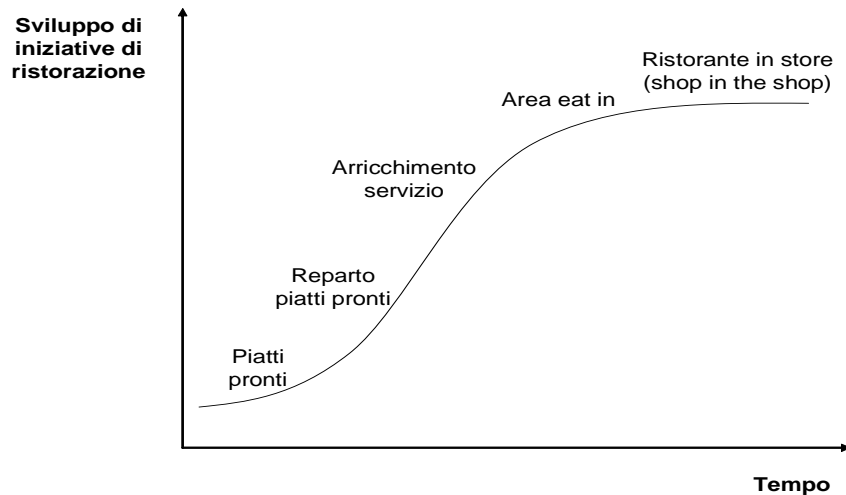
A seguito dell'aumento dei consumi extradomestici (fenomeno in ascesa nel lungo periodo anche se recentemente alquanto in crisi), molte catene distributive hanno provato a sottrarre clientela agli esercizi di somministrazione a cui i clienti si rivolgono per consumare il loro pasto fuori casa.

Il segnale di cambiamento nei comportamenti di acquisto del consumatore è stato immediatamente percepito dalla metà degli anni '90 dalla distribuzione, che si è adoperata per non perdere l'opportunità economica. Gli operatori più evoluti hanno ampliato i loro confini competitivi andando ad inserirsi in settori che esulano dal loro core business. In particolare, si è progressivamente assistito all'ampliamento dell'offerta commerciale attraverso l'introduzione di categorie facilmente consumabili dalla clientela (piatti pronti, lunch to go⁶³, lunchbox, etc.). Non solo, molte catene distributive hanno creato veri e propri spazi ad hoc per consumare i pasti acquistati all'interno del punto vendita oppure hanno inserito nelle loro gallerie commerciali dei ristoranti per il consumo di ogni tipologia di pasti.

In realtà lo sviluppo delle formule ristorative è stata caratterizzata dal susseguirsi di un insieme di fasi che è possibile racchiudere in una sorta di modello che rappresenta il ciclo di vita del marketing ristorativo della distribuzione moderna (Fig 2.2).

⁶³Sono i contenitori da pranzo

Fig. 2.2 – Il ciclo di vita del marketing ristorativo della GDO



Fonte: Cardinali M.G., *Shopper Marketing*, 2009.

Nella fase iniziale, i distributori al fine di rispondere alla competizione delle formule di somministrazione e mantenere la clientela che consuma i pasti fuori casa devono inserire nella loro offerta commerciale i piatti pronti che possono essere preparati nella stessa struttura distributiva attraverso personale assunto ad hoc (cuochi, etc.) o prodotti da fornitori locali specializzati e partner dell'insegna commerciale.

La seconda fase è quella in cui il distributore crea uno spazio di vendita dedicato alla sola esposizione di piatti pronti food per soddisfare la clientela atta a velocizzare l'atto di acquisto del pasto. Il reparto generalmente è indicato con il termine "pasto rapido" a cui viene spesso dedicata una cassa veloce.

La terza fase è quella in cui i distributori arricchiscono e personalizzano il servizio coniugando praticità, velocità e consulenza gastronomica attraverso le consegne a domicilio, i lunch box, i lunch to go, l'organizzazione di eventi e party.

Nella quarta fase il distributore crea degli spazi ad hoc per il consumo dei pasti acquistati nel pdv. Le aree sono attrezzate con forni a microonde, tavoli e sedie, distributori automatici di bevande per rendere più piacevole il consumo in store.

La quinta fase è quella in cui il distributore converge nelle formule di somministrazione⁶⁴. In questa fase, *la crescente offerta di servizi ristorativi ha come conseguenza diretta una lenta ma progressiva fusione tra settori diversi* (Cardinali, 2009). La nuova forma distributiva combina servizi, caratteristiche e funzioni del settore ristorativo.

A tal proposito, la spinta verso una sorta di “convergenza tra settori” è causa di una molteplicità di determinanti e di nuove forze ambientali che coinvolgono un numero crescente di settori e che hanno come effetto inevitabile l’affermarsi di nuove forme di intertype competition. *La “convergenza” è stata descritta come un processo attraverso il quale settori fino ad oggi ben distinti si trovano ad operare in un unico grande “metamercato”, in cui il confronto competitivo esula dai tradizionali confini settoriali, sempre più sovrapposti e confusi* (Valdani , Ancarani 2000). *Si afferma così una nuova forma di competizione tra imprese che operano in settori diversi (intertype competition) che ha come diretta conseguenza un progressivo ampliamento dell’attività di marketing dei diversi attori di mercato che competono per allargare la domanda potenziale* (Lugli, 2004).

Naturalmente, questo fenomeno di convergenza ha un impatto significativo a livello organizzativo, sui modelli gestionali e sui costi aziendali. Basti pensare che i distributori che stanno trasformando i punti vendita in formule di somministrazione devono sviluppare nuove competenze specialistiche in ambito ristorativo e creare nuove figure professionali adatte a soddisfare il nuovo servizio. In alternativa, la soddisfazione del servizio ristorativo richiede l’alleanza strategica con fornitori appartenenti al mondo Ho.Re.Ca⁶⁵.

⁶⁴Una ricerca Cermes (2004) evidenzia che il 38% delle insegne svilupperà aree di ristorazione in store ed il 47% di caffetteria.

⁶⁵ Il termine è acronimo di Hotel-Restaurant-Cafè (ma la terza parola viene a volte identificata con Catering o altre similari).

3.7 Le formule customer-based

Nei contesti distributivi tradizionali, le formule commerciali sono progettate seguendo una logica “da offerta”⁶⁶, tuttavia da qualche anno, nei mercati distributivi più evoluti, alcune insegne hanno abbandonato il loro criterio di segmentazione tradizionale, lasciando spazio ad una differente modalità di composizione dell’assortimento. L’approccio utilizzato è customer-based, ossia un modello di segmentazione dell’offerta distributiva che si basa sull’osservazione dei comportamenti di acquisto della propria clientela. Le informazioni sul comportamento di acquisto (es. la shopping mission, la frequenza di visita, ecc.) sono estratte dalla carta fedeltà e utilizzate per “clusterizzare” i punti vendita che compongono la rete in varie tipologie di differenti per l’offerta commerciale, la comunicazione, il layout, le promozioni, i prezzi. Molte insegne infatti stanno progettando differenti formule a seconda della localizzazione del punto vendita e delle caratteristiche della propria clientela.

3.8 Le formule di “vertical branding”

3.8.1 Il vertical branding

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta (in particolare nel settore moda, ma non solo) le imprese industriali manifestano la tendenza ad “accorciare” il canale di vendita mediante forme di integrazione verticale a valle (vertical branding), realizzate per mezzo dell’apertura di negozi di proprietà e franchising (concept store, flagship store, ecc.) , attraverso i quali esse realizzano in proprio la distribuzione delle loro marche e griffe.

I motivi che si pongono alla base di queste scelte distributive sono legati al controllo delle logiche di gestione e quindi delle modalità di vendita, all’ottenimento di informazioni sulle tendenze del mercato e alla costruzione di una coerente immagine di marca (Ravazzoni, Petruzzelli, 2004). Il controllo dei canali

⁶⁶[Si è passati a prendere in esame solo i parametri da domanda e non più quelli da offerta.](#)

distributivi consente di ottenere informazioni dirette sul cliente attuale o potenziale al fine di conoscere i suoi comportamenti di acquisto, di verificare e rafforzarne la fidelizzazione e monitorando costantemente l'evoluzione dei suoi bisogni. Tuttavia, le imprese industriali ricorrono a tali formule distributive anche per raggiungere altri obiettivi: vendere, promuovere (spesso sono offerti servizi aggiuntivi o consulenze di esperti, legate al prodotto), *ma soprattutto per arricchire l'esperienza di shopping e comunicare al meglio l'identità dei prodotti e la "filosofia" della marca anche durante l'acquisto* (Napolitano, De Nisco, 2003).

La strategia di integrazione a valle, con l'apertura diretta di punti vendita monomarca di proprietà, ha delle implicazioni sull'organizzazione delle funzioni e delle risorse aziendali da non sottovalutare. Il ricorso a processi di vertical branding, infatti, impone alle imprese di definire una nuova struttura organizzativa, a sviluppare figure professionali con competenze specialistiche ed eterogenee (architetti, designer d'interni, visual merchandiser, retail manager, store manager) e decidere le risorse da destinare (Comunicazione e Marketing n. 10). A meno di voler delegare l'intera operazione a strutture specializzate esterne, l'azienda deve sviluppare approcci interdisciplinari al canale che esalti i valori della marca. In altri termini, l'impresa industriale deve gestire un sostanziale cambiamento organizzativo,⁶⁷ per trovare soluzione ai problemi che si manifesteranno a causa della gestione e dello sviluppo dei punti vendita di proprietà. In particolare, deve fare accettare il cambiamento e i relativi rischi/benefici ai responsabili delle attività a qualsiasi livello essi siano, sostenere gli attori nel processo di cambiamento, nonché individuare linee guide di azione da implementare⁶⁸. *Il successo nel vertical branding, quindi, è strettamente correlato alle capacità dimostrate dall'impresa nell'integrazione sinergica di problematiche e soluzioni multidisciplinari.*

Da una ricerca di Aaker e Joachimsthaler (2000) svolta negli Stati Uniti è stato possibile identificare sei fattori di criticità:

⁶⁷ Cambiare significa variare, trasformare il sistema organizzativo, il sistema tecnologico e produttivo, il sistema legato al mercato e alla domanda e il sistema legislativo e normativo

⁶⁸ Non è possibile definire un modello unico ed universale da utilizzare come guida per tutte le imprese che stanno attraversando un processo di cambiamento organizzativo a causa delle differenti peculiarità che le caratterizzano.

- Essere in possesso di un'identità di marca ben delineata atta a sviluppare un progetto in linea con essa;
- Fornire un vantaggio al consumatore;
- Sfruttare a fondo le caratteristiche principali della marca. Il flagship store dovrebbe evidenziare le caratteristiche principali e i vantaggi della marca (i simboli, i colori, la musica, la tradizione e le sue linee di prodotto esclusive);
- Rendere possibile un'esperienza d'acquisto "unica e memorabile";
- Introdurre continuamente innovazioni così da rendere l'esperienza sempre nuova. E' fondamentale per rinnovare continuamente l'esperienza d'acquisto ed evitare un punto vendita che sia superato e scontato introdurre innovazioni continue;
- Utilizzare il flagship store per lanciare nuove soluzioni e verificare l'impatto sulla clientela.

Proviamo ad illustrare le ragioni⁶⁹ che inducono le imprese industriali ad integrarsi a valle e sviluppare i flagship store prima in via generale (Fig. 2.3) e poi in funzione dell'ambito settoriale di appartenenza (Fig. 2.4). A tale scopo ci si può avvalere di una ricerca realizzata da Confimprese su un campione di imprese appartenenti a settori industriali diversi .

⁶⁹La ricerca (da Sabbadin e collaboratori) è stata condotta sottoponendo 85 questionari alle imprese che operano nei seguenti settori: il 45% di queste appartiene al settore dei servizi, il 25% all'abbigliamento, il 14% alla ristorazione e il 16% ai settori non alimentari.

Fig. 2.3 - I fattori che inducono le imprese ad integrarsi a valle

Comunicare il valore della marca	19,29%
Servire nuovi segmenti di clientela	14,03%
Avere una relazione diretta col consumatore	12,63%
Emozionare i clienti nei punti vendita diretti o in franchising	9,12%
Superare l'arretratezza della distribuzione indipendente	9,12%
Utilizzare i punti vendita come laboratori di marketing	7,70%
Ridurre i costi di distribuzione	7,36%
Internazionalizzarsi	6,67%
Perché i negozi in vie di prestigio aumentano il valore della marca	4,56%
Difendere il valore della marca dalla contraffazione	3,85%
Raccogliere informazioni sulla clientela	3,50%
Perdita d'efficacia della comunicazione tradizionale	1,05%
Altro	3,85%

Fonte: Confimprese, 2004.

Dalla figura 2.3 si evince che i fattori principali che spingono le imprese industriali ad integrarsi a valle sono: la comunicazione del valore della marca (per una percentuale pari al 19%); il servire nuovi segmenti di clientela (14%); la relazione diretta con il consumatore (13%.)

La fig. 2.4 espone brevemente le cause di integrazione a valle in funzione del tipo di settore di appartenenza. In particolare, in tutti i settori il principale fattore risulta la comunicazione del valore della marca, mentre gli altri risultati sono differenti da settore a settore.

Fig. 2.4 - Sintesi settoriale dei principali fattori d'integrazione

I fattori d'integrazione a valle:	Moda	Ristorazione	Servizi	Altro non alimentare
1. Comunicare il valore della marca	1°	1°	1°	1°
2. Servire nuovi segmenti di clientela	6°	4°	2°	2°
3. Relazione diretta col consumatore	2°	5°	3°	4°
4. Arretratezza della distribuzione	5°	6°	5°	3°
5. Emozionare i clienti	4°	3°	6°	6°
6. Punti vendita come laboratorio di marketing	3°			5°
7. Ridurre i costi di distribuzione			4°	
8. Internazionalizzarsi		2°		

Fonte: Confimprese, 2004

I punti vendita monomarca dovrebbero essere concepiti e gestiti con l'obiettivo di farne luoghi "unici e singolari". Dovrebbero riuscire a comunicare e a fare cogliere i valori della marca, così da spettacolarizzare e teatralizzare il mondo della marca. Suscitare sensazioni fisiche ed emotive che inducano il cliente a prolungare la permanenza e a ritornare (Sabbadin, 2004). Questi obiettivi, naturalmente, possono essere coerenti con merceologie molto selettive, caratterizzate da approcci di acquisto e consumo non banali, e nei quali soprattutto la motivazione del consumatore è sostenuta da particolari sollecitazioni in termini di curiosità ed interesse.

3.8.2 I flagship store

Nel corso degli ultimi anni le imprese industriali hanno rivalutato l'importanza delle strategie commerciali ai fini dell'affermazione dei prodotti sul mercato che in alcuni casi ha portato all'introduzione di nuove formule (flagship store) cui viene assegnata soprattutto una missione comunicazionale. Il flagship store è ideato per comunicare l'immagine ed i valori dell'insegna e dei marchi che a sua volta sono

associati ad un particolare stile di vita e per lasciare nel consumatore una traccia significativa in termini di ricordo e coinvolgimento.

Il prestigio di cui gode questo pdv deriva sia da fattori materiali (es. location, dimensione e allestimento), sia da elementi esclusivi ancorché immateriali (es. atmosfera ed espressività) che sono la causa della sua brand equity⁷⁰. Il flagship store è studiato in ogni singola caratteristica al fine sottoporre il consumatore a stimoli multisensoriali (luci, suoni, colori, odori) e di evocare forti emozioni positive nella mente del consumatore.

A tale scopo si utilizzano nuove e sofisticate tecniche di visual merchandising. I prodotti vengono esposti singolarmente in spazi creati ad hoc quasi come per essere ammirati come quadri ad una mostra, mentre lo stock è ridimensionato per evitare di intaccare l'identità di ogni singolo articolo e banalizzarne l'immagine. *La spettacolarizzazione del brand operata all'interno del negozio "guida", attraverso richiami multisensoriali (videowall, strumentazione sonora, ecc.) e rimandi alla tecnologia (disegni, dettagli, campioni dimostrativi ecc.) o alla storia (cimeli, pagine di cronaca, trofei ecc.) trasforma, inoltre, ogni prodotto da mero oggetto del desiderio, passeggero e fugace quanto l'umore umano, a termine di un razionale processo di scelta, meditato e duraturo nel tempo* (Franzosi, 2008). Il visitatore viene guidato alla scoperta dei valori e delle ragioni che dovrebbero indurlo a scegliere il marchio esposto nel punto vendita piuttosto che quelli della concorrenza.

I flagship store hanno una superficie nettamente superiore a quella dei punti di vendita monomarca e sono sviluppati generalmente su più piani e ubicati in vie molto note al visitatore ed ad elevato flusso di traffico pedonale⁷¹ e sono *l'estensione del brand nel retail, è la marca che si appropria del territorio e reinterpretata gli spazi architettonici per "impressionare" i clienti target* (Sabbadin, 2004).

⁷⁰La brand equity o valore della marca è determinata dalla conoscenza della stessa sul mercato. Essa dipende dalla notorietà -brand awareness- e dall'immagine - brand image (Aaker, 2002).

⁷¹I flagship store mirano alla copertura mediatica anche come attrazioni turistiche.

Il precursore del flagship store è stato **Ralph Lauren**⁷², che agli inizi degli anni novanta aveva deciso, per il suo punto vendita monomarca di **New York**, di “*considerare in modo sistematico i cinque sensi del consumatore fin dalla fase di costituzione e di concezione dell’offerta*” (Hetze, 2003).

Il panorama distributivo è costellato da una molteplicità di casi di flagship store che è possibile per brevità distinguere, sulla base di una proposta recente, in (Sabbadin, 2005):

- **Media store**⁷³ (es. Apple Flagship Store, Puma Concept Store, Louis Vuitton, Mandarin Duck, etc.)
- **Flagship megastore** (es. Ralph Lauren, Nike Town, Megastore Benetton)
- **Flagship store + headquarter**⁷⁴ (es. Trussardi, Palazzo Marino alla Scala, Maison Hermès, Tod’s, Omotesando Building)
- **Flagship store e concept store + aree destinate alla ristorazione** (es. Armani Chater House, Immeuble Kenzo, Just Cavalli)
- **Flagship store e concept store + centri benessere** (es. Gianfranco Ferrè , Dolce & Gabbana Man)
- **Flagship store + aree polifunzionali** (es. Epicenter Prada)

Nel capitolo sesto, al momento della classificazione dei principali casi di innovazione distributiva rilevati nel panorama Italiano ed Internazionale, verranno ampiamente richiamate tali tipologie.

⁷²“*Gli ambienti sono lussuosi e perfettamente ricostruiti come se fossero all’interno di un set cinematografico. Dappertutto ci sono mobili in legno pregiato intagliati a mano, ornamenti in ottone, tappeti orientali e rami d’orchidee*” (Codeluppi, 2000) che hanno l’obiettivo di trasmettere al visitatore lo stile della vecchia Inghilterra.

⁷³I Media Store sono punti vendita di media grandezza il cui unico scopo è di comunicare il marchio.

⁷⁴Sono generalmente localizzati in grandi palazzi di interesse storico o architettonico e prevedono aree differenti per la vendita della merce, per ospitare i vertici aziendali, per musei, per ristoranti, ecc.

3.8.3 I temporary store

La strategia di vertical branding (integrazione verticale discendente) si può esternare non solo attraverso l'apertura dei flagship store, ma anche attraverso la nascita dei temporary store⁷⁵. E' un'innovazione di recente osservata nel panorama distributivo che si pone lo scopo di creare valore per l'azienda, in particolare per quelle del sistema moda che stanno affiancando all'attività produttiva anche quella della distribuzione delle proprie marche e delle proprie griffe.

Il temporary store può essere definito *come lo spazio commerciale, costruito intorno ad un tema specifico, in cui i prodotti sono messi in scena in un contesto spettacolare ed espressivo, e dove prima dei prodotti ciò che si vuole proporre è la gratificante esperienza che il consumatore può provare nel negozio stesso. Tale concezione del punto vendita si caratterizza come un nuovo modo di vendere e comprare che propone uno stile di vita e mescola oggetti diversi in una esposizione curata ai minimi dettagli attraverso un particolare sistema di arredo* (Caputo, Resciniti, 2003).

I temporary store sono negozi la cui durata di apertura è limitata ad alcuni mesi, in casi eccezionali pochi giorni (Nike ha aperto un pop up store a SoHo per quattro giorni) che hanno il duplice scopo di attrarre l'attenzione e di sottolineare il senso dell'occasione. L'apertura spesso dipende dal susseguirsi di eventi particolari (Milano pullulava di temporary store in occasione del recente salone del mobile) o in concomitanza con il lancio di nuovi prodotti/servizi per l'azienda (es. Lancome). Sul lato industriale, infatti, i negozi competono sul tempo, inteso non come obsolescenza intrinseca, ma come la necessità di mantenere viva l'attenzione e l'interesse del cliente sull'offerta assortimentale, con innesti di prodotti nuovi, totalmente o anche solo parzialmente.

Molti sono i lanci sul mercato (molto spesso legati solo alle ricorrenze), e bassissimo è il tempo di permanenza di questi "nuovi prodotti", che presto vengono ritirati. In tal modo si vuole comunicare al cliente la peculiarità del prodotto. Se infatti l'elevato tasso di introduzione di nuovi prodotti tende a disorientare il

⁷⁵Sono anche detti pop-up store per via della durata limitata di apertura.

cliente, il lancio di “novità a tempo” lo spinge a cogliere l’occasione d’acquisto. E spesso questo si tramuta in una fonte preziosa di informazioni per l’impresa produttrice (Sabbadin, Negri, 2009).

Sul lato della distribuzione il “negoziò a tempo” è un’nuova formula distributiva che può assumere differenti forme. È generalmente monomarca, ma non mancano i casi in cui si promuove differenti marchi (es. Coin). E’ spesso una struttura fissa utilizzata come vetrina, anche se per poco tempo, in vie talmente prestigiose da escludere la sostenibilità di una presenza costante. Altre volte i temporary store sono ambulanti: Gap ha girato gli Stati Uniti su di un pullman, Oviessè l’Italia attraverso un camion di 17 metri. L’apertura di un temporary è comunicata, ma in alcuni casi è del tutto improvvisa, e la conoscenza è subordinata al solo passaparola.

Le imprese industriali e commerciali ricorrono al temporary store per raggiungere una molteplicità di obiettivi: vendere, promuovere, offrire servizi aggiuntivi o consulenze di esperti, legate al prodotto⁷⁶.

Il temporary store *ha alla base delle ragioni certamente di natura economica, ma soprattutto delle motivazioni legate alla necessità di arricchire l’esperienza di shopping e comunicare al meglio l’identità dei prodotti e la “filosofia” della marca anche durante l’acquisto* (Napolitano, De Nisco, 2003). Per tali motivi, le leve del retailing mix (assortimento, merchandising, comunicazione, prezzi, ecc.) devono essere manovrate al fine di trasmettere i valori e lo “spirito” del brand. Spesso si fa leva sulla creazione di ambienti di vendita stimolanti ed emotivamente coinvolgenti, perché l’accesa competitività ha reso i prodotti piuttosto simili tra loro che devono competere non più sul fronte del marketing tradizionale, ma sul marketing esperienziale. In altre parole, per differenziare i prodotti è necessario offrire in più al consumatore l’emozione di un’esperienza unica e coinvolgente (Schmitt, 1999), in via parallela rispetto al trasferimento dei benefit e delle funzioni dei prodotti.

⁷⁶Basti pensare che Nivea nel suo concept store offriva la possibilità di prenotare un trattamento gratuito di bellezza, oppure da Benetton era possibile usufruire di un hairstyler per i bimbi e di un personal stopper. Da BStripe era possibile usufruire di uno sconto pari al 20% per ogni capo di abbigliamento usato e consegnato al pdv.

E' proprio al fine di soddisfare esigenze sempre più stringenti della domanda, dovute alla crescita delle alternative di acquisto e delle relative possibilità di accesso che caratterizzano il settore distributivo, che si è cercato di modificare, attraverso l'utilizzo del temporary store, l'idea che sottintende il concetto di punto vendita, trasformandolo da luogo d'acquisto a luogo di permanenza. Infatti, negli ultimi anni, si è assistito ad un'evoluzione del processo di acquisto del consumatore che è orientato ad assolvere un bisogno di natura ricreativa oltre che funzionale. *In tal senso, l'acquirente ricreativo risulta particolarmente attratto dagli aspetti del punto vendita che possono rendere l'acquisto più piacevole e divertente, quali la creatività e l'originalità* (Vescovi, Checchinato, 2004).

Gli spazi gestiti per la promozione di uno o più marchi sono spesso di proprietà di imprese specializzate in "Shop Sharing" che offrono servizi di temporary store affittandoli ai marchi noti. A titolo di esempio, la società Sidecar Diffusion, ha in gestione a Milano uno spazio in corso Garibaldi dove, negli ultimi tre anni sono stati aperti temporary store (quattro settimane al massimo) di Offshore legenda, Aem'key, Levi's Spalding e U Roads ed altri.

4. Innovazione del posizionamento e dell'immagine

4.1.Introduzione

Un'area importante di elaborazione innovativa, percorsa anche dalle imprese commerciali come da quelle industriali, si focalizza sulla rivisitazione del proprio posizionamento di mercato.

In tal senso, molte imprese stanno ripensando alle proprie politiche di posizionamento al fine di trasferire al cliente un'immagine originale ed unica. Facendo leva sull'innovazione del posizionamento aziendale, le imprese commerciali vogliono perseguire un duplice obiettivo: fidelizzare all'insegna il cliente in modo stabile e duraturo nel tempo e attenuare le interdipendenze competitive che le *permettono di conseguire quello stato di "isolamento competitivo" fondamentale ai fini della sua sopravvivenza futura* (Rumelet, 1984).

Il posizionamento (Collesei, 1988; Caldani, 1995, Davies, Brooks, 1989; Sicca,1990; Sciarelli, Vona, 2000). *definisce il modo in cui la marca o l'impresa vogliono essere percepite dai clienti-target* (Lambin, 2004). *Questo rappresenta l'elaborazione mentale, di un insegna e della sua immagine* (Lindquist, 1974; Golden, Zimmer, 1988; Castaldo, 1995). *al fine di conferire, di fronte al consumatore, una collocazione apprezzata e diversa da quella occupata dalla concorrenza* (Ries, 1981).

Le strategie di posizionamento sono implementate facendo leva sulle singole variabili del retailing mix e il posizionamento viene costruito partendo da caratteristiche oggettive e soggettive. *In particolare in quei mercati in cui le possibilità di differenziazione oggettiva sono limitate, le caratteristiche immateriali dell'insegna rappresentano un efficace ed efficiente mezzo di differenziazione tra i concorrenti* (Lambin, 2004). Tra esse l'immagine⁷⁷ è la variabile immateriale più rilevante ai fini della costruzione di una specifica identità dell'azienda, e la leva più incisiva per differenziare l'insegna dalle altre, inaspando la competizione tra le imprese già operanti nel settore ed innalzare barriere all'entrata per potenziali investitori.

Da quanto detto, è possibile comprendere che i clienti si rivolgono per l'acquisto dei prodotti (a parità di altri fattori) preferibilmente presso le insegne con una buona reputazione anche se penalizzanti dal punto di vista del costo. Una buona immagine e un buon posizionamento aziendale è, secondo la consolidata dottrina del marketing, la base per conquistare nuovi clienti e fidelizzarli e creare un vantaggio competitivo.

Poiché la posizione del vantaggio competitivo di un'impresa è valutata attraverso la percezione che il consumatore ha di essa rispetto alla concorrenza, *per un'azienda diventa sempre più importante avvalersi di strategie di differenziazione capaci di imprimere al proprio prodotto⁷⁸ un più alto valore percepito in grado di suscitare*

⁷⁷ Numerose ricerche hanno provato ad identificare i vettori attraverso cui si determina l'immagine di un insegna. Da quanto emerge sembrerebbe che la store image è influenzata dall'assortimento, dalla qualità dei prodotti, dal prezzo, dai servizi, etc.

⁷⁸ Il termine prodotto (nel corso del testo) è inteso come distributivo.

l'interesse e le motivazioni di acquisto della clientela (Porter,1985; Valdani, 1995; Winer, 2002).

Il posizionamento di prodotto è un concetto legato alla politica di differenziazione dell'insegna, nell'ambito di uno specifico mercato obiettivo. *Definito come la percezione che hanno i clienti di un dato prodotto, relativamente alla posizione dei concorrenti, esso esprime il tentativo dell'impresa di costruire attorno ad un dato prodotto connotati e caratteristiche di distintività nel tentativo di conquistare le preferenze dei clienti. (Kotler, 1993; Molteni, 2003).*

Il legame che si instaura tra concetto di posizionamento e segmento di mercato prescelto, nonché la relatività che il suo significato assume nei confronti della concorrenza, costituiscono le determinanti che fanno del posizionamento di prodotto uno degli aspetti più critici nella definizione della strategia di marketing da attuare (Valdani, 1995).

Le imprese naturalmente per costruire un posizionamento efficace devono conoscere a fondo il target di riferimento e le strategie implementate dai concorrenti, poiché solo da una loro attenta analisi è possibile evincere quali sono le caratteristiche distintive che l'insegna deve avere per determinare un surplus di valore per il cliente.

E', altresì importante che tali elementi distintivi siano efficacemente percepiti dal consumatore nonché difficilmente imitabili dalle imprese concorrenti poiché eventuali differenze non percepite tra insegne non sarebbero in grado di generare vantaggio competitivo, mentre differenze facilmente imitabili tra insegne costituirebbero fonte di vantaggio solo di breve periodo (Winer, 2002; Valdani, 1984).

Occorre sottolineare infine che, essendo il posizionamento costruito sulla base delle percezioni dei clienti, esso è influenzato non solo dalle decisioni dell'impresa, ma anche dalle scelte dei concorrenti le quali, agendo sul mercato, possono modificare il sistema di percezioni che i clienti hanno di quel mercato, ridefinendo la posizione di tutti le insegne che vi competono (Molteni, 2003). Dunque, la costruzione del posizionamento aziendale consiste, in sintesi, nell'identificare le dimensioni attraverso le quali differenziare il proprio prodotto. *In generale tali*

dimensioni possono essere ricercate facendo riferimento da un lato al posizionamento che il punto vendita ideale dovrebbe avere per il target di consumatori e da un altro lato dal posizionamento percepito dallo stesso segmento rispetto alla concorrenza. In altre parole dalla distanza percettiva⁷⁹ che la separa dal profilo ideale espresso dalla domanda – definito come gap di valore e al posizionamento delle insegne concorrenti – gap competitivo (Valdani, Busacca, 1992; Cercola 1994).

Ma quali sono i vettori che spingono all'innovazione delle politiche di posizionamento? Di seguito li esporremo in modo analitico.

4.2 I vettori innovativi nelle politiche di posizionamento

Un posizionamento in linea con quello ideale è alla base della costituzione del vantaggio competitivo dell'impresa, che permette di conseguire quello stato di "isolamento competitivo" fondamentale ai fini della sua sopravvivenza futura. Le politiche di posizionamento consentono di sviluppare la fedeltà del cliente all'insegna e possono essere implementate per colmare il gap tra preferenze e percezioni o per coprire i vuoti di offerta non efficacemente presidiati dalle imprese commerciali preesistenti sul mercato. Nel primo caso, i distributori possono ridurre il gap attraverso politiche di riposizionamento che agiscono su quelle variabili latenti/tradizionali: l'assortimento (es. inserire nuovi reparti), la localizzazione, la politica dei prezzi, l'ambientazione, il layout ed il display, l'orario di apertura, i servizi accessori, etc. L'insegna viene percepita dal cliente con un posizionamento simile a quello ideale e assolutamente differente rispetto a quello delle catene distributive presenti sul mercato. In tal caso, l'innovazione risulta essere incrementale.

Nel secondo caso, i distributori possono decidere di competere su dimensioni inedite e mai considerate prima. In tal caso, la politica di posizionamento innovativa risulta essere radicale e difficilmente imitabile dalla concorrenza e al

⁷⁹Viene misurata attraverso la mappa delle percezioni.

contempo stesso in grado di generare una sorta di monopolio spaziale. L'innovazione di posizionamento **radicale** è implementata agendo su tali dimensioni che chiameremo “vettori innovativi” (Castaldo, 2005).

I vettori principali di sviluppo dell'innovazione nelle politiche di posizionamento **radicale** sono afferenti a:

- l'estensione dei bisogni soddisfatti sul piano della complementarità funzionale;
- l'astrazione dei rapporti di complementarità (dal livello funzionale a quello valoriale e simbolico);
- l'arricchimento della componente immateriale (di servizio) dell'offerta che determina un'astrazione dell'immagine aziendale.

Tale articolazione concettuale merita un seppur rapido approfondimento.

4.2.1 L'estensione dei bisogni soddisfatti sul piano della complementarità funzionale

Il primo vettore di innovazione del posizionamento dell'insegna commerciale è riconducibile allo sviluppo di nuovi distributivi che si basano sull'offerta di un assortimento che possa assolvere ad un grappolo di bisogni espressi da specifici segmenti di clientela e non singoli bisogni espressi dal mass market. Per tale motivo, è fondamentale progettare un assortimento che soddisfi bisogni simili sul piano della complementarità del processo di consumo e del processo di acquisto.

L'analisi approfondita dei processi di consumo e di acquisto della clientela ha condotto numerose insegne europee a definire o rivedere in modo “originale” il proprio sistema d'offerta: il mix di categorie da trattare (e spesso anche di servizi aggiuntivi di natura non strettamente commerciale da erogare) è stato selezionato in base ai rapporti di complementarità e sostituibilità (Pellegrini, 1997 e 2000).

In altre parole, si tratta di sfruttare le complementarità su due piani fondamentali:

- i processi di acquisto: complementarità d'acquisto “pura”;
- i processi di consumo: complementarità d'acquisto “derivata” da quella di consumo.

La figura 2.5 consente di sintetizzare le logiche di fondo nella definizione del sistema d'offerta complessivo.

Figura 2.5 - Le logiche sottese alla definizione del sistema complessivo d'offerta

		Complementarità di consumo	
		si	no
C o m p l e m e n t a r i t à d' a c q u i s t o	si	Complementarità d'acquisto "derivata" da quella di consumo	Complementarità d'acquisto "pura"
	no		

Fonte: Premazzi K., *Le tendenze innovative nella gestione dell'assortimento nel retailing Europeo*, 8th International Congress Marketing Trends, 2000.

La definizione del sistema d'offerta complessivo si basa sul presupposto di presentare le categorie di prodotto all'interno di un dato punto di vendita in modo "congiunto" (esclusione dei quadranti in basso in figura 2.5). *Dal lato della domanda questo significa che la catena mezzi-fini sottesa all'acquisto di quelle categorie sono compatibili in quanto hanno in comune attributi (servizi logistici, inivi, accessori), benefici, valori ricercati nell'approvvigionamento* (Guttman, 1982; Olson e Reynolds, 1983, Reynolds e Gutman, 1984; Busacca e Castaldo, 2000). E' così richiamato il concetto di complementarità d'acquisto "puro" (quadrante in alto a destra in figura 2.5). In altri casi, i consumatori sono disposti ad acquistare i prodotti nello stesso negozio, *anche se richiedono un mix (dosi) di*

servizi informativi, logistici e accessori (es. differenti tecniche di vendita) differente da contesto a contesto, semplicemente perché il bisogno di consumo si manifesta contestualmente per più categorie (Premazzi, 2000). Tale sembra essere il caso della complementarità d'acquisto "derivata" da quella di consumo (quadrante in alto a sinistra in figura 2.5).

Specializzazione e despecializzazione dell'assortimento tendono così a essere stabilite non più secondo la logica tipicamente industriale delle categorie merceologiche, ma secondo quella dei processi di consumo della clientela (Premazzi, 2000).

La progettazione di una nuova proposta di assortimento ha spesso ricadute anche sulle modalità di svolgimento delle altre funzioni tipiche dell'impresa commerciale (informativa e logistica). Ciò comporta di consueto la nascita di nuove formule distributive e concept di punto vendita oppure di un posizionamento differente da quello implementato dalle formule distributive esistenti sul mercato.

Complementarità d'acquisto "pura"

Il posizionamento dell'impresa commerciale sul piano funzionale *può essere ottenuto agendo sul piano della complementarità di acquisto (Pellegrini, 2000).* L'utilità per il consumatore è generalmente sintetizzabile nella capacità di ottimizzare il tempo impiegato nell'attività di approvvigionamento. In altri casi, invece, l'utilità può essere generata grazie alla possibilità di usufruire nella stessa shopping expedition di servizi a costo zero (es. intrattenimento, baby sitting, etc.). L'assortimento è progettato per sfruttare le sinergie che derivano dall'offerta di prodotti complementari sul piano del processo di acquisto. E' possibile verificare che i prodotti e servizi spesso non sono correlati nel processo di consumo ma lo sono sotto quello della shopping expedition perché hanno la stessa frequenza o urgenza di consumo. Basti pensare ai convenience store presso le stazioni di servizio o ai life style store (vedi life store). Il cliente della stazione acquista prodotti assolutamente non complementari sul piano del bisogno da assolvere (vale a dire fare rifornimento), ma complementari nel processo di acquisto (es. tabacchi,

chewing gum) e spesso ritenuti di emergenza per via dell'estensione dell'orario di apertura.

I forecourt convenience store sono dunque le formule distributive localizzate nei pressi delle stazioni di rifornimento carburante facilmente raggiungibili e aperti 24 ore su 24 (utili per gli acquisti d'emergenza). In passato, trattavano un assortimento di prodotti e servizi legati strettamente alla fruizione dell'auto (olio, manutenzione, pezzi di ricambio, etc.). Negli ultimi anni, i forecourt convenience store hanno subito un profondo processo di riposizionamento, tanto che l'offerta commerciale risulta essere ampliata. E' possibile acquistare categorie di prodotti di ogni genere, dagli alimentari (es. confezionati), alle bibite, ai prodotti per l'igiene personale e della casa, etc. In tal modo, il consumatore che periodicamente fa benzina, può acquistare alcuni prodotti che avrebbe acquistato presso altri punti vendita e conseguire economie di tempo.

Un altro esempio di complementarità d'acquisto "pura" legata alla ricerca di valori comuni nell'approvvigionamento di diverse categorie di prodotto è quello che afferisce ai di "commercio equo e solidale" che sono entrati con prepotenza nel contesto distributivo. I valori a cui si rifanno sono la solidarietà e la giustizia sociale che si traduce nell'offerta dei servizi di preselezione (prodotti provenienti da paesi in via di sviluppo) e nella commercializzazione di prodotti ad un prezzo equo.

Complementarità d'acquisto "derivata" da quella di consumo

La complementarità d'acquisto "derivata" da quella di consumo è rappresentata in diverse occasioni da specializzati per un particolare processo di consumo o da despecializzati per processi di consumo. Nel primo caso, l'obiettivo è di soddisfare tutti i bisogni specifici di un determinato macro-bisogno, oppure solo quelli connessi a una o più occasioni di consumo. Aurgi, ad esempio, ha creato un reparto ad hoc per soddisfare tutte le necessità che possono rilevarsi a causa del bisogno generico di "muoversi" nella particolare situazione "in auto". Le concessionarie al di là della vendita delle auto, possono offrire dei servizi complementari (assicurazione, manutenzione, finanziamento, etc.); *analogamente i punti vendita*

che commercializzano abiti da sposa posso erogare un insieme di servizi accessori: noleggio auto, confetti e bomboniere, servizi di acconciatura ed estetica, catering e ristorazione (Premazzi, 2000).

In questo modo, le imprese commerciali non assolvono solo alla funzione di preselezione dei prodotti, ma forniscono consulenza informativa sulle soluzioni più adatte a soddisfare più efficacemente il bisogno. In altre parole, le imprese commerciali da intermediari di beni, diventano anche intermediari di servizi (agenzie viaggi, sistemi bancari, etc.).

Nel secondo caso, è assai frequente che siano le scelte strategiche di segmentazione e posizionamento a condurre all'inclusione in assortimento di categorie complementari nel consumo e, di conseguenza, nell'acquisto (Premazzi, 2000). E' possibile includere in tale categoria tutte le insegne che individuano un target specifico per stile di vita (es. amante della natura per Nature et Decouverte, spiritualista per Oibibio, biker per Harley Davidson, amante degli animali domestici per Petsmart) che concentrano ogni prodotto atto soddisfare i bisogni che ne derivano (vedi format mirati a specifici segmenti).

Da quanto detto, si evince che numerosi retailer siano entrati nel settore distributivo, attraverso “originali” dal punto di vista delle categorie di prodotto commercializzate e di servizi che i clienti vi possono trovare. Dalla identificazione dei processi di consumo e di acquisto del proprio target di clientela è possibile definire il sistema d’offerta in grado di assecondare le loro esigenze al fine di creare un vantaggio competitivo sul mercati d’origine che è consolidato esportando la formula innovativa in altri contesti geografici.

4.2.2 L’astrazione dei rapporti di complementarietà sul piano simbolico e valoriale

L’innovazione della posizione aziendale può essere perseguita come abbiamo visto in precedenza sul piano funzionale fra prodotti e servizi che assolvono ad un bisogno complementare. Non solo, l’innovazione può avvenire agendo su vettori che esulano da fattori tangibili ma afferiscono all’astrazione dei bisogni sul piano

della complementarità a livello simbolico e valoriale. Tale innovazione di posizionamento si traduce nell'attuazione di politiche di "store image extension" che portano l'impresa commerciale ad estendere i suoi confini competitivi e sviluppare nuove competenze specialistiche. Le insegne commerciali che ampliano il proprio asset di servizi accessori e complementari, come ad esempio l'erogazione di servizi finanziari o assicurativi o l'opportunità di usufruire del servizio di baby-sitting all'interno del punto di vendita accrescono la concorrenza con nuovi attori e determinano la necessità di aggiornare le proprie conoscenze.

*L'estendibilità dell'immagine del punto vendita da un lato ai prodotti in assortimento e, dall'altro, a business più o meno correlati (ristorazione, banking, travel, ecc.), attua quella che è stata definita una condivisione di immagine (Vicari, 1989). In altre parole, alcune insegne sfruttano la forza della store image per diversificare la propria attività nell'offerta di servizi complementari (es. servizi bancari, finanziari, ecc.) o sfruttano la store image dell'insegna (grazie al rapporto di fiducia che si instaura tra consumatore e insegna commerciale) al fine di sostituire l'insegna alla *marca industriale come elemento di garanzia del prodotto*⁸⁰ (Pellegrini, 1990).*

4.2.3 L'arricchimento della componente immateriale dell'offerta

Un terza innovazione delle politiche di posizionamento avviene attraverso l'astrazione dell'immagine aziendale su componenti valoriali che dà la spinta per l'introduzione di nuovi distributivi. Le insegne che focalizzano il loro assortimento, le caratteristiche strutturali, lo spazio di vendita in funzione del sistema di valori (es. tutela del consumatore e dell'ambiente) di cui si fanno promotori sono degli esempi di politiche di astrazione della store image.

In altre parole, tali insegne devono progettare le leve del retailing mix in coerenza del proprio sistema di valori; in particolare nella comunicazione che assume un ruolo centrale nel trasmettere l'immagine aziendale.

⁸⁰Come accade nel caso dell'introduzione di marche commerciali.

L'insegna diventa intermediario commerciale e consulente d'acquisto nella scelta dei prodotti più adatti ad ogni specifica esigenza del cliente. Ciò si traduce in un fattore critico di successo del ed elemento incontrastabile di creazione della store loyalty

5. Un quadro di sintesi

Nel presente lavoro abbiamo evidenziato come lo sviluppo e la differenziazione delle formule distributive che sta caratterizzando il contesto distributivo è il riflesso del repentino susseguirsi di nuovi modelli di consumo e di acquisto. Si sta assistendo alla progettazione di nuove formule o al riposizionamento di quelli attuali che determina una competizione sempre più accesa tra le imprese commerciali. In particolare, il quadro distributivo è costellato di punti di vendita che basano la loro offerta su una logica di omogeneità e coerenza interna della tipologia di servizio proposto; una sorta di sintesi di un modello di offerta distintivo verso cui convergono determinati distributori. Tuttavia, la spinta crescente verso l'innovazione e verso la ricerca di caratteri distintivi, nuovi e difendibili dà vita, da qualche tempo, all'affermazione delle seguenti formule di vendita:

- formule “ibride” caratterizzate da un'offerta trasversale (da un mix di canali e merceologie) che non rientra nella tradizionale distinzione tra settori o categorie merceologiche, e che, sotto certi aspetti, può apparire talvolta addirittura contraddittoria e non razionale;
- le formule di prossimità che sembravano essere in via di estinzione (superette, piccoli supermercati);
- le formule di grandi dimensioni (ipermercati ma anche grandi superfici specializzate);
- le “formule lifestyle” riflettono l'impegno dell'insegna a soddisfare specifici bisogni complessi dei consumatori attraverso l'offerta di proposte commerciali rivolte a particolari sistemi di valori culturali, nuovi stili di

vita, e processi di consumo e di acquisto; le formule rivolte a specifici segmenti di consumatori;

- le formule customer-based, ossia un modello di segmentazione dell’offerta distributiva che si basa sull’osservazione dei comportamenti di acquisto della propria clientela;
- le formule di “vertical branding”: flagship store e temporary store.

Tuttavia, nell'attuale contesto competitivo l'innovazione non si gioca esclusivamente sul fronte dell'introduzione di nuove formule distributive, ma passa soprattutto attraverso l'innovazione continua delle leve dell'in store marketing (come vedremo nel prossimo capitolo) che stanno assumendo un'importanza prioritaria nella gestione di un'impresa commerciale (l'assortimento, il merchandising, i servizi, l'ambiente di vendita). Questi interventi possono risolversi in obiettivi operativi diversi, tra cui spiccano l'aumento del traffico e l'estensione ed il rafforzamento della fidelizzazione, spingendo il cliente a percepire l'offerta commerciale diversa rispetto al canale originario.

CAPITOLO 3

L'INNOVAZIONE DELLE LEVE DI MARKETING

1. Introduzione

Nell'attuale contesto competitivo l'innovazione non si gioca esclusivamente sul fronte dell'introduzione di nuove formule distributive, ma passa soprattutto attraverso l'innovazione continua delle leve dell'in store marketing.

Le leve dell'in store marketing che possono essere manovrate al fine di differenziarsi dalla concorrenza sono:

- l'assortimento (ampiezza e profondità);
- il merchandising (layout, display, animazione);
- i servizi (core ed extra);
- l'ambiente di vendita.

Le leve dell'in store marketing stanno assumendo un'importanza prioritaria nella gestione di un'impresa commerciale. Il loro potenziamento rappresenta un'innovazione secondaria che può essere definita come l'introduzione sul mercato di formule distributive che combinano i servizi offerti da più formule distributive differenti e non alteri il core business dell'azienda⁸¹.

Molte catene distributive hanno investito ingenti risorse economiche su quelle leve di marketing del punto vendita in grado di consolidare l'immagine dell'insegna, agendo, in particolare, sulle dimensioni legate all'atmosfera e all'ambientazione del punto vendita o all'erogazione di servizi extra core. In quest'ottica molti hanno investito *nello store desing al fine non solo di migliorare l'immagine dell'insegna ma anche di trasformare il luogo d'acquisto in un "luogo d'esperienza"* (Cardinali, 2009).

⁸¹A titolo di esempio, il supermercato che amplia l'assortimento di un reparto già esistente sta attivando una innovazione secondaria dal momento che si agisce solo sulla leva assortimentale.

La differenziazione delle formule distributive è implementata agendo anche sull'erogazione di servizi che esulano dal core business e che sfruttano l'immagine dell'insegna per diversificare la propria attività in altri ambiti settoriali (energia, servizi telefonici, servizi finanziari, viaggi, ecc.).

Questi interventi possono risolversi in obiettivi operativi diversi, tra cui spiccano l'aumento del traffico e l'estensione ed il rafforzamento della fidelizzazione, spingendo il cliente a percepire l'offerta commerciale diversa rispetto al canale originario. A volte si rivolgono ad un target di clienti che ha particolari necessità. Si pensi a riguardo ai punti vendita che introducono prodotti biologici, piatti pronti, prodotti tipici, o ecologici che riflettono l'impegno dell'insegna a soddisfare specifici bisogni/valori dei consumatori (es. time saving, qualità, salute, tutela dell'ambiente). *I punti vendita non sono più percepiti come dei semplici luoghi di acquisto ma come dei veri e propri meeting point per tutti coloro che condividono un sistema di valori* (Cardinali, 2009).

2. L'innovazione delle politiche di assortimento

La mission dell'impresa commerciale al dettaglio è stata tradizionalmente individuata nel rendere i prodotti "disponibili" e "accessibili" ai consumatori finali, superando la "distanza fisica e cognitiva" che separa offerta e domanda (Collesei-Mantovani, 1984; Lugli, 1986; Pellegrini, 1990; Sciarelli-Vona, 1995).

In altre parole le imprese commerciali devono rendere l'assortimento disponibile nello spazio e nel tempo attraverso il trasferimento della proprietà del bene al consumatore (funzione logistica) e orientare il cliente nell'individuazione della variante più adatta al suo specifico bisogno (funzione informativa).

La funzione logistica ed informativa svolta dal retailer è integrata alla funzione propositiva nei confronti dei consumatori (composizione dell'assortimento). *I retailer dovrebbero infatti sviluppare capacità di analisi e di interpretazione delle esigenze più o meno esplicitate della domanda in modo da individuare la selezione di prodotti maggiormente aderente alle aspettative della clientela* (Baccarani, 1993).

E' opinione diffusa che *la gestione e composizione dell'assortimento è una delle attività principali nell'economia delle imprese commerciali* (Castaldo 1992; Sabbadin, 1997; Baccarani 1993). *L'assortimento rappresenta la sintesi "visibile" e tangibile della strategia di mercato del distributore* (Pellegrini, 1990) ed è legata alle scelte di segmentazione e di posizionamento nei confronti del proprio target di clientela e della concorrenza. Le imprese commerciali che manovrano la leva assortimentale avranno delle conseguenze sul posizionamento della formula distributiva (confronto inter e intra-formula), *sull'immagine percepita dalla clientela e su tutte le altre leve del retailing mix* (Lindquist, 1974; Lazer e Wyckham, 1969; Dodge e Summer, 1969).

Progettare e gestire l'assortimento per l'impresa commerciale significa assumere e rivedere in ottica dinamica le decisioni, di natura strategica e operativa, relative alla composizione dell'offerta di prodotti e alla sua presentazione nel punto di vendita, per soddisfare meglio dei concorrenti le esigenze della clientela finale a cui intende rivolgersi (Premazzi, 2005). In altre parole, bisogna definire il sistema d'offerta e prendere le decisioni in merito:

- alla tipologia e alle quantità di categorie;
- a quante e quali famiglie e linee per ogni categoria;
- a quante e quali marche e referenze per ogni prodotto commercializzare in relazione ai vincoli aziendali (es. spazio espositivo, competenze gestionali, risorse economico-finanziarie), alle peculiarità della domanda, al comportamento dei principali competitor.

Le scelte assortimentali rappresentano quindi un'importante leva su cui agire per conseguire una differenziazione dell'offerta complessiva del punto di vendita, in modo da conquistare stabilmente le preferenze della domanda (Pellegrini, 2000).

La definizione del sistema d'offerta è a sua volta strettamente connesso con le modalità di presentazione alla clientela (layout, display, ecc.) ed all'obiettivo ultimo di trasmettere un posizionamento aziendale coerente rispetto alle esigenze peculiari dei diversi segmenti di della clientela obiettivo. La definizione del sistema di offerta e delle modalità ottimali di esposizione innovative determinano

rappresentano dunque un terreno fondamentale per il sostegno di strategie forti di attrazione e fidelizzazione.

Nel proseguo della tesi si vuole individuare la logica sottesa alla progettazione, composizione ed organizzazione dell'assortimento in chiave competitiva e rilevare le principali tendenze innovative nel panorama distributivo. In particolare, vogliamo verificare da un lato in quali aree *la pressione competitiva spinge le imprese commerciali che intendono continuare ad operare nel settore in condizioni di redditività soddisfacente ad adottare strategie pro-attive*⁸² (Valdani, 1995) e dall'altro se l'innovazione nelle politiche assortimentali possa determinare un vantaggio competitivo non intaccabile dalla concorrenza.

Per la presentazione di alcune delle soluzioni più originali nella gestione dell'assortimento si rimanda al capitolo sesto.

La nostra analisi sarà condotta su tre livelli distinti, ma interdipendenti tra loro che sono:

- la selezione delle categorie da proporre (sistema di offerta complessivo⁸³)
- l'aggregazione delle categorie (layout, presentazione dell'ampiezza dell'assortimento)
- la gestione della singola categoria (presentazione della profondità dell'assortimento).

2.1 Il sistema di offerta complessivo

Il primo ambito di innovazione a livello di assortimento riguarda la selezione delle categorie da commercializzare e di conseguenza la scelta in merito al grado di specializzazione o despecializzazione dell'offerta merceologica.

In passato le imprese commerciali specializzate definivano l'assortimento secondo il criterio merceologico (es. negozi di abbigliamento, di calzature, ecc.) e quelle despecializzate progettavano l'assortimento fondamentalmente in funzione delle

⁸²Per strategie proattive si intende ogni strategia di innovazione tesa ad anticipare e stimolare la reazione del mercato di riferimento.

⁸³Inteso come l'assortimento in termini ampiezza, profondità e preselezione.

esigenze di comodità nell'acquisto (es. vicinato) e per garantire il concetto di one stop shopping⁸⁴ (es. convenience store). Più recentemente, le imprese stanno abbandonando la visione tradizionale di composizione dell'assortimento per abbracciare un'ottica più innovativa. Infatti, si stanno diffondendo scelte di specializzazione fondate su più approfondite ed originali analisi dei processi di consumo della clientela e di despecializzazione, basate sulla complementarità dei processi di acquisto, e discendenti non solo da ragioni di comodità.

L'analisi approfondita dei processi di consumo e di acquisto della clientela ha condotto numerose insegne europee a definire o rivedere in modo "originale" il proprio sistema d'offerta: il mix di categorie da trattare (e spesso anche di servizi aggiuntivi di natura non strettamente commerciale da erogare) è stato selezionato in base ai rapporti di complementarità e sostituibilità (Pellegrini, 2000).

Ciò determina lo sviluppo di nuove formule distributive o il riposizionamento di quelle attuali che si basano sull'offerta di un assortimento che possa assolvere ad un grappolo di bisogni espressi da specifici segmenti di clientela e non singoli bisogni espressi dal mass market. In altre parole, l'assortimento è progettato al fine di soddisfare bisogni simili sul piano della complementarità nel processo di consumo e nel processo di acquisto.

Complementarità nel processo d'acquisto

La progettazione innovativa dell'assortimento *può essere ottenuto agendo sul piano della complementarità di acquisto* (Pellegrini, 2000). L'utilità per il consumatore è generalmente sintetizzabile nella capacità di ottimizzare il tempo impiegato nell'attività di approvvigionamento. In altri casi, invece, l'utilità può essere generata grazie alla possibilità di usufruire nella stessa *shopping expedition* di servizi a costo zero (es. intrattenimento, baby sitting, etc.). E' possibile infatti verificare che i prodotti e i servizi spesso non sono correlati nel processo di consumo ma lo sono sotto quello dello shopping expedition (processo di acquisto)

⁸⁴Per one stop shopping si intende l'acquisto di più prodotti in un unico punto vendita al fine di ottenere economie di tempo e di costo.

perché hanno la stessa frequenza o urgenza di consumo. Basti pensare ai convenience store⁸⁵ presso le stazioni di servizio o ai life style store (vedi cap. 2). Il cliente della stazione acquista prodotti assolutamente non complementari sul piano del bisogno da assolvere (vale a dire fare rifornimento), ma complementari nel processo di acquisto (es. tabacchi) e spesso ritenuti di emergenza per via dell'estensione dell'orario di apertura.

Nei convenience store è possibile acquistare categorie di prodotti di ogni genere, dagli alimentari (es. confezionati), alle bibite, ai prodotti per l'igiene personale e della casa, etc. In tal modo, il consumatore che periodicamente fa benzina, può acquistare alcuni prodotti che avrebbe comperato presso altri punti vendita e conseguire economia di tempo.

Un altro esempio di innovazione dell'assortimento in tale ambito è riconducibile alle formule del “commercio equo e solidale” che si rivolgono agli individui caratterizzati da valori comuni nell'approvvigionamento di particolari categorie di prodotto. I valori a cui si rifanno sono la solidarietà e la giustizia sociale che si traduce nell'offerta dei servizi di preselezione (prodotti provenienti da paesi in via di sviluppo) e nella commercializzazione di prodotti ad un prezzo equo.

Complementarità nel processo di consumo

L'innovazione della composizione dell'assortimento può essere ottenuta anche sul piano della complementarità nel processo di consumo. Essa è rappresentata in diverse occasioni da formule specializzate per un particolare processo di consumo o da formule despecializzati per processi di consumo. Nel primo caso, l'obiettivo è di soddisfare tutti i bisogni specifici di un determinato macro-bisogno, oppure solo quelli connessi a una o più occasioni di consumo. Aurgi, impresa spagnola leader nella commercializzazione di ricambi ed accessori per auto, ad esempio, ha creato un reparto ah hoc per soddisfare tutte le necessità che possono rilevarsi a causa del bisogno generico “muoversi” nella particolare situazione “in auto”. Le

⁸⁵ Il convenience store si basa sul concetto di *one stop shopping* per soddisfare esigenze di comodità nell'acquisto (convenience).

concessionarie al di là della vendita delle auto, possono offrire dei servizi complementari (es. assicurazione, manutenzione, finanziamento, etc.) oppure i punti vendita che commercializzano abiti da sposa possono erogare un insieme di servizi accessori (es. noleggio auto, confetti e bomboniere, servizi di acconciatura ed estetica, catering e ristorazione, etc).

In questo modo, le imprese commerciali non assolvono solo alla funzione di preselezione dei prodotti, ma forniscono consulenza informativa sulle soluzioni più adatte a soddisfare più efficacemente un bisogno o, sempre più spesso, un sistema di bisogni tra loro interconnessi. Di conseguenza, molti retailer da tipici intermediari di beni, diventano anche intermediari di servizi (agenzie viaggi, sistemi bancari, etc.).

Nel secondo caso, è assai frequente che siano le scelte strategiche di segmentazione e posizionamento a condurre all'inclusione in assortimento di categorie complementari nel consumo e, di conseguenza, nell'acquisto⁸⁶ (Premazzi, 2009). E' possibile includere in tale categoria tutte le insegne che commercializzano ogni prodotto utile per lo stile di vita seguito dal target di riferimento (es. amante della natura per Nature et Decouverte, spiritualista per Oibibio, biker per Harley Davidson, amante degli animali domestici per Petsmart).

Dalla identificazione dei processi di consumo e di acquisto del proprio target di clientela è possibile definire un nuovo sistema d'offerta in grado di assecondare le sue esigenze e utile per creare un vantaggio competitivo sui mercati d'origine che una volta consolidatosi, consente di esportare la formula innovativa in altri contesti geografici. In tal modo, si evince che numerosi retailer siano entrati nel settore distributivo, attraverso formule "originali" dal punto di vista delle categorie di prodotto commercializzate e di servizi che i clienti vi possono trovare.

⁸⁶Non necessariamente la complementarità nel consumo determina anche una complementarità nell'acquisto. Ad esempio, in un processo di consumo (es. produzione fotografica amatoriale) potrebbero essere utilizzati beni di consumo immediato e durevole, caratterizzati da differente frequenza d'acquisto.

2.2 L'aggregazione delle categorie

Il secondo ambito di innovazione relativamente all'assortimento riguarda la scelta di aggregazione e di presentazione delle categorie in reparti e corner (layout merceologico e layout delle attrezzature). *L'aggregazione delle categorie rappresenta una decisione critica per perseguire un particolare posizionamento dell'insegna, soprattutto nel confronto intra-formula distributiva, e differenziare la propria proposta rendendola maggiormente aderente ai processi cognitivi della clientela* (Pellegrini, 2000).

Una stessa categoria può essere aggregata in modo diverso da pdv a pdv, evitando l'appiattimento dei modelli assortimentali. I progetti di category management⁸⁷ sono orientati ad evitare tale fenomeno. Essi sono stati sviluppati ormai da molte insegne nazionali ed internazionali e prevedono una sorta di riorganizzazione della superficie espositiva tenendo conto della complementarità tra categorie merceologiche diverse, ma impiegate nello stesso processo di consumo. La clientela abituata da anni a punti di vendita organizzati secondo una logica di omogeneità merceologica, in un primo momento si è sentita disorientata, ma con il passare del tempo *il nuovo layout si è rivelato più funzionale al processo di ricerca dei prodotti, minimizzando il tempo dedicato agli spostamenti nel punto vendita senza però rinunciare bensì, al contrario, stimolando acquisti non programmati* (Premazzi 2005).

In alcuni casi, si è assistito ad un'organizzazione dell'assortimento secondo soluzioni particolari quali gli “universi” o “mondi” che consistono in reparti che espongono tutte le referenze che possono essere utilizzate per uno specifico processo di consumo della clientela, ossia soddisfano macro-bisogni della clientela (ad es. il reparto “nutrirsi” include alimentari freschi e surgelati, mentre il reparto “igiene e bellezza” espone abbigliamento e prodotti per la cura della persona).

⁸⁷*Il category management rappresenta un processo integrato di gestione a livello di singola categoria merceologica promossa da produttori e distributori con l'obiettivo di migliorare i risultati mediante la focalizzazione sul valore trasferito al consumatore* (Cristini, 2000).

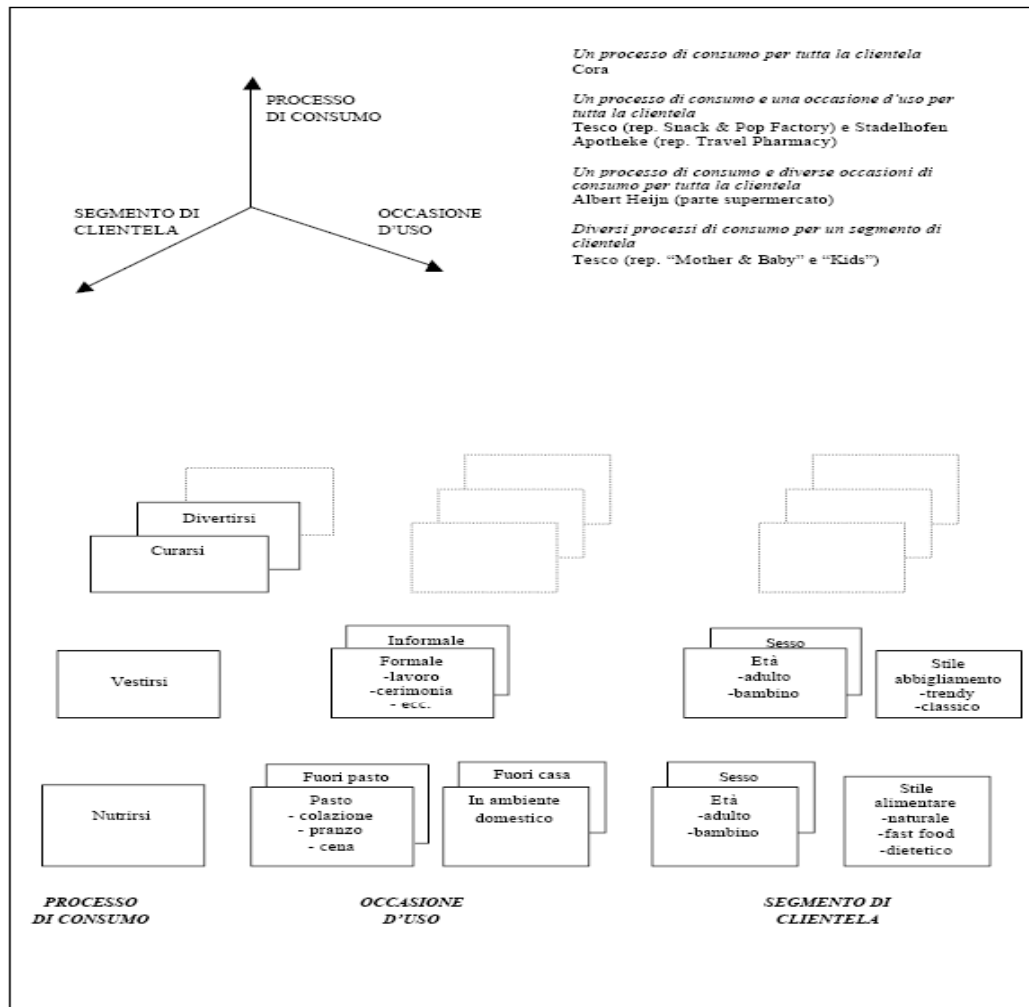
Altre catene distributive hanno applicato la logica ad “universi” o “mondi” solo in alcuni reparti, in modo stabile o temporaneo (es. per soddisfare bisogni stagionali) o per un particolare segmento di clientela (es. prodotti per il neonato o per gli animali domestici, includendo alimenti e bevande, accessori) o per un'esigenza “specificata” relativa ad un'occasione d'uso (es. prodotti per il barbecue, include alimenti, attrezzature varie, ecc.).

Da quanto detto emerge che i retailer agiscono in modo differenziato nella composizione dei reparti in funzione delle esigenze della clientela (Fig. 3.1). Così alcune insegne aggregano all'interno di un reparto (stabile o temporaneo⁸⁸) categorie, eterogenee nella loro composizione interna da un punto di vista merceologico, ma complementari nel consumo in quanto relative allo stesso processo o macro-bisogno, alla stessa occasione d'uso oppure semplicemente perché destinate allo stesso segmento di pubblico.

L'aggregazione dell'assortimento segue una logica di complementarità decisa in funzione di criteri differenti che contribuisce a differenziare il layout dei singoli punti di vendita e tiene conto dei vincoli di natura spaziale e delle esigenze peculiari del pubblico che li frequenta.

⁸⁸Categorie di prodotto stagionali.

Fig. 3.1 – Le logiche di aggregazione della categoria



Fonte: Castaldo S., *Retailing & Innovazione*, 2005.

2.3 La gestione della singola categoria

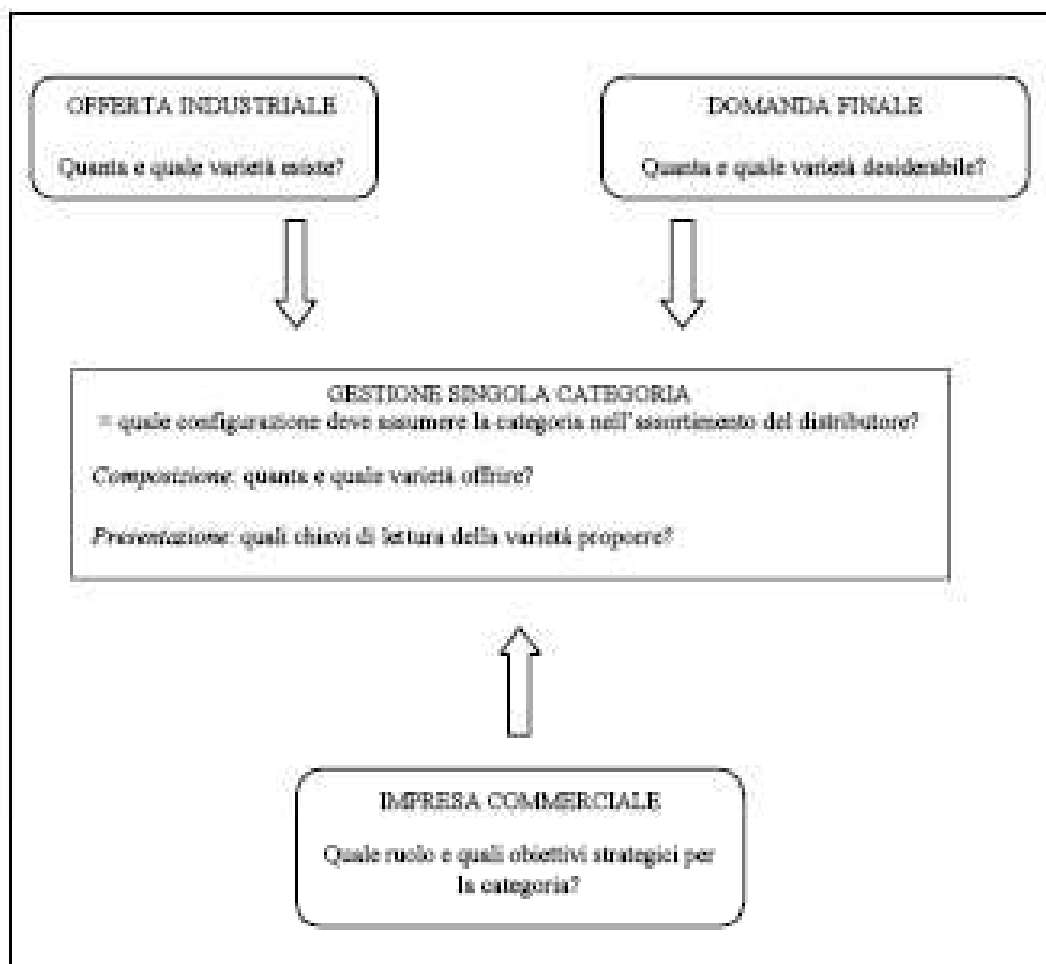
Una volta definite le categorie che costituiscono il sistema di offerta complessivo del punto vendita da proporre al cliente ed averle aggregate in reparti, per ognuna di esse è necessario stabilire la profondità e i criteri espositivi (chiavi di lettura).

La gestione efficiente di ogni categoria (category management) ha una rilevanza strategica e tattica che può rappresentare un vantaggio competitivo stabile e duraturo nel tempo per l'impresa al dettaglio.

Le decisioni riguardanti la definizione del numero di categorie di prodotto da distribuire (ampiezza) e del numero di referenze (in termini di marche, formati, varianti) che compongono ogni categoria (profondità), sono strettamente correlate alle caratteristiche dell'offerta industriale esistente, al comportamento della domanda e agli obiettivi strategici del dettagliante. Le modalità di ricerca delle informazioni e le modalità di valutazione seguite dai clienti condizionano invece la scelta delle chiavi di lettura della varietà da adottare.

Lo schema riportato in figura 3.2 sintetizza i criteri di base che i processi decisionali ed organizzativi seguiti dalle imprese più evolute nelle scelte di configurazione delle categorie di prodotti/servizi offerti.

Fig. 3.2 - Le logiche sottese alla gestione della singola categoria



Fonte: Castaldo S., *Retailing & Innovazione*, 2005.

E' praticamente impossibile proporre in un punto vendita l'intera varietà esistente a livello produttivo (Jallais-Orsoni-Fady, 1992), oltretutto in crescita con le opportunità di mass customization e di differenziazione estrema dei prodotti conseguenti all'evoluzione tecnologica (Cozzi, Di Bernardo, Rullani 1988). Si tratta, in altri termini di un approccio decisionale sub-ottimizzante, dal momento che il rapporto costi-benefici di scelte teoricamente ottimali dal punto di vista dell'efficacia (espositiva e di offerta) sarebbe fortemente compromesso sul piano dell'efficienza, in termini di confronto fra incremento di costi (dello spazio, del personale dedicato, delle procedure organizzative da introdurre, ecc.) e miglioramento di outcome quali i ricavi, i margini commerciali, la fidelizzazione della clientela, ecc.

Per tali motivi, l'impresa commerciale deve monitorare costantemente i comportamenti di acquisto della clientela al fine operare selezioni ragionate di costruzione dei nuovi mix di offerta, proponendo solo un certa varietà dell'offerta industriale esistente sul mercato atta a soddisfare le esigenze specifiche della clientela finale. In altre parole, bisogna identificare, sulla base di tecniche di analisi di marketing e di comportamento di acquisto e consumo, quali prodotti sono apprezzati dal consumatore attraverso l'analisi dei bisogni "specifici" che si manifestano nei processi di consumo posti in essere.

Il grado di specificità dei bisogni è infatti la principale determinante della domanda di varietà e dipende in parte dalle preferenze individuali (catena mezzi-fini) e in parte dalle situazioni di uso/consumo possibili. Varianti diverse in una categoria di prodotto si caratterizzano infatti per differenti mix di attributi-benefici⁸⁹ che possono essere apprezzate in misura diversa da clienti distinti o dallo stesso cliente in situazioni eterogenee (Busacca, Castaldo, 2000).

Basti pensare ad esempio, che i consumatori che acquistano lo yogurt lo fanno per una molteplicità di motivazioni: di natura edonistica (yogurt goloso), per mantenere la linea (yogurt "senza calorie"), per esigenze di salute (yogurt magro), per vincoli logistici (yogurt da bere in viaggio), ecc.. *Questi differenti comportamenti sono*

⁸⁹Ad esempio gli attributi che possono definire le varianti sono: qualità, colore, gusto, formati, marca, prezzo, ecc.

dettati da sistemi di preferenze diverse: lo stesso processo (nutrirsi) e momento di consumo (fuori pasto o dessert) vede l'impiego di varianti diverse della stessa categoria di prodotto perché i clienti hanno esigenze di fondo differenti (diverse catene mezzi-fini) che si traducono in mix di attributi e di conseguenza di benefici eterogenei (Premazzi, 2005). I consumatori possono cambiare variante a seconda dell'occasione di consumo, acquistando una marca nota per il consumo fuori casa (ottenendo visibilità sociale) o versioni “da bere” se utilizzata in viaggio.

Il grado di specificità dei bisogni della clientela è la base per progettare l'assortimento del punto di vendita e per definire la varietà “apprezzabile” dal proprio target. Naturalmente, il grado di varietà di ogni categoria (Sciarelli, Vona, 2000) è influenzato dalla situazione competitiva del singolo punto di vendita e dal ruolo strategico che si vuole assegnare ad ogni categoria (es. performance in termini di redditività, generazione traffico, ecc.).

La clientela non è omogenea, alcuni consumatori sono consapevoli della varietà esistente perché conoscono le caratteristiche delle varianti (si pensi a consumatori “esperti” o “appassionati”) e sono in grado di esplicitare quale di queste è più adatta per ogni specifica situazione di consumo, mentre altri non lo sono per mancanza di conoscenza e per tale motivo richiedono un aiuto per la scelta (pena la rinuncia all'acquisto). Si potrebbe dire che i consumatori hanno una differente capacità di autospecificazione dei bisogni (intra-categoria) che si può ritenere condizionata da alcuni fattori come l'esperienza nell'uso e nell'acquisto, l'approccio nell'acquisto della categoria (es. livello di rischio percepiti, grado di curiosità) conseguente alle valenze funzionali, sociopsicologiche, emotive associate, il supporto informativo disponibile in forma personale e impersonale nel punto di vendita o prima dell'acquisto (es. consiglio di conoscenti esperti). La differente capacità di autospecificazione dei bisogni è alla base del modello di apprendimento⁹⁰ della varietà di ogni categoria che si esaurisce nella fase di presentazione dell'assortimento di categoria.

⁹⁰ Il modello di apprendimento dell'assortimento dovrebbe essere differenziato in funzione del grado di conoscenza della categoria. Il cliente conoscitore delle caratteristiche della categoria riesca a trovare quanto desidera per le differenti situazioni di uso, mentre il cliente che non ha una profonda familiarità con la categoria possa comprendere la varietà insita nella categoria e scegliere l'alternativa più opportuna dato il suo profilo di preferenze e il momento di consumo.

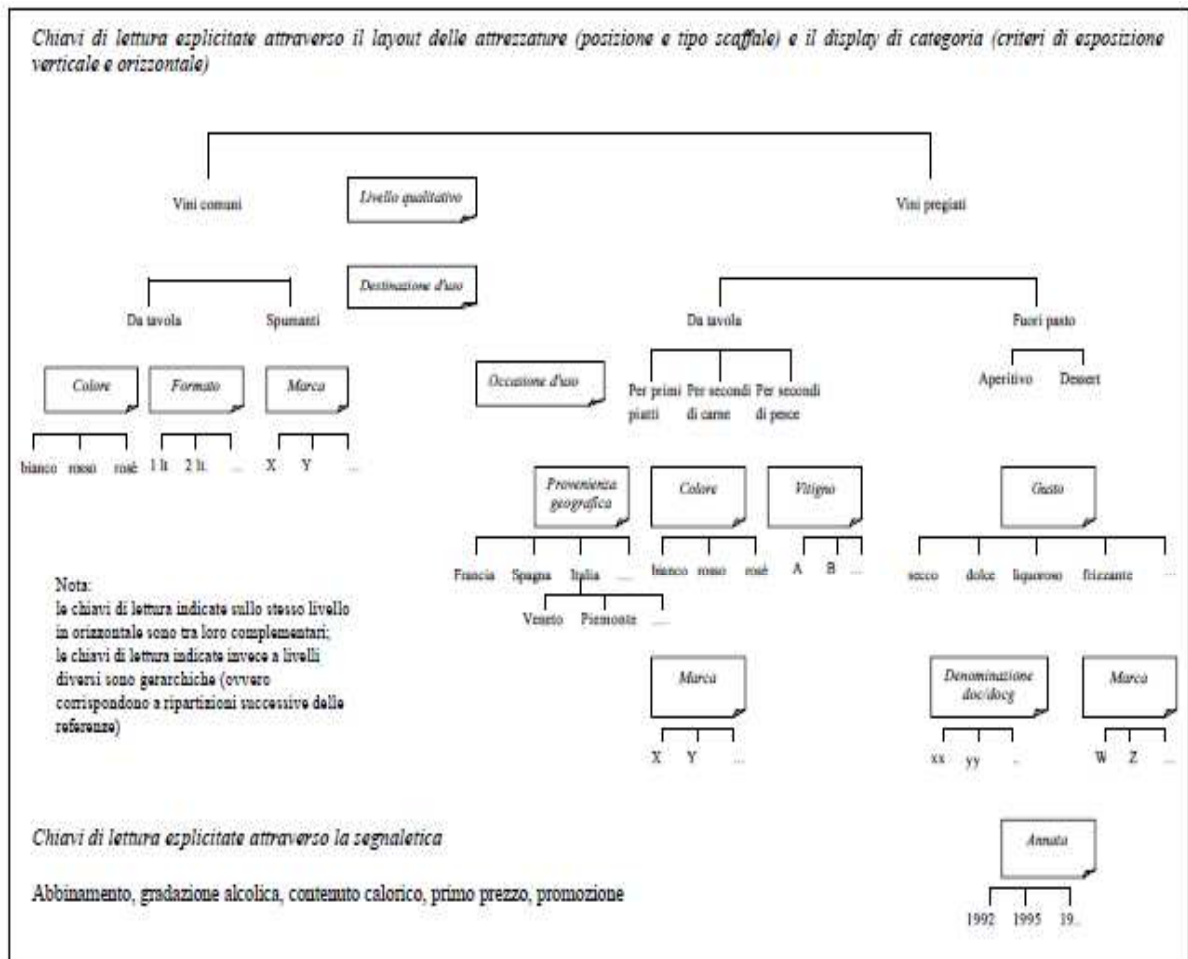
Il retailer si trova ad affrontare il problema di ricercare opportune chiavi di lettura da suggerire alla clientela. *L'esistenza di un "matching cognitivo fra i criteri adottati dal cliente nel suo iter di scelta e le chiavi di lettura dell'assortimento di categoria proposte dall'impresa"* (Busacca, Castaldo, 2000), semplifica il processo di percezione della varietà di prodotti commercializzati dal distributore adatta a soddisfare ogni specifica esigenza del consumatore.

La progettazione dell'assortimento è implementata secondo differenti chiavi di lettura⁹¹ della varietà dell'assortimento al fine di consentire al consumatore di apprezzare la varietà proposta perché presentata in modo coerente con i suoi schemi cognitivi.

Di seguito proponiamo un esempio di presentazione della categoria "vino" secondo più chiavi di lettura (Fig. 3.3). Si riprende il caso, proposto da recenti ricerche, di alcune insegne di supermercati e ipermercati (Leclerc, Auchan, Carrefour; Tesco, ecc.) in cui questa categoria è fondamentale nella proposta assortimentale.

⁹¹Le chiavi di lettura derivano dalla combinazione congiunta delle leve del merchandising, in particolare del layout delle attrezzature (organizzazione dei reparti, disposizione degli scaffali, tipo di espositori), del display (esposizione verticale ed orizzontale), della comunicazione impersonale in-store (es. stopper, bande laterali colorate, simboli) e sono adottate da clienti con grado di specificità dei bisogni e capacità di autospecificazione diversi.

Fig. 3.3. - Chiave di lettura della categoria “vino”



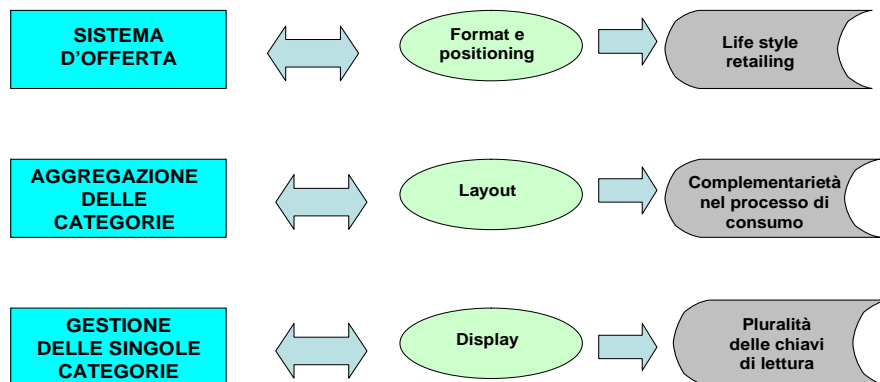
Fonte: Castaldo S., *Retailing & Innovazione*, 2005.

I clienti per ogni categoria creano ed utilizzano propri costrutti mentali circa le varianti che la costituiscono e individuando tra esse la più idonea per una specifica occasioni d’uso, destinazione d'uso, momento d'uso, e sviluppando fedeltà a una data referenza o al punto vendita. Infatti, la fedeltà ad un punto vendita è spesso determinata dalla modalità di presentazione dell’assortimento che è in grado di influenzare la percezione di comfort, di velocità, di soddisfazione del cliente.

Da quanto illustrato (Fig. 3.4) emerge che il processo innovativo nella gestione dell’assortimento nel retailing si caratterizza per tre differenti livelli (sistema di offerta, aggregazione delle categorie e gestione delle singole categorie) e per lo

spostamento del baricentro dell'attenzione nella fase analitico decisionale sul cliente, nella duplice natura di acquirente e consumatore (Vicari, 1980).

Fig. 3.4 – Il processo innovativo nella gestione dell'assortimento



Fonte: Premazzi K., *Le tendenze innovative nella gestione dell'assortimento nel retailing Europeo*, 8th International Congress Marketing Trends, 2000.

Inoltre il sistema di offerta è progettato prendendo in considerazione preliminarmente le esigenze della domanda; solo dopo averle analizzate si passa a definire l'effettiva composizione e presentazione dell'assortimento in funzione dei rapporti con fornitori e concorrenti e i vincoli (economico-organizzativi) interni all'impresa commerciale.

Il costante monitoraggio dei bisogni di consumo e di acquisto della clientela hanno suggerito ai retailer di progettare e comporre l'assortimento seguendo una logica non più merceologica (funzionale soprattutto alle esigenze logistiche di produttori e distributori), ma di complementarità e sostitutività nei processi di consumo e di acquisto. Tali tendenze innovative sono facilmente imitabili e appropriabili dalla concorrenza; pertanto la sfida competitiva che i retailer sono chiamati ad affrontare

è l'innovazione continua, cogliendo i mutamenti nelle esigenze della domanda prima ancora che questi si manifestino nei comportamenti.

E' in tal senso che l'innovazione nella progettazione dell'assortimento consente di originare nuove formule distributive o variare il posizionamento delle formule esistenti.

3. Innovazione nel merchandising

Lo scenario distributivo negli ultimi anni è stato caratterizzato da un massiccio sviluppo delle formule distributive a libero servizio che sono in grado di adottare autonome strategie di marketing per influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore finale all'interno del punto di vendita. *Il punto vendita diventa il luogo nel quale il cliente è più sensibile alle attività di comunicazione esplicita e implicita che in esso vengono condotte tanto dal distributore quanto dal produttore e, non meno importante, il luogo nel quale di fatto prendono forma e si definiscono le sue preferenze* (Bitner, 1992; Simonson, 1999) e, quindi, le sue scelte di acquisto, specie se relative ai cosiddetti acquisti d'impulso (Pellegrini, 1991). Nei punti vendita a libero servizio la vendita è "visiva". *La merce si vende da sé. E' la merce stessa, la sua esposizione, gli strumenti espositivi che uniti a quelli di comunicazione consentono al consumatore di percepire, di valutare ed infine di scegliere il prodotto che si ritiene più idoneo a soddisfare le proprie esigenze* (Collesei, 1989). Il consumatore (in alcuni casi) ricerca un'offerta commerciale che gli consenta di vivere un'esperienza emozionale, che soddisfi anche il bisogno edonistico ed integri quello meramente funzionale. *Per molti acquisti il consumatore ricerca non solo un prodotto che sia idoneo a soddisfare le proprie esigenze ma, al contrario, anche un'atmosfera e un'ambientazione di vendita che gli consentano di reperire il prodotto facilmente e in modo adeguato* (Collesei, 1999). *L'atmosfera del punto vendita, creata attraverso il merchandising, suscita nei consumatori delle emozioni specifiche che richiamano nella mente di questi ultimi emozioni legate al consumo dei beni proposti in assortimento aumentando la probabilità che vengano effettuati degli acquisti* (Soscia, 2001).

Per tali motivi, le imprese commerciali hanno iniziato a *fare marketing del e nel punto vendita* (Pellegrini, 1993; Berruti, 1992; Mouton, 1992) attraverso la manovra delle leve del merchandising. *Il merchandising⁹² è inteso come un insieme di studi e di tecniche realizzati, separatamente o congiuntamente dai produttori e dai distributori, al fine di accrescere la rotazione dei prodotti e la redditività del punto di vendita mediante un adattamento permanente e dinamico dell'assortimento ai bisogni del mercato e un'appropriata presentazione delle merci* (Collesei, 1989). Esso rappresenta l'insieme delle tecniche che consentono di *proporre i prodotti che necessitano nel posto giusto, al momento giusto e a prezzo e qualità giusti per soddisfare i desideri dei clienti* (Fady, Seret, 1992).

Il merchandising secondo la visione classica rappresenta una leva di breve periodo utilizzata per influenzare il comportamento di acquisto del consumatore all'interno del punto vendita al fine di spingerlo verso i prodotti ad acquisto d'impulso (ad elevata redditività) e massimizzare così la redditività complessiva; *tuttavia il consumatore deve essere lasciato libero di muoversi come desidera nel punto vendita, se questo contribuisce sensibilmente a rendere più gradevole la visita nel punto vendita e, quindi, a sviluppare la store loyalty* (Pellegrini, 1993).

Per anni, gli studiosi hanno ritenuto che l'obiettivo del merchandising fosse esclusivamente quello di massimizzare la redditività attraverso la manovra dello spazio espositivo assegnato alle marche/prodotto, ma di recente si è affermata la consapevolezza che il merchandising è una dimensione non solo di breve periodo ma soprattutto di lungo periodo finalizzata a fidelizzare la clientela attraverso la soddisfazione del fabbisogno informativo e la semplificazione del processo d'acquisto.

L'importanza del merchandising è correlata alla forte incidenza degli acquisti d'impulso (Fornari, 1995) sulla redditività complessiva. I consumatori programmano la categoria da acquistare ma sono indecisi ad esempio sulla marca/prodotto, pertanto il merchandising svolge una funzione attiva nell'orientare

⁹²La valenza strategica del merchandising non passa solo attraverso una corretta gestione della quantità e qualità di spazio da allocare ai reparti/categorie, ma anche attraverso la classificazione delle categorie in base al principio di sostituibilità e complementarietà nella funzione d'uso. Una classificazione coerente all'organizzazione mentale dei bisogni del consumatore è in grado di svolgere una funzione informativa e di orientamento nel processo d'acquisto.

la domanda verso un prodotto più remunerativo⁹³. Se vi fosse una programmazione dell'acquisto a livello di famiglia, marca e referenza, il merchandising non potrebbe in alcun modo influenzare il comportamento d'acquisto. *La crescente importanza rivestita dagli acquisti d'impulso, da un lato, e l'ampliamento dei confini di programmazione degli acquisti, dall'altro, hanno così definitivamente assegnato al punto vendita un ruolo strategico nella creazione della domanda finale* (Lugli, 2000).

Nel caso specifico dei settori non alimentari, e soprattutto nelle formule di vendita che integrano i vantaggi del libero servizio con la vendita assistita, il termine merchandising viene spesso sostituito con quello di visual merchandising⁹⁴ proprio per stressare la cruciale importanza che in questi settori rivestono gli elementi di carattere estetico (Sabbadin, 1997). *Alcuni studi hanno dimostrato che i soggetti possono riconoscere e ricordare gli stimoli visivi meglio di quelli verbali* (Percy, Woodside, 1990). Difatti, a parità di altre condizioni, la comunicazione visiva è un linguaggio più universale di quello verbale. *Quanto detto equivale a riconoscere al merchandising un notevole significato comunicazionale* (Pellegrini, 1993; Sabbadin, 1993; Lugli, 2002) e, inoltre, a sottolineare l'importanza di analizzare il comportamento della domanda commerciale considerando non solo la figura del consumatore ma anche quella dell'acquirente intendendo il primo come compratore della merce ed il secondo come compratore dei servizi commerciali (Vicari, 1980).

In estrema sintesi è possibile affermare che il merchandising o visual merchandising trasforma il ruolo del prodotto conferendogli una valenza attiva in un'ottica *push* (di spinta) verso il consumatore con il fine di ottimizzare la produttività del punto vendita e conseguire sia gli obiettivi del produttore sia quelli del distributore.

⁹³Si veda la classificazione proposta da Pellegrini secondo cui gli acquisti possono essere programmati a livello di famiglia, marca e referenza; programmati a livello di famiglia e d'impulso a livello di marca e referenza; d'impulso a livello di famiglia, marca e referenza.

⁹⁴*Il visual merchandising identifica tutte quelle tecniche di comunicazione visiva che consentono di ottimizzare la redditività complessiva del punto vendita e, al contempo, massimizzare la soddisfazione complessiva della clientela* (Pellegrini, 2000). Se prima tale leva supportava il personale di vendita, attualmente è chiamato a compiere in modo autonomo un'azione completa di vendita.

Più nello specifico, gli obiettivi che il trade persegue attraverso il merchandising sono di:

- generare traffico all'interno del pdv;
- prolungare la permanenza media della clientela nel punto vendita;
- far percorrere l'intera superficie al consumatore al fine stimolare l'acquisto ad impulso;
- accrescere la rotazione degli stock di prodotti;
- ottimizzare la redditività della superficie espositiva.

I principali obiettivi che il produttore invece prova ad ottenere dall'attività di merchandising sono:

- rinforzare il valore della marca;
- ottenere informazioni sul consumatore;
- implementare un'attività di comunicazione nel punto vendita;
- fornire al distributore un servizio.

Non meno importante è l'interesse che il produttore persegue, grazie alla realizzazione di attività di merchandising, nel garantire che i propri prodotti dispongano di un'adeguata visibilità quali-quantitativa all'interno del punto vendita, che lo spazio assegnato non sia tale da determinare rotture di stock, che il proprio portafoglio di prodotti sia adeguatamente rappresentato nell'assortimento del punto vendita e, infine, che sia possibile raccogliere informazioni sull'andamento delle vendite (Pellegrini, 1993).

Sono numerosi gli spazi di collaborazione⁹⁵ che, anche nell'ambito dell'attività di merchandising, possono essere sfruttati dall'industria e dalla distribuzione per creare un'offerta sistemica in grado di massimizzare il valore creato per il consumatore finale (Pellegrini, 1993; Bertozzi, 1993; Masson, Wellhoff, 2001, Lugli, 2002). Basti pensare che il posizionamento della marca industriale e di conseguenza la sua immagine sono condizionate dalle politiche distributive

⁹⁵Spesso l'industria e la distribuzione hanno implementato forme di collaborazioni che vanno dalla condivisione dei loro patrimoni informativi, alla gestione delle leve del merchandising, ecc.

implementate dalle imprese commerciali e dal tipo di punto vendita in cui vengono commercializzate. Dall'altro punto di vista, il trade trasmette al consumatore un posizionamento in base alle caratteristiche dei prodotti commercializzati. *Da quanto detto è facile intuire, ad esempio, che l'industria non può impostare le proprie iniziative di merchandising prescindendo dal posizionamento del punto vendita dovendo, al contrario, coordinarle e renderle coerenti con le iniziative di varia natura che il distributore realizza per impostare le proprie politiche di assortimento e, quindi, le proprie strategie di immagine e di posizionamento* (Casarin, 1996). Dunque il merchandising non può considerarsi un'attività di pertinenza esclusiva dell'industria o della distribuzione, ma come forma di collaborazione volta (nel rispetto degli obiettivi di entrambi i partner) a rendere efficienza il canale inteso come sistema verticale di marketing.

4. Innovazione nei servizi commerciali

La letteratura in materia di distribuzione commerciale ha elaborato molteplici criteri di classificazione dei servizi commerciali. La logica di fondo che li accomuna è la suddivisione dei servizi commerciali in due tipologie: i servizi commerciali strettamente collegati all'assortimento e i servizi commerciali non collegati all'assortimento. Questi ultimi creano valore per il consumatore e risultano innovativi poiché si considera una differente dimensione del servizio che non è connessa con l'attività tradizionale delle imprese commerciali.

Di seguito (Fig. 3.5) cercheremo di spiegare le principali innovazioni che hanno caratterizzato lo scenario distributivo in questo ambito e analizzeremo i servizi distinguendoli (Busacca, 1990, Foxall, 1996, Pine, Gilmore, 1999, Castaldo, 2001) in :

- tradizionali: rientrano nel core business dell'azienda;
- extra: non rientrano nel core business dell'azienda.

Fig. 3.5 – Classificazione dei servizi commerciali

Servizi tradizionali	Servizi extra
Servizi logistici (economie di tempo)	Servizi funzionali
Servizi informativi (economie di ricerca)	Servizi edonistici
Servizi vari che contribuiscono ad arricchire e migliorare l'immagine del punto vendita	

Fonte: Nostra elaborazione

Servizi tradizionali

I servizi logistici consentono di trasferire nei luoghi, nei tempi, nelle quantità e nelle qualità i prodotti dai luoghi di produzione a quelli di consumo al fine di soddisfare i bisogni dei consumatori. Essi consentono di ridurre i costi di trasporto, i costi di stoccaggio e realizzare economie di tempo (prossimità, ampiezza dell'assortimento, orari di apertura, ecc.).

I servizi informativi devono assolvere al fabbisogno informativo del consumatore e consentire di ottimizzare i costi di ricerca (profondità dell'offerta merceologica, supporto informativo del personale di vendita, tecnologie informative in store, ecc.).

I servizi vari o complementari sono quelli che contribuiscono a migliorare l'immagine del punto vendita e rendere l'atto di acquisto più veloce o più piacevole (es. scelte architettoniche e di arredamento del punto vendita, parcheggi, attività di animazione, ecc.).

Servizi extra

Le imprese commerciali sono impegnate nell'offerta di nuovi servizi che esulano dal core business dell'azienda e vengono importati da altri settori. Si assiste spesso all'ingresso delle imprese commerciali in nuovi ambiti settoriali e competitivi al fine di sfruttare l'immagine dell'insegna. I servizi extra mutuati da altri settori consentono di diversificare l'attività e possono essere di tipo funzionale o edonistico.

I servizi funzionali intendono soddisfare bisogni funzionali. Tra i principali servizi funzionali in grado di creare valore per il consumatore finale ci sono:

- servizi finanziarie assicurativi;
- servizi turistici;
- servizi legali;
- servizi di public utilities: energia, telefonia, carburante, gas.

Accanto ai servizi di tipo funzionale le imprese commerciali cercano di attirare la clientela attraverso l'introduzione di servizi edonistici in grado di suscitare uno stato emozionale e atti a soddisfare i fabbisogni ricreativi. I servizi ricreativi e di intrattenimento migliorano il piacere dello shopping e la soddisfazione del cliente e accrescono la fedeltà al punto vendita.

Tra i servizi edonistici più innovativi i principali sono:

- mostre fotografiche e d'arte;
- corsi di yoga, cucina, ecc;
- eventi culturali, sportivi, musicali, ecc;
- consulenza nutrizionistica e sicurezza delle abitazioni.

L'arricchimento del servizio può essere realizzato anche attraverso la collaborazione con l'industria di marca.⁹⁶ L'innovazione in tale ambito è frutto della collaborazione tra industria e distribuzione e l'obiettivo risulta quello di accrescere la fedeltà del cliente al punto vendita e alla marca.

In prospettiva, si può immaginare lo sviluppo di una stretta relazione tra insegna principale e più insegne che operano in ambiti settoriali diversi, come ad esempio la ristorazione in store. In tal caso, il distributore converge nelle formule di somministrazione. La nuova forma distributiva combina servizi, caratteristiche e funzioni del settore ristorativo. Questo fenomeno detto di convergenza è *stato descritto come un processo attraverso il quale settori fino ad oggi ben distinti si trovano ad operare in un unico grande "metamercato", in cui il confronto competitivo esula dai tradizionali confini settoriali, sempre più sovrapposti e confusi* (Valdani 2000, Ancarani 2000). *Si afferma così una nuova forma di*

⁹⁶Alcune insegne hanno introdotto un'area dedicata alla somministrazione di piatti pronti a base di Nutella in partnership con la Ferrero (Cardinali, 2009).

competizione tra imprese che operano in settori diversi (intertype competition) che ha come diretta conseguenza un progressivo ampliamento dell'attività di marketing dei diversi attori di mercato che competono per allargare la domanda potenziale (Lugli, 2004). A tal proposito, la spinta verso una sorta di “convergenza tra settori” è causa di una molteplicità di determinanti e di nuove forze ambientali che coinvolgono un numero crescente di settori e di imprese e che hanno come effetto inevitabile l'affermarsi di nuove forme di intertype competition.

La nuova offerta di servizi extra ha dato la spinta per trasformare l'uso e le funzioni dei luoghi di acquisto (Fig. 3.6). I punti vendita non sono più percepiti come dei semplici luoghi di acquisto ma come dei veri e propri luoghi di svago, intrattenimento, socializzazione, aggregazione.

Fig. 3.6 – Le nuove funzioni dei luoghi di acquisto

Da	A
Luogo di acquisto	Luogo di esperienza
Luogo che soddisfa fabbisogni funzionali	Luogo che soddisfa fabbisogni edonistici
Luogo di scambio di beni	Luogo di incontro e di intrattenimento
Luogo di raccolta di informazioni sull'offerta	Luogo di relazione

Fonte: Cardinali M.G., *Shopper Marketing*, 2009.

Da qualche anno stiamo assistendo ad un progressivo processo di diversificazione che non risulta essere uniforme. Alcune insegne assegnano una priorità ai servizi extra (parafarmacia, carburante, energia, ecc.), altre sull'attività principale delle imprese commerciali (leve del retailing mix e servizi core) per trasformare la propria insegna in marca.

5. Innovazione nell'ambiente di vendita

Nell'attuale contesto competitivo i servizi sono poco differenziabili a causa della facilità di imitazione, pertanto l'impresa commerciale deve introdurre nell'offerta commerciale elementi che possano creare un vantaggio competitivo durevole e consenta di differenziare l'offerta commerciale da quella dei concorrenti. Sempre più diffusamente questi elementi si orientano verso la creazione di un'esperienza emozionale, che soddisfi il bisogno edonistico ed integri quello meramente funzionale. *Le esperienze, infatti, forniscono valori sensoriali, emozionali, cognitivi, comportamentali e relazionali ed è pertanto essenziale per l'impresa essere in grado di comprenderne il significato, le implicazioni ed orientarne gli effetti* (Schmitt, 1999). *In un sistema distributivo moderno ed evoluto, i distributori non si limitano ad offrire beni e servizi, ma vendono vere e proprie "esperienze" di acquisto, più o meno piacevoli, più o meno gratificanti, diverse da individuo ad individuo. Il concetto di shopping experience modifica così il concetto di valore, non più unicamente riconducibile al prodotto* (Zeithaml, 1988; Rao, Monroe, 1989) ma sempre più legato all'intera esperienza d'acquisto.

Il consumatore non si reca in un punto vendita solo per soddisfare un bisogno primario (acquisto di un bene), ma lo fa per immergersi in un'esperienza positiva e plurisensoriale, dai tratti unici e coinvolgenti e quindi focalizzata sull'essere più che sull'avere. Il consumatore sarà orientato ad acquistare il prodotto e a spendere del tempo per vivere appieno l'esperienza e magari ad essere "sedotto" da ambienti gradevoli. Pertanto, il punto vendita sta in molti casi trasformandosi da luogo di acquisto a luogo di intrattenimento e permanenza. Questo sviluppo ha dato origine a nuovi termini che potessero rappresentare il fenomeno in atto; si parla di *shoptainment* (Codeluppi, 2001) e di *retailtainment* (Napoletano, De Nisco 2003). In tal modo, le imprese commerciali competono non solo più sul prezzo e sull'assortimento, ma su ambientazioni particolari che possano attirare la clientela e magari sottrarla alla concorrenza. Per tali motivi, negli ultimi anni, ed in particolar modo prima della recente crisi globale, la concentrazione degli sforzi delle catene

distributive si è focalizzata sulla diffusione di ambientazioni particolari che potessero evocare il senso di “esperienza” unica ed indelebile.

Le imprese commerciali infatti hanno ormai acquisito la consapevolezza che l'ambientazione del punto vendita condiziona le vendite (Milliman, 1986; Smith e Curnow 1966; Stanley e Sewall, 1976), *la valutazione dei prodotti e la soddisfazione del consumatore* (Bitner 1990). Inoltre, le principali innovazioni in tale ambito sono implementate quale strumento per consolidare l'immagine ed il posizionamento dell'insegna, per differenziarsi dalla concorrenza, per attirare la clientela ad entrare nel punto vendita, per ricercare alternative di generazione di valore per il cliente.

Kotler è stato il precursore che ha evidenziato come l'ambiente di vendita e l'atmosfera fossero le determinanti principali dei risultati economici dei punti vendita e fondamentali per orientare le scelte del consumatore finale. Secondo l'autore, l'atmosfera è “*the effort to design buying environments to produce specific emotional effects in the buyer that enhance his purchase probability*”. Eroglu e Machleit (1974) fanno riferimento a “*all of the physical and non-physical elements of a store controlled by a retailer in order to enhance shopper behavior favourable to the retailer*”. *L'atmosfera del punto vendita è composta da tutti gli elementi fisici⁹⁷ e non che possono essere controllati al fine di influenzare i comportamenti degli “occupanti”* (Yoo, Park e MacInnis ,1998)

Sophie Rieunier (2002) definisce *l'atmosfera del punto vendita composta da tutti gli elementi del negozio che possono essere controllati al fine di influenzare le reazioni affettive, cognitive e comportamentali di consumatori e addetti alla vendita.*

Le variabili⁹⁸ che caratterizzano un ambiente di vendita e che possono essere manovrate al fine di creare un legame forte con il cliente sono di tipo visivo (il

⁹⁷Tra gli elementi fisici una particolare importanza ai fini della soddisfazione dei bisogni emozionali ed edonistici è data dall'architettura degli interni. Despar ha lanciato un progetto denominato Spar de montagne, la cui architettura interna si fa ai paesi di montagna. Simply Food di Mark & Spencer ha progettato un concept che attraverso i colori ed i materiali potesse comunicare il posizionamento dell'insegna.

⁹⁸Naturalmente, esse dipendono strettamente dagli stati psicologici e dalle emozioni del personale di contatto che eroga il servizio e del cliente che gode della prestazione.

colore, la grandezza, la forma, la luminosità), uditivo (rumori, sottofondi musicali), olfattivo⁹⁹ (profumi), tattile e gustativo (alcuni elementi dell'atmosfera possono provocare ricordi di particolari sapori). Baker (1986) nei suoi studi introduce come elemento appartenente all'atmosfera oltre ai fattori ambientali e di design (responsabili della stimolazione multi-sensoriale) anche i fattori sociali.

La figura 3.7 riportata di seguito indica tutti i fattori che caratterizzano l'atmosfera del punto vendita, distinguendoli in fattori tattili, sonori, gustativi, olfattivi, visivi, sociali.

Fig. 3.7 – I fattori dell'atmosfera del pdv

Fattori tattili	5. Materiali utilizzati (es. parquet, legno, vetro, etc.) 6. La temperatura nel negozio, il tasso di umidità dell'aria
Fattori sonori	7. La musica d'ambiente 8. I rumori generati nel punto vendita
Fattori gustativi	9. Le degustazioni di prodotto proposte sul luogo di vendita 10. I prodotti proposti nei bar e ristoranti integrati nel punto vendita
Fattori olfattivi	11. Gli odori artificiali 12. Gli odori naturali diffusi sul luogo di vendita
Fattori visivi	13. I colori dell'arredamento 14. Le luci utilizzate (nei reparti e nelle cabine prova) 15. I materiali utilizzati 16. L'architettura interna 17. La disposizione degli articoli (merchandising)
Fattori sociali	18. I contatti tra clienti e personale di vendita 19. La densità di clienti

⁹⁹Gli odori sono memorizzati nel cervello umano per molto tempo e sotto ricordati sotto forma di emozioni. Il fattore emotivo è stato dimostrato essere determinante ai fini della decisione d'acquisto. In particolare, sembrerebbe che oltre due terzi dei consumatori siano spinti all'acquisto di un prodotto invece di un altro sulla base di sensazioni soggettive non razionalizzabili.

In sintesi, l'atmosfera del negozio è definita come un insieme di elementi materiali e non materiali, percepiti in modo differente da persona a persona e che provocano reazioni cognitive e/o affettive in grado di influenzare il comportamento del consumatore. L'idea di fondo, che giustifica l'interesse di studio accademico e manageriale, è che l'atmosfera costituisca uno strumento di in-store marketing a disposizione del retailer per cercare di condizionare i comportamenti della clientela, la selezione del punto vendita, il tempo trascorso, ed accrescere la redditività complessiva, la store loyalty, il traffico, ecc.

Nell'ambito degli studi in materia di ambiente e atmosfera di vendita è rinvenibile una molteplicità di contributi. I due approcci prevalenti sono quelli che:

- studiano l'impatto di alcuni specifici elementi dell'atmosfera (musica, colori, profumi, luminosità, fattori sociali). Sono detti studi parziali; basti pensare, che alcuni contributi hanno verificato l'impatto degli stimoli musicali sul comportamento d'acquisto della clientela, sulla valutazione dei prodotti, sulla percezione del tempo passato in attesa alle casse, sul ticket di spesa complessivo; una musica "soave", lenta e gradevole consente di creare una forma di rilassamento nei consumatori che li induce a trattenersi più tempo nel punto di vendita.
- studiano l'impatto di tutti gli elementi (olistica) che costituiscono un ambiente di vendita, determinando l'effetto complessivo dell'atmosfera. Sono detti studi generali (De Luca, 2000).

Gli studi generali, che considerano l'effetto complessivo dell'ambiente, possono essere distinti in model-based e non model-based, in relazione al riferimento o meno a un modello come framework concettuale nell'analizzare l'impatto sulla psiche e sui comportamenti (Tai e Fung, 1997; De Luca, 2000). Tra i primi possono rientrare quelli che verificano l'effetto degli stimoli sensoriali sugli stati cognitivi¹⁰⁰ e affettivi¹⁰¹, con possibili alterazioni nei comportamenti di shopping e nella percezione dei prodotti oppure quelli in cui si rileva la possibilità per un ambiente di vendita di indurre un umore favorevole che può migliorare l'esperienza di shopping e le intenzioni di acquisto. Gli studi non-model based analizzano

¹⁰⁰Gli effetti cognitivi sono: l'attenzione, la persuasione, il ricordo, le percezioni e le valutazioni del posizionamento e dell'immagine del punto vendita e dei prodotti.

¹⁰¹Gli effetti affettivi sono: gli stati emozionali e l'umore.

l'impatto dell'atmosfera sugli stati emozionali, quali ad esempio l'umore e la percezione del tempo o su comportamenti, come l'impulso ad acquistare, senza però basarsi su specifici modelli di riferimento (Herrington, Capella e Marzocchi).

L'approccio più diffuso nel retailing è quello model-based derivato dalla psicologia ambientale. I maggiori fautori di tale approccio sono Donovan e Rossiter (1982) che hanno applicato per la prima volta il modello proposto da Mehrabian e Russel (1974) allo studio dell'atmosfera dei negozi. Questo modello (PAD)¹⁰² ha l'obiettivo di dimostrare la relazione esistente tra stati emotivi, stimoli fisici e sociali e comportamento del consumatore nel punto vendita. *In tale modello, gli elementi dell'ambiente (stimoli), sono messi in relazione con gli stati emotivi degli individui (organismo) e con un insieme di comportamenti (risposta) riconducibili ad un approccio positivo o negativo. Secondo gli autori, gli stimoli fisici e sociali, insieme alla personalità dei consumatori, condizionano gli stati emozionali di un consumatore che a loro volta influenzano il comportamento all'interno del punto di vendita (De Luca, 2000).*

L'applicazione del modello PAD ad un punto di vendita ha prodotto i seguenti risultati:

- i tempi di permanenza nel pdv si allungano;
- lo shopping è gratificante;
- la fedeltà risulta accresciuta;
- lo scontrino medio si accresce.

I contributi sulla psicologia ambientale sono frutto di un'insieme di analisi che hanno determinato le motivazioni alla base della formazione della percezione e valutazione del servizio offerto. Se in un primo momento il cliente di un'impresa commerciale valuterà l'offerta commerciale e la qualità del servizio erogato, successivamente sarà l'ambiente di vendita e gli stimoli sensoriali ad influenzare il tempo di permanenza del cliente nell'impresa commerciale, il grado di fedeltà

¹⁰²Il modello PAD proposto dagli autori prende in esame le tre dimensioni della sfera affettiva ed emozionale. Pleasure (P), Arousal (A) e Dominance (D). La P è legata al piacere e alla soddisfazione, la A allo stato di eccitazione e stimolazione, la D alla capacità di dominio dell'ambiente.

(determinato dalla frequenza di ritorno nel punto di vendita), ecc. Pertanto, l'ambientazione del punto vendita sarà una variabile cruciale da utilizzare quale strumento critico di differenziazione e di costruzione dell'esperienza di servizio; *l'impresa deve porre in essere un insieme di strategie attraverso le quali far vivere al cliente un'esperienza unica e coinvolgente attraverso l'utilizzo strategico delle variabili che compongono l'atmosfera del luogo nel quale viene erogato il servizio, così da creare un vantaggio competitivo difendibile nel tempo e contribuire in maniera essenziale alla formazione della sua percezione e valutazione del servizio offerto* (Del Gatto, 2005) .

CAPITOLO 4

L'INNOVAZIONE TRASVERSALE

1. Introduzione

L'evoluzione dei comportamenti d'acquisto e di consumo, lo sviluppo di nuove formule distributive trasversali rispetto a quelle tradizionali, l'espansione sul territorio nazionale di insegne internazionali, lo sviluppo di innovazioni tecnologiche che determinano la nascita di nuovi canali distributivi sono solo alcuni dei fenomeni in atto alla base dell'accesa competizione che caratterizza il panorama distributivo.

Di fronte all'intensificarsi della concorrenza, diventa più urgente per le diverse insegne concentrarsi sul rafforzamento delle relazioni fiduciarie con la clientela e del grado di fidelizzazione di questa.

E' ormai stato evidenziato come il successo aziendale sia legato in modo indissolubile all'accrescimento del patrimonio di risorse customer-based, fondate sulla soddisfazione del cliente (Valdani e Busacca,1992; Castaldo 1994) e sulla fiducia della domanda (Busacca, 1994). L'impresa che riesce a costituire una consistente relazione fiduciaria con i propri clienti, godendo di una significativa store loyalty, acquisisce un vantaggio competitivo difficilmente imitabile e foriero di molteplici implicazioni positive (Busacca e Castaldo, 1996).

L'analisi dei dati raccolti sul comportamento d'acquisto del consumatore rappresenta un processo critico a prescindere dal quale non si può sviluppare una relazione di fiducia con la clientela. Per fornire un quadro completo delle modalità attraverso le quali si accresce il livello di customer loyalty verrà approfondito il ruolo della carta fedeltà come mezzo per attivare e sviluppare la fiducia del cliente. In parallelo, va anche evidenziato come questi sforzi di fidelizzazione supportati dalla tecnologia (carta cliente e micro-marketing) siano stati nel tempo posti in essere da quasi tutte le aziende retailer, con la conseguenza che l'impatto sulla

fedeltà effettiva si è via via attutito. Il cliente del dettaglio moderno (soprattutto grocery) è infatti un cliente sempre meno fedele, spesso opportunisticamente concentrato sulla scelta dell'insegna che in quel momento soddisfa meglio il suo bisogno, e sul quale i margini di fidelizzazione si spostano via via su elementi diversi (l'innovazione nel retail si rivela ancora una volta difficilmente difendibile ed ampiamente esposta all'imitazione).

Molti retailer hanno evidenziato come la fedeltà può essere favorita anche dal miglioramento della percezione del servizio complessivo erogato alla clientela (es. code alle casse, ecc.) ed in particolare dall'organizzazione dell'ambiente di vendita (le innovazioni tecnologiche infatti contribuiscono a informare, suscitare coinvolgimento, trasmettere emozioni e diffondere messaggi promo-pubblicitari) ottenuto attraverso l'introduzione della tecnologia al settore retailing. L'assortimento non è più l'elemento cardine della proposta commerciale, ma è l'ambientazione complessiva e la tipologia di allestimenti nel negozio che sempre più spesso fanno la differenza rispetto ai competitor. E' il concetto di shopping experience con la sua valenza ludica e emozionale che si afferma, perchè è proprio tale esperienza che influenza la maggior parte delle scelte d'acquisto dei consumatori, le quali oggi non rappresentano più soltanto delle risposte scontate a bisogni espliciti.

Nella seconda parte del capitolo pertanto analizzeremo il tema dello shopping inteso non solo come attività essenzialmente utilitaristica, diretta a soddisfare il bisogno di beni o servizi, ma come dimensione ricreativa, emozionale ed esperienziale, nel cui ambito è stato enfatizzato il ruolo dell'atmosfera del punto vendita quale strumento di generazione del valore per il consumatore.

2. Innovazioni “relazionali” e customer orientation

2.1 Il significato ed il valore della fedeltà

In un contesto di sopravvenuta maturità del mercato, dove la pressione competitiva si è accentuata e ha riguardato non solo la concorrenza intertype, ma anche quella tra gli stessi formati di vendita (Lugli, Pellegrini, 2005), le aziende di distribuzione

per mantenere un solido vantaggio competitivo devono ricercare nuove leve di differenziazione. Lo sviluppo dei programmi di loyalty che caratterizzano il panorama distributivo sembrerebbe foriero di vantaggi rilevanti ai fini della differenziazione competitiva dei distributori commerciali. In particolare, se in passato l'orientamento prevalente delle insegne poggiava le basi del suo sviluppo su un processo di standardizzazione dell'offerta, nell'attuale contesto distributivo altamente competitivo lo sviluppo si fonda su un paradigma di marketing collegato alla stretta conoscenza del singolo cliente al fine di progettare un assortimento che sia vicino alle diverse esigenze manifestate dal consumatore¹⁰³.

A partire dagli anni Novanta, sulla scorta della teoria del marketing relazionale, nata in seno alla scuola nordica (marketing industriale) e applicata al campo dei beni di largo consumo (Ferrero, 1992), assume un ruolo centrale il concetto di relazione, che può trasformarsi in una iper-relazione, cioè un rapporto di lungo periodo che l'azienda intesse con il suo mercato (Busacca, 2002). Le imprese commerciali tendono stabilire, mantenere, consolidare nel tempo la relazione con il cliente al fine di ottenere una profonda soddisfazione che determinerà una fidelizzazione tale da escludere (o quanto meno attutire) la possibilità di "passare alla concorrenza".

La strategia relazionale ha, quindi, come obiettivo la generazione di valore competitivo e l'incremento della profittabilità di impresa attraverso la conoscenza del cliente, il perseguimento della sua soddisfazione e, di conseguenza, la sua fidelizzazione di lungo periodo (Cedrola, 2006)¹⁰⁴. Di conseguenza, il successo aziendale è legato in modo indissolubile all'accrescimento del patrimonio di risorse customer-based (prima fra tutte la conoscenza), fondate sulla soddisfazione del cliente (Valdani e Busacca, 1992) e sulla fiducia della domanda (Busacca e Castaldo, 1996). L'impresa che riesce a costituire una consistente relazione

¹⁰³Il consolidamento della relazione con il cliente tipico del negozio tradizionale.

¹⁰⁴La relazione si basa su uno scambio bi-direzionale di informazioni tra il cliente e l'azienda ed elemento imprescindibile per determinare la varietà di bisogni della clientela e il diverso valore economico che quest'ultima ha per l'azienda. Le condizioni di fruizione del servizio saranno differenziate a seconda dell'importanza del cliente al fine di ottimizzare la quota degli acquisti dei migliori clienti presso quel pdv e la durata della relazione fiduciaria, attraverso la gestione di programmi fedeltà.

fiduciaria con i propri clienti, godendo di una significativa store loyalty, acquisisce un vantaggio competitivo difficilmente imitabile e foriero di molteplici implicazioni positive (Busacca e Castaldo, 1996).

In particolare, la fedeltà all'insegna¹⁰⁵ produce ricadute positive molteplici: dalla stabilità dei flussi reddituali, all'indiretto sostegno promozionale dell'insegna e dei prodotti a marchio, fino alla possibilità di sviluppare nuove attività imprenditoriali (es. la ristorazione, l'intrattenimento, il turismo) sfruttando il marchio insegna.

La fedeltà, secondo gran parte della vasta letteratura in materia, è declinabile in due dimensioni: la dimensione cognitiva (fiducia)¹⁰⁶ e quella comportamentale (ripetizione dell'acquisto nel tempo). In base alla combinazione delle due dimensioni (Jacoby, Chestnut, 1978; Vicari, 1980; Busacca, 1990) è possibile individuare diverse tipologie di clientela (Vedi Fig. 4.1).

Fig. 4.1- Le diverse tipologie di cliente

		Dimensione cognitiva (fiducia)	
		Ridotta	Elevata
Dimensione comportamentale (riacquisto)	Elevato	Clienti prigionieri o pigri	Clienti fedeli
	Ridotto	Segmento di clientela inaccessibile	Clienti potenzialmente fedeli

Fonte: Wind, 1977.

¹⁰⁵Un cliente è fedele se risulta soddisfatto delle esperienze di acquisto/consumo e se:
 - ritiene che nessun'altra alternativa abbia un valore complessivo nettamente superiore;
 - può ridurre i tempi del processo di scelta senza dover rinunciare all'efficacia della scelta;
 - valuta che la proposta sia affidabile e che la condotta dell'impresa sia orientata alla creazione di valore per il cliente e non sia strettamente opportunistica.

¹⁰⁶Per accrescere la fedeltà bisogna prima di tutto agire sulla dimensione cognitiva al fine di determinare un senso di fiducia nei confronti dell'insegna; successivamente sulla dimensione comportamentale al fine di massimizzare il riacquisto di un cliente.

Nel momento in cui entrambe le dimensioni assumono elevata consistenza, si determina la *store loyalty* ed il consumatore può essere definito fedele¹⁰⁷. In altre parole, la fedeltà si manifesta quando il consumatore sceglie sistematicamente la stessa proposta commerciale (comportamento d'acquisto ripetuto nel tempo) che deriva da un consistente livello fiduciario consolidatosi nel tempo.

Nel caso in cui si verifica solo la dimensione comportamentale, si determina un comportamento d'acquisto ripetuto nel tempo, ma non sostenuto da un pieno convincimento, bensì da altre circostanze (abitudine, scarso interesse a ricercare alternative, assenza oggettiva di alternative, ecc.) ed il cliente è definito prigioniero (o pigro). In pratica, la ripetitività dell'acquisto, non essendo basata su preferenze radicate, può in qualsiasi momento essere mutata al variare dello scenario di offerta o dell'atteggiamento del cliente, non consentendo al retailer di ottenere un vantaggio competitivo duraturo. Una fedeltà solo comportamentale è vulnerabile in ogni momento se le insegne concorrenti riescono ad influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore e così indurlo a considerare altre offerte commerciali che gli trasferiscono un maggiore valore rispetto ad altre.

Nel caso in cui il cliente ha fiducia nel retailer, ma di fatto acquista abitualmente presso più insegne, è definito “potenzialmente fedele”. L'impresa commerciale deve cercare di spingere il consumatore a ripetere più frequentemente l'acquisto presso la propria insegna attraverso una strategia promozionale continuativa.

Nel caso in cui, infine, sia la dimensione cognitiva che quella comportamentale siano scarse, il cliente è definito “inaccessibile”. Il retailer non potrà realizzare nessuna azione di marketing per influenzare il comportamento d'acquisto del consumatore dal momento che egli ripone la fiducia esclusivamente su altre insegne concorrenti.

¹⁰⁷ Il punto vendita di “fiducia” è da sempre considerato l'alternativa d'acquisto preferita e riferimento esclusivo per l'approvvigionamento e la richiesta di informazioni e consigli da parte della domanda.

2.2 Il significato di fiducia e le sue determinanti

La fiducia costituisce (Gambetta, 1988; Baccarani, 1995; Mayer, 1995), come si è avuto modo di anticipare, la dimensione cognitiva della fedeltà, *e svolge un ruolo fondamentale nelle relazioni fra impresa e domanda* (Busacca e Castaldo, 1996; Costabile, 1996). Essa rappresenta *l'aspettativa che l'impresa adotterà in futuro un comportamento in linea con le proprie attese, fondate sulle esperienze trascorse e con le promesse più o meno esplicitamente formulate* (Rotter, 1967). La fiducia è il risultato delle vicende passate, ossia della capacità del retailer di adempiere agli impegni assunti e soddisfare le aspettative che ha generato nei confronti della clientela.

Nel caso in cui l'impresa abbia soddisfatto le attese della clientela, si creano le basi per la creazione della fiducia. *“L'aver fiducia” costituisce quindi un'informazione sintetica che aiuta il soggetto a governare l'incertezza della complessità relazionale.* Tale rappresentazione mentale di sintesi si basa su un insieme di fattori (driver) su cui agire per sviluppare quel potenziale generativo disponibile a livello relazionale e accrescere così il proprio patrimonio fiduciario (vedi fig. 4.2). La varietà dei driver rende disponibile una molteplicità di azioni in termini di *loyalty management* e *trust building*. A tal fine, è fondamentale conoscere approfonditamente le determinanti della *loyalty*, in quanto solo attraverso azioni mirate è possibile influenzare le determinanti ultime della fiducia che a loro volta sono in grado di esercitare un effetto positivo sulla *customer loyalty* e generare così valore per l'impresa.

In questo processo, la fidelity card (che approfondiremo nel paragrafo successivo) svolge indubbiamente un ruolo centrale, quale strumento in grado di fornire un vasto patrimonio informativo, che però è sfruttabile solo mediante iniziative promozionali mirate, dalla cui efficacia dipende perciò il successo dei programmi fedeltà.

Ritornando alle principali determinanti della fiducia (driver), queste sono state opportunamente sintetizzate come segue (Castaldo, Cillo, 2000, v. fig. 4.2) :

- le abilità e le competenze dell'impresa commerciale che consentono di svolgere l'attività di intermediazione in modo efficace, affidabile e soddisfacente;
- le certezze di rivolgersi ad un retailer che evita comportamenti di tipo opportunistico e che abbia l'obiettivo di conseguire benefici congiunti;
- il profilo 'personale' dell'impresa commerciale, che può in alcuni casi influenzare la stessa fiducia; Numerosi contributi hanno posto in evidenza *la rilevanza di aspetti quali l'onestà, la sincerità, la franchezza, la simpatia, l'affidabilità, l'affinità tra le parti, quali elementi in grado di incidere sul livello di fiducia* (Swan e Nolan, 1985; Swan, Trawick e Silva, 1985; Crosby, Evans e Cowles, 1990) ;
- la soddisfazione del cliente nelle precedenti esperienze d'acquisto è un valido indicatore della capacità dell'impresa di mantenere le proprie promesse; *la conoscenza accumulata da un soggetto con riferimento al comportamento della controparte rappresenta, infatti, uno dei principali presupposti per la creazione di risorse fiduciarie* (Schurr e Ozanne, 1985; Swan e Nolan, 1985; Ganesan, 1994);
- la capacità a collaborare per soddisfare le molteplici esigenze del cliente; la collaborazione è spesso, in tal senso, associata alla fiducia;
- la trasparenza dei comportamenti e della comunicazione;
- la condivisione di cultura e valori tra le parti attraverso politiche gestionali e relazionali che influenzano le decisioni del consumatore. Essa rappresenta l'elemento più importante per consolidare nel tempo una relazione fiduciaria;
- gli investimenti specifici nella gestione della relazione (es. promozioni e servizi per i titolari della carta fedeltà, ecc.).

Fig. 4. 2 – I driver della fiducia

DRIVER DELLA FIDUCIA	POSSIBILI INIZIATIVE DI MARKETING
Abitilità e competenze del retailer	- Sviluppo di documentazione informativa personalizzata per singoli target - Comunicazione delle proprie competenze al consumatore attraverso il punto di vendita e l'interazione diretta
Assenza di opportunismo	- Promozioni differenziate in base ai comportamenti dei clienti - Vantaggi maggiori ai titolari della carta rispetto agli altri clienti
Profilo 'personale' dell'impresa	- Personalizzazione dell'immagine del retailer mediante iniziative collegate ai programmi fedeltà
Soddisfazione ricavata in occasione di passate esperienze di acquisto	- Sviluppo di servizi legati ai programmi fedeltà - Attività promozionali su cluster di clienti omogenei
Comportamento collaborativo	- Sviluppo di iniziative legate alla carta fedeltà - Coinvolgimento dei clienti nel management del punto di vendita
Comunicazione	- Semplificazione dei messaggi - Sviluppo di comunicazione ad hoc per specifici cluster di clienti
Condivisione di cultura e valori	- Comunicazione evocativa di specifici valori - Azioni promozionali coerenti con l'immagine dell'impresa - Strategie di partnership idonee a 'rinforzare' l'immagine del retailer
Investimenti specifici nella relazione	- Promozioni e servizi esclusivi per i titolari della fidelity card - Strumenti di analisi dati per migliorare il servizio al cliente finale - Specifici servizi per coloro che partecipano ai programmi fedeltà

Fonte: Castaldo S., Cillo P., *Conquistare la fiducia del cliente. La nuova frontiera del loyalty management nelle imprese commerciali*, 2000.

*La fiducia rappresenta una risorsa il cui valore tende ad accrescersi con l'uso*¹⁰⁸ (Dasgupta, 1989 e Gambetta, 1989). Ad esempio creando nuove aspettative a cui di volta in volta il retailer adempie. Molte insegne provano a implementare strategie di over-extension al fine di ottenere livelli di fiducia esclusiva che gli consentano di

¹⁰⁸ Altre strategie di accrescimento della fiducia sono: la reciprocità e la fiducia in se stessi. Nel primo caso, si intende *l'accrescimento della fiducia che una parte ripone nell'altra facilita l'aumento della fiducia nel senso opposto* (Anderson e Weitz, 1992). Nel secondo caso, si intende la capacità di realizzare quelle prestazioni a cui sono interessati i soggetti esterni. Dunque per sviluppare la fiducia dei clienti è fondamentale aver fiducia in se stessi e nelle proprie capacità.

isolarsi dalla concorrenza. Ad esempio, Superquinn ha lanciato il programma “*goof*” (lett.: *gaffe*, *cantonata*), attraverso cui la catena Irlandese rilancia le proprie promesse in occasione di ogni shop expedition del cliente e garantendo sempre livelli di servizio alti. Le *goof* sono le regole d'oro, vale a dire un insieme di parametri su cui il retailer chiede di indicare eventuali mancanze di accuratezza eventualmente rilevate in occasione della sua visita al negozio. Ad ogni cliente che manifesterà un disservizio (es. la temperatura dei banchi frigoriferi, prodotti quasi scaduti, ecc.) il retailer accrediterà cento punti sulla carta fedeltà.

2.3 I dati sulla fedeltà del consumatore moderno

La crisi economico finanziaria ha avuto chiare ripercussioni sul potere d'acquisto delle famiglie. Il 48,4% degli italiani¹⁰⁹ nel 2009 (Fig. 4.3) hanno ridotto la quota di spesa destinata all'acquisto di generi alimentari: comprando solo quanto è necessario, allungando il tempo utile per decidere se effettuare l'acquisto¹¹⁰, ricercando promozioni ed effettuando attente comparazioni di prezzo alla ricerca del prodotto più conveniente. Il consumatore rispetto al passato è più attento al costo dei prodotti (nel 2009 il 91,5% dei clienti) e si rivolge presso differenti punti vendita per effettuare gli acquisti (nel 2009 il 35,2% dei clienti). Pertanto, si assiste ad una crescente infedeltà del consumatore che è sempre più disposto persino a spostare gli acquisti da un canale ad un altro con un migliore rapporto qualità/prezzo.

L'analisi dei cambiamenti dei comportamenti d'acquisto dei consumatori (Fig. 4.3) evidenzia alcune conferme, e qualche sorpresa:

¹⁰⁹ Fonte: *BCG Consumer Sentiment Barometer* (marzo 2009).

¹¹⁰ In tal caso si assiste ad una riduzione dell'acquisto di prodotti ad impulso.

Fig. 4.3 - Variazioni dei comportamenti di acquisto nei consumatori (%)

Cambiamenti	2007	2008	2009 (marzo)
Ho accresciuto la mia propensione al risparmio	60,2	78,0	83,1
Frequento di meno i ristoranti/pizzerie	44,9	62,5	71,5
Sono più attento ai prezzi di tutti i prodotti	80,1	88,9	91,5
Cambio più frequentemente i negozi dove acquistare	31,9	39,9	35,2
Ho ridotto le quantità acquistate abitualmente	23,6	35,3	48,4
Sono più attento alla qualità dei prodotti alimentari	68,5	68,0	78,9
Frequento più spesso i punti vendita discount	29,6	32,1	30,2

Fonte: CERMES – Università Bocconi

Il settore della Grande Distribuzione Organizzata (Gdo) ha evidenziato una contrazione del tasso di sviluppo in seguito alla crisi (Fig. 4.4), nel 2008 una riduzione dello 0,4% a parità di rete.

Fig. 4.4 - Tasso di sviluppo della Gdo in Italia (variazione % giro d'affari)

Anni	A rete complessiva	A parità di rete
Media 2000 – 2005	+ 5,6 %	+ 1,5 %
2006	+ 3,4 %	- 0,9 %
2007	+ 2,5 %	- 1,1 %
2008	+ 2,9 %	- 0,4 %

Fonte: CERMES – Università Bocconi, elaborazioni su dati Iri - Information Resources e su dati aziendali

Tuttavia, la riduzione dei consumi delle famiglie non ha colpito allo stesso modo i molteplici formati distributivi. Alcuni operatori hanno accusato il colpo in termini di volumi di vendita¹¹¹, formati di vendita e declinazione del [retail mix](#) (di assortimento, *private label*, *pricing* e promozione, comunicazione). Altri, invece, hanno cavalcato l'onda della crisi per accrescere il proprio giro d'affari.

¹¹¹ Questi operatori hanno forti tensioni di liquidità che comportano insoluti o la decisione di aggregarsi tra loro.

Fig. 4.5 - Crisi, consumatori e formati distributivi (in %, con possibilità di risposta multipla)

	Italia	Iper	Super	Hard discount	Negozi tradizionali	Mercati
Dove prevedi di fare la spesa meno spesso?		23	23	23	42	21
Dove prevedi di fare la spesa più spesso?		36	33	35	16	22

Fonte: The Boston Consulting Group Italian consumer survey, tratto da Food, gennaio 2009

Infatti, si assiste (Fig. 4.5) alla costante crescita del discount (nel 2009 il 35% dei clienti ci prevede di fare la spesa) e degli ipermercati¹¹² (nel 2009 il 36% dei clienti ci prevede di fare la spesa) a scapito in particolare del cash and carry e delle superette e parzialmente del supermercato (canali che difficilmente riescono a competere sul fronte del prezzo). I discount e gli ipermercati sono le uniche tipologie di canale favoriti dalla crisi dal momento che hanno individuato e assecondato il cambiamento del comportamento del consumatore, guidato ora negli acquisti soprattutto dalla variabile prezzo. Infatti, questi format distributivi hanno sfruttato la situazione congiunturale per attrarre nel proprio punto vendita il consumatore (fedeli ad altri canali) attraverso il lancio di una miriade di offerte promozionali, l'accrescimento delle referenze di primo prezzo e il consolidamento della private label.

Da quanto detto emerge che gli strumenti in grado di fidelizzare la clientela in un contesto di crisi non passano più attraverso l'utilizzo della tecnologia, la qualità dei sistemi informativi, la manovra delle leve del merchandising e le attività di micromarketing (come ampiamente affermato nei paragrafi precedenti), ma soprattutto attraverso il costante monitoraggio e la contestuale soddisfazione del comportamento d'acquisto e di consumo del cliente alla luce delle nuove tendenze emerse (crisi, value customer, ecc.).

¹¹² La crescita dei discount e dei supermercati è favorita anche dalla loro presenza capillare sul territorio e da buoni assortimenti di prodotto

2.4 La carta fedeltà

Come si è sopra accennato, l'impresa del *retail* dispone di una notevole leva per il controllo e lo sviluppo della fedeltà, costituita dalla omonima carta. Questa infatti, oltre a formare un vasto patrimonio informativo¹¹³ su abitudini di acquisto e comportamenti della clientela, è anche utilizzabile per iniziative promozionali mirate (di micromarketing) volte ad accrescere la dimensione comportamentale della fedeltà e sviluppare la fiducia del cliente.

Dopo una progressiva diffusione della carta fedeltà, tuttavia, dai primi anni del 2000, il ruolo dei programmi fedeltà è stato messo in discussione. *Il loyalty marketing mostra i segni evidenti della maturità* (Sandberg, 2002). La motivazione è da ricercare nella facile e rapida imitazione dei programmi da parte della concorrenza che sono sostanzialmente omogenei nei meccanismi e nelle ricompense. *L'orientamento all'emulazione, piuttosto che alla ricerca sistematica dell'innovazione e della differenziazione, ha sortito un'ampia presenza di programmi fedeltà, sostanzialmente omogenei, che hanno depotenziato l'efficacia dello strumento e incentivato i comportamenti opportunistici dei clienti.* (Berman, 2006). Come hanno dimostrato numerosi studiosi (Meyer-Waarden, 2007) esiste un'influenza positiva tra chi possiede la carta fedeltà e la spesa complessiva e la relazione fiduciaria (frequenza pdv), tuttavia la fedeltà ad un punto vendita è minacciata dal possesso simultaneo di più carte emesse da insegne concorrenti che perdono di efficacia a causa della scarsa innovazione e differenziazione tra i programmi.

La maggior parte dei programmi infatti si basano sulla manovra della leva prezzo, pertanto i consumatori attenti alle offerte proposte dal retail e che dispongono di più carte fedeltà si muovono a seconda della convenienza senza rimanere fedeli ad un unico punto di vendita. Il messaggio veicolato al consumatore è che se intende beneficiare delle promozioni lanciate dalle insegne deve richiedere la carta a più

¹¹³Attraverso la carta fedeltà si viene a conoscenza dei dati anagrafici che uniti a quelli dello scontrino consentono di determinare le preferenze ed il comportamento d'acquisto del consumatore. Ad esempio, è possibile verificare la sensibilità dei gruppi di clienti alle iniziative promozionali (sconti, concorsi, ecc.).

insegne ed utilizzarla quando si reca a fare la spesa. Da quanto detto, emerge che la carta fedeltà¹¹⁴ rappresenta lo strumento di gestione della relazione di micromarketing a sostegno della fedeltà. Infatti, *il micromarketing attraverso la differenziazione delle iniziative promozionali su gruppi di clienti target individuati, in funzione del valore economico dei clienti e dei bisogni manifestati, costituisce la auspicabile evoluzione della relazione tra l'insegna e i clienti e un supporto efficace alla collection, nell'ottica di un circolo virtuoso catalogo-micromarketing-catalogo*¹¹⁵ (Ziliani, D'Onofrio, 2006).

2.5 Il micromarketing e la carta fedeltà

Il termine “micromarketing” viene impiegato in diverse accezioni e, spesso, come sinonimo di *loyalty marketing*. Con riferimento alle imprese commerciali, il micromarketing è “*la strategia di rivolgersi alla clientela specifica di punto vendita per fare marketing mirato nel messaggio e nelle proposte*” (Management Horizons, 1996) e, più specificamente, “*consiste innanzitutto nella differenziazione dell'assortimento e dei prezzi dei punti vendita di uno stesso formato in funzione delle caratteristiche della domanda e dell'offerta locale*” (Lugli, 1996). Il

¹¹⁴Le carte fedeltà si distinguono in:

- carte fedeltà pure: possono essere utilizzate dal possessore solo per ottenere i benefit (sconti, raccolta punti, ecc.);
- carte fedeltà più carte di pagamento: consentono di effettuare anche i pagamenti presso il pdv che le ha rilasciate o presso i pdv dell'insegna;
- carte fedeltà più carte di credito: possono essere utilizzate non solo come strumento di pagamento presso i pdv dell'insegna, ma su tutti gli esercizi commerciali che accettano il pagamento tramite carta di credito.

¹¹⁵Il coalition marketing rappresenta una nuova direttrice di sviluppo dei loyalty program, atta a superare i limiti degli attuali programmi proprietari. Come illustrato da autorevoli studiosi e dall'evidenza empirica dei primi casi di implementazione di programmi multi-marca (ne sono un esempio Nectar in UK, Payback in Germania, Air Miles in Canada), *creare alleanze con altri operatori commerciali non direttamente concorrenti consente a tutti i retailer coinvolti di conseguire molteplici vantaggi: dal rafforzamento della relazione con i clienti alla differenziazione competitiva, dalla difficile imitabilità alla possibilità di individuare e condividere nuove opportunità dovute all'incrocio delle diverse conoscenze del mercato e competenze nei confronti del trattamento dei dati* (Lugli, 2006).

micromarketing consiste nella manovra selettiva del retail mix, vale a dire nella manovra delle leve di marketing con riferimento a specifici segmenti di clientela.

Il micromarketing (Lugli, 1996; Sabbadin, 1997; Castaldo, 1997) trova il suo fondamento logico nella segmentazione che, grazie alle informazioni raccolte attraverso le fidelity cards e memorizzate mediante le nuove tecnologie informative¹¹⁶, permettono di clusterizzare i clienti in segmenti misurabili, rilevanti, accessibili e variamente sensibili alle diverse leve del retail mix.

La segmentazione è la base per determinare i segmenti su cui lanciare azioni di marketing mirato, ossia quelli a cui offrire una differenziazione/discriminazione delle condizioni di vendita e del servizio. La discriminazione delle condizioni di vendita non può essere realizzata in modo trasparente, perchè i consumatori sfavoriti reagirebbero in modo negativo ed in alcuni casi potrebbe portarli anche a cambiare insegna. Pertanto, la comunicazione deve essere diretta e riservata. Ad esempio, alcune insegne inviano a domicilio una rivista con sconti ah hoc per i titolari della fidelity card (es. Fragola news di Esselunga). In altri casi, le promozioni possono essere comunicate sullo scontrino ed utilizzabili a valere dalla visita successiva.

La micro-segmentazione consente di identificare la clientela dal punto di vista della loro importanza (scontrino e frequenza d'acquisto), della profittabilità (momento d'acquisto e composizione degli acquisti) e della marginalità (provenienza del consumatore, frequenza d'acquisto e fedeltà alla marca).

Una volta segmentata la clientela, occorre individuare uno o più segmenti target sui quali lanciare le azioni di micromarketing più opportune. Ad esempio, se un'insegna intende accrescere il fatturato dei prodotti a marchio privato e contemporaneamente la marginalità, potrà:

a) scegliere il segmento target tra quelli dei non acquirenti, “bassi” acquirenti e “alti” acquirenti;

¹¹⁶ Il data warehouse è un archivio informatico che contiene i dati di un'organizzazione. I dati sono resi disponibili grazie all'uso di periferiche per l'acquisizione di dati, quali i POS (Point of Sale) negli esercizi commerciali, i terminali remoti e le connessioni alle reti.

b) determinare gli obiettivi per ognuno dei segmenti target, ad esempio “aumento della penetrazione” per i non acquirenti e “aumento della quota” per i “bassi” acquirenti;

c) individuare l’azione di marketing mirato più adatta a ciascun segmento target, ad esempio l’offerta di un prodotto omaggio o di un buono sconto.

Analogamente, se si vuole creare traffico all’interno del punto vendita, si potrebbe offrire uno sconto alla clientela che risiede in zone distanti dal punto vendita o nei pressi delle insegne dei rivali, o offrire la consegna gratuita a domicilio della spesa. In tal modo, le azioni di micromarketing accrescono la soddisfazione del consumatore e di conseguenza la sua fedeltà¹¹⁷ (numero di clienti, frequenza, intensità dell’acquisto, ecc.). Naturalmente la fidelizzazione del consumatore non è l’unico obiettivo che si pone di raggiungere il retailer; infatti, le azioni di micromarketing sono volte anche a:

- aumentare le vendite: attirando nuovi clienti e consolidando quelli abituali;
- aumentare il margine di contribuzione, orientando il cliente ad acquistare referenze più redditizie;
- creare traffico all’interno del punto di vendita.

Ognuno di questi obiettivi può essere perseguito attraverso le azioni di micromarketing che possono assumere molteplici forme in funzione del grado¹¹⁸ di utilizzo delle informazioni e della differente manovrabilità delle leve del retailing mix. Praticamente infinite sono infatti le manovre delle leve del retail mix che sfruttano la complementarità dei prodotti consumati o specificano l’assortimento per formato e per punto vendita. In tal modo, esse possono generare una netta differenziazione dai concorrenti e determinare così un vantaggio competitivo stabile e duraturo.

¹¹⁷Quando si lanciano iniziative di marketing bisogna stare attenti che non possano incidere negativamente sulla fiducia acquisita dalla clientela. A titolo di esempio, basti pensare che una promozione 3x2 accresce la soddisfazione della clientela non fedele, ma viene percepita negativamente dai fedeli che si vedono offrire gli stessi vantaggi dei clienti occasionali.

¹¹⁸Per gradualità intendiamo la possibilità che hanno i distributori di segmentare la clientela in maniera più o meno fine a seconda delle tecnologie informative di cui dispongono.

2.6 Gli stadi evolutivi di una carta fedeltà

L'impiego della carta fedeltà per lo sviluppo di strategie di micro-marketing mirate presenta alcune specificità che nel corso del tempo danno vita a differenti potenziali di intervento. Alcuni autori (Castaldo, 2005) hanno proposto, in tal senso, l'individuazione di fasi distinte all'interno del "ciclo di vita" della carta. (Vedi fig. 4.6). e di conseguenza di altrettante strategie che dipendono dagli obiettivi che si vogliono raggiungere, dagli strumenti operativi utilizzati dal target di riferimento e dalle attività promozionali messe in atto. Naturalmente è un processo generale non valido per ogni situazione, dal momento che alcune imprese possono saltare alcune fasi o adottare sequenze differenti.

Il primo stadio evolutivo, definito *traffic building* è volto ad accrescere quella che più sopra è stata definita la fedeltà comportamentale del consumatore. In altre parole, l'impresa commerciale prova a spingere il consumatore a ripetere l'acquisto presso la propria insegna. A questa strategia è associata una carta fedeltà promozionale che viene utilizzata per accedere alle promozioni lanciate dal punto di vendita sui titolari e di cumulare punteggi per poter acquistare prodotti/servizi a prezzi vantaggiosi o ricevere regali di ogni genere. La strategia promozionale a tal fine è la promozione continuativa per indurre il cliente a frequentare con consuetudine il punto di vendita.

Il secondo stadio evolutivo, definito *trust building* è associato all'analisi dei dati comportamentali e socio-demografici raccolti e alla definizione delle strategie promozionali adatte per ogni segmento di clientela individuato. La carta fedeltà è differenziata per segmenti di clienti omogenei dal punto di vista dei comportamenti d'acquisto e dai caratteri socio-demografici e la strategia è mirata principalmente ad avviare quello che più sopra è stato definito come il processo di costruzione della fedeltà "cognitiva", basata sostanzialmente sull'elemento fiduciario.

Il terzo stadio evolutivo, definito *trust building accresciuto*, prevede la diversificazione dei servizi erogati ai clienti secondo differenti modalità (come ad esempio la frequenza di visita al punto vendita, l'ammontare di spesa, ecc.) al fine di accrescere l'equità percepita all'interno del rapporto fiduciario. La carta fedeltà è

dunque differenziata in base al tipo di segmento di clientela. In altri casi, invece, l'accesso a particolari servizi (es. finanziario) è garantito solo ai clienti che sottoscrivono un conto corrente presso la banca dell'insegna e quindi trasmettono la voglia di consolidare la relazione fiduciaria sul punto vendita. La carta fedeltà in questo modo diventa una vera e propria carta di credito/debito.

Il quarto stadio evolutivo, definito *value expansion* prevede lo sviluppo di forme di partnership con altre aziende non commerciali al fine di estendere il pacchetto offerto anche a prodotti e servizi non disponibili dal retailer. *Le forme di partnership (co-marketing) offrono la possibilità di utilizzare i punti accumulati con le carte fedeltà per l'acquisto di una serie di servizi esterni all'offerta delle aziende di distribuzione emittenti la carta, ponendo i presupposti per lo sviluppo di una fiducia al network esteso* (Mauri, 2001). E' fondamentale scegliere fornitori partner che abbiano un'immagine coerente con quella del retailer. Nell'ipotesi in cui vi fosse una immagine differenziata si potrebbe incorrere nel rischio di depauperare il patrimonio fiduciario cumulato da entrambi. Gli accordi di collaborazione devono essere implementati al fine di consolidare l'immagine e per accrescere il patrimonio informativo a disposizione delle aziende.

Fig. 4.6 - Il processo di evoluzione della carta fedeltà

Strategie	Obiettivo	Strumento	Promozioni
Traffic building	Accrescimento della fedeltà comportamentale dei consumatori	Carta fedeltà "basic" (carta promozionale)	Promozioni continuità con premi
Trust building selettivo	Strategie selettive di accrescimento della fiducia	Carta segmentata	Strategie promozionali ad hoc per singoli segmenti di cliente
Trust building accresciuto	Estensione dei servizi offerti facendo leva su fiducia ed equità percepita	Carta estesa (carta fedeltà differenziata; carta di pagamento/credito/debito)	Accesso selettivo a particolari servizi. Sviluppo di servizi finanziari
Value expansion	Creazione di una rete di partner in grado di generare ulteriore valore	Carte co-branded e programmi di partnership	Network di partner Co-promotion Comunità di consumatori

Fonte: Castaldo S., *Retailing & Innovazione*, 2005.

3. Innovazione delle tecnologie informatiche

3.1. Introduzione

L'impatto delle nuove tecnologie informatiche sulla distribuzione commerciale si è limitato fino agli anni Ottanta ad attivare processi di razionalizzazione delle diverse funzioni aziendali: automazione delle procedure di cassa e di pagamento (sulla base dei sistemi POS-scanner e dei sistemi di pagamento automatici EFT); miglioramento dei sistemi informativi interni (gestione automatica delle scorte di magazzino e del riordino delle merci e gestione del personale d'azienda); maggiore informazione sugli sbocchi, sui mercati e sui fornitori attraverso database informativi (Pilotti, 1991). In questo ambito, le innovazioni tecnologiche applicate alle imprese commerciali non contribuiscono in maniera radicale a modificare i processi distributivi e dunque non influenzano significativamente l'evoluzione del sistema distributivo, ma comportano sostanziali riduzioni nei costi di gestione e aumenti nella flessibilità operativa.

Tuttavia, a partire dagli anni Novanta, la rapida diffusione delle tecnologie informative sia a monte (nei rapporti con l'industria) sia a valle (nei rapporti con i consumatori) del processo distributivo, ha influenzato la struttura dei mercati della distribuzione e, per riflesso, dei rapporti tra industria e distribuzione. In pratica, l'applicazione delle tecnologie informative nei primi anni ha riguardato esclusivamente gli aspetti amministrativi interni all'azienda, quali la contabilità ed il magazzino, assumendo un obiettivo di tipo efficientistico-gestionale (Sbrana, 2009). Con il passare degli anni essa ha riguardato anche aspetti esterni ai confini aziendali interessando i rapporti di fornitura, come nel caso delle relazioni fornitore-cliente, o i rapporti di collaborazione tra imprese distributive nella generazione di informazioni atte a perseguire l'obiettivo comune di ridefinire i rapporti con i consumatori.

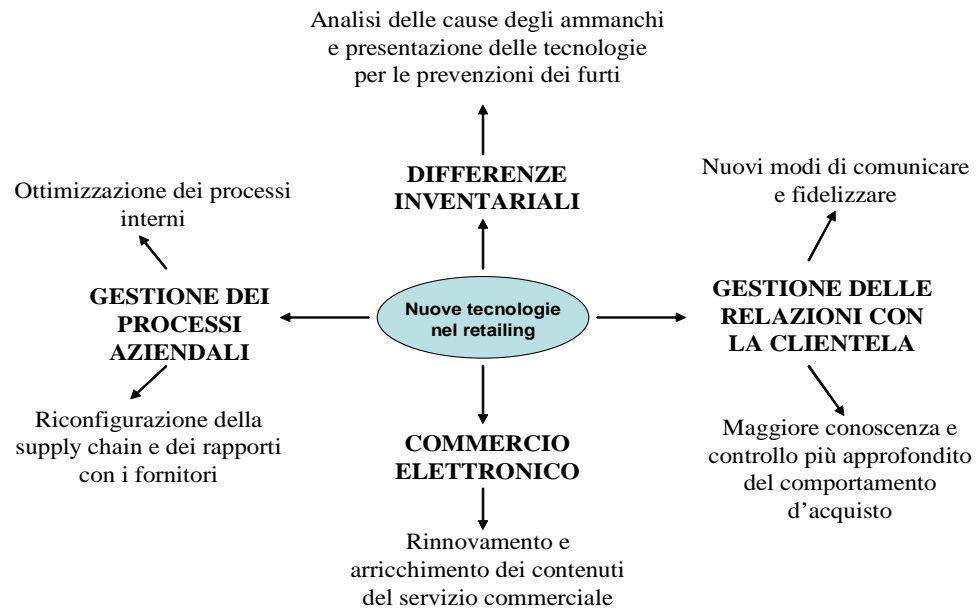
L'innovazione tecnologica ha contribuito nel corso degli anni a migliorare l'efficienza dell'intero processo distributivo e di tutte le attività ad esso collegate, in particolare le attività logistiche, di marketing e di comunicazione e di conseguenza le attività di merchandising. Basti pensare, ad esempio alla maggiore efficacia e

efficienza che l'industria e la distribuzione hanno acquisito nella gestione delle proprie attività grazie all'introduzione e allo sviluppo dei sistemi POS, dei data-warehousing, dei sistemi di Electronic Found Transfer e di Electronic Data Interchange (Collesei, 1999). In particolare, le nuove applicazioni tecnologiche porteranno al miglioramento dell'intero processo aziendale, ossia all'offerta di servizi in grado di controllare costantemente la disponibilità dei prodotti a magazzino e a scaffale oltre al monitoraggio del flusso di merce e d'informazione lungo la supply chain volto a minimizzare i costi di gestione e a facilitare la capacità di reazione del retailer alle mutazioni della domanda.

In altri casi, l'innovazione tecnologica ha determinato una maggiore efficacia ed efficienza nella gestione delle relazioni con la propria clientela grazie, ad esempio, all'uso di sistemi di interactive video and closed-circuit video, che consentono ai consumatori di ottenere informazioni relative ai prodotti in assortimento fino a prevedere la loro possibilità di interazione e di dialogo con la clientela attraverso lo sfruttamento delle potenzialità insite nell'uso di sistemi di packaging intelligenti basati sull'uso della tecnologia RFID (Diamond, 1999).

Nel prosieguo del lavoro, si intende approfondire i principali ambiti di applicazione delle nuove tecnologie nel settore retailing (Vedi Fig. 4.7). In particolare, le tecnologie che hanno condizionato significativamente la gestione del processo aziendale (riconfigurazione della supply chain e dei rapporti con i fornitori e ottimizzazione dei processi interni), quelle riguardanti la gestione delle relazioni con la clientela (maggiore conoscenza e controllo più approfondito del comportamento d'acquisto e i nuovi modi di comunicare e di fidelizzare), quelle afferenti alla riduzione delle differenze inventariali (analisi delle cause e degli ammanchi e presentazione delle tecnologie per le prevenzioni dei furti), quelle relative al commercio elettronico.

Fig. 4.7 – I principali ambiti di applicazione delle nuove tecnologie nel settore retailing



Fonte: Sbrana R., Gandolfo A., *Contemporary retailing*, 2009.

3.2 Le nuove tecnologie applicate alla gestione delle relazioni con la clientela

La tecnologia è stata da sempre uno strumento per massimizzare l'efficienza e minimizzare i costi distributivi; da qualche anno i retailer l'hanno utilizzata per generare valore nella gestione della relazione con la clientela e fidelizzare il consumatore. Le nuove tecnologie possono offrire servizi completamente nuovi, accrescere l'informazione disponibile per il cliente (es. chioschi elettronici), ridurre sostanzialmente la durata del processo di acquisto che è sempre percepito negativamente dal cliente (es. file alle casse). Inoltre, le imprese commerciali possono acquisire un patrimonio informativo sul comportamento d'acquisto del

consumatore utile per mettere a punto azioni ad hoc per segmento di clientela e favorire lo sviluppo della *store loyalty*. Tuttavia, nonostante l'introduzione delle nuove tecnologie nel retailing abbia determinato molteplici benefici per il consumatore (es. una riduzione del tempo impiegato per il processo d'acquisto), a volte essa rappresenta un fastidioso strumento per monitorare i comportamenti d'acquisto non sempre favorevolmente accettato dai clienti.

Una delle aree di maggiore innovazione delle tecnologie volte a creare valore e influenzare l'esperienza d'acquisto è quello che afferisce alla introduzione di supporti tecnologici innovativi nel percorso di acquisto che arricchiscono e rendono più fruibile l'informazione fornita al cliente sul p.v., come il Personal Shopping Assistant (PSA), le etichette elettroniche a scaffale e i chioschi elettronici¹¹⁹.

Inoltre verranno trattati nel prosieguo, altre soluzioni tecnologiche innovative, aventi l'obiettivo di migliorare il servizio, e allo stesso tempo creare condizioni di maggior efficienza in alcuni processi organizzativi aziendali¹²⁰ (Rfid, Edi, Visual Store Check).

3.2.1 Tecnologie innovative nel percorso di acquisto del cliente

a) Il Personal Shopping Assistant o carrello intelligente è un computer installato sul carrello che ha l'obiettivo di semplificare l'attività di shopping e facilitare

¹¹⁹Per motivi di estensione del lavoro, non viene trattato qui il tema del codice a barra rinviando a volume Contemporary Retailing, 2009.

¹²⁰Altre tecnologie utili a tal fine (ormai consolidate) sono:

1) I terminali di cassa elettronici POS (Point of Sale) scanner registrano le merci in uscita dal punto di vendita mediante un lettore ottico (che riconosce il codice a barre posto sui prodotti) e sono dotati di una memoria programmabile con i prezzi le caratteristiche dei prodotti. Alcuni di essi, sono collegati a server che inviano informazioni e ordini ai singoli terminali e elaborano quelle che da quest'ultimi provengono.

Questi sistemi informatici permettono una semplificazione e automatizzazione delle operazioni di routine, quali l'acquisto, lo stoccaggio, il merchandising, le vendite, ecc.

2) Il self-scanning è uno scanner portatile prelevato all'ingresso del negozio e utilizzato per la lettura dei codici a barre dei prodotti che il consumatore intende acquistare e una volta terminata la spedizione d'acquisto rilascia lo scontrino fiscale; il self-checkout prevede l'utilizzo di casse automatiche in cui il cliente effettua le operazioni tipiche di una cassa tradizionale. In pratica, il cliente si sostituisce all'operatore di cassa effettuando la scansione della spesa e procedendo automaticamente al pagamento.

3) I sistemi di pagamento automatici EFT (Electronic Fund Transfer) consentono di trasferire virtualmente i fondi monetari attraverso tecnologie elettroniche ed informatiche.

l'orientamento all'interno del negozio. In particolare, il Personal Shopping Assistant può servire a ottenere informazioni relative alle promozioni in atto, confrontare immediatamente le diverse offerte individuate, memorizzare la lista degli acquisti effettuati ed il loro costo e visualizzare il percorso per giungere nell'area del punto vendita dove è esposto il prodotto ricercato.

b) Le etichette elettroniche. Alcune insegne del panorama distributivo hanno adottato soluzioni di “*dynamic pricing*” che consentono di aggiornare costantemente il prezzo di vendita in relazione all'orario e all'affluenza della clientela e migliorare così le performance di vendita. In pratica, un sistema informatico elabora in continuazione i dati relativi al prezzo di vendita degli articoli proposti e li adegua all'orario di acquisto e alle variazioni delle condizioni di fornitura che possono modificarsi nel tempo. L'installazione di etichette elettroniche sullo scaffale, finalizzate a indicare il prezzo costantemente aggiornato, può evitare, se collegato alle casse, divergenze tra il prezzo indicato sul display e quello indicato alla cassa e velocizzare così il tempo di attesa alle casse.

c) I chioschi elettronici sono dei sistemi di *interactive video* and *closed-circuit video* che consentono ai consumatori di ottenere informazioni relative ai prodotti in assortimento e per ordinare (all'inizio della spedizione d'acquisto) i prodotti al banco gastronomia al fine di poterli ritirare velocemente senza aspettare file alle casse. Questi terminali elettronici possono essere sfruttati anche per l'erogazione di altri servizi: dal banking al pagamento delle bollette, all'accesso ad internet e alla posta elettronica.

3.3 Le nuove tecnologie applicate alla gestione e all'organizzazione dei processi aziendali

A partire dagli anni Novanta, la rapida diffusione delle tecnologie dell'informazione sia a monte (nei rapporti con l'industria) sia a valle (nei rapporti con i consumatori) del processo distributivo, ha influenzato la struttura dei mercati della distribuzione e, per riflesso, i rapporti tra industria e distribuzione. In

pratica, l'applicazione delle tecnologie informative nei primi anni ha riguardato esclusivamente gli aspetti amministrativi interni all'azienda, quali la contabilità ed il magazzino, assumendo un obiettivo di tipo efficientistico-gestionale (Sbrana, 2009). Con il passare degli anni essa ha riguardato anche aspetti esterni ai confini aziendali interessando l'intera supply chain e i rapporti di fornitura, come nel caso delle relazioni fornitore-cliente o i rapporti di collaborazione tra imprese distributive nella generazione di informazioni atte a perseguire l'obiettivo comune a ridefinire i rapporti con i consumatori.

In particolare, la nostra analisi si focalizzerà su questo secondo aspetto al fine di evidenziare come la competitività di un retailer non dipende esclusivamente dall'offerta di prodotti di qualità e adeguati alle richieste della clientela e dall'offerta di servizi efficienti, ma soprattutto dalle modalità gestionali ed organizzative dei processi aziendali. Tra questi si pongono in primo piano quelli logistici (supply-chain), quelli dell'analisi dei comportamenti di acquisto dei clienti, quelli del controllo degli investimenti promozionali. In tutte queste aree della gestione sono disponibili nuove tecnologie che consentono importanti miglioramenti nella qualità e nell'efficienza, che si riflettono positivamente sulle capacità competitive complessive delle aziende capaci di introdurle e utilizzarle adeguatamente. Alcune soluzioni tecnologiche presentano opportunità di sfruttamento trasversale, dal punto di vista delle aree di gestione su cui possono generare impatti positivi. E' il caso della tecnologia di RFID (Radio frequency identification), il cui impiego può essere indirizzato sia all'implementazione dei processi logistici interni e inter-organizzativi, sia allo sviluppo di sistemi di monitoraggio del consumatore all'interno del punto vendita sia al controllo delle differenze inventariali¹²¹. In quest'ultimo caso, i tag Rfid consentono di segnalare al sistema i prodotti che hanno lasciato il punto vendita senza passare per la barriera casse¹²².

¹²¹ A tal fine, altri sistemi tecnologici utilizzati sono l'EAS (Electronic Article Surveillance) che si basa sull'installazione di barriere elettroniche di rilevazione della merce (antitaccheggio) e sistemi Tvcc (tv a circuito chiuso).

¹²² Le differenze inventariali rappresentano i furti legati alla clientela e alla criminalità organizzata e i furti legati ai fornitori e al personale di vendita impiegato nei magazzini e nei punti vendita, nonché gli errori di contabilizzazione dei prodotti in entrata/uscita e i deperimenti/cali. Nel 2006 l'Italia ha

Allo stesso modo le tecnologie ITC di tipo EDI (Electronic Data Interchange) dispiegano utilità rilevanti nella gestione dei rapporti con i fornitori sia dal punto di vista finanziario, che da quello amministrativo-logistico. Così, infine le soluzioni di “Visual Store Check” contribuiscono a migliorare sostanzialmente i processi di controllo delle attività di merchandising e di gestione fisica dello spazio all’interno dei punti vendita.

Nei paragrafi seguenti si fornirà un quadro sintetico di questi nuovi strumenti a disposizione delle aziende del dettaglio, evidenziando, sulla base dei rispettivi contenuti tecnologici, le ricadute gestionali ed organizzative che sono in grado di produrre.

3.3.1 L'RFID

La tecnologia nota come RFID¹²³ (Radio Frequency Identification), ovvero identificazione a radiofrequenza, rappresenta un sistema che consente di identificare gli oggetti in modo automatico. In specifico, un sistema RFID ha un transponder o tag che è costituito da un microchip che memorizza le informazioni e una antenna che riceve un segnale, che tramite il principio della induzione genera una corrente che alimenta il chip. Il chip così attivato trasmette i dati in esso contenuti (tramite l'antenna) all'apparato che riceve i dati. In sintesi, un tag RFID è in grado di ricevere e di trasmettere via radiofrequenza le informazioni contenute nel chip ad un transceiver RFID. La tecnologia Rfid può essere applicata in molti ambiti funzionali (produzione industriale, logistica) e in un'estesa varietà di settori (dall'abbigliamento, alla sanità, alle pubbliche amministrazioni). La nostra analisi si focalizzerà sull'applicazione del tag RFID (il supporto su cui è basato il sistema) in ambiente distributivo. In particolare, analizzeremo due principali aree che hanno

registrato differenze inventariali pari a l'1,24% del fatturato complessivo (Barometro Europeo dei furti nel retail 6° ed. 2006, condotta da Center for retail di Nottingham).

¹²³ L'identificazione avviene usando un'antenna per leggere un chip digitale (chiamato tag, o transponder) che è stato applicato sull'oggetto. Il tag contiene un certo numero di informazioni relative all'oggetto su cui è applicato (come il codice, la data di produzione, il produttore), che possono essere statiche, oppure cambiare nel corso del tempo.

ottenuto benefici dall'introduzione della tecnologia RFID: quella logistica e quella del monitoraggio dei comportamenti di acquisto del cliente nel punto vendita.

3.3.1.1 L'RFID nella Supply Chain integrata

Il settore retail è indubbiamente uno di quelli in cui l'RFID sta trovando una interessante applicazione. In un primo momento, il costo relativamente elevato dei tag e dei lettori faceva preconizzare un ridotto utilizzo dell'RFID. Tuttavia da qualche anno si stanno verificando le condizioni per un vero e proprio boom nell'utilizzo di tale tecnologia. Le principali aziende mondiali del settore (tra cui Wal-Mart, Carrefour e Metro) hanno implementato il sistema RFID nelle proprie filiere di produzione e distribuzione (supply chain) per migliorare la loro efficienza, dando un enorme contributo alla diffusione della tecnologia e inducendo una decisa riduzione dei costi dei dispositivi. Inoltre molte imprese l'hanno adottato per garantire la tracciabilità del prodotto, un valore aggiunto per la sicurezza alimentare, che il consumatore è disposto a riconoscere anche a livello di prezzo ed un valore aggiunto per il retail che risparmia risorse economiche da destinare all'investimento in altre aree. Infine il sistema comincia ad essere impiegato anche in ambiente di "marketing intelligence", con riferimento particolare all'analisi dei comportamenti di acquisto dei consumatori all'interno del punto vendita.

a) Una più efficiente gestione della supply chain

Le applicazioni di Supply Chain Management stanno sempre più evolvendo verso una gestione integrata dell'intera catena logistica e produttiva rispetto alla tradizionale attenzione all'ottimizzazione dei processi interni: le relazioni vengono estese anche ai partner che gravitano intorno all'azienda costituendo un network in cui tutti gli attori condividono dati e informazioni per ottimizzare i processi e migliorare il time-to-market. (Barchiesi, Mosconi, Santolini, 2005).

In questo ambito la tecnologia RFID consente di accrescere la produttività e migliorare la visibilità del prodotto lungo tutta la filiera al fine di controllare costantemente i movimenti dei materiali e verificare il loro stato di avanzamento.

Di conseguenza ne risulta migliorata la relazioni a monte e a valle. I dati “RFID” permettono di prendere decisioni più rapide e adeguate in base alle informazioni ricevute. In particolare, i tag consentono di ridurre lo spreco di risorse, rendendo più rapido il flusso delle merci dalla fabbrica ai centri di distribuzione, fino ai negozi, con una sensibile riduzione degli errori nelle procedure, la salvaguardia dell’integrità dei prodotti e la limitazione delle rotture di stock¹²⁴.

L'applicazione della tecnologia RFID lungo la catena del valore consente, dunque, di rendere trasparente l’intero ciclo di vita di ogni singolo prodotto (iniziando dalla gestione degli approvvigionamenti, alla disponibilità dei prodotti nel punto vendita fino all’uscita dei prodotti dal negozio con l’acquisto), In altre parole, il sistema consente di monitorare continuamente l’intero flusso logistico a costi contenuti e rendere più efficiente l’intera catena del valore. Dalla più efficiente¹²⁵ gestione della supply chain è possibile, come abbiamo evidenziato in precedenza, ottenere una riduzione delle rotture di stock ed evitare di conseguenza non solo le mancate vendite, ma anche il rischio dell’abbandono del cliente a favore di negozi concorrenti.

Inoltre, i lettori RFID a scaffale, consentono di rilevare automaticamente gli ordini per il reintegro dei prodotti al fine di tenere le scorte sempre al livello di sicurezza e ottimizzare di conseguenza l’intero processo di riapprovvigionamento, sia per la tempestività dell’informazione prodotta in tempo reale, sia per il netto abbattimento dei costi di controllo “fisico” degli scaffali.

b) La tracciabilità

Un altro vantaggio prodotto dall’impiego della tecnologia RFID sta nella possibilità di offrire una comunicazione efficace al consumatore circa la tracciabilità dei prodotti. Le gravi emergenze causate dall’influenza aviaria e dall’encefalite spongiforme bovina (“mucca pazza”) hanno reso il consumatore sempre più attento

¹²⁴Si stima che i retailer subiscono una riduzione delle vendite tra il 3% ed il 4% a causa degli out of stock. La mancanza del prodotto a scaffale dipende da una serie di motivazione rintracciabili lungo tutta la filiera: gli ordini errati, i furti (determinano una riduzione delle vendite in una misura del 2% circa), l’inefficiente gestione degli stock.

¹²⁵I benefici che si ottengono dall’applicazione dell’RFID alla supply chain sono riscontrabili nella riduzione del costo del lavoro e dei livelli di stock, nella minimizzazione dei prodotti obsoleti/scaduti e, in più generale, in una maggiore efficacia operativa.

a quello che porta a tavola ed esigente nei confronti del retailer che deve garantire un'informazione completa sulla provenienza dei prodotti alimentari e sulla loro composizione. Il retailer deve rendere possibile la tracciabilità per ogni prodotto al fine di identificare per tutti gli attori della catena alimentare i propri fornitori a monte e i propri clienti a valle. Un sistema di rintracciabilità garantisce che vengano rispettate le condizioni igienico-sanitarie e la trasparenza, al fine di trasmettere al consumatore un messaggio di qualità e professionalità e valorizzare il prodotto e il territorio di produzione.

A questo scopo l'utilizzo della tecnologia RFID consente di identificare la genealogia dei prodotti (origine, componenti, condizioni di produzione, di trasporto e di stoccaggio), e di sottoporli ad un monitoraggio continuo su ogni singolo passaggio della filiera, e, in situazioni limite, permette che eventuali lotti non conformi possano essere tempestivamente ritirati dai circuiti di distribuzione e di vendita.

3.3.1.2 Impiego dell'RFID nel monitoraggio del consumatore sul punto vendita

Un ulteriore vasto campo di impiego della tecnologia RFID risiede nella gestione della relazione con il cliente sul punto vendita, sia per quanto concerne lo scambio di informazioni all'interno del percorso di shopping, sia per la costruzione di set informativi finora difficilmente ottenibili circa il comportamento del cliente.

Sotto il primo aspetto è ad esempio da segnalare il Personal Shopping Assistant o carrello intelligente (di cui più sopra si è accennato). L'installazione di etichette elettroniche sullo scaffale consente di indicare il prezzo costantemente aggiornato, ed evitare divergenze tra il prezzo indicato sul display e quello rilevato alla cassa, velocizzando così il tempo di attesa alle casse; inoltre il sistema alimenta display elettronici utilizzati per comunicare le offerte e le promozioni in atto e ancora chioschi presso i quali il consumatore può ottenere informazioni dettagliate sui prodotti.

Ma soprattutto, i tag RFID integrati nei carrelli permettono al retailer di ottenere delle importanti informazioni sul numero di consumatori all'interno del punto di vendita, sul tempo di permanenza nei singoli reparti e sul percorso scelto per acquistare i prodotti, fornendo ai sistemi di "marketing intelligence" una gamma di informazioni finora difficilmente acquisibili con sistemi di rilevazione visiva (costosi e non ripetibili se non con cadenze molto diluite nel tempo).

I tag RFID possono essere connessi anche con sistemi di gestione delle carte fedeltà, al fine di determinare una lista delle preferenze, ovvero una mappa dei prodotti che il consumatore acquista con una certa frequenza. In tal modo, il sistema centrale segnala automaticamente al cliente gli articoli inclusi nella sua lista delle preferenze e indica quali sono in promozione oppure può proporre offerte personalizzate. La possibilità di interagire con il cliente nella fase di acquisto consolida la relazione fiduciaria (fedeltà) e genera così un valore tangibile per il cliente.

Dal punto di vista del retailer, il monitoraggio continuo di tutti i consumatori, fornisce preziose informazioni sulle abitudini d'acquisto della clientela, utilizzabili per il miglioramento del layout e del display di vendita¹²⁶.

E' così possibile garantire un sensibile miglioramento del servizio al cliente nella direzione di una maggiore personalizzazione e disponibilità dei prodotti a scaffale, una riduzione dei tempi di attesa alle casse e una maggiore tranquillità nell'acquisto dei prodotti alimentari (tracciabilità) relativamente alla qualità degli stessi (Barchiesi, Mosconi, Santolini, 2005).

3.3.2 Electronic Data Interchange

Il trasferimento elettronico dei dati (EDI) è lo scambio di documenti tra sistemi informativi di organizzazioni differenti, in base a determinati standard di comunicazione (riducendo al minimo possibile l'intervento, sia operativo che decisionale di addetti umani). I documenti che possono essere scambiati sono:

¹²⁶I consumatori devono essere informati sulla presenza dei tag nel prodotto nel rispetto della tutela della privacy dei consumatori (D.lgs. 196/03).

- documenti commerciali e amministrativi: ordini elettronici, fatture elettroniche, conferme d'ordine, ecc. L'obiettivo è di automatizzare le procedure di gestione del ciclo dell'ordine tra un'impresa cliente e un suo fornitore, al fine di ridurre gli errori, i costi e i tempi di processamento;
- documenti gestionali (piani d'ordine, livello delle scorte, ecc.). Lo scambio di questi documenti in formato elettronico riguarda tutte le imprese che coordinano le attività e i processi al fine di implementare il just in time;
- documenti finanziari (ordini di pagamento, note di accredito/addebito, ecc.), necessari per completare l'informatizzazione del ciclo dell'ordine.

I documenti inviati elettronicamente hanno un valore legale dal momento che perfezionano la transazione commerciale tra le parti¹²⁷.

Tra i vantaggi che derivano all'impresa dalla semplice adozione dell'EDI, troviamo:

- la riduzione del tempo per il trasferimento dei documenti da impresa ad impresa;
- l'incremento dell'affidabilità del trasferimento (in termini di precisione della trasmissione e di certezza del tempo necessario al trasferimento stesso);
- l'eliminazione dell'operazione di registrazione dell'ordine;
- la velocizzazione del ciclo ordine-fatturazione ed il miglioramento del cash flow;
- il miglioramento della funzione logistica intra-aziendale e del canale distributivo.

Una delle applicazioni più recenti dell'EDI è l'**Internet Edi (IEDI)**. Con l'Internet EDI si possono genericamente indicare i sistemi volti a supportare lo scambio di messaggi EDI attraverso la tecnologia, i protocolli, la rete Internet che sostituiscono i supporti infrastrutturali tradizionalmente utilizzati per l'EDI, ovvero a introdurre modalità nuove di utilizzo della tecnologia. La principale tipologia di IEDI che è possibile utilizzare è la **Mailbased EDI**. Si tratta sostanzialmente dello scambio di messaggi o file EDI attraverso i protocolli email o file transfer di Internet. Gli utenti in questo caso possono utilizzare servizi analoghi all'EDI tradizionale. Infatti, inviano il messaggio non direttamente al destinatario ma alla casella postale elettronica residente in un server gestito da un fornitore di servizi di rete che si incarica poi di recapitarlo. Il Mailbased Edi rispetto all'EDI tradizionale consente di

¹²⁷In passato i documenti venivano trasferiti in forma cartacea e per via postale.

ottenere una maggiore facilità di interconnessione tra partner appartenenti a comunità o reti EDI differenti (dato che la piattaforma infrastrutturale è assolutamente standardizzata), una riduzione dei costi di comunicazione, e una migliore interfacciabilità dei protocolli email di Internet.

3.3.3 Il Visual Store Check

Il Visual Store Check¹²⁸ è una soluzione di business intelligence innovativa e unica che (senza richiedere investimenti in hardware e software) consente alle aziende industriali e commerciali di ogni dimensione di monitorare in tempo reale con facilità, velocità ed efficacia prodotti e supporti promo-pubblicitari esposti nei punti vendita e, quindi, di controllare e misurare i risultati degli investimenti fatti per lo svolgimento di attività di merchandising (Del Chiappa, Di Gregorio, 2004). Questo nuovo servizio è erogato sostanzialmente attraverso un telefonino dotato di fotocamera integrato ad internet¹²⁹ e un software di Visual Store Check Mobile installato nella memoria. Il cellulare funge da database atto a memorizzare i dati dei punti vendita che sono assegnati agli addetti delle aziende industriali e/o commerciali che devono effettuare i controlli sulle performance delle attività di merchandising realizzate. Ogni check è una fotografia che fornisce le indicazioni che l'azienda ha deciso di monitorare relativamente agli articoli referenziati, il prezzo, le promozioni, lo spazio espositivo allocato alla singola referenza, le giacenze, lo stato delle vetrine, l'animazione, gli out of stock, ecc. Quest'ultima informazione è utile per gestire e programmare efficacemente gli ordini e la consegna dei prodotti¹³⁰.

¹²⁸ Il sistema Visual Store Check è costituito dal software Visual Store Check Mobile e dal portale Visual Store Check.

¹²⁹ E' stato creato da un gruppo composto da collaboratori dell'azienda proprietaria del brevetto (una azienda di telefonia mobile), esperti di category management, trade marketing, vendite, merchandising, marketing, organizzazione e information technology appartenenti a aziende leader nella produzione e distribuzione di beni di largo consumo.

¹³⁰ Si può controllare anche se le condizioni di esposizione sono o meno corrispondenti a quelle concordate tra l'azienda industriale e i punti vendita.

I check effettuati sono immediatamente inviati (mediante protocolli crittografici protetti) al portale di Visual Store Check che, li archivia automaticamente in una sezione creata ad hoc e consultabile dalle aziende abilitate via web.

Questa tecnologia implicherà una riduzione sensibile dei tempi e dei costi di raccolta, spedizione e elaborazione dei dati relativi che avranno i loro riflessi sui tempi di decisione strategica che permettono all'impresa di reagire a problemi/opportunità che si manifestano. Inoltre, il sistema di Visual Store Check migliora anche la collaborazione tra industria-distribuzione perchè determina la possibilità di condividere il patrimonio informativo. *Difatti, è proprio attraverso l'integrazione e la condivisione dei patrimoni informativi che l'industria e la distribuzione possono agire secondo quell'ottica di sistema che oggi appare indispensabile per soddisfare le sempre più sofisticate esigenze espresse dalla domanda di riferimento, aumentare le rispettive capacità di sell-out e, infine, riorientare correttamente le proprie decisioni strategiche e di marketing (Del Chiappa, Di Gregorio, 2004).*

3.4 Il commercio elettronico

Il commercio elettronico si è diffuso grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie informatiche ed in particolare di internet. I contributi presenti in letteratura hanno attribuito una serie di significati al termine commercio elettronico, tra di essi quello che ci sembra più opportuno è il seguente: *“il commercio elettronico ha come oggetto lo svolgimento di attività economiche per via elettronica. Esso si basa sull'elaborazione e trasmissione elettronica delle informazioni, incluso testi, suoni, e video-immagini. Il commercio elettronico ricomprende molte attività diverse, quali la compravendita di beni e servizi per via elettronica, la consegna on-line di contenuto digitali, il trasferimento elettronico di fondi e di titoli, la trasmissione elettronica di polizze di carico, le aste commerciali, il design e l'engineering collaborativo, l'on-line sourcing, le diagnosi elettroniche, l'approvvigionamento elettronico pubblico, il direct marketing con il cliente ed il servizio post vendita.*

Coinvolge inoltre sia prodotti che servizi, sia attività tradizionali e la cura della salute, sia attività di alto contenuto di innovazione” (Commissione Europea, 1997).

In realtà, non esiste una definizione di commercio elettronico universalmente riconosciuta, i numerosi contributi si focalizzano su tre aspetti specifici che sono rappresentati dai soggetti che intervengono (operano all'interno ed all'esterno dell'organizzazione), da ciò che ne forma l'oggetto (la transazione economica) e dal supporto tecnologico utilizzato (Internet). Ai fini del nostro lavoro, accogliamo la seguente definizione operativa di commercio elettronico: *“si intende qualsiasi transazione economica che preveda lo scambio di beni, servizi, informazioni con l'utilizzo di supporti elettronici”¹³¹.*

La letteratura in materia di commercio elettronico ha sviluppato una molteplicità di classificazioni. La più comune di esse distingue il commercio elettronico in funzione della natura delle transazioni. In tal senso il commercio elettronico può essere:

- business to business: gli scambi tra imprese;
- business to consumer: gli scambi tra imprese e consumatore finale;
- consumer to consumer¹³²: le transazioni tra consumatori attraverso le aste on-line o le comunità virtuali; è una forma recente di commercio elettronico e sta progressivamente sviluppandosi grazie all'attivazione di numerosi siti che gestiscono aste on line, ossia ambienti virtuali di vendita in cui gli utenti (compratore e venditore) interagiscono tra loro e stabiliscono gli importi delle transazioni, le modalità di pagamento e spedizione;
- intra-business: le transazioni tra le aziende con sede sul territorio o aziende dello stesso gruppo aziendale;

¹³¹Generalmente la rete Internet.

¹³²Ebay è il sito più conosciuto per le aste elettroniche. Fondata nel 1995, ha raggiunto uno dei migliori risultati nel settore delle aste on line. Assieme ad Amazon è considerato il barometro dei titoli dell'e-commerce sulla borsa valori. In questo ambiente, compratori e venditori si incontrano per partecipare ad un'asta virtuale che può riguardare ogni tipologia di prodotto. eBay è una delle poche società della new economy che ottiene anche un profitto economico lasciando che i propri utenti facciano da soli gran parte del lavoro, quindi investendo un capitale molto limitato. Non deve tenere un inventario, spedire prodotti o trasferire pagamenti. Lascia che gli utenti discutano sul prezzo scrivendosi sul Web. Il profitto è determinato sia dalla tariffa d'inserzione che paga ogni venditore e varia tra 0,05 e 1,00 Euro a seconda del prezzo di partenza, e sia da una commissione sul prezzo di vendita finale. Questa tariffa di solito è compresa tra l'1,5% e il 5% del prezzo di vendita finale, quindi più è alto il valore dell'articolo, maggiore è il ricavo di eBay.

- consumer to business: questo tipo di commercio elettronico è ancora più recente del precedente. In questa particolare forma, i consumatori stabiliscono il prezzo che sono disposti a pagare per un prodotto o servizio e le aziende decidono se accettarlo o rifiutarlo. Il sito precursore del commercio consumer to business è Priceline.com¹³³ che consente alla propria clientela di depositare sul sito una richiesta sulla destinazione, le date previste, il prezzo d'acquisto di un biglietto aereo; Priceline a questo punto agisce da intermediario e smista la richiesta alle linee aeree con cui è in contatto. Se una di loro è interessata a vendere quel viaggio, si conclude la transazione e Priceline ne ricava una percentuale. Il consumatore ottiene il vantaggio di trovare prezzi competitivi e assumere una posizione di potere nella transazione, le compagnie aeree di riempire i loro voli e evitare delle perdite;
- non business: le transazioni tra istituzioni no profit che utilizzano il commercio elettronico per ridurre i costi o erogare più servizi alla clientela (es istituti religiosi, enti governativi, organizzazioni sociali, ecc.).

Il business to consumer rappresenta la forma più nota di commercio elettronico e si concretizza nell'utilizzo di tecnologie informatiche per sviluppare una relazione diretta con l'acquirente finale (Tesser, 2002).

La forma più semplice di business to consumer è lo sviluppo di una pagina web (sito- vetrina) atta a divulgare informazioni sull'attività aziendale e sui prodotti/servizi offerti. In questa tipologia di commercio elettronico non esiste un'interazione con il cliente; la comunicazione è unidirezionale: dall'impresa al consumatore. Non è possibile ricevere informazioni dal consumatore¹³⁴. In tal caso,

¹³³ Il progressivo sviluppo del commercio elettronico faceva precognizzare una sorte di disintermediazione dell'economia, ossia una crisi degli intermediari commerciali e un assorbimento delle loro funzioni da parte dell'operatore in rete. In realtà, è un'affermazione piuttosto semplicistica. Infatti, il commercio elettronico ha dato spazio all'avvento di nuove forme di intermediazione (a questo proposito è stato coniato il termine "Infomediari").

¹³⁴ Le imprese che decidono di essere presenti in rete con un proprio sito web devono costantemente aggiornare le informazioni e non proporre solo una vetrina statica e poco attraente. In tal modo, il sito web non è solo un catalogo ma diviene uno strumento per ottenere informazioni sulla clientela e implementare strategie di marketing personalizzato

il retailer non sfrutta a pieno le potenzialità della rete. Infatti, nell'espressione più matura ed evoluta di commercio elettronico business to consumer¹³⁵, il retailer è in grado anche di commercializzare i prodotti e servizi on line. In pratica, il canale virtuale diviene un mezzo a supporto o integrazione della vendita tradizionale in sede fissa. Sono manovrate tutte le leve di marketing ed offerti servizi di assistenza post-vendita. Non di rado è possibile assistere a forme di one to one marketing. L'azienda sfrutta le potenzialità interattive della rete digitale non solo per effettuare transazioni ma anche per stabilire una forma di comunicazione bidirezionale attraverso forum, e-mail, comunità virtuali. Non solo fornisce informazioni al cliente ma può esplorare il mondo della domanda e valutare gli andamenti del mercato, la corrispondenza dei prodotti ai bisogni del cliente e in tal modo modificare le caratteristiche della propria offerta in relazione all'evoluzione del mercato. L'interazione con il cliente consente di raccogliere un insieme di informazioni personalizzate che favorisce il consolidamento del rapporto di fiducia e la fedeltà del consumatore.

Con il business to consumer le aziende instaurano nuove forme di interazione con la domanda che in particolare determina condotte innovative nelle politiche distributive (Fig. 4.6). In tal senso, si possono così distinguere: le imprese con politiche distributive tradizionali (brick and mortar) e quelle "start up" con distribuzione esclusivamente on line; e le imprese click and mortar che integrano le politiche distributive on line e off line (Tesser, 2002).

L'impresa start up¹³⁶ (Wigand e Benjamin, 1995; Choi et al, 1997; Wignard, 1997; Bailey, 1998; Anonymous, 2000; Afuah e Tucci, 2001) è un'organizzazione priva di una struttura fisica prima della creazione on line. Ha generalmente un capitale

¹³⁵ Amazon è il tipico esempio. E' la più grande libreria elettronica, dove è possibile acquistare ogni tipologia di libro. E' riuscita ad attribuire un valore aggiunto alla sua offerta che contribuisce a mantenere sempre elevati i livelli di fedeltà della clientela. Il consumatore infatti può non solo acquistare il libro, ma anche effettuare recensioni, ricerche, partecipare a concorsi a premi, ecc.

¹³⁶ Le aziende e-commerce hanno rispetto alle aziende tradizionali il vantaggio di ridurre i costi di transazione (ovvero quelli sostenuti nella processo di acquisto: raccolta e ricerca delle informazioni, negoziazione e monitoraggio) e ottenere un insieme di vantaggi economici che sono: l'accesso ad un mercato più ampio, la riduzione delle scorte, l'automatizzazione delle transazioni, la capacità di bypassare gli intermediari, ecc.

investito modesto, un organico ridotto, una sede in immobili di poco prestigio ed in zone poco attraenti, ecc.

Le imprese brick and mortar¹³⁷ sono quelle che commercializzano i prodotti in modo tradizionale attraverso una sede di vendita fisica, ma utilizzano la rete come strumento di comunicazione.

Le aziende click and mortar¹³⁸ (dove click sta per dimensione virtuale e mortar per dimensione fisica) sono quelle aziende che integrano alla struttura di vendita tradizionale in sede fisica quella virtuale (Lindstrom, 2001).

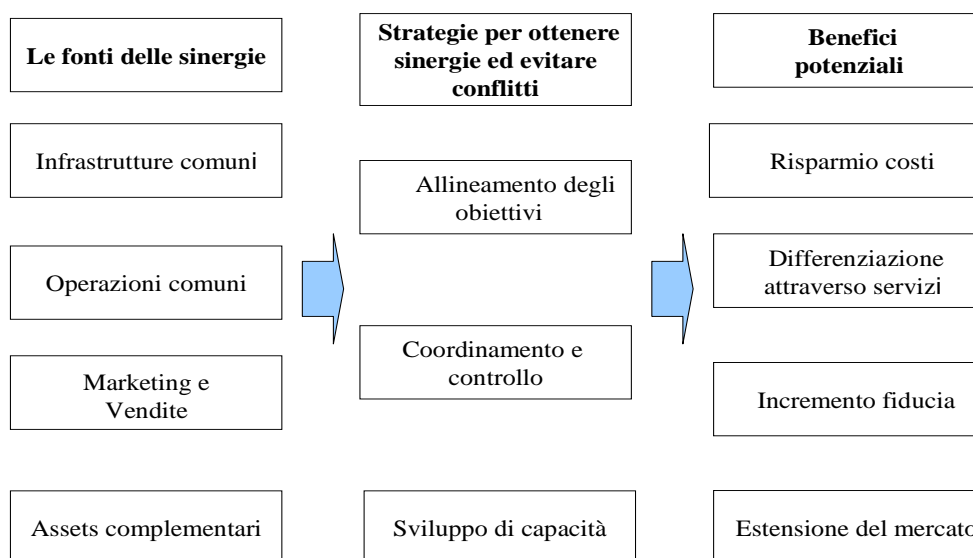
Alcune ricerche (Steinfeld, 2002) hanno evidenziato che l'integrazione tra il canale fisico e il canale online è una strategia di successo (Steinfeld, 2002) che permette alle aziende di ottenere un vantaggio competitivo (sulle aziende start up) attraverso lo sfruttamento delle potenziali sinergie che si vengono a determinare tra i canali. In particolare, Steinfeld ha elaborato un modello concettuale (fig. 4.8) che evidenzia come il management di un'azienda click and mortar può implementare delle strategie per ottenere un insieme di potenziali fonti di sinergie (tra i canali) non necessariamente disponibili dalle imprese che commercializzano i loro prodotti esclusivamente su internet o attraverso un negozio tradizionale ed evitare i conflitti tra i canali (Stern e Ansare, 1992) attraverso l'allineamento degli obiettivi, il coordinamento ed il controllo (es. utilizzare entrambi i canali per promuoversi a vicenda, coordinare i servizi al cliente) e lo sviluppo delle capacità atte ad ottenere i "benefici sinergici" (Porter, 1985). Infatti, l'introduzione delle forme distributive click and mortar può determinare un'insieme di problematiche¹³⁹ legate ad eventuali conflitti di canale e alle relazioni con i partner commerciali, minacciati dall'eventuale sostituibilità nell'intermediazione. Inoltre, il retailer che sviluppa un canale virtuale può incorrere nella eventuale cannibalizzazione delle vendite del canale fisico (Useem, 1999; Ward, 2001), nella difficoltà di cooperazione tra i canali, nel disorientamento del cliente, ecc.

¹³⁷Operanti on land.

¹³⁸Operanti on line e on land. Il termine è stato coniato da Andy Grove, manager di Intel.

¹³⁹Le problematiche allo sviluppo dell'e-commerce sono di natura tecnologica (lentezza, sicurezza), culturale (lingua, impegno cognitivo e preferenza per lo shopping tradizionale, bassa alfabetizzazione tecnologica), natura economica (costi logistici, investimenti infrastrutturali e spese correnti), natura giuridico-legale (legislazione).

Fig. 4.8 – I benefici



Fonte: Steinfield, A., 2002

Le sinergie possono essere originate dall'utilizzo/svolgimento comune:

- delle infrastrutture logistiche (es. camion per la distribuzione della merce) o IT (es. datawarehouse);
- dei buyer (o compratori),
- della base clienti con una esperienza d'acquisto che può essere orientata ad effettuare gli acquisti on line attraverso promozioni mirate¹⁴⁰;
- delle operazioni (es. di acquisto, ordini, inventario, ecc). che permettono di risparmiare costi e migliorare la tracciabilità di movimenti dei clienti;
- delle attività di marketing e vendite (es. catalogo prodotti, promozioni e pubblicità);

¹⁴⁰Le aziende start up sono prive di clientela nella fase di avvio.

- di assets complementari di cui dispone l'azienda click and mortar rispetto alla start up (es. relazioni consolidate con fornitori ed intermediari, esperienza nel mercato, ecc.).

Tali sinergie (Porter, 1985) possono generare un'insieme di benefici tangibili ed intangibili (che possono guidare ad ottenere vantaggi competitivi) che sono¹⁴¹:

la riduzione di costi del lavoro (es. per raccogliere le informazioni), di inventario, di marketing e promozioni (es. il canale virtuale può essere utilizzato come strumento per informare i clienti sui servizi e prodotti disponibile nel canale fisico e viceversa), di distribuzione (i negozi fisici possono essere utilizzati come area di consegna dei prodotti acquistati on line);

la differenziazione rispetto ai concorrenti. Le imprese click and mortar raccolgono un flusso di informazioni (sui comportamenti d'acquisto e sulle preferenze dei consumatori) che le consentono di focalizzarsi solo sui reali bisogni del consumatore, evitando impieghi di risorse in aree non remunerative e permettono di offrire nuovi servizi a valore aggiunto in ogni fase del processo di acquisto. Nella fase pre-acquisto, ad esempio, le informazioni raccolte on line permettono di verificare le esigenze specifiche del proprio target di riferimento. Nella fase di acquisto, ad esempio, è possibile usufruire di servizi di ordinazione e prenotazione o accedere a prodotti/servizi complementari. Nella fase post acquisto, ad esempio, è possibile partecipare a forum, comunità virtuali di supporto alla vendita, a programmi fedeltà, nonché ottenere servizi di installazione, riparazione, training, ecc.

Molti di questi servizi che abbiamo menzionato sono generalmente disponibili esclusivamente in un canale, ma possono essere combinati (es. ordini di acquisto on line con riparazioni o tirocini in store) al fine di differenziazione dai propri concorrenti.

l'incremento di fiducia dei consumatori che acquistano prodotti e servizi con line (Coates, 1998), ottenuta attraverso la costante riduzione dei rischi di acquisto

¹⁴¹In realtà le imprese click and mortar accrescono anche la redditività complessiva. Infatti, possono sopportare periodi di vendite al di sotto del punto di pareggio dal momento che possono contare sui profitti generati dal canale di vendita tradizionale. Le aziende start up, invece, influenzano le loro politiche decisionali perchè hanno la necessità di ottenere adeguati livelli di redditività per remunerare il capitale investito.

online e facendo leva sulla brand awareness. Infatti, l'immagine aziendale delle imprese tradizionali può essere estesa anche alla vendita in rete, a differenza delle aziende start up che devono necessariamente sviluppare il proprio marchio attraverso molte risorse economiche;

l'estensione dei prodotti/servizi offerti e delle aree geografiche raggiunte (nuovi clienti). Le aziende che integrano alla struttura di vendita tradizionale in sede fisica quella virtuale possono accrescere la profondità dei prodotti trattati o aggiungere nuovi servizi di informazione on line che non sono offerti nel canale fisico e possono aumentare i clienti che pur non avendo visitato il negozio fisico, sono attratti dalle caratteristiche dell'on line store (Anderson, Rangan, 1997).

Ogni insegna che opera in rete a supporto o integrazione del canale tradizionale oppure esclusivamente on line deve prendere importanti decisioni relative al trasporto e la consegna, al magazzino, agli ordini della clientela e alle informazioni, ai resi di vendita.

Trasporto e consegna

Il problema principale del commercio elettronico riguarda la necessità di effettuare direttamente il trasporto e la consegna della merce acquistata in modo veloce e a basso costo. Molte insegne non sono organizzate efficientemente per il business in rete; non basta creare solo il sito web, ma organizzare e gestire l'intero processo logistico. In particolare, le imprese che operano in rete devono stabilire:

- la configurazione della rete distributiva;
- le modalità di trasporto tra fornitori e nodi e tra nodi;
- le modalità di distribuzione al cliente finale;
- le scelte di make or buy;
- le logiche di gestione del flusso di prodotti;
- la diversificazione del flusso per tipologia di articoli e/o ordini.

Magazzini

Le imprese che operano in rete in modo esclusivo devono commercializzare i prodotti attraverso un magazzino reale o virtuale. Nel primo caso, l'e-tailer gestisce

i magazzini con funzionalità di stoccaggio e allestimento ordini. Nel secondo caso, gli articoli acquistati non sono a scorta presso magazzini di proprietà dell'e-tailer, ma presso quelli dei fornitori che sono gestiti dall'e-tailer come se fossero propri, pertanto sono definiti “virtuali”. Le attività di ricezione della merce, lo smistamento, l'allestimento degli scaffali e degli ordini, la consegna sono gestite dal fornitore. Una soluzione intermedia consiste nel gestire direttamente le scorte di alcuni articoli (quelli a bassi costi di movimentazione e mantenimento, ecc.) e costituire per altri beni scorte presso i magazzini dei fornitori affidabili (Marchet., 2001).

Gestione degli ordini dei clienti e dell'informazione

La gestione degli ordini dei clienti avviene generalmente attraverso una distribuzione basata su magazzini reali costituiti presso aree create ad hoc presso i singoli punti di vendita o presso i magazzini centrali, vale a dire i centri distributivi dedicati al commercio elettronico o al commercio tradizionale.

Mediante l'integrazione del canale on line e off line si possono raccogliere un'insieme di informazioni da sfruttare sinergicamente (es. abitudini d'acquisto, trend di consumo, frequenza d'acquisto, scontrino medio, marche acquistate, prodotti acquistati on line e off line, resi, dati socio-demografici, ecc.) per lanciare promozioni ad hoc a seconda della tipologia di cliente e applicare le tecniche del marketing virale.

Gestione dei resi

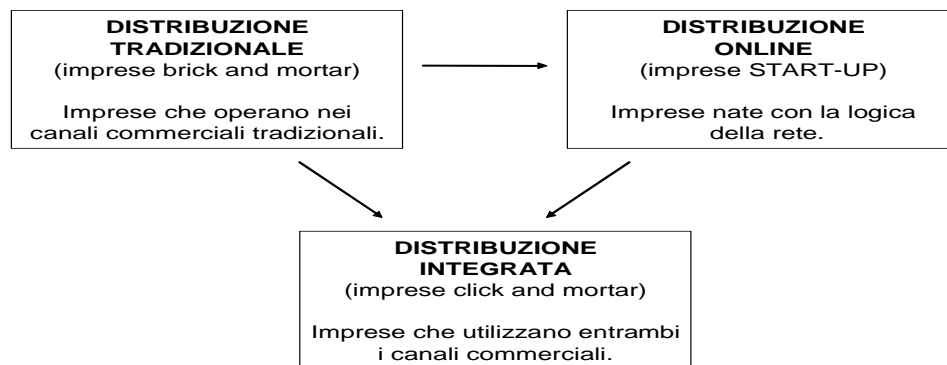
La gestione dei resi implica necessariamente l'esistenza di una struttura fisica sul territorio Pop (Point of Presence), dove recarsi per restituire il bene difettoso o per una sua eventuale sostituzione trovando assistenza.

Servizio al cliente

La consegna del prodotto al cliente non esaurisce il processo commerciale, perchè il retailer deve predisporre le attività di assistenza post-vendita al fine di accrescere la soddisfazione del cliente o per gestire nel miglior modo possibile eventuali motivi di insoddisfazione. Il servizio post-vendita può essere svolto totalmente o parzialmente on line. Basti pensare che la Dell fornisce un servizio di assistenza on line utilizzato mediamente da 200.000 clienti a settimana.

Le informazioni ottenute in tal modo possono essere integrate da quelle già in possesso per valutare gli andamenti del mercato, la corrispondenza dei prodotti ai bisogni del cliente e in tal modo modificare le caratteristiche della propria offerta in relazione all'evoluzione del mercato.

Fig. 4.9 - Politiche distributive e utilizzo delle nuove tecnologie



Fonte: Tesser E., *Le politiche distributive business to consumer: dal brick and mortar al click and mortar*, 2002.

3.4.1 I servizi dell'e-tailing

Dopo avere illustrato le differenti forme di distribuzione on line e le conseguenti decisioni che il retailer deve assumere è necessario identificare e raggruppare i servizi che l'e-tailer può erogare per accrescere il valore per il cliente che decide di fare shopping on line (Vedi Fig. 4.10). Secondo i modelli di vendita tradizionali, la funzione logistica rappresenta quella centrale. Gli altri servizi facilitano l'erogazione della funzione logistica dell'impresa commerciale e sono in grado di accrescere il valore dell'offerta commerciale. Il modello di vendita virtuale ribalta il mix, rendendo i servizi informativi fondamentali rispetto a quelli logistici che fungono da supporto ai primi. *Si verifica così un'importante trasformazione dell'attività del commercio, che dall'intermediazione prevalentemente logistica converge verso una distribuzione di tipo informativo* (Pilotti, Rosolin Rullani,

1986). A fronte di queste considerazioni nasce l'esigenza di definire i processi di creazione del valore su basi diverse rispetto a quelle del commercio tradizionale. Tuttavia, l'impresa che opera in rete eroga anche altre categorie di servizi che sono i seguenti (Castaldo, 2005) :

- i servizi di agevolazione: questi servizi riducono lo sforzo cognitivo che il cliente deve sostenere per identificare il sito. In particolare, si tratta della facilità con cui il cliente può individuare il sito da visitare (visibilità) e della facilità di accesso al sito (accessibilità);

Altri servizi che producono un'utilità in termini di ottimizzazione dello sforzo cognitivo per la transazione, minimizzazione dei tempi di ricerca, riduzione del rischio di incorrere in una frode sono la navigabilità e l'assistenza preventida. La navigabilità ha l'obiettivo di far sentire il cliente a proprio agio nell'interazione con l'impresa al fine di renderlo in grado di controllare l'ambiente virtuale. L'assistenza preventida è intesa come fiducia nelle capacità dell'impresa a soddisfare adeguatamente i bisogni del cliente e nella assenza di comportamenti opportunistici;

- i servizi core: con essi il distributore assolve alla funzione propositiva nei confronti della clientela, in particolare monitora l'evoluzione delle esigenze del consumatore e propone scelte assortimentali adeguate a soddisfarle (ampiezza, profondità, pre-selezione¹⁴²). Anche la dimensione informativa dell'assortimento rientra nei servizi core. Essa può essere di natura impersonale (standardizzata per tutti i clienti) e si esplica attraverso comunicazioni per e-mail, numeri verdi, schede di prodotto, chat e forum, ecc. e personale (personalizzata per cliente) e si esplica attraverso consulenze ad hoc;
- i servizi di supporto: i servizi di check out consentono di selezionare facilmente il prodotto da acquistare e ottenere la proprietà perfezionando la transazione in termini giuridici e monetari attraverso l'ordine ed il pagamento. I servizi di consegna e ritiro/sostituzione merce (servizi di

¹⁴²Le decisioni relative all'ampiezza e alla profondità dell'assortimento consentono di identificare le strategie di posizionamento; specializzazione, despecializzazione, multispecializzazione.

prossimità) consentono acquistare e ricevere comodamente il prodotto a casa o privarsene temporaneamente attraverso forme di presenza sul territorio;

- i servizi accessori: sono tutti quei servizi che accrescono il valore dell'offerta commerciale e la differenziano rispetto ai concorrenti. Tra essi i principali sono: servizio di finanziamento e dilazione, assistenza tecnica post-vendita, intrattenimento, ecc. Per quanto riguarda quest'ultimo, il punto vendita virtuale (come nel punto vendita fisico) è inteso non più e solo come luogo di acquisto ma anche di relax, passatempo, svago;
- i servizi distintivi: le vendite on line consentono di attivare forme in interazione bidirezionali attraverso cui l'impresa diffonde e raccoglie informazioni sull'evoluzione dell'offerta commerciale e sul comportamento d'acquisto del consumatore. In tal modo è in grado di aggiornare costantemente la pagina web con l'offerta dei prodotti più innovativi (dinamico) e adattare il catalogo elettronico in base alle singole esigenze del suo specifico target di riferimento (personalizzati).

Fig. 4.10 - I servizi commerciali nell' e-tailing

Categorie di servizi commerciali	Natura dell'attività commerciale	Elementi del servizio commerciale	Utilità generata per il cliente	Fase del processo d'acquisto interessata
Servizi agevolazione	Connessione	Prossimità cognitiva (visibilità, accessibilità) Sintonia cognitivo-affettiva (navigabilità, assistenza pre-vendita)	Facilità di individuazione e di accesso al virtual store Facilità di orientamento e movimentazione Piacevolezza della permanenza e rassicurazione	Pre-contatto Interazione Acquisto Post-interazione
Servizi core	Intermediazione	Assortimento (preselezione, ampiezza, profondità, informazione)	Potenziamento delle capacità e facilità di scelta dei beni	Interazione
Servizi di supporto	Transazione	Check out (ordine e pagamento) Prossimità fisica (consegna e ritiro/sostituzione prodotti)	Acquisto del possesso/proprietà del bene	Acquisto
Servizi accessori	Relazione	Finanziamento, intrattenimento, assistenza post vendita, formazione, ecc.	Soddisfazione di grappoli di bisogni, evitando costi di ricerca di soluzioni alternative	Post-interazione
Servizi distintivi	Interazione dinamica	Dinamicità Personalizzazione	Continui stimoli sul piano affettivo (Arousal) e maggiore livello di soddisfazione	Interazione Acquisto Post-interazione

Fonte: Castaldo S., *Retailing & Innovazione*, 2005.

3.4.2 I vantaggi del canale digitale

L'evoluzione dei mezzi di comunicazione di massa ha dato la spinta per il passaggio dal marketpace (luogo di mercato fisico dove avviene l'incontro tra domanda ed offerta) al marketplace (luogo di mercato virtuale in cui i prodotti e servizi esistono sotto forma di informazione digitale) e vengono forniti attraverso canali basati sull'informazione. Il marketplace offre benefici sia al consumatore e sia al produttore. In particolare, nell'ottica della domanda, il canale digitale consente di:

- abbattere i confini geografici: il consumatore può ricercare il prodotto/servizio non solo nell'ambito delle strutture fisiche presenti sul territorio ma presso tutti i punti vendita sparsi per il mondo;

- ridurre i costi e tempi di accesso ai punti di vendita: il consumatore può reperire qualsiasi prodotto rapidamente e senza spostarsi da una parte all'altra del mercato locale; conseguendo economie di costo e di tempo;
- dilatazione degli orari di apertura: a differenza dei negozi tradizionali che sono aperti in determinati giorni e in determinate fasce orarie, i negozi online permettono di acquistare il prodotto/servizio senza alcun limite di orario e giorno (24 ore su 24);
- ridurre i costi di ricerca e aumento delle possibilità di confronto di prodotti alternativi: i motori di ricerca consentono di visionare più alternative in minor tempo;
- interagire e acquistare i prodotti personalizzati: il cliente può interagire con il produttore per ottenere informazioni e per acquistare prodotti personalizzati adatti alle sue esigenze;
- ottenere una maggiore trasparenza del mercato;
- ottenere la convenienza (i prezzi sono tendenzialmente inferiori);
- svincolarsi dalle attività di carattere logistico: il trasporto è effettuato direttamente dall'impresa in rete presso il domicilio del consumatore.

Il canale distributivo online consente di ottenere dei vantaggi anche dal punto di vista dell'offerta, in particolare di:

- ampliare i confini geografici dell'attività aziendale: le aziende possono commercializzare i propri prodotti/servizi in ogni area senza realizzare strutture fisiche estere che aggravino i costi aziendali;
- attivare forme di comunicazione bidirezionale: la rete è utilizzata come mezzo di diffusione e raccolta delle informazioni;
- realizzare politiche di one to one marketing (personalizzato): prodotti personalizzati in funzione delle richieste del cliente. Ad esempio, la Dell permette di acquistare un pc online scegliendo la configurazione più adatta alle proprie specifiche esigenze;
 - integrare il processo di vendita nel sistema informativo aziendale;

- incrementare il grado di controllo sul mercato: si può monitorare costantemente le scelte della clientela e verificare l'evoluzione delle preferenze d'acquisto;
- sviluppare nuovi business e nuovi canali;
- ridurre i costi di commercializzazione.

4. Shopping esperienziale e innovazione

La ricerca di vantaggi durevoli in contesti altamente competitivi come il retail è stata da alcuni anni focalizzata sullo studio del comportamento del consumatore all'interno del punto vendita, tant'è che negli ultimi anni la letteratura di marketing ha analizzato sempre più il tema dello shopping inteso non solo come attività essenzialmente utilitaristica, diretta a soddisfare il bisogno di beni o servizi, ma come dimensione ricreativa, emozionale ed esperienziale¹⁴³, nel cui ambito è stato enfatizzato il ruolo dell'atmosfera del punto vendita, intesa come quell'insieme di stimoli ambientali di varia natura che, agendo sul sistema percettivo del consumatore, influenzano il suo comportamento d'acquisto.

Sophie Rieunier (2006) definisce *l'atmosfera del punto vendita composta da tutti gli elementi del negozio che possono essere controllati al fine di influenzare le reazioni affettive, cognitive e comportamentali di consumatori e addetti alla vendita.*

Per tali motivi, negli ultimi anni, la concentrazione degli sforzi delle catene distributive si è focalizzata sulla diffusione di ambientazioni particolari che potessero evocare il senso di "esperienza" unica ed indelebile e che diventano così un fondamentale strumento di differenziazione. *Le esperienze, infatti, forniscono valori sensoriali, emozionali, cognitivi, comportamentali e relazionali ed è pertanto*

¹⁴³Secondo Tauber (1972) i bisogni legati alla sfera emozionale sono: l'autogratificazione, l'allontanamento dalla routine (connessa al desiderio di trascorrere del tempo in un luogo piacevole e rilassante), la stimolazione sensoriale che permette una "fuga dalla realtà" attraverso la musica, abbinamenti cromatici che creano un ambiente fuori dall'ordinario. *Lo shopping è quindi interpretabile come un'attività generatrice di gratificazione emotiva, riconducibile al contenuto edonistico dell'atto di acquisto in sé, e connessa solo marginalmente ai benefici derivanti dai beni eventualmente, ma non necessariamente, acquistati* (Floch, 1988).

essenziale per l'impresa essere in grado di comprenderne il significato, le implicazioni ed orientarne gli effetti (Schmitt, 1999). In un sistema distributivo moderno ed evoluto, i distributori non si limitano ad offrire beni e servizi, ma vendono vere e proprie "esperienze" di acquisto, più o meno piacevoli, più o meno gratificanti, diverse da individuo ad individuo. Il concetto di shopping experience modifica così il concetto di valore, non più unicamente riconducibile al prodotto (Zeithaml, 1988; Rao, Monroe, 1989) ma sempre più legato all'intera esperienza d'acquisto.

Le imprese commerciali hanno ormai acquisito la consapevolezza che l'ambientazione del punto vendita condiziona le vendite (Milliman, 1986; Smith e Curnow 1966; Stanley e Sewall, 1976), la valutazione dei prodotti e la soddisfazione del consumatore (Bitner 1990). Si è andata così affermando nel settore retail una nuova visione, quella esperienziale, che dà particolare importanza alla percezione multisensoriale del consumatore e gli consente di vivere un'esperienza di consumo e/o di acquisto (shopping) particolarmente apprezzabile attraverso l'utilizzo strategico delle variabili che compongono l'atmosfera del luogo nel quale viene erogato il servizio, così da creare un vantaggio competitivo difendibile nel tempo e contribuire in maniera essenziale alla formazione della sua percezione e valutazione del servizio offerto (Del Gatto, 2005). In questo contesto, sono stimolati tutti i suoi sensi al fine di indurre il consumatore a percepire stati emozionali positivi, fondamentali per ottenere comportamenti d'acquisto e di consumo favorevoli all'azienda.

Il ruolo dell'atmosfera del punto vendita, più di recente è stato accolto anche a livello manageriale come elemento fondamentale per la creazione della shopping experience e quindi di differenziazione, anche ai fini della concorrenza fra store e non store retailing (Lucas, 1994).

Questi orientamenti danno spazio allo sviluppo di interventi che si discostano dagli approcci tradizionali e assumono una vera e propria valenza innovativa sia nelle modalità di analisi e valutazione del problema del comportamento di acquisto del consumatore sul punto vendita (relazione tra stimoli ambientali e comportamento),

sia nella ricerca di soluzioni organizzative e gestionali che si avvalgono di nuovi strumenti e tecniche specificamente elaborate.

Tra le leve¹⁴⁴ per progettare la *shopping experience* (Schmitt, 1996) che possono essere manovrate al fine di creare un legame forte con il cliente vi sono quelle di tipo visivo (il colore, la grandezza, la forma, la luminosità), uditivo (rumori, sottofondi musicali), olfattivo¹⁴⁵ (profumi), tattile e gustativo (alcuni elementi dell'atmosfera possono provocare ricordi di particolari sapori). Baker (1986) nei suoi studi introduce come elemento appartenente all'atmosfera oltre ai fattori ambientali e di design (responsabili della stimolazione multi-sensoriale) anche i fattori sociali. La dimensione sociale è rappresentata dall'insieme di relazioni (sia tra consumatori, sia tra consumatori e personale di vendita), dirette ed indirette, che si stabiliscono tra i diversi individui presenti nel luogo d'acquisto e che possono influenzare in vario modo i comportamenti d'acquisto del consumatore. Le relazioni con il personale di vendita sono gestibili e controllabili, in particolare per quel che attiene alle modalità di rapporto interpersonale, la cortesia e la competenza professionale.

I principali stimoli ambientali che impattano sulla sfera emozionale dei visitatori e ne influenzano il comportamento d'acquisto sono riconducibili alla tassonomia illustrata sinteticamente nella fig. 3.7.

Non sempre l'atmosfera progettata dal dettagliante attraverso la manovra delle variabili sensoriali potrebbe coincidere con l'atmosfera percepita dal consumatore, dal momento che ogni soggetto reagisce in maniera differente agli stimoli in relazione ad una molteplicità di fattori, come ad esempio le caratteristiche socio-demografiche, le motivazioni che inducono all'acquisto, gli stati emozionali pre-acquisto, le informazioni a disposizione e il grado di coinvolgimento del consumatore. Quest'ultimo è riconosciuto dai principali autori in tema di ambiente di vendita come uno degli elementi fondamentali per comprendere *le relazioni fra*

¹⁴⁴ Naturalmente, esse dipendono strettamente dagli stati psicologici e dalle emozioni del personale di contatto che eroga il servizio e del cliente che gode della prestazione

¹⁴⁵ Gli odori sono memorizzati nel cervello umano per molto tempo e sotto ricordati sotto forma di emozioni. Il fattore emotivo è stato dimostrato essere determinante ai fini della decisione d'acquisto. In particolare, sembrerebbe che oltre due terzi dei consumatori siano spinti all'acquisto di un prodotto invece di un altro sulla base di sensazioni soggettive non razionalizzabili.

ambiente di vendita e comportamenti d'acquisto e di consumo (Moye, Kincade, 2002; Castaldo, 2001).

Da un punto di vista teorico, è soprattutto la psicologia ambientale (Mehrabian, Russell, 1974) a fornire alcuni stimolanti spunti applicativi al contesto distributivo (Donovan, Rossiter, 1982; Donovan, Rossiter, Marcoolyn, Nesdale, 1994; de Luca, 2000; Vianelli, 2001). I maggiori fautori di tale approccio sono Donovan e Rossiter (1982) che hanno applicato per la prima volta il modello proposto da Mehrabian e Russel (1974) allo studio dell'atmosfera dei negozi. Il modello PAD proposto dagli autori prende in esame le tre dimensioni della sfera affettiva ed emozionale. Pleasure (P), Arousal (A) e Dominance (D). La P è legata al piacere e alla soddisfazione, la A allo stato di eccitazione e stimolazione, la D alla capacità di controllo e dominio dell'ambiente.

Il modello PAD ha l'obiettivo di dimostrare la relazione esistente tra stati emotivi, stimoli fisici e sociali e comportamento del consumatore nel punto vendita. In tale modello, *gli elementi dell'ambiente (stimoli), sono messi in relazione con gli stati emotivi degli individui (organismo) e con un insieme di comportamenti (risposta) riconducibili ad un approccio positivo o negativo. Secondo gli autori, gli stimoli fisici e sociali, insieme alla personalità dei consumatori, condizionano gli stati emozionali di un consumatore che a loro volta influenzano il comportamento all'interno del punto di vendita* (De Luca, 2000). In altre parole, lo shopping esperienziale deriva dall'effetto combinato di due variabili: in primo luogo, le caratteristiche personali del consumatore “edonistico”¹⁴⁶ (elementi psicologici e socio-demografici) e i benefici ricercati (di tipo funzionale e/o emozionale), in secondo luogo, dagli stimoli che provengono dall'ambiente in cui l'acquirente edonistico svolge la sua attività.

Donovan e Rossiter (1982) hanno dimostrato l'esistenza di una correlazione positiva significativa tra il livello di piacevolezza dell'atmosfera (Pleasure) ed il tempo trascorso nel punto vendita ed il livello di spesa. Inoltre, gli autori hanno verificato che l'eccitazione (Arousal) amplifica la piacevolezza e di conseguenza

¹⁴⁶E' colui che ha un atteggiamento edonistico nei confronti dello shopping. *E' prevalentemente di sesso femminile, appartiene al ceto impiegatizio e dedica il tempo libero per svolgere le attività che comportano un'intensa interazione sociale* (Bellenger, Robertson, Greenberg, 1977).

l'ammontare di spesa ed il tempo di permanenza in caso di ambiente gratificante e un effetto opposto in caso di ambiente percepito negativamente.

In particolare, le dimensioni di classificazione viste in precedenza (vedi fig. 3.7 cap. 3) possono quindi determinare le modalità attraverso cui esse condizionano le risposte emotive dei consumatori. Ad esempio, il layout e l'architettura agiscono sull'aspetto estetico del punto vendita andando ad influenzare la piacevolezza dell'ambiente (Pleasure) e la dimensione Dominance in quanto comunicano il posizionamento dell'impresa. Infatti, l'organizzazione dello spazio di vendita rispecchia generalmente le caratteristiche e la personalità del target di riferimento, consentendo ai clienti di concentrarsi a proprio agio e di controllare l'ambiente in cui si trovano. Queste variabili possono influenzare anche il livello di eccitazione (Arousal) che viene generato dall'attività di shopping a causa dell'interazione tra il cliente ed il punto vendita (es. Hugendubel ha creato uno spazio ad hoc per lo studio, provvisto di scrivanie per tutti coloro che vogliono utilizzare il punto di vendita come una biblioteca).

Analogamente, il merchandising impatta sulla dimensione Pleasure dal momento che l'estetica del punto vendita dipende anche dalle soluzioni cromatiche ed espositive implementate e l'Arousal perché l'interazione tra il cliente ed il prodotto è influenzato dalle scelte assortimentali (es. Electric City consente di testare i prodotti presenti in assortimento, la farmacia Stadelhofen permette di gustare le tisane ed i tè disponibili prima dell'acquisto).

Infine, i servizi erogati di tipo ricreativo impattano direttamente sull'Arousal perché rendono la permanenza nel punto vendita più eccitante e sulla Dominance perché una loro gestione efficace consente loro di muoversi con sicurezza nel punto vendita e aumentare il loro grado di controllo dell'ambiente circostante; e indirettamente sull'Arousal perché l'interazione tra cliente e personale di vendita accresce il livello di coinvolgimento. Basti pensare, ai servizi di consulenza e assistenza che sono efficacemente erogati dal retailer solo dietro un consistente sforzo formativo sul personale di vendita che in tal modo aumenta le proprie competenze. Ad esempio, Petsmart offre un servizio di assistenza per l'adozione di

cuccioli, che fornisce ai clienti informazioni su quanto necessario per accogliere e allevare gli animali nel miglior modo possibile.

I contributi sulla psicologia ambientale sono frutto di un'insieme di analisi che hanno determinato le motivazioni alla base della formazione della percezione e valutazione del servizio offerto. Se in un primo momento il cliente di un'impresa commerciale valuterà l'offerta commerciale e la qualità del servizio erogato, successivamente sarà l'ambiente di vendita e gli stimoli sensoriali ad influenzare il tempo di permanenza del cliente nell'impresa commerciale, il grado di fedeltà (determinato dalla frequenza di ritorno nel punto di vendita), ecc. Pertanto, l'ambientazione del punto vendita sarà una variabile cruciale da utilizzare quale strumento critico di differenziazione e di costruzione dell'esperienza di servizio; l'impresa deve manovrare le variabili che compongono l'atmosfera in modo strategico al fine di far vivere al cliente un'esperienza unica e coinvolgente e conseguire un vantaggio competitivo difendibile nel tempo.

CAPITOLO 5

LA DIMENSIONE ORGANIZZATIVA NEI PROCESSI DI INNOVAZIONE DISTRIBUTIVA

1. Introduzione

L'obiettivo di questo capitolo è quello di studiare i molteplici riflessi che sul piano organizzativo "allargato" (all'interno ed all'esterno dei confini aziendali) vengono attivati dalle dinamiche gestionali orientate all'innovazione dei sistemi di offerta delle aziende operanti nel settore della distribuzione.

In particolare, proveremo a trattare il tema organizzativo nella prospettiva dei diversi piani in cui si collocano gli attori partecipanti alla struttura e ai processi di relazione con riferimento particolare alle moderne organizzazioni della Grande Distribuzione Organizzata.

A tale proposito va ricordato che *l'attore organizzativo è un'entità individuale o collettiva, fornita di potere decisionale ed inserita all'interno di processi di scambio relazionale con altre entità che dà vita all'azione organizzativa finalizzata al raggiungimento di determinati fini e sulla base di certe risorse disponibili* (de Vita, 2007). Esso dunque può essere un singolo individuo che svolge il suo compito nell'ambito di un'attività lavorativa, un gruppo di persone che si aggregano intorno a task gestionali comuni all'interno di una medesima organizzazione, o ancora l'entità istituzionale aziendale nella sua integrità nonché entità collettive costituite da insiemi di imprese che collaborano tra loro. In particolare, approfondiremo i quattro livelli dell'attore azione/organizzativo che sono:

- 1. Individuo:** il comportamento delle singole persone in relazione le une con le altre;
- 2. Gruppo:** *le unità organizzative composte da due o più persone che interagiscono e coordinano il loro lavoro per il raggiungimento di uno specifico obiettivo* (Daft, 1994);

2. Azienda: un insieme di gruppi di individui aggregati ed accomunati da una valenza distintiva comune di carattere giuridico ed economico;

3. Network: un insieme di aziende che scambiano, condividono e mettono in comune risorse scarse.

Ogni livello fa parte integrante di quelli successivi, pertanto è chiaro che i livelli superiori influenzano quelli inferiori.

I livelli organizzativi si distinguono tra loro in funzione dell'assetto e dei meccanismi di relazione. L'assetto è rappresentato *dalle caratteristiche di un attore (aspetti psicologici, tecnologici, economici, cognitivi, affettivi) rilevanti sotto il profilo organizzativo*. I meccanismi di relazione si riferiscono *agli strumenti e ai metodi impiegati dall'attore per gestire i flussi di collegamento con altri secondo un certo disegno organizzativo* (de Vita, 2007).

La dimensione individuale rappresenta una componente fondamentale di ogni organizzazione che influenza l'azione degli altri livelli con cui l'individuo si confronta. In questo ambito, proveremo ad analizzare dal punto di vista organizzativo il contenuto dei differenti ruoli in cui si esplica la sua attività, partendo da quelli più tradizionali fino ad arrivare a definire quelli più innovativi e di recente introduzione nel contesto distributivo (ad es. category manager).

Il livello del gruppo è una *dimensione intermedia tra quella individuale e quella più strettamente collettiva-istituzionale* (de Vita, 2007). Esso può essere definito come un insieme determinato di individui (formalmente o informalmente individuabile) che collaborano per il raggiungimento di obiettivi comuni e condividono responsabilità, obiettivi e processi decisionali. Si può fare riferimento ad un ufficio o un reparto di un'impresa o a strutture di coordinamento formali (es. gruppi di progetto) atte a migliorare lo scambio di informazioni e di decisioni. In altri casi, si può fare riferimento a gruppi non formali legati da un medesimo interesse (politico, culturale, lavorativo, ecc.) che assumono comportamenti condivisi per il conseguimento degli obiettivi. Ai fini della nostra disamina, un esempio calzante di gruppo è il *category team*: un gruppo di lavoro coordinato da un *category manager* che gestisce tutte le attività del processo di *category management* (soluzione innovativa generalmente adottata da imprese distributive multicanali).

Il livello azienda comprende una vasta gamma di tipologie che possono essere classificate a seconda di diversi criteri, ma caratterizzati da un elemento istituzionale che li accomuna di carattere giuridico-economico che è costituito dalla forma dell'impresa (privata, pubblica, cooperativa, ecc.). *L'azienda è una configurazione di un insieme di risorse, i cui diritti di proprietà e di ripartizione degli eventuali utili economici sono riconducibili ad uno o più soggetti ed il cui coordinamento è orientato da un obiettivo comune (lucrativo o non) e fondato su peculiari strumenti attuativi*¹⁴⁷ (de Vita, 2007). Ai fini della nostra analisi, ci focalizzeremo sulle caratteristiche che contraddistinguono il modello semplice, il modello funzionale, il modello divisionale ed il modello a matrice che risulta essere tra i più utilizzati dalle imprese commerciali.

Infine, analizzeremo il network, spesso configurabile come *una rete di aziende legate tra di loro da peculiari relazioni di interdipendenza e da particolari meccanismi di coordinamento* (Martinez, 2007). Diverse sono le definizioni date a proposito del concetto di interdipendenza. Litwak e Hylton (1962) definiscono l'interdipendenza come *“situazione in cui due o più organizzazioni sono costrette a considerare reciprocamente se devono o meno portare a termine i loro obiettivi”*. Il network può assumere una varietà di forme che fanno riferimento sia ad assetti di organizzazione tra aziende sia tra entità non aziendali. A tal fine, approfondiremo le forme di network basate su relazioni di interdipendenza (discendenti dalla istituzione di associazioni e affiliazioni) e su particolari meccanismi di coordinamento sul fronte degli acquisti. Questa tipologia di rete è particolarmente diffusa nell'ambiente distributivo, con aziende che si aggregano (con il supporto di specifici strumenti contrattuali) per accrescere in misura consistente il proprio potere negoziale e contrattuale nei confronti delle imprese di produzione e spuntare così migliori condizioni d'acquisto. Inoltre, ci focalizzeremo anche sulle aziende che stringono partnership a monte con il sistema produttivo per la fornitura di prodotti a marchio commerciale. Infatti, come è noto, le imprese commerciali non svolgono, se non marginalmente, la funzione di produzione manifatturiera, pertanto per distribuire prodotti a marchio proprio devono stringere accordi di

¹⁴⁷Vale a dire l'uso della gerarchia e il ricorso ai sistemi normativi regolamentari o giuridici.

collaborazione con partner industriali affidabili disposti sia ad accettare il mero il ruolo di copacker, fabbricando prodotti sui quali sarà applicata la marca del distributore, sia sviluppando più impegnativi programmi congiunti di innovazione di prodotto.

2. I riflessi organizzativi a livello individuale

La dimensione individuale rappresenta una componente fondamentale di ogni organizzazione che influenza l'azione degli altri livelli con cui l'individuo si confronta. *L'individuo rappresenta quindi il “modulo” minimo del puzzle organizzativo, a qualsiasi livello riferito, con cui bisogna costantemente fare i conti, ma che di fatto fornisce l'energia e la materia prima che dà vita all'azione organizzativa collettiva* (de Vita, 2007). In questo ambito, proveremo ad approfondire alcuni temi che ne costituiscono l'essenza che sono: la gestione delle relazioni interpersonali e l'insieme di compiti e mansioni (che danno vita alle attività) affidati a ciascun individuo, partendo da quelle più tradizionali fino ad arrivare a definire quelle più innovative e di recente introduzione nel contesto distributivo.

Preliminarmente è opportuno fare riferimento al quadro complessivo che caratterizza l'assetto organizzativo delle aziende di distribuzione, all'interno del quale sarà possibile focalizzare alcune delle posizioni individuali innovative.

In ogni organizzazione commerciale la Direzione Generale (Beltramini, Carotta, 1993) sovrintende al coordinamento delle *attività* eseguite dalla:

- Direzione Marketing: definisce e realizza i piani promozionali, pubblicitari, displaystici;
- Direzione Acquisti: progetta e implementa i piani di assortimento merceologico ed i processi negoziali con i fornitori;
- Direzione Vendite (rete): governa le politiche e le attività gestionali relative ai singoli punti vendita della rete;
- Direzione Finanziaria: rilascia le autorizzazioni necessarie per effettuare qualsiasi tipo di investimento;

- Direzione EDI¹⁴⁸: connette l'azienda con i partner commerciali a monte e a valle e la rende, al suo interno, perfettamente integrata nella molteplicità delle sue funzioni;
- Direzione Amministrazione e Controllo Gestione: definisce il budget, determina la contabilità analitica e il bilancio d'esercizio;
- Direzione Tecnica: progetta e realizza le strutture di vendita;
- Direzione Sviluppo e Affari Legali: sviluppa e gestisce le strutture fisiche utilizzate dall'azienda (di proprietà e in locazione);
- Direzione del Personale: governa le politiche di gestione del personale e di valorizzazione e sviluppo delle risorse umane.

Ai fine della nostra analisi, appare opportuno soffermarci in particolar modo sull'attività svolta dalla Direzione Logistica e dalla Direzione Acquisti, all'interno delle quali sono rilevabili alcune delle principali innovazioni a livello di posizioni organizzative individuali.

La Direzione Logistica si occupa della gestione dei flussi fisici e dei correlati flussi informativi necessari per l'acquisto dei prodotti finiti da esporre all'interno di ogni punto vendita. Essa deve garantire un adeguato livello di servizio logistico (disponibilità del prodotto, tempestività ed affidabilità della consegna) e un costante monitoraggio del costo logistico totale (trasporto, movimentazione e stoccaggio). Per tali motivi, la logistica può essere intesa come un'attività di servizio indispensabile per completare l'offerta commerciale, dal momento che solamente attraverso l'ottimizzazione del processo di consegna al punto vendita, l'impresa riesce a soddisfare efficacemente le esigenze del consumatore ed a contribuire al contenimento dei costi di produzione del servizio, conquistando significativi margini di competitività rispetto alla concorrenza.

¹⁴⁸ Può essere definita come una infrastruttura informativa destinata alla gestione dei flussi informativi e documentali tra impresa-partner-fornitori. Si tratta di un sistema di e-mail che permette a due o più imprese di scambiarsi i dati relativi ad ordini e fatturazioni. Per arrivare a questa dematerializzazione dei documenti contabili d'acquisto, di vendita e di pagamento, il sistema si è dotato di norme, sul piano della forma e del contenuto dei messaggi, ma anche a livello delle dichiarazioni amministrative da compiere prima di ogni cooperazione. Inoltre sono presenti un insieme di traduttori che permettono agli applicativi gestionali dell'impresa di comprendere e di generare messaggi e di facilitando in tal modo la gestione degli ordini ed il sistema dei pagamenti.

Il processo logistico può essere più o meno complesso a seconda che venga affidato a partner specializzati ed affidabili (outsourcing logistico) o svolta all'interno. Per lo svolgimento della funzione logistica, le imprese commerciali si avvalgono dei Centri di distribuzione (C.E.D.I.), che sono interfacce fisiche del canale logistico¹⁴⁹ localizzate in aree strategiche per il rifornimento quotidiano dei punti vendita affiliati e che svolgono un insieme di funzioni riguardanti i flussi fisici dei prodotti ed i flussi informativi.

Le principali attività relative ai flussi informativi possono essere declinate nella:

- gestione ed acquisizione degli ordini dei pdv;
- emissione degli ordini ai fornitori;
- programmazione degli arrivi dei mezzi dei fornitori;
- pianificazione ed ottimizzazione dei carichi;
- pianificazione delle consegne; codifica dei prodotti; gestione delle giacenze e riapprovvigionamento;
- carico e scarico dati inventario.

Le principali attività relative ai flussi fisici possono essere declinate nel/la:

- trasferimento dei prodotti al pdv o ad altri centri di distribuzione;
- consegna dei carichi;
- controllo della merce ricevuta e stoccaggio;
- controllo degli ordini predisposti per la spedizione;
- carico e scarico dei mezzi di trasporto; movimentazione nelle aree di stoccaggio;
- imballaggio e “unitizzazione”.

Nelle imprese di maggiori dimensioni i Centri di distribuzione sono generalmente articolati per macro aree territoriali e/o per macro categorie merceologiche.

¹⁴⁹Il canale logistico, finalizzato al trasferimento fisico dei prodotti finiti dal punto di produzione a quello di consumo-utilizzazione, è costituito da tutti i soggetti che svolgono le funzioni e le attività necessarie a garantire i relativi flussi fisici ed informativi.

Ad esempio, nel caso degli esercizi di proprietà del Gruppo Gabrielli¹⁵⁰, impresa di media dimensione, le piattaforme distributive (CE.DI.) sono sei, distinti su base merceologica:

- *generi vari*: comprende un vasto assortimento di articoli Bazar ed una frequenza di rifornimento da giornaliero a bisettimanale; si distingue per l'alta capacità di stoccaggio (Vedi Fig. 5.1);

Fig. 5.1 – Caratteristiche del centro di distribuzione Generi vari

Superficie Totale	-	75.000 Mq
- Superficie Coperta	-	24.000 Mq
- Capacità di Stoccaggio	-	26.000 Mc
- Prodotti distribuiti (Generi vari)	-	6.300 Articoli
- Prodotti distribuiti (Bazar)	-	700 articoli
- Num. colli/anno in transito	-	15.000.000 Articoli
- Negozi serviti	-	122
- Rifornimenti/anno	-	17.500
- Composizione flotta	-	40 Autocarri isotermitici
- Frequenza rifornimento	-	Da giornaliera a bisettimanale
- Fascia oraria consegne	-	Dalle h 6.00 alle h 20.00
- Modalità consegne	-	1 mezzo/negozio

Fonte: www.gabriellispa.it

- *salumi e latticini*: è dedicato alla distribuzione di prodotti freschi. Questa attività è caratterizzata da un costante approvvigionamento di tutti i punti vendita;
- *ortofrutta*: distribuisce frutta, ortaggi, legumi secchi per un totale di 1.000 articoli. Il rifornimento è quotidiano;
- *pesce*: distribuisce pesce fresco e lo consegna poche ore dopo la pesca;
- *carni*: distribuisce carni e prodotti avicoli in strutture e orari differenziati al fine di garantire la freschezza e l'igienicità dei prodotti;

¹⁵⁰La Gabrielli nasce dall'intuito del Sig. Pietro Gabrielli che insieme alla moglie Celsira, ristrutturata nel 1953 l'esistente esercizio commerciale sito in Piazza Roma ad Ascoli Piceno. Dopo i primi anni di consolidamento nelle Marche, la struttura comincia la sua costante espansione anche in Abruzzo, Umbria, Molise e Lazio. La Gabrielli attualmente dispone di 134 P.V. in Abruzzo, Marche, Molise, Umbria, Lazio, operanti con le insegne: Oasi (Ipermercati), Maxi tigre (Supermercati), Tigre (negozi di prossimità), Dis (soft discount).

- *surgelati*: fornisce tutti i punti vendita del Gruppo per quasi 700 prodotti.

In questo caso, data la limitata estensione territoriale della rete di vendita (multiregionale), ciascun CE.DI. fornisce tutti i punti vendita del gruppo, ed è responsabile del livello di servizio logistico per il proprio ambito di competenza merceologica.

In altre organizzazioni di maggiore dimensione (livello nazionale o internazionale), la strutturazione delle interfaccia logistiche appare più articolata e complessa, con la presenza di macro piattaforme a competenza territoriale (multiregionale), a loro volta eventualmente differenziate per tipologie di merci.

La Direzione Acquisti formula la politica di acquisto aziendale in relazione ai bisogni del bacino di utenza complessivo da servire, non solo definendo ed attuando le attività di acquisto, ma intervenendo direttamente nella definizione qualitativa e quantitativa dell'assortimento a livello di rete complessiva e spesso anche a livello di singola filiale. In particolare, i responsabili dell'acquisto stabiliscono il budget e gli obiettivi divisionali (aggregati merceologici) in sintonia con gli obiettivi aziendali più complessi e, di conseguenza, definiscono le politiche di selezione dei fornitori, e i relativi processi negoziali, partecipando in alcuni casi anche alla stesura dei piani pubblicitari e di promozione; l'ampiezza e la strategicità delle competenze della direzione evidenzia come nella realtà del retail moderno la funzione acquisti assuma un ruolo decisionale centrale, che va ben al di là della mera gestione del rapporto negoziale con i fornitori.

La Direzione della funzione acquisto ha generalmente un'articolazione fondata sui prodotti e comprende: il Capo Servizio, i Compratori, gli Assistenti Compratori e Category Manager. Il Capo Servizio ha la funzione di coordinamento e verifica complessiva della programmazione e dell'attuazione del piano di assortimento.

Il Compratore è l'uomo di "marketing" della distribuzione. Questa figura professionale, infatti, seleziona l'assortimento in coerenza con i bisogni del segmento di mercato soddisfatto da ogni filiale e segue costantemente l'evoluzione dei comportamenti dei consumatori, produttori e dell'ambiente competitivo al fine

di raggiungere gli obiettivi fissati (fatturato e rotazione). I compiti a cui assolve sono molteplici, in particolare:

redige un progetto di acquisto per linea merceologica in relazione al posizionamento, all'immagine, alle tendenze di vendita e alle direttive strategiche;

s'informa delle novità di prodotti offerti dai fornitori e partecipa alle fiere e alle mostre per individuare nuovi fornitori e mode in atto;

partecipa alla negoziazione del prezzo e delle altre condizioni di acquisto dei prodotti offerti e alla definizione dei supporti pubblicitari e promozionali;

coordina i suoi collaboratori nello svolgimento dei loro ruoli esecutivi;

gestisce le eventuali controversie con i fornitori (qualità della merce, tempi di fornitura, ecc.);

garantisce la qualità dei prodotti e il rinnovo dei contratti in funzione delle indicazioni strategiche.

Il Compratore è inoltre autorizzato a fornire indicazioni e suggerimenti ai punti vendita in merito a questioni inerenti al display, o al layout, alla politica delle scorte e degli ordini di rifornimento.

All'interno dei ruoli dell'Acquisto, due figure molto importanti sono l'Assistente Compratore e il Category Manager che si è andato sempre più diffondendo dagli anni novanta in poi, nei contesti distributivi più evoluti (vedi prossimo paragrafo).

All'Assistente Compratore vengono delegate dal Responsabile (Compratore) le seguenti attività:

- confronto dell'inventario aziendale con quello delle filiali;
- analisi delle vendite e controllo dei prezzi;
- controllo del display e della segnaletica sul punto vendita, della tempestività delle consegne dei prodotti e delle attività promozionali;
- esame della merce e assistenza alla clientela;
- suggerimenti al Compratore circa i prodotti da acquistare.

Lo sviluppo della GDO ha dato impulso a tre modelli organizzativi della Direzione Acquisti. Nel primo modello *con funzioni di gestione "centralizzate"*, la politica di acquisto (selezione dei fornitori, politiche promozionali e di prezzo, merchandising

plan e obiettivi di vendita) è svolta interamente a livello Centrale, quindi è identica per tutte le filiali, a meno di adattamenti limitati nei singoli mercati locali. Ai singoli pdv (che in questo caso sono generalmente di media o piccola dimensione), in tal senso, sono attribuiti compiti molto limitati, relativi prevalentemente a questioni operative (verifica delle giacenze, lancio degli ordini di riapprovvigionamento, ecc.). Le responsabilità d'acquisto e di vendita sono dunque nettamente separate. In questo caso ci sono due soluzioni organizzative (Sabbadin, 1997; Jallais, Orsoni, Fady, 1992): il Central Buying e il Committee Buying. Il Central Buying seleziona l'assortimento secondo le sue esperienze e competenze, ciò comporta un processo di acquisto uniforme per tutti i pdv orientato all'ottenimento di economie di scala. Nel secondo caso, il programma di acquisto deve essere valutato da un insieme di specialisti che interagiscono tra loro per selezionare l'assortimento. Esso comporta un allungamento dei tempi.

Nel secondo modello, *con funzioni di gestione decentralizzate*, ciascuna filiale ha un proprio Servizio Acquisti, quindi seleziona i prodotti quantitativamente, in modo più conforme al proprio segmento locale di consumatori. Questa soluzione è generalmente adottata nel caso di reti con punti di vendita di grandi dimensioni (ipermercati, grandi supermercati). L'attività d'acquisto è più veloce del caso precedente. Il decentramento comporta anche una maggiore motivazione dei dipendenti del pdv, ma un livello di costi organizzativi di acquisto più elevato. Al livello Centrale viene affidato solo il compito di selezionare il fornitore e negoziare le condizioni d'acquisto.

Nel terzo modello *con funzioni di approvvigionamento parzialmente centralizzate*, la politica d'acquisto è svolta da ogni filiale in collaborazione con il livello Centrale. I manager dei pdv suggeriscono il livello qualitativo e quantitativo d'acquistare al Buyer che provvede agli ordinativi e alle attività logistiche.

La soluzione adottata dalla maggior parte delle imprese commerciali negli ultimi anni per evitare gli eccessi della centralizzazione e della decentralizzazione e dunque per equilibrare le funzioni a livello centrale e periferico, è quella di affidare ai responsabili delle vendite di ogni singolo pdv la gestione finanziaria delle merci, vale a dire la responsabilità del margine lordo, della rotazione degli stock e della

pianificazione del budget degli acquisti, mentre alla Direzione acquisti Centrale assegnare la funzione di ricercare i fornitori potenziali degli articoli decisi dal responsabile dell'esercizio, raccogliere le informazioni e proporre dei prodotti. I responsabili delle vendite dei pdv decidono le referenze d'acquistare più adatte ai bisogni della clientela locale valutando le proposte degli acquirenti. Gli acquirenti non hanno più un margine di indipendenza nel selezionare i prodotti, però a volte possono acquistare autonomamente gli articoli che si presentano come occasioni da non perdere.

2.1 Il Category management

L'industria e la distribuzione sono due comparti del sistema economico molto vicini tra di loro, indispensabili l'uno all'altro. Ciò nonostante, i rapporti tra le parti non sono sempre improntati alla collaborazione: sussistono spesso relazioni conflittuali, in particolare nel moderno contesto economico, caratterizzato da una crescente competizione, che rende sempre più difficile per le imprese il confronto quotidiano con i *partner*, gli *stakeholder*, la *concorrenza*. Pertanto, le prospettive che un'interpretazione collaborativa del rapporto tra industria e distribuzione offre, sono quelle di un possibile superamento dei limiti insiti in una visione del *business* di ordine individualistico e l'opportunità di fare sistema, integrando del tutto alcune funzioni o stabilendo comunque rapporti di cooperazione privilegiata.

A partire dagli anni Sessanta, il fenomeno collaborativo all'interno del canale di distribuzione ha subito un lento ma graduale sviluppo, che ha visto la sua concretizzazione sul piano organizzativo con l'introduzione del *category management*.

Il *category management* è un'innovazione di processo basata sulla gestione dei prodotti non come singole referenze all'interno dell'assortimento, ma come vere e

proprie categorie da gestire in maniera globale, ognuna come *Strategic Business Unit*¹⁵¹.

E' processo integrato in collaborazione tra Industria e Distribuzione per la gestione di una categoria di prodotti in risposta ad un'esigenza del Consumatore. La Categoria di prodotti può essere definita come un insieme funzionale di referenze che il Consumatore percepisce come complementari od intercambiabili rispetto ad una esigenza da soddisfare (Pedone, 2008).

Per un tale tipo di innovazione, la collaborazione tra industria e distribuzione diviene fattore imprescindibile per risolvere una serie di problematiche che sono determinate dalla gestione separata della funzione acquisti e della funzione vendite (rete), i cui relativi compiti sono affidati a due differenti manager. Il buyer si occupa di effettuare gli acquisti e di ottenere le migliori condizioni d'acquisto, mentre il responsabile delle vendite deve collocare sul mercato i prodotti acquistati dal buyer provando a massimizzare il fatturato complessivo (attraverso le leve a sua disposizione come promozioni, servizio al cliente, ecc.). Molto spesso, però, *la rigida separazione tra la funzione acquisti e la funzione vendite provoca seri problemi di coordinamento, con conseguenze fortemente negative sull'economia dell'impresa commerciale nel suo complesso* (Sbrana, 2009).

Infatti, il buyer ed il manager delle vendite agiscono secondo logiche totalmente differenti dal momento che sono valutati dalla Direzione Centrale in base a criteri diversi. Il primo sarà considerato un buyer di successo se spunta le migliori condizioni d'acquisto (ampie dilazioni di pagamento e prezzi bassi), il secondo è valutato positivamente se riesce ad accrescere il fatturato del pdv manovrando le leve del merchandising e fidelizzando la clientela al fine di consolidare la quota di mercato. Non c'è coordinamento e collaborazione tra le due figure, tanto che il buyer non si preoccupa di verificare se le referenze che decide di acquistare sono effettivamente aderenti alle esigenze del target di mercato del pdv. In caso negativo, esse saranno vendute con estrema difficoltà magari a prezzi che non riescono

¹⁵¹La categoria come co-business unit: per l'Industria la categoria coincide con una linea di prodotti, per la Distribuzione essa è identificata con il reparto. L'applicazione del category management implica una convergenza verso una definizione comune di categoria.

nemmeno a ripagare dei vantaggi ottenuti nella fase di compravendita. Per far fronte a questo problema, le imprese commerciali hanno introdotto la figura del category manager che è l'unico responsabile della gestione degli acquisti e delle vendite per categoria di prodotti. Il category management¹⁵² è valutato in funzione del margine di contribuzione che il reparto di cui si occupa assicura all'impresa. In realtà, al category manager, dal momento che è responsabile del raggiungimento di un determinato margine per reparto, sono affidati anche altri compiti che in passato erano gestiti dal responsabile del pdv o dai responsabili dell'acquisto: in particolare, la definizione dell'assortimento, la determinazione dei prezzi di vendita, le politiche promozionali e la gestione dello spazio espositivo.

Questa logica organizzativa ha radicalmente cambiato il modo di interagire tra trade e industria, con riferimento sia alle relazioni strategiche sia alla struttura organizzativa aziendale¹⁵³. Se guardiamo alla dimensione strategica, il Category Management ha dato una spinta a forme di collaborazione con l'industria basate sulla partnership. Le due parti devono lavorare insieme per raggiungere gli stessi obiettivi, per fornire valore in comune al consumatore ed ottenere valore da condividere. Infatti, la stretta collaborazione tra industria e distribuzione costituisce la fondamentale componente del Category Management¹⁵⁴, basata sulla credibilità e sul rispetto reciproco; deve partire dall'allineamento strategico, dallo scambio di dati sul comportamento del consumatore, sul mercato, sui dati interni e i benchmark di riferimento e know-how, sulla trasparenza del rapporto. In questa prospettiva il

¹⁵² Il CM ha in una certa misura sostituito il trade marketing. Infatti, se con il trade marketing il fornitore investiva sui distributori per ottenere un migliore servizio commerciale al fine di raggiungere gli obiettivi di vendita della marca, con il CM le performance della famiglia merceologica possono essere accresciute dal fornitore, in sintonia con l'incremento della quota di mercato.

¹⁵³ Il category management ha modificato anche la contabilità analitica, il sistema informativo e l'analisi delle ricerche di mercato, dal momento che si prende come elemento di riferimento non il singolo prodotto, ma la categoria.

¹⁵⁴ Il Category Management può avere diversi livelli d'intensità d'applicazione:

- 1) livello sperimentale: il CM non è un progetto che modifica la gestione giorno per giorno, ma è applicato come linea guida nei suoi fondamenti. I prodotti gestiti nella categoria sono i marchi e le referenze del produttore;
- 2) livello "light": il CM è utilizzato per la gestione di una categoria composta prevalentemente con i prodotti di comune interesse. Il processo è parziale e semplificato.
- 3) livello evoluto: il CM è adottato come progetto innovativo orientato alla creazione di valore per il consumatore e soddisfazione in un'ottica di m/l periodo. Il processo è completo e personalizzato (Industria & Distribuzione, n. 3).

consumatore è visto come cliente comune delle parti da soddisfare reciprocamente¹⁵⁵.

Dal punto di vista organizzativo, *l'impiego della figura professionale del category manager prevede il superamento del modello organizzativo funzionale e l'accentramento in un'unica figura delle competenze e delle responsabilità relative agli acquisti, al marketing e alle vendite delle singole categorie* (Sciarelli, Vona, 2000). Pertanto, il category manager può essere interpretato come un'evoluzione del compratore, ma, a differenza di questo, ha competenze nella negoziazione, nel marketing, nelle vendite e nel merchandising. In questo ambito, il category manager conduce negoziazioni con i fornitori e manovra le leve del retail mix avendo come obiettivo la massimizzazione del margine complessivo per metro di spazio lineare di una categoria, cioè un insieme di referenze e marche omogenee rispetto a uno o più fattori individuati per l'aggregazione (funzioni di acquisto o di consumo). Le diverse categorie (per stimolare gli acquisti) che compongono l'assortimento devono essere raggruppate in relazione alla loro complementarità e distanziate in funzione della loro sostituibilità nella funzione d'uso.

La Basket Analysis, vale a dire lo studio del contenuto dello scontrino, è particolarmente utile a tal fine. Un corretto utilizzo del Category Management prevede di analizzare le interazioni tra le diverse categorie per assegnare un ruolo alla famiglia di referenze e raggiungere gli obiettivi di marketing previsti: aumento dello scontrino e del margine medio, fidelizzazione dei clienti e creazione del traffico¹⁵⁶.

¹⁵⁵Il CM si basa, come abbiamo sottolineato in precedenza, sulla stretta collaborazione tra industria e trade che risulta accentuata quando (a causa dell'esaurirsi dei vantaggi localizzativi e negoziali), esso viene adottato congiuntamente alla private label in funzione della differenziazione competitiva dell'insegna quale obiettivo primario delle odierne politiche di marketing del distributore.

Il partner industriale che partecipa al copacking (è la produzione per il mercato delle marche commerciali da parte dell'industria.) per il partner commerciale, contribuisce alla differenziazione dell'insegna, ottenendo una serie di benefici dallo studio dei comportamenti d'acquisto dei consumatori nel pdv quali le informazioni per il lancio di nuovi prodotti e per il miglioramento del marketing mix. Il produttore e il distributore intrecceranno una stretta relazione di collaborazione solo se riusciranno il primo, a controllare il rischio di cannibalizzazione diretta della marca commerciale ripositionata rispetto alla propria e in definitiva se beneficerà di sinergie positive, il secondo se verificherà la coerenza della private label con l'assortimento selezionato e con il ruolo strategico assolto dalle categorie.

¹⁵⁶Il category management si basa sullo sviluppo di un category plan che si esplica nei seguenti step:

Nel grocery sono state individuate almeno 150 categorie. Un Category Manager assume la responsabilità da 10 a 20 categorie¹⁵⁷. Il problema principale di fondo sta nella scelta delle modalità di aggregazione delle diverse categorie. I possibili criteri d'assegnazione sono in funzione della sostituibilità e complementarità, in relazione al servizio offerto dal produttore, dalla comunanza di fornitori o dal ruolo di marketing, in funzione del margine unitario medio o del fatturato, dal comportamento d'acquisto del consumatore (Pedone, 2002).

- **Definizione della categoria.** Il confine della categoria è delimitato dalla diversa combinazione tra funzione d'uso, tecnologia e segmentazione dei clienti finali.

- **Assegnazione di un ruolo alla categoria.** Si tratta di attribuire in funzione di diversi elementi, un ruolo strategico alla categoria. Il compito dipende dal comportamento del mercato, dal tipo di prodotto e da elementi di natura economica. I principali ruoli sono:

creazione del traffico. L'obiettivo della categoria è di attrarre il consumatore nel pdv attraverso le promozioni;

immagine di convenienza. L'obiettivo è di evidenziare il livello di convenienza della categoria. Il prezzo al consumo dei prodotti ricordati dal consumatore è inferiore a quello dei concorrenti;

immagine di servizio. La categoria sottolinea il servizio che è trasferito al consumatore attraverso un assortimento profondo e innovativo o mediante prodotti con packaging rivoluzionari;

immagine di qualità. L'obiettivo è di evidenziare il livello qualitativo delle referenze rispetto ai competitor;

animazione del punto vendita. Alla categoria è assegnato il compito di animare il punto vendita per fidelizzare il cliente. È fondamentale per i negozi della grande distribuzione, perché il consumatore rimane per un buon periodo all'interno di essi.

- **Valutazione.** Identificare il gap esistente tra le performance correnti della categoria e quelle desiderate e determinare le eventuali opportunità di sviluppo;

- **Obiettivi.** Definire gli obiettivi misurabili per migliorare i risultati della categoria (margini, rotazioni, volumi, frequenze di acquisto, ecc.); Scelta della strategia. Determinare la strategia di Marketing per categoria;

- **Definizione delle tattiche.** Alla luce degli obiettivi fissati e delle strategie, il distributore deve decidere le azioni per l'assortimento, il prezzo, le promozioni e il merchandising;

- **Piano d'implementazione.** Assicurare che le strategie e le tattiche siano realizzate attraverso un piano approvato dal Management;

- **Revisione del piano di categoria.** Verificare lo stato di avanzamento del piano e consolidare il processo.

¹⁵⁷ I principali compiti che svolge sono:

- individuare i margini e i volumi di vendita della categoria;
- definire il category plan;
- sviluppare il conto economico di categoria per stimare il profitto e i costi della gestione;
- fissare i prezzi di vendita diversificandoli in base alla forma distributiva e al segmento di mercato;
- negoziare coi fornitori le condizioni d'acquisto.

2.1.1 Alcune implicazioni organizzative connesse al Category Management

L'introduzione del category management determina delle implicazioni a livello organizzativo (come evidenziato in precedenza) sia per l'impresa industriale sia per le imprese commerciali. In riferimento al secondo aspetto, che ci interessa direttamente, la filosofia di gestione per categoria *richiede al distributore di definire per ogni fase dello stesso le competenze necessarie, i ruoli, le figure e le funzioni aziendali da coinvolgere, il sistema di relazione tra persone e uffici, le responsabilità e i sistemi di comunicazione e controllo* (Bertozzi e Borella, 1999). Con essa, sia gli aspetti strutturali, sia quelli infrastrutturali e di sistema di organizzazione subiscono delle profonde modificazioni.

Il category management implica un maggiore orientamento al lavoro per processi. Ciò al fine di superare i limiti delle strutture funzionali tipiche delle imprese di distribuzione attraverso l'inserimento di elementi di trasversalità che consentano la gestione il più possibile integrata e il controllo dei processi di business (Lugli, 1996). Ciò significa determinare un'offerta commerciale basata sul comportamento di acquisto del consumatore che consente di sviluppare una forte integrazione tra le funzioni aziendali coinvolte nella gestione per categoria.

Il category management consente di accentrare in un'unica figura le decisioni di acquisto e di vendita. In tal modo, la figura del category manager sviluppa competenze in tutti gli ambiti (acquisto, marketing, vendite) necessarie per gestire efficacemente le categorie e per intervenire tempestivamente dove vi fossero degli scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati. L'ampiezza delle responsabilità spesso comporta la necessità di sviluppare un category team che *rompe i rigidi schemi funzionali e attiva risorse in grado di lavorare per processi interfunzionali. Il tipo di configurazione che risponde ai requisiti necessari all'implementazione del category management è un'organizzazione marketing process driven nella quale siano previste delle figure o degli organi che operano trasversalmente rispetto alle linee funzionali, sviluppando l'attività di gestione delle categorie a partire dall'analisi dei consumatori e del mercato* (Castaldo, Bertozzi, 2000) e a finire

sulle decisioni di acquisto, di retailing mix e di controllo della performance di categoria.

La filosofia di gestione per categoria ha un impatto significativo sulla struttura organizzativa e sui meccanismi operativi aziendali. Le soluzioni che possono essere implementate per sviluppare un progetto di category management sono più o meno complesse a seconda del livello di innovazione da apportare all'azienda commerciale. Nei casi di minore innovazione, la struttura funzionale non subisce modifiche, mentre nei casi più evoluti essa viene sostituita da nuovi modelli organizzativi che consentono una gestione trasversale ed interfunzionale del category management e richiedono l'utilizzo di risorse professionali con una sfera di competenza più ampia e profonda.

Le principali soluzioni organizzative possono essere sinteticamente rappresentate nel modo seguente:

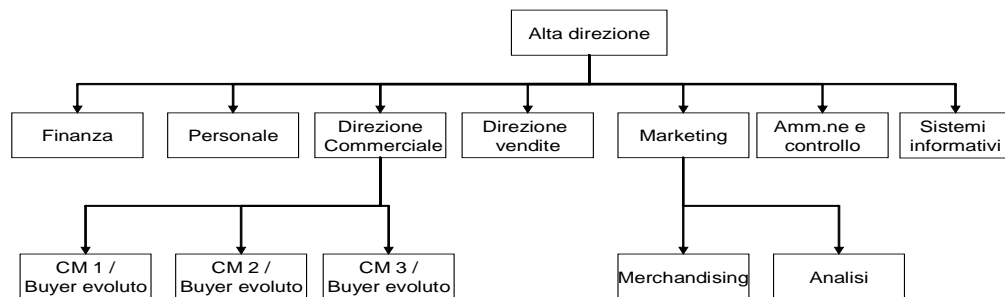
a) Il buyer evoluto

Il "Buyer evoluto" ha competenze di negoziazione, analisi dei mercati e sensibilità per gli aspetti di vendita. E' un organo con specializzazione funzionale che riporta al Direttore commerciale (acquisti). Alcune attività sono svolte dall'analista di mercato e dal merchandising: supportano il buyer nella lettura dei mercati, nella valutazione delle promozioni, nell'analisi delle categorie e nel display.

Il vantaggio principale che si ottiene implementando questa figura professionale è di non modificare la struttura organizzativa, mentre il sistema delle relazioni subisce un minimo intervento (Fig. 5.2).

Fig. 5.2 – Modello buyer evoluto (enfasi sulle competenze di merceologiche)

Modello buyer evoluto (enfasi sulle competenze merceologiche)



Fonte: Castaldo S., Bertozzi P., *Category Management*, 2000.

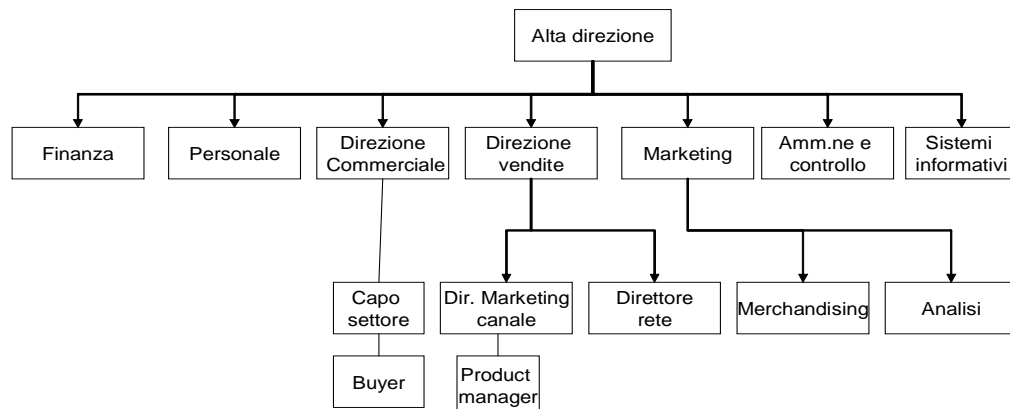
b) Il product manager

Il product manager è inserito nella funzione vendite (direzione marketing di canale) e ha la responsabilità della gestione e pianificazione della categoria. Si interfaccia con le altre funzioni aziendali per richiedere supporti specialistici ed opera in modo trasversale (rispetto alla precedente soluzione organizzativa): si relaziona con il buyer che seleziona, valuta e cura la gestione dei fornitori e degli acquisti. Il product manager tratta con i fornitori le attività promozionali e le attività di co-marketing¹⁵⁸ e definisce i prezzi di vendita (Fig. 5.3).

¹⁵⁸ Il co-marketing è l'attività di collaborazione tra gli attori del canale distributivo relativa ad una o più leve di marketing. Ad esempio, la collaborazione nello sviluppo di un nuovo prodotto o nel lancio di una promozione.

Fig. 5.3 – Modello product manager (enfasi sulle competenze di vendita)

Modello product manager (enfasi sulle competenze di vendita)



Fonte: Castaldo S., Bertozzi P., *Category Management*, 2000.

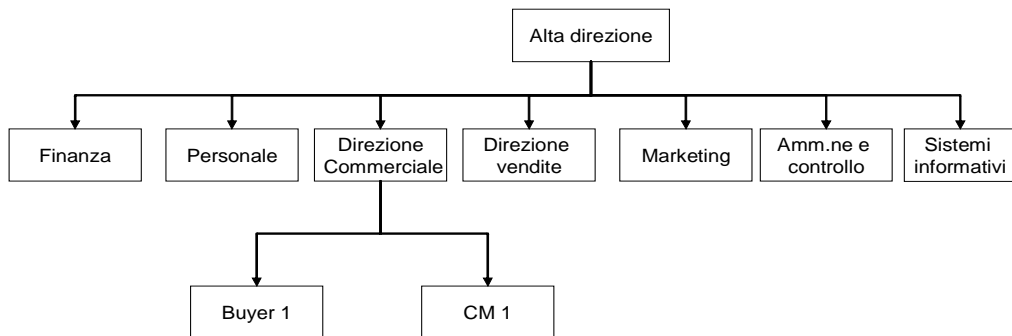
c) Il category manager

Il category manager ha la competenze di pianificare e gestire la categoria e in questo caso la configurazione aziendale può assumere due distinti modelli. Può essere inserito:

- nella funzione acquisti: si crea un team composto da buyer e category manager che lavorano su aspetti diversi della categoria (Fig. 5.4);
- nella funzione marketing (Fig. 5.5): garantisce una maggiore sensibilità all'analisi dei comportamenti dei consumatori e facilita una maggiore trasversalità della gestione da parte del manager della categoria (Castaldo, Bertozzi, 2000).

Fig. 5.4 – Modello category manager (enfasi sulle competenze di marketing e di acquisto)

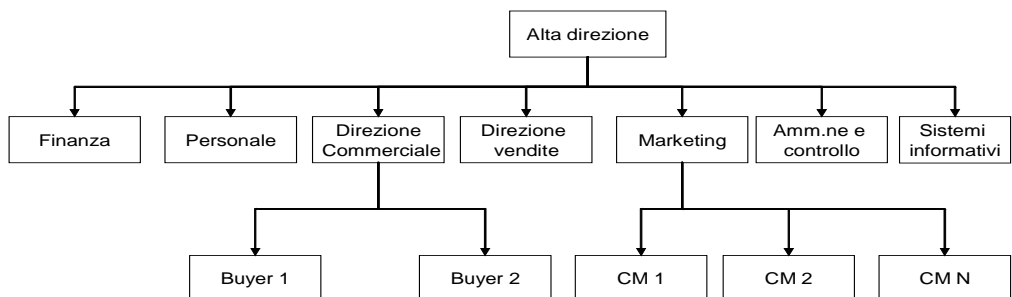
Modello category manager (enfasi sulle competenze marketing e di acquisto)



Fonte: Castaldo S., Bertozzi P., *Category Management*, 2000.

Fig. 5.5 – Modello category manager (enfasi sulle competenze di marketing)

Modello category manager (enfasi sulle competenze marketing)



Fonte: Castaldo S., Bertozzi P., *Category Management*, 2000

Il ricorso alle diverse scelte di assetto organizzativo discende da diverse premesse che caratterizzano la specificità dell'ambiente aziendale in cui viene introdotto il sistema di gestione per categorie e la figura del category manager: sensibilità all'approccio customer driven tipico del category management, grado di sviluppo delle relazioni collaborative con l'industria di marca, consolidamento interno di esperienze specifiche nella problematica dell'integrazione gestionale acquisto-marketing, ecc.. Ciò impatta, evidentemente, oltre che sul mero disegno organizzativo della struttura di governo della categoria e del suo rapporto con le funzioni aziendali tradizionali, soprattutto sul profilo professionale dei responsabili di categoria, che di fatto risulta più o meno enfatizzato sul versante dell'acquisto ovvero su quello del marketing, in funzione dell'orientamento gestionale consolidato dell'azienda di riferimento. Non mancano a tale proposito ampi spazi di adattamento e sviluppo professionale, testimoniati tra l'altro dalle numerose iniziative offerte dal mondo della consulenza aziendale finalizzate alla formazione di figure professionali innovative, da indirizzare specificamente a coprire questo nuovi fabbisogni organizzativi¹⁵⁹.

3. I riflessi organizzativi a livello di Azienda

Il livello “azienda” (o “organizzativo” *stricto sensu*) comprende una vasta gamma di tipologie che possono essere classificate a seconda di diversi criteri, ma caratterizzati da un elemento che li accomuna di carattere giuridico-economico che

¹⁵⁹La SDA Bocconi ha organizzato un corso di formazione sul “Trade marketing e category management” a Luglio 2010 rivolto a molteplici figure professionali (es. Key Account Manager, Responsabili di canale, Category manager, Brand manager, ecc.). L'obiettivo è di aggiornare sugli sviluppi recenti di concetti, modelli e tecniche di gestione di trade marketing e di category management.

L'Indico-Ecr ha organizzato un corso dal titolo “Category management: l'impatto in azienda – Approccio e strumenti” a settembre e dicembre 2010. Gli obiettivi sono diversi: *promuovere l'adozione del modello operativo di Category Management; trasformare i singoli progetti in un processo continuo di Category Management; sviluppare un'integrazione con gli altri processi aziendali, sia all'interno delle aziende sia nel processo collaborativi; comprendere e definire il supporto richiesto ai sistemi informativi; capire come estendere il piano di Category definito a un numero significativo di punti vendita dopo la fase di test; valutare gli impatti logistici del Category Management.* (<http://indicod-ecr.it/servizi/formazione/i-corsi/area-marketing-e-commerciale/category-impatto/>).

è costituito dalla forma dell'impresa (privata, pubblica, cooperativa, ecc.). L'azienda, allora, sarà trattata nel proseguo del paragrafo *come una configurazione di un insieme di risorse, i cui diritti di proprietà e di ripartizione degli eventuali utili economici sono riconducibili ad uno o più soggetti ed il cui coordinamento è orientato da un obiettivo comune (lucrativo o non) e fondato su peculiari strumenti attuativi* (de Vita, 2007).

Nel corso degli anni, le aziende del retail stanno subendo una profonda mutazione della struttura organizzativa a causa di una molteplicità di fenomeni che hanno caratterizzato il contesto distributivo (la globalizzazione, le modificazioni dei comportamenti d'acquisto, i cambiamenti dei rapporti industria-distribuzione). Pertanto, esse devono convivere con innovazioni continue di prodotto, di processo e di organizzazione (struttura organizzativa) che si adattano alle variazioni dell'ambiente in cui sono inserite, anche sviluppando modelli ex novo. Una volta definito il nuovo assetto organizzativo, le imprese commerciali devono intervenire sulle leve tradizionali della gestione delle risorse umane, vale a dire sulla divisione del lavoro, la determinazione dei ruoli e delle competenze, i modelli alla base della valutazione del personale. *Le organizzazioni del retail sembrano, infatti, qualificarsi per una sorta di continuità del cambiamento nella definizione dei profili professionali* (Cappellari, 2006).

Le aziende del retail per sviluppare una nuova struttura organizzativa devono prendere in considerazione le seguenti variabili:

- l'individuazione delle posizioni organizzative strategiche sulle quali si basa la competizione dell'impresa (buyer, capo reparto, category manager, direttore di punto vendita, responsabile della logistica, ecc.);
- il grado di accentramento e decentramento;
- la capacità di vincere la competizione sul mercato di riferimento. Adattare il modello aziendale alle caratteristiche del target di clientela da raggiungere e saper estendere le vittorie locali commerciali e organizzative a livello nazionale (grazie allo scambio del patrimonio informativo e di conoscenza);

- la capacità di creare economie di scala che possano creare un vantaggio competitivo stabile e duraturo rispetto a tutti i competitor.

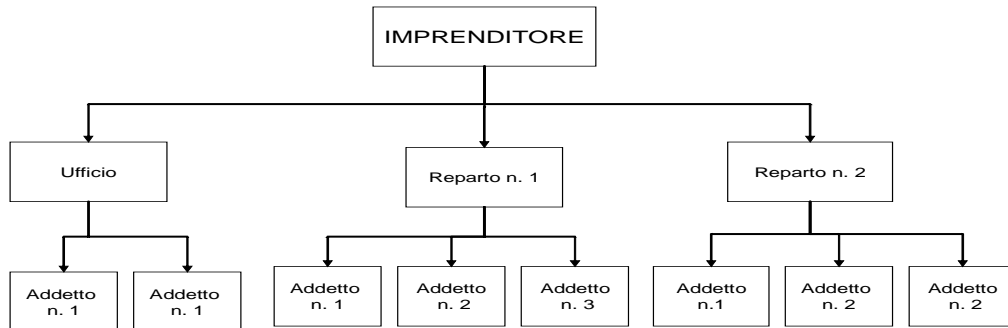
Di seguito approfondiremo le principali configurazioni organizzative, le posizioni organizzative strategiche e il grado di accentramento-decentramento.

3.1 Le principali configurazioni organizzative del retail

Le imprese del retail moderno (grande distribuzione e distribuzione organizzata) hanno una spiccata complessità organizzativa, dal momento che è necessario coordinare molti punti vendita che operano in località differenti e che devono soddisfare a volte esigenze differenti attraverso varie tipologie distributive. Ne risultano differenti forme organizzative che sono la combinazione di elementi infrastrutturali (legati prevalentemente alla tecnologia), sociostrutturali (derivanti da relazioni conoscitive, affettive, di potere, ecc.) e sovrastrutturali (simbolico-culturali).

Il modello organizzativo “elementare” è quello che prevede la gestione di un'impresa commerciale affidata esclusivamente alla figura dell'imprenditore e dei suoi familiari, senza gradi di gerarchia e particolari strutturazioni formalizzate. Il potere risulta accentrato tutto sull'imprenditore che non è propenso a delegare una parte delle attività e responsabilità a professionisti della distribuzione (Fig. 5.6).

Fig. 5.6 – Struttura elementare



Fonte: Cristini G., *Il category managemet*, 1999.

Questo modello è stato spesso soppiantato da uno relativamente più evoluto (plurifunzionale) che è riconducibile soprattutto all'accrescimento della complessità dovuta all'aumento dimensionale delle imprese. In questo modello, *molte decisioni sono delegate ad organi direttivi specializzati secondo tecnica, ovvero secondo gruppi di processi della stessa specie* (Cappellari, 2006).

Si vengono così a determinare nella distribuzione unità organizzative “funzionali” quali gli acquisti, il commerciale, la finanza, ecc.

Nel caso in cui i retailer operano con un numero elevato di punti vendita e si basano su differenti formule distributive, le configurazioni organizzative possono essere rappresentate dal modello divisionale, da quello funzionale con meccanismi di integrazione e da quello a matrice.

3.1.1 La forma funzionale

Una caratteristica tipica della forma elementare o semplice è la scarsa specializzazione delle attività operative; questa caratteristica però, non sempre regge alla complessità gestionale e alla crescita dimensionale. Si arriva al punto in cui l'imprenditore non riesce più a prendere tutte le decisioni e ad effettuare

autonomamente il controllo dell'intera organizzazione, per cui decide di condividere il potere direzionale, nominando dei responsabili di area o di funzione¹⁶⁰. Vengono così create delle unità organizzative, mediante l'aggregazione di risorse umane dotate di competenze comuni, alle quali viene affidata l'esecuzione di una sola tipologia di attività e il raggiungimento di un determinato obiettivo. Le persone svolgono esclusivamente un certo tipo di operazione e si trovano ad operare in ambienti lavorativi omogenei, pertanto la maggiore specializzazione delle competenze, tipica di questa forma, consente di raggiungere livelli di efficienza elevati (elevate prestazioni impiegando minor tempo e minori risorse), che derivano non solo dalla maggiore professionalità delle risorse umane, connessa alla focalizzazione delle attività (economie di specializzazione), ma anche dal conseguimento di economie di scala dovute al fatto che, concentrando le risorse tecnologiche all'interno di un'unica unità organizzativa, si evitano dispersioni o duplicazioni.

L'elevata differenziazione delle funzioni aziendali determina un forte fabbisogno di coordinamento che viene effettuato attraverso meccanismi quali la standardizzazione dei processi di lavoro e la gerarchia. Inoltre, in questo modello organizzativo l'attività svolta dagli organi funzionali può essere coordinata mediante piani e programmi al fine di migliorare l'integrazione. Nel caso in cui vi fossero eventi inaspettati e si dovessero implementare attività non tipiche, la decisione viene rimandata ai livelli gerarchici superiori (direzione generale). Bisogna però tener conto che la centralizzazione del potere decisionale al vertice può provocare un sovraccarico di responsabilità, che conduce a forti rallentamenti del processo gestionale; ciò in situazioni di turbolenza dei mercati, provoca una risposta lenta alle esigenze del cliente, che può rivelarsi letale per il futuro

¹⁶⁰In questa forma organizzativa, ritroviamo molti dei principi della teoria della direzione amministrativa elaborata da Fayol nel 1916, tra cui la divisione del lavoro, l'unità di comando, il principio scalare e la centralizzazione. Infatti, nella struttura gerarchica l'ordine di compiere una determinata azione può essere impartito esclusivamente dal suo diretto superiore gerarchico (unità di comando). Inoltre, per quanto riguarda l'autorità di impartire ordini, si viene a creare una catena di comando, all'interno della quale si sviluppano tutti i flussi di comunicazione verso l'alto e verso il basso (principio scalare); infine, il potere decisionale si concentra tutto in un unico punto dell'organizzazione e da qui, nel rispetto del principio scalare e dell'unità di comando, si distribuisce a tutte le unità organizzative (centralizzazione).

dell'azienda. Questo rischio cresce al crescere delle dimensioni aziendali, dell'ampiezza della gamma di prodotti offerta, della turbolenza dell'ambiente esterno, sia in termini di tecnologia, che di gusti dei consumatori, che di concorrenza.

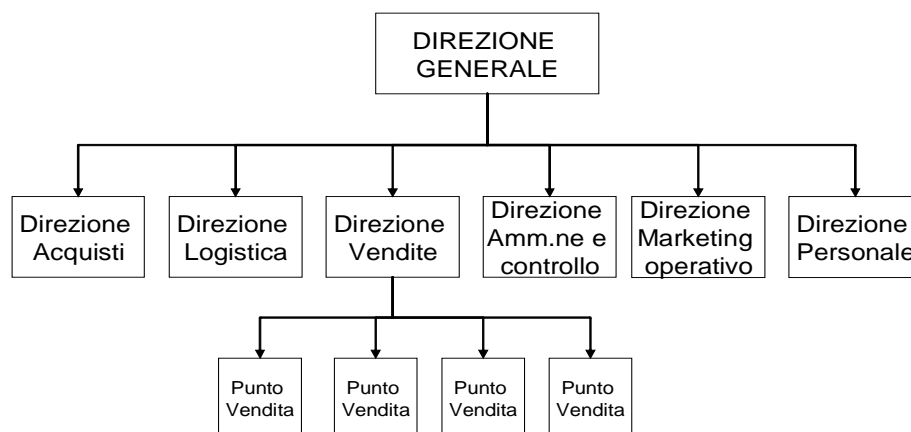
Per ovviare a questo problema, vengono introdotti nella struttura gerarchico-funzionale, a fianco agli organi di linea (funzioni primarie) gli organi di staff. Questi sono dotati di competenze specialistiche e forniscono consigli, suggerimenti o pareri ai manager di linea al fine di supportare i processi decisionali. I loro ambiti di potere non sono formali, ma spesso diventano sostanziali in virtù del grado di competenza specialistica che essi detengono.

In questa struttura organizzativa si può riconoscere una dimensione orizzontale (divisione del lavoro, specializzazione delle mansioni, formazione di unità organizzative) e una dimensione verticale (introduzione di uno o più livelli gerarchici tra vertice strategico e nucleo operativo), in seguito alle quali si passa dalla forma semplice, alla forma gerarchico-funzionale¹⁶¹.

Questo modello nel mondo della distribuzione commerciale si applica ad organizzazioni caratterizzate da un solo "prodotto" commerciale (leggasi formula) o da linee omogenee di prodotti (format diversi all'interno di una medesima formula), destinate a mercati omogenei; la produzione (ovvero il processo di produzione del servizio commerciale) è standardizzata, vale a dire i "prodotti" sono identici, ma si differenziano per elementi secondari (imprese che operano con una sola formula distributiva e su un ambito territoriale locale o regionale).

¹⁶¹Questo tipo di struttura è generalmente utilizzata da aziende integrate verticalmente e con una limitata varietà di linee di produzione e distribuzione.

Fig. 5.7 – Modello funzionale di un’azienda di distribuzione al dettaglio



Fonte: Cristini G., *Il category management*, 1999.

3.1.2 La forma divisionale

Nella forma divisionale l’aggregazione delle unità è effettuata in modo tale che al primo livello di decentramento al di sotto del vertice strategico¹⁶² le varie unità sono raggruppate per prodotto, cliente o per area geografica di riferimento (Vedi Fig. 5.8 e 5.9). Ciascuna unità divisionale, dunque, racchiude tutte le attività funzionali chiave, relative ad un determinato prodotto o mercato servito (Moschera, 2007), vale a dire ogni divisione al proprio interno è organizzata con una struttura gerarchico-funzionale. Per tale motivo, se da un lato si determinerà un

¹⁶² Al vertice strategico spetta:

- la definizione della strategia complessiva dell’impresa, all’interno della quale poi ogni divisione dovrà agire;
- la creazione di un sistema di controllo delle performance;
- l’allocazione delle risorse finanziarie complessive alle diverse divisioni;
- la fornitura di servizi comuni di supporto, che devono essere erogati in modo coordinato alle divisioni in quanto non sarebbe possibile duplicarli per ragioni di efficienza.

accrescimento dei costi a fronte di una duplicazione delle funzioni, dall'altro vi sarà un miglioramento del processo decisionale (efficacia) e più in generale, un più efficiente impiego delle risorse divisionali. Nella struttura divisionale, le singole divisioni operano come organizzazioni autonome, in quanto sono dotate di propri organi decisionali e di una propria autonomia rispetto alle attività che consente di focalizzare gli sforzi e l'attenzione solo su uno specifico output¹⁶³.

La presenza però di più divisioni che operano come se fossero delle imprese autonome fa sorgere la necessità di un forte coordinamento e di un costante controllo sia tra le varie divisioni, che tra le diverse divisioni e la direzione centrale. Il coordinamento tra le divisioni (come in quella funzionale) avviene ricorrendo alla gerarchia e ai meccanismi di coordinamento¹⁶⁴ e attraverso la standardizzazione degli output; cioè viene adottato un parametro economico-finanziario comune (ad esempio il profitto) utilizzato per la misurazione della performance della divisione. Il sistema di controllo si basa sulle attività di programmazione e pianificazione, svolte da unità operative centralizzate.

Quando ogni divisione distribuisce lo stesso prodotto in mercati geografici differenti attraverso un'identica struttura la forma divisionale è detta a copia carbone (Vedi Fig. 5.8).

In questo caso, l'attività risulta essere standardizzata e quindi può essere riprodotta senza variazioni sostanziali in diversi ambiti territoriali. In tale forma divisionale, la direzione generale funge da coordinatore strategico e finanziario sia a livello

¹⁶³L'adozione di tale struttura è frequente in caso di più linee di prodotto (format distributivi) o in presenza di mercati molto differenziati e di dimensioni rilevanti. In questi casi, infatti, l'adozione di una struttura funzionale, pura o modificata, non riuscirebbe a gestire la differenziazione, poiché questa richiede un elevato decentramento decisionale.

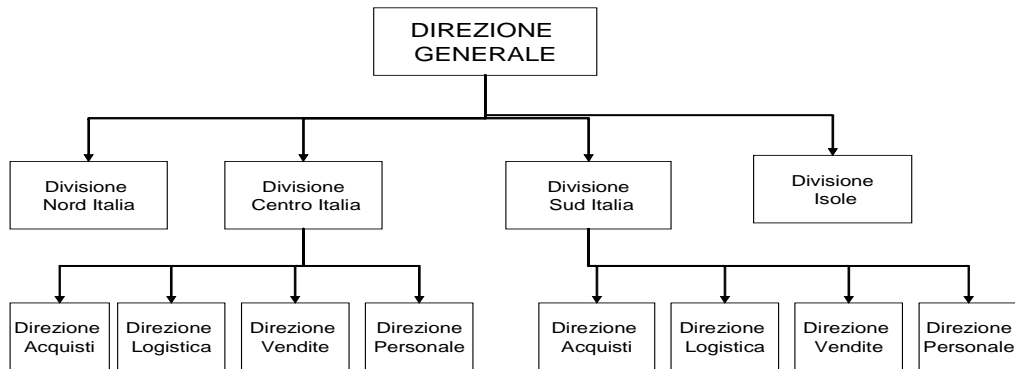
¹⁶⁴Tra i vantaggi di questa struttura, va sicuramente ricordata la capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti del contesto competitivo, grazie alla spiccata autonomia decisionale che la contraddistingue. Inoltre, questa struttura determina un maggior coinvolgimento e una maggiore motivazione delle risorse umane, data la chiara definizione degli obiettivi da raggiungere e il carattere semi-imprenditoriale che ogni divisione assume (dovuta alla presenza di deleghe di responsabilità). Tuttavia, la delega del potere decisionale ai responsabili della divisione se da un lato riduce il rischio di sovraccarico decisionale, dall'altro può creare comportamenti opportunistici da parte dei responsabili di divisione, che possono adottare delle decisioni che favoriscono il raggiungimento di obiettivi di breve periodo, a scapito di obiettivi raggiungibili in orizzonti temporali più ampi, ma sicuramente più importanti per l'intera organizzazione, o in altri casi può favorire il raggiungimento di un obiettivo a svantaggio di quello delle altre divisione (Mintzberg, 1996).

corporate (gli indirizzi generali da applicare su tutta la struttura) sia a livello di divisione (le proposte strategiche da elaborare autonomamente). Le decisioni si possono esplicitare nella gestione delle risorse finanziarie da distribuire alle varie divisioni, alle opportunità offerte dai diversi business, alle redditività attese, ecc. In quest'ottica, la delega alle divisioni dipende dalla capacità di ognuna di negoziare o proporre al vertice generale le strategie e gli obiettivi da ottenere¹⁶⁵.

A titolo di esempio (Fig. 5.10), possiamo far riferimento brevemente alla struttura organizzativa implementata dall'insegna Carrefour (Bertozzi, Borella, 1999). Carrefour presenta una struttura organizzativa divisionale composta da tre business unit che operano con insegne differenti: la b.u. ipermercati, la divisione supermercati, la b.u. ingrosso e prossimità. I responsabili di ogni divisione hanno una totale autonomia decisionale per quanto riguarda le strategie e le politiche commerciali da implementare. Il backoffice (le funzioni aziendali) invece risulta essere comune e trasversali a tutte le divisioni dal momento che ognuna di esse fornisce servizi alle singole divisioni. *Esiste un organo di governo, un comitato esecutivo che è composto da tre capi b.u. più i direttori delle funzioni sopra citate* (Cappellari, 2006).

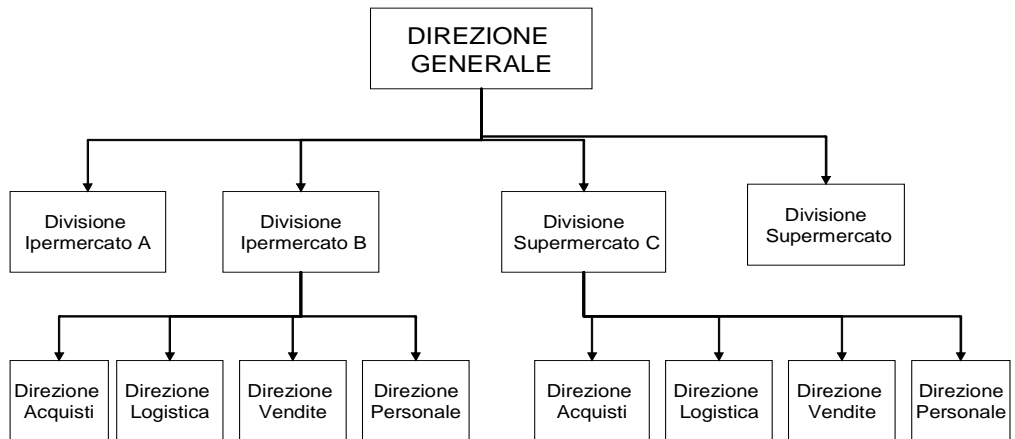
¹⁶⁵E' un rapporto di agenzia, dove il principale è la direzione generale, mentre l'agente è la direzione divisionale.

Fig. 5.8 – Modello divisionale (divisione per area geografica)



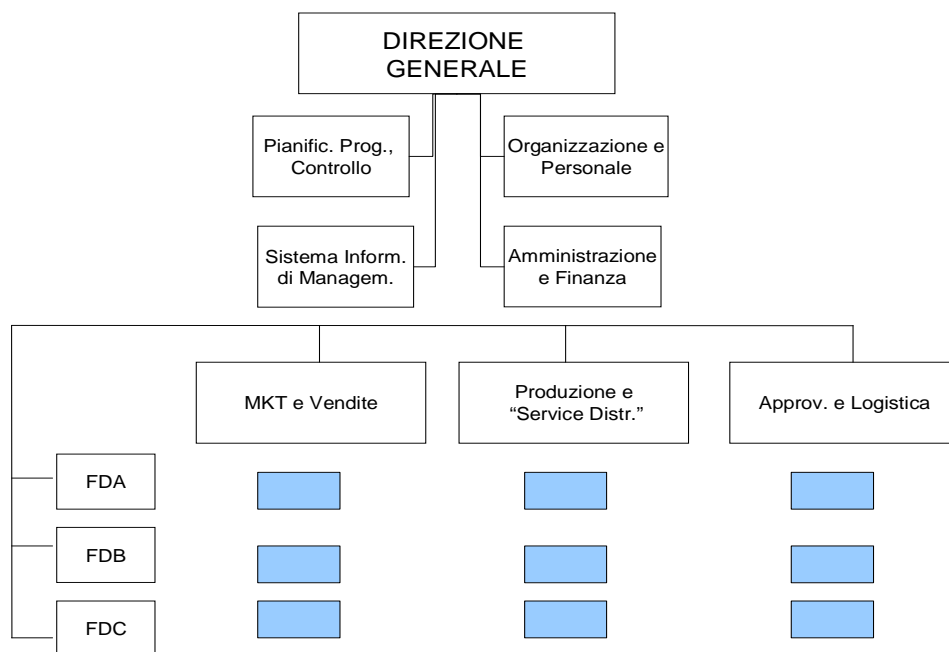
Fonte: Bertozzi P., Borella M., *Category management: le implicazioni organizzative per le imprese di distribuzione*, 1999.

Fig. 5.9 – Modello divisionale (divisione per prodotto)



Fonte: Bertozzi P., Borella M., *Category management: le implicazioni organizzative per le imprese di distribuzione*, 1999.

Fig. 5.10 – Modello divisionale dell’insegna Carrefour¹⁶⁶



Fonte: Cappellari R., Da Cortà A., Parrella L., *Vincere la sfida del retail management*, 2006.

3.1.3 La forma a matrice

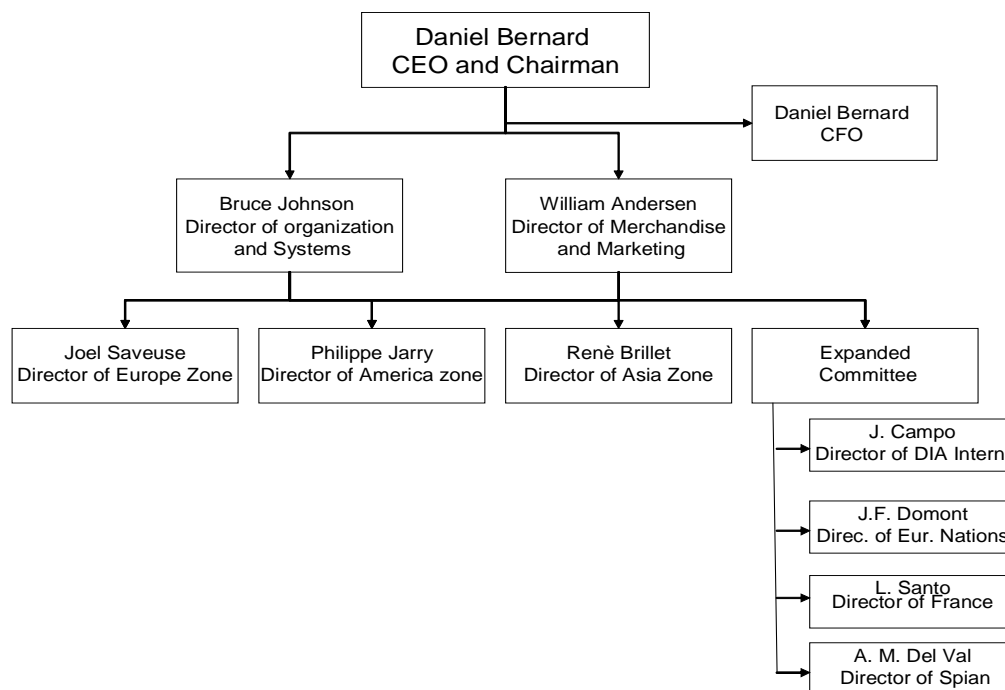
La struttura a matrice è originata dall’adozione contemporanea sia del criterio di raggruppamento funzionale sia di quello divisionale. *Infatti, al livello immediatamente al di sotto del vertice, si fonda sul venire meno di uno dei principi classici dell’organizzazione: il principio dell’unità di comando. Nella forma a matrice, invece, si definiscono due linee di autorità formale, cui fanno riferimento le posizioni individuali o le unità organizzative di secondo livello preposte allo svolgimento di specifiche attività* (Moschera, 2007). Sono definite Two Boss Manager e dipendono dalle decisioni sia dei responsabili funzionali sia dei responsabili di divisione a cui è demandata la gestione di un prodotto (nel caso del retail leggesi formula distributiva), progetto, cliente o area geografica. E' una

¹⁶⁶ FD sta per formato distributivo.

struttura che determina una maggiore flessibilità (perché non sono duplicate le funzioni) ed un rapido adattamento alle mutazioni del mercato e che consente di attuare scelte più bilanciate e competitive perché risente dell'apporto di più prospettive differenti¹⁶⁷.

Di seguito è riportata la struttura organizzativa (Fig. 5.11) dell'insegna Carrefour in cui le due linee manageriali della matrice sono: le aree geografiche e i due aggregati funzionali (Operations-Systems e Merchandise-Marketing), all'interno delle quali si trovano le strutture di Formula.

Fig. 5.11 – Struttura a matrice insegna Carrefour



Fonte: <http://www.uk.sagepub.com/parker/CHAPTER%2012/Carrefour%20Structure.doc>

¹⁶⁷In questi tipo di struttura le persone appartenenti ad una funzione possono partecipare a più gruppi di lavoro contemporaneamente, seguendo più progetti o uno soltanto. Questo può portare ad un notevole stress dei dipendenti che a volte si trovano a lavorare sotto la direzione di diversi capi, con diverse motivazioni o remunerazioni.

Alcuni autori preconizzano un'evoluzione dei modelli organizzativi verso due principali direzioni: la prima si centra sulle principali attività della catena del valore, la seconda ha l'obiettivo di accrescere la flessibilità e ridisegnare le competenze e le responsabilità di alcune figure professionali. In particolare, l'eliminazione di alcuni livelli gerarchici come le figure del Capo Settore, l'introduzione del Category manager e del Capo Reparto.

A titolo di esempio si veda l'impatto con diversi gradi di complessità che ha avuto il Category management sull'assetto organizzativo (paragrafo 2.1).

3.2 Le posizioni organizzative strategiche

Si sta assistendo ad un'evoluzione delle strutture organizzative che determinano un superamento della logica funzionale a vantaggio di una interfunzionale che genera un maggiore valore per il cliente nel processo di customer satisfaction. Le funzioni che partecipano a questo nuovo orientamento sono quelle afferenti al nucleo centrale della catena del valore: acquisti, logistica e vendite. Tutte le altre funzioni aziendali, nonostante siano importanti, fungono da supporto alla filiera caratteristica.

Il nuovo orientamento può essere realizzato solamente nel caso in cui i ruoli si evolvono: è necessario che il responsabile delle vendite conosca e sia sensibile alle problematiche d'acquisto e ne comprenda le logiche alla base; il manager degli acquisti non stia attento a spuntare esclusivamente le migliori condizioni d'acquisto, ma abbia la conoscenza delle specifiche esigenze dei consumatori appartenenti al target di riferimento; inoltre è importante che egli possa verificare il costo del prodotto ed il flusso della merce al fine di poter intervenire tempestivamente per attuare i correttivi necessari. La logistica, dal canto suo, deve garantire basse scorte di magazzino e alta rotazione dei prodotti, ma è necessario anche che diventi più flessibile ed accetti anche delle eccezioni a fronte di un esigenza di vendita o acquisto.

In altre parole, da un sistema tradizionale dove ogni funzione ha competenze esclusivamente circoscritte al suo ambito, si tende a passare ad un sistema in cui ogni ruolo deve comprendere l'impatto che ha sulla marginalità del punto vendita ed il suo contributo al conto economico aziendale. Per sviluppare queste competenze si sta sempre più avviando l'introduzione di meccanismi organizzativi di integrazione, ossia gruppi di lavoro composti da individui provenienti dalle diverse funzioni aziendali. Il category management (di cui abbiamo ampiamente trattato) rappresenta un esempio esplicativo. Il category management nasce con l'obiettivo di superare la divisione tra la funzione acquisti e quella vendite e realizzare congiuntamente le scelte di natura commerciale. *L'impiego della figura professionale del category management prevede il superamento del modello organizzativo funzionale e l'accentramento in un'unica figura delle competenze e delle responsabilità relative agli acquisti, al marketing e alle vendite delle singole categorie* (Sciarelli, Vona, 2000).

3.3 Il grado di accentramento e di decentramento

L'accentramento qualifica una modalità organizzativa che concentra una serie di funzioni e ruoli decisionali nelle strutture centrali dell'impresa, vero cuore per quanto riguarda assortimento, prezzi, tecniche espositive promozioni (Pederzoli, 1997). L'obiettivo è quello di standardizzare i punti vendita al fine di trasmettere al cliente una immagine coerente dell'insegna e conseguire consistenti economie di scala.

Il decentramento rappresenta invece una modalità organizzativa nella quale le aziende tendono a privilegiare la capacità del punto vendita di adeguarsi al mercato locale, sacrificando in parte le possibili economie di scala (Pederzoli, 1997). Le decisioni sono prese singolarmente da ogni punto vendita, mentre la sede centrale funge da coordinatore e strumento di comunicazione dell'immagine aziendale.

Le decisioni in merito all'accentramento o al decentramento dipendono dalla capacità delle strutture centrali di rispondere tempestivamente ai mutamenti dei concorrenti e sono determinati dal livello del sistema informativo, dalla cultura aziendale, dal personale, ecc.

Un esempio di decentramento organizzativo implementano sia nella grande distribuzione italiana, sia in quella straniera è il metodo delle "fila". In questo caso, i responsabili acquisti di un identico reparto merceologico afferenti a diverse formule distributive sviluppano un gruppo di lavoro finalizzato a trattare congiuntamente con i fornitori. Tutti i prodotti sono trattati dalla "commissione di fila", tranne quelli locali che sono acquistati autonomamente da ogni singolo buyer. In tal modo, si uniformano le condizioni d'acquisto e si crea una massa critica interessante per spuntare le migliori condizioni d'acquisto.

In genere, un modello organizzativo accentrato è implementato nelle piccole superfici dove il responsabile ha autonomia decisionale (e relativa responsabilità) sulla qualità del servizio, sulla relazione con il cliente, sulla gestione del personale. In realtà però questo processo ha iniziato ad interessare anche le Grandi superfici despecializzate, come nel caso di Carrefour. In passato, al manager del punto vendita di ogni ipermercato ad insegna Carrefour era decentrata ogni responsabilità. Egli doveva necessariamente detenere un ampio set di competenze (acquisti, marketing, logistica, ecc.). Da un po' di tempo, invece, gli ipermercati ad insegna Carrefour sono stati interessati da un costante processo di centralizzazione (Cappellari, Da Cortà, Parrella, 2006). Il responsabile del punto vendita ha minori responsabilità e competenze e rimane un gestore delle risorse umane. Questo nuovo orientamento non è sempre facile da realizzare. Molti attori organizzativi sono inerti nell'affrontare questo cambiamento organizzativo, perché ancora non comprendono che il grado di centralizzazione se da un lato sottrae autonomia al punto vendita, dall'altro consente di ottenere importanti sinergie a vantaggio della produttività dell'azienda.

Sul versante opposto, l'insegna Despar-Aspiag negli ultimi anni ha dato avvio ad un progetto di decentramento e superamento della situazione d'accentramento che la caratterizzava. Infatti, l'azienda seguiva un processo di tipo *top-down*, vale a dire

le scelte organizzative e commerciali avvenivano a monte e successivamente erano applicate a livello di singola struttura decentrata attraverso l'intervento di "capi zona".

Più recentemente, invece, l'insegna Despar-Aspiag ha sperimentato un processo di tipo *bottom-up* ed il capo zona da ispettore diviene formatore o trainer: secondo questo modello un esperto di processi si reca presso il punto vendita e verifica in collaborazione con il gerente quali sono i reparti con maggiori problematiche (sulla base di un set di indicatori misurabili). Una volta che li ha individuati, si siede a "tavolino" con il personale impiegato in quel reparto per trovare la soluzione organizzativa migliore. In questo modo, è lo stesso addetto del reparto a svolgere autonomamente l'attività che consente di individuare e conseguire la soluzione senza che il gerente intervenga direttamente imponendo l'applicazione. *Attraverso questo approccio maieutico si ottiene quindi, indirettamente, anche un risultato importante in termini di attenzione, di spirito di appartenenza e di motivazione: si riesce a migliorare l'efficienza, a ridurre gli sprechi, ottimizzando nel contempo il servizio, il lavoro di squadra e le motivazioni de personale* (Cappellari, 2006).

4. I riflessi organizzativi a livello di Network

Il network è un insieme di organizzazioni autonome legate da peculiari relazioni di interdipendenza e da particolari meccanismi di coordinamento (Lomi, 1991). Diverse sono le definizioni date a proposito del concetto di interdipendenza. Litwak e Hylton (1962) definiscono l'interdipendenza come *"situazione in cui due o più organizzazioni sono costrette a considerare reciprocamente se devono o meno portare a termine i loro obiettivi"*; è di Blackburn invece la seguente definizione, formulata facendo riferimento alla teoria dei giochi: *"Ciascun attore ha a disposizione un set di azioni, ma i pay-off che ciascun attore può ottenere dipendono dalle azioni di un altro, così il vantaggio di una scelta è inestricabilmente legato alla decisione della controparte"*. I diversi tipi di

interdipendenza¹⁶⁸ sono molto utili per la quantificazione dell'intensità dell'interdipendenza che determina quanto due o più unità dovrebbero essere legate nella loro azione per poter conseguire un risultato positivo ed economicamente soddisfacente.

Le principali interdipendenze che è possibile riscontrare nella realtà sono:

- *Interdipendenza commensalistica o generica*: le aziende competono sullo stesso mercato o hanno le medesime fonti di approvvigionamento. La regolazione avviene facendo riferimento a norme e procedure standardizzate.
- *Interdipendenza sequenziale*: è una relazione di tipo unidirezionale che si verifica nel momento in cui l'output di una unità rappresenta l'input per le unità a valle che non può effettuare l'attività se l'altra non è terminata.
- *Interdipendenza reciproca*: è una relazione di tipo bidirezionale in cui gli input di un attore diventano input per l'altro e viceversa. L'interdipendenza reciproca implica quel tipo di relazione per cui esiste una sequenza circolare tra le attività, oggetti, soggetti, ecc.
- *Interdipendenza intensiva*: gli attori devono partecipare simultaneamente nello svolgimento di una determinata azione. Questo modello è stato utilizzato per definire i confini organizzativi all'interno di un'azienda tra le unità, settori e reparti. Infatti, Williamson (1979) attraverso l'analisi delle interdipendenze prova a

¹⁶⁸Diverse sono le possibili classificazioni del contenuto delle relazioni. Knoke e Kuklinski (1982) propongono una lista di otto contenuti delle relazioni:

- valutazioni individuali (ad esempio manifestazioni di stima, rispetto, approvazione, ecc.);
- trasferimento di risorse materiali;
- associazione o affiliazione (ad esempio l'appartenenza al medesimo club o associazione);
- interazioni comportamentali (ad esempio scambi di comunicazioni, messaggi di posta elettronica, ecc.);
- movimenti nello spazio o di status (ad esempio emigrazione o mobilità sociale);
- connessioni fisiche (ad esempio cablaggio);
- relazioni formali (ad esempio una relazione di autorità);
- relazioni biologiche (parentela).

Mitchell (1969) a differenza di Knoke e Kuklinski, distingue le relazioni in quattro tipi, individuando così quattro tipologie di network:

- alle relazioni di tipo transazionale corrisponde un network dello scambio di prodotti e servizi;
- per le relazioni che riguardano lo scambio di informazioni fa corrispondere il network della comunicazione;
- le relazioni che hanno come contenuto norme e affetti vi è il network delle aspettative sociali;
- alle relazioni associative corrisponde un network di affiliazione o azione comune.

individuare l'importanza di una riprogettazione dei confini intra e inter-organizzativi che può portare ad una minimizzazione dei costi, focalizzandosi sulle sole transazioni economiche.

4.1 Cenno alle teorie organizzative sul network

Molti studi hanno provato a comprendere le motivazioni alla base del formarsi di organizzazioni reticolari. Da essi, sono state originate diverse teorie che cercano di dare una spiegazione a tale fenomeno, e di cui qui viene fornito un richiamo di massima sintesi.

- *Teoria della dipendenza da risorse: le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni basate sulla cooperazione e il coordinamento al fine di controllare l'incertezza ambientale* (Thompson 1967; Pfeffer e Salancik, 1978; Alter, Hage, 1993).

Questa teoria si basa sul principio per cui le organizzazioni svolgono la loro attività in un ambiente caratterizzato da incertezza e da instabilità (per via della scarsità delle risorse, difficoltà nel prevedere le variazioni ambientali, specializzazione funzionale delle diverse organizzazioni, controllo delle risorse critiche da parte di altre organizzazioni), nonostante siano interessate ad operare in ambienti stabili e prevedibili. Al fine di ridurre l'incertezza e controllare l'ambiente, le organizzazioni implementano delle negoziazioni che hanno per oggetto le risorse ritenute critiche per la sopravvivenza e conseguentemente cercano modalità di relazioni privilegiate con le altre organizzazioni che detengono il controllo sulle stesse.

- *Teoria dello scambio o del potere di mercato: le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per acquisire risorse indisponibili all'interno o per controllare, attraverso l'esercizio del potere o dell'influenza, l'utilizzo di capacità produttive detenute da altre organizzazioni* (Evan, 1966; Pfeffer, Salancik, 1978).

In questa teoria, l'ambiente è inteso come un insieme di organizzazioni che scambiano flussi di risorse. Un'organizzazione che non riesce ad ottenere

internamente le risorse necessarie per la sua sopravvivenza si troverà in situazione di forte dipendenza (che è influenzata dal grado di sostituibilità della controparte, dalla criticità e delle risorse, ecc.); tale situazione è alla base della creazione della relazione di scambio. Il potere verso l'esterno deriva dal controllo o dalla libertà di accesso alle fonti di risorse e, quanto maggiore è tale potere, tanto maggiore sarà l'influenza nel determinare la forma dei canali e la natura del rapporto di scambio.

- *Teoria della reciprocità* (Berg Joyce, Dickhaut John, McCabe Kevin, 1995. "Trust, Reciprocity, and Social History," Games and Economic Behavior, Elsevier, vol. 10 n.1, pp. 122-142 e Kolm S.-C., Reciprocity. An Economics of Social Relations, Oxford University Press, Oxford, 2008.): le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per ottenere vantaggi reciproci, per accrescere la forza sulle altre organizzazioni e per esercitare la cooperazione e il coordinamento. In tal modo, le organizzazioni che collaborano tra loro in una situazione di elevata incertezza e orizzonte temporale ampio, hanno maggiori probabilità di sopravvivere.

- *Teoria dell'efficienza economica: le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni al fine di ottimizzare l'efficienza dei confini, attraverso la riduzione dei costi di transazione e di produzione* (Williamson, 1975; Davis, 1991; Turati, 1990; Teece, 1980). Alla base della teoria, vi sono i costi che si sostengono nel governare le transazioni che si sommano ai costi di produzione. I costi di produzione dipendono dal modo attraverso cui sono impiegati i fattori produttivi, mentre i costi di transazione sono legati a fattori umani (per superare i limiti cognitivi e informativi degli operatori e per evitare comportamenti opportunistici degli attori) e ambientali (incertezza e complessità, numerosità degli attori, ecc.).

- *Teoria del resource pooling: le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per poter avere accesso stabile a risorse o conoscenze complementari, per fini competitivi o di sviluppo di competenze interne o per distribuire i rischi di attività innovative* (Harrigan, 1985). In questo caso, le organizzazioni costruirebbero un vantaggio competitivo stabile e duraturo attraverso l'innovazione, le economie di velocità e le risorse immateriali. L'accresciuta competizione porta le imprese a doversi dotare di conoscenze,

strumenti e tecnologie non sempre a loro disposizione. Per tali motivi, le organizzazioni fanno ricorso a forme stabili di cooperazione che possono favorire il raggiungimento di “vantaggi di prima mossa”, grazie alla velocità di generazione dei prodotti o allo sfruttamento di innovazioni tecnologiche e di processo; può essere una risposta efficace per contrastare ingressi sul mercato da parte di new comers.

• *Teoria istituzionale: le imprese costituiscono relazioni con altre organizzazioni per ottenere autorizzazioni, per ottemperare a norme e regolamenti, per conformarsi alle prescrizioni di organismi governativi o di controllo (Whetten,1981; Leblebici, Salancik, 1982; Stern, 1981), per accrescere la propria legittimazione nell'ambiente istituzionale, conformandosi alle pressioni e acquisendo reputazione, immagine, prestigio e congruenza con le norme prevalenti (Di Maggio, 1988; Meyer, Rowan, 1977). In quest'ottica, è possibile intuire che le relazioni interorganizzative non sono sempre determinate da scelte volontarie da parte dell'organizzazione. Se un ordine sociale rappresenta un'istituzione, questa si compone di due elementi: leggi e regolamenti codificati e formalizzati (aspetti strutturali); norme sociali e meccanismi di funzionamento consolidati ma non formalizzati (aspetti culturali).*

4.2 Centrali e Supercentrali d'acquisto

I riflessi organizzativi che nell'ambiente distributivo possono riconoscersi a livello di network interaziendali sono diversi. In questo paragrafo si tratterà di due aspetti che esemplificano tale questione.

A tale scopo può essere opportuno partire dalla constatazione alquanto elementare, secondo la quale per un'impresa distributiva la crescita dimensionale costituisce una condizione critica di successo, sia in termini di ampliamento dei volumi di vendita (potere di mercato), sia su quello dell'efficienza ed in particolare sull'incidenza del costo del venduto (potere contrattuale verso i fornitori), tenendo presente che questo costituisce la sua principale voce di costo.

Infatti, circa il 70%-75% dei costi totali di un'impresa commerciale sono rappresentati dal costo del venduto, vale a dire i costi da sostenere per acquistare i prodotti da mettere in assortimento. E' evidente che risparmiare risorse economiche in questo ambito significa competere con successo sui mercati, soprattutto quando questi sono caratterizzati sempre di più da un fabbisogno di convenienza. Per tali motivi, i retailer provano a formare massa critica percorrendo intensivamente la via dell'associazionismo. Da qui la costituzione del commercio associato: le unioni volontarie (associazioni tra grossisti e dettaglianti) e i gruppi d'acquisto (associazioni tra dettaglianti) ne sono un esempio oggi ben consolidato.

Più recentemente il fenomeno concentrativo ha accresciuto le sue dimensioni ed è sfociato nella costituzione delle cosiddette centrali d'acquisto¹⁶⁹, ossia aggregazioni tra più imprese focalizzate sulla condivisione dei processi di acquisto presso i grandi fornitori industriali. Grazie alle centrali d'acquisto le imprese della distribuzione possono così accrescere in maniera esponenziale il proprio potere contrattuale nei confronti delle imprese di produzione. *La centrale d'acquisto mira in sostanza al miglioramento dei prezzi d'acquisto delle aziende consociate, agisce per loro conto e permette di analizzare le aspettative ed il comportamento dei consumatori in modo da selezionare l'offerta degli industriali più adeguati al piano commerciale di ogni insegna* (Beltramini, Gaeta, 1994). Tuttavia, la crescente tensione competitiva ha dato luogo alla costituzione di ulteriori livelli di aggregazione che vedono associate al loro interno sia centrali di primo livello sia grandi gruppi del retail, che spesso superano i confini nazionali.

Le Centrali e Supercentrali d'acquisto sviluppano dunque un network di aziende legate tra di loro da peculiari relazioni di interdipendenza e da particolari meccanismi di coordinamento prevalentemente rivolte al fronte degli acquisti.

¹⁶⁹ I campi d'azione nei quali opera una centrale d'acquisto sono:

- lo studio dei mercati;
- il referenziamento del fornitore e dei suoi prodotti;
- l'innovazione e la qualità;
- lo *stock* generale della centrale d'acquisto;
- il contenuto della trattativa d'acquisto;
- l'accordo di cooperazione applicabile alle insegne associate;
- i nuovi prodotti;
- i prodotti a marca propria;
- gli *stock* stagionali.

La concentrazione degli acquisti, anche fra insegne concorrenti, resta per i distributori una soluzione forte per acquisire dimensioni competitive: non esistono oggi aziende della distribuzione medio/grande che non si affilino ad una centrale o supercentrale d'acquisto nazionale o internazionale¹⁷⁰. Vanno subito anticipati a riguardo due aspetti problematici: uno, di carattere strutturale, consiste nella notevole "volatilità" di tali accordi contrattuali, dovuti alla frequente divaricazione nel tempo degli interessi rispettivi dei singoli partner (con conseguenti alti turnover degli associati o in taluni casi lo scioglimento degli accordi); l'altra di natura congiunturale, per cui si è osservato (in Italia ma anche altrove) un certo ridimensionamento dell'azione, a causa del peggioramento della situazione macroeconomica (vedi paragrafo successivo). E' noto, infatti, che negli ultimi anni i consumi sono calati e la distribuzione ha smesso di crescere, trovandosi costretta al ridimensionamento delle proprie ambizioni economiche per sostenere una domanda sempre più debole¹⁷¹. In questo contesto, si è, inoltre, determinato un più netto orientamento del consumatore verso la ricerca di più elevati rapporti qualità-prezzo (da qui il successo dei prodotti a marchio) con conseguenti riflessi negativi sui prodotti di marca.

4.2.1 Le tipologie di supercentrali

Le supercentrali è possibile distinguerle in due tipologie: le supercentrali integrate e le supercentrali associative.

Le prime sono caratterizzate dalla presenza di un leader riconosciuto legato alle altre imprese da una partecipazione azionaria di minoranza. E' in grado di determinare una collaborazione tra le imprese e può influenzare le loro strategie: marketing, gestione prodotti, ecc.

¹⁷⁰La contrattazione non si esaurisce nella Supercentrale: concluso il primo accordo occorre confermarlo con le Catene associate e, una volta compiuto questo passo con le loro periferie; sono le periferie che conoscono il territorio e le necessità del consumatore e quindi sono loro che possono "costruire" assortimenti funzionali.

¹⁷¹ Per tale motivo, nella seconda metà del 2009 le vendite in tutti i segmenti della distribuzione hanno subito un forte decremento. Su 20 imprese della distribuzione moderna rilevati nel periodo agosto 2008 – settembre 2009, 14 non hanno raggiunto la cifra dell'anno precedente. (Mark Up, n. 186).

Le seconde nascono sulla base della consapevolezza che la gestione comune degli acquisti possa determinare un miglioramento della redditività di ogni impresa associata. Non vi sono rapporti contrattuali, pertanto la rottura degli accordi risulta essere piuttosto semplificata. Gli aspetti negativi che si manifestano frequentemente sono dovuti al fatto che le supercentrali associative entrano a far parte organizzazioni commerciali caratterizzate da differenze nella dimensione, nel livello di accentramento delle decisioni interne, nel grado di efficienza delle funzioni aziendali (in particolare la logistica).

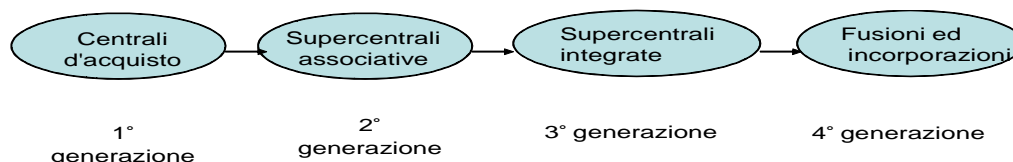
La dimensione delle singole imprese commerciali può condizionare negativamente il funzionamento degli accordi perchè le imprese di maggiori dimensioni si sentono penalizzate dal fatto che quelle di minori dimensioni traggono vantaggio da una sorta di azione di “parassitismo” nei loro confronti.

Per quanto riguarda le differenze nei livelli di accentramento delle decisioni interne, è chiaro che le imprese monocratiche hanno un livello di centralizzazione superiore rispetto a quelle del commercio associato. Pertanto i vari soggetti sono diversamente affidabili, con possibilità, anche in questo caso di tensioni e rotture d'accordo.

Infine, per le organizzazioni appartenenti alle stesse supercentrali, ottenere le stesse condizioni d'acquisto dai fornitori non serve a ridurre il gap di competitività tra gli associati perchè essi sono caratterizzati da differenti livelli di efficienza, in particolar modo nella logistica, il che implica la difficoltà a commercializzare i prodotti agli stessi prezzi.

L'attività svolta dalle supercentrali è messa spesso in discussione, alcuni autori sostengono che nei prossimi anni per sopravvivere dovranno estendere i servizi erogati alle imprese associate (marketing, realizzazioni di private label, parte della logistica, ecc) e tenderanno a fondersi ulteriormente diventando della sorta di imprese capitalistiche della GD (Fig. 5.12)

Fig. 5.12 – L'evoluzione delle Centrali d'acquisto



Fonte: Sbrana R., Gandolfo A., *Contemporary retailing*, 2009.

4.2.2 Un quadro di riferimento

Nella Fig. 5.13 sono evidenziati i più importanti spostamenti che hanno caratterizzato il panorama della distribuzione alimentare a libero servizio sul tema delle centrali d'acquisto di primo livello, o supercentrali. Le supercentrali che hanno subito una maggiore crescita delle rispettive quote di mercato (dati riferiti al canale iper e super aggiornati a inizio del 2009) sono due: Centrale Italiana (formata da Coop, Despar, Il Gigante, Sigma, Conitcoop), con una quota del 21,6% e la più radicata sul territorio per numero di province nelle quali è leader di mercato e Intermedia 1990¹⁷² (vi operavano 11 gruppi distributivi molto forti e radicati a livello locale, oltre che nazionale, vale a dire Auchan/Sma e Metro Italia), alla quale spetta un giro d'affari di circa 16,9 miliardi di euro e una quota del 20,5%. Intermedia 1990 si è sciolta a Dicembre 2009 a causa di incompatibilità dei player che ne facevano parte.

¹⁷² Nata nel 1989 su iniziativa delle famiglie Lombardini e Garosci, Intermedia 1990 rappresentava una delle centrali acquisti storiche nel panorama distributivo italiano. □□Negli anni '90 aveva visto l'ingresso nelle proprie fila via via di Pam, Bennet, Superal, Unes (poi uscita), Cadoro, Orvea, Gabrielli, Italmark e Superconti. Nel 2001 era stata la volta del gruppo Auchan-Rinascente (oggi Auchan-Sma) e un paio d'anni fa del gigante dei cash&carry Metro

Il terzo player del mercato è Sicon (Conad, Rewe/Billa Italia, Interdis) con il 17,6% e un fatturato di 16 miliardi di euro. GDplus, centrale operativa dal 1° gennaio 2008, (formata principalmente da Carrefour Italia, Finiper e Agorà Network), è stabilmente in quarta posizione con una quota di mercato complessiva del 15,9% e un giro d'affari 11 miliardi di euro. GdPlus si è sciolta a dicembre 2009¹⁷³. Nello stesso tempo, le insegne Carrefour e Agorà Network (Iperal, Poli, Sogegross e Tigros) hanno deciso di costituire un nuovo consorzio al fine di “negoziare gli accordi con le industrie”.

Fig. 5.13 – Le supercentrali d’acquisto 2009 (valori in milioni di euro)

GRUPPI	GIRO D’AFFARI	QUOTE DI MERCATO	TOTALE PDV
Centrale Italiana (Coop, Despar, Sigma, Il Gigante, Conitcoop)	20.336	21,6	5.653
Intermedia (Bennet, Lombardini, Metro C+C, Gruppo Pam, Auchan, Sun)	16.955	20,5	6.264
Sicon (Conad, Rewe/Billa Italia, Interdis)	16.204	17,6	6.196
GDPlus (Carrefour-Gs-Agorà Network-Finiper-Cds-Alfi-Disco Verde-Cedi Gros)	11.107	15,9	2072
ESD Italia (Selex Commerciale, Cedas)	7.425	8,7	3.096
Sisa Coralls	5.972	5,2	3550
Grido (Codist, , Gruppo Brio, Sai)	N.d	N.d	N.d
Indipendenti (Esselunga, Lidl Italia, C3, Eurospin, Comas)	N.d	N.d	N.d

Fonte: Iri per le quote di mercato (aggiornamento al 1° gennaio 2009, potenziale LCC compresi C&C).

¹⁷³ Dal nuovo consorzio è rimasta esclusa Finiper che presumibilmente, con la recente acquisizione di Sisa, ha innescato la decisione di sciogliere il precedente consorzio GD Plus.

4.3 La marca commerciale

Come è noto, le imprese commerciali non svolgono se non marginalmente la funzione di produzione, pertanto per distribuire prodotti a marchio proprio devono stringere accordi di collaborazione con partner industriali disposti ad accettare il ruolo di copacker, fabbricando prodotti sui quali sarà applicata la marca del distributore. Per tale motivo, le imprese commerciali sono impegnate nella ricerca e selezione dei fornitori più affidabili a cui delegare la produzione delle private label. *Il prezzo, che per lungo tempo ha rappresentato il criterio per selezionare i fornitori, oggi (pur continuando ad essere un parametro importante) per la maggior parte delle insegne non è più il criterio esclusivo, e neppure quello più rilevante* (Sbrana, Gandolfo, 2005). Infatti, la GD è alla ricerca di imprese industriali che abbiano capacità di innovare e seguire le tenenze di mercato e sappiano migliorare continuamente la qualità dei prodotti.

La realizzazione dei prodotti a marca commerciale risulta essere una delle aree di maggiore collaborazione tra industria e distribuzione. Si passa da un rapporto conflittuale volto ad ottenere la maggiore quota di valore aggiunto generato all'interno del canale, ad iniziative di cooperazione per generare un surplus di valore per il cliente, riducendo i costi della filiera e migliorando l'offerta. In tale ambito, l'industria mette a disposizione le informazioni sulle dimensioni produttivo-tecnologiche e di marketing, sulle caratteristiche del prodotto, nonché di tutti gli aspetti in grado di rendere unico ed innovativo un prodotto, mentre la distribuzione fornisce le informazioni sull'evoluzione del comportamento d'acquisto del consumatore, nonché le sue competenze e risorse utili a sostenere i prodotti sul piano promozionale.

In particolare, per quanto riguarda il primo aspetto, un rapporto di fornitura di prodotti a marchio commerciale comporta l'acquisizione di informazioni che riguardano i processi di produzione e le modalità di formazione del prezzo industriale. *L'integrazione di alcune funzioni di marketing da parte del trade, la conoscenza di variabili rilevanti quali le materie prime e i mezzi di produzione,*

fanno sì che il distributore possa apprendere la struttura dei costi di produzione (Cristini, 1992). In tal modo, il produttore non riuscirà a nascondere il margine industriale al trade che opererà per ridurlo al fine di massimizzare il rendimento commerciale. Un secondo aspetto da considerare è il trasferimento del know how industriale legato alla tecnologia e al marketing. Una volta che il trade entra in possesso delle informazioni sulle caratteristiche fisiche dei prodotti e sui mezzi necessari per affermarlo sul mercato, è ovvio che il potere contrattuale del fornitore subirà una riduzione sostanziale.

Come rilevato in letteratura, *l'offerta dei prodotti a marca commerciale viene realizzata attraverso l'integrazione verticale delle funzioni di marketing da parte delle imprese commerciali* (Baden Fuller, 1980). Naturalmente, l'intensità e le modalità attraverso cui il trade integra tali funzioni dipendono dalle economie di scala che riesce ad ottenere. In questo ambito, l'obiettivo che il trade si prefigge di ottenere con lo sviluppo della marca commerciale è l'aumento del margine operativo. Infatti il distributore, in funzione del suo accresciuto potere contrattuale e del maggiore controllo del canale di marketing, può fissare un prezzo che gli consenta di ottenere un aumento del margine operativo. Inoltre, *la differenziazione dell'offerta realizzata attraverso lo strumento della marca commerciale che consente al distributore di seguire una politica flessibile in termini di qualità, di prezzo, nonché di politiche promozionali* (Lugli, 1976) può permettere di offrire alternative inferiori di prezzo ai propri clienti. Un altro obiettivo che il trade realizza con lo sviluppo della marca commerciale è quello di ottenere un vantaggio competitivo consistente, difficilmente imitabile e asciugare il portafoglio prodotti in assortimento con ridotta brand loyalty.

La marca commerciale può rappresentare un importante strumento di innovazione, la principale delle quali ha visto alcune imprese commerciali intraprendere, da sole o con la collaborazione dei fornitori industriali, la progettazione ed il lancio sul mercato di private labels di tipo premium, ovvero ad alto contenuto di innovazione. Le marche commerciali premium permettono una gestione strategica del rapporto I/D che non ha il solo obiettivo di sfruttare le capacità produttive inutilizzate, ma anche di ottenere una marginalità superiore rispetto ai prodotti industriali; i rapporti

sono più stabili e garantiscono ai produttori una maggiore probabilità di assorbimento dei volumi produttivi. Inoltre, la produzione di private label premium consente al produttore di sperimentare nuovi prodotti a rischio limitato, in considerazione dell'annullamento dei costi pubblicitari. In questo caso è il trade a farsi carico del sostegno promozionale e per il lancio del prodotto.

Nonostante questi vantaggi, non sempre però il fornitore è disposto a produrre prodotti a marchio commerciale. Le reazioni dell'industria di fronte alla possibilità di sviluppare prodotti a marchio commerciale possono variare a seconda che i copacker siano piccole-medie imprese industriali che non fabbricano prodotti di marca o che operino con marche poco note, oppure che i copacker siano grandi imprese industriali che fabbricano prodotti propri o meno noti. Nel primo caso, la richiesta è accolta con molto favore, perchè il produttore difficilmente si potrebbe affermare sul mercato, in quanto dotato di una struttura finanziaria e manageriale non molto efficiente e perchè non riuscirebbe ad acquisire una adeguata visibilità dal momento stanti i consistenti investimenti in comunicazione richiesti. Nel secondo caso, l'atteggiamento potrà concretizzarsi nella strategia di contrasto o in quella di adeguamento. La strategia di contrasto consiste nel rifiutare la proposta del trade e ostacolare il suo sviluppo, per difendere la proprie marca e non esporla al rischio di cannibalizzazione da parte della private label. Questa strategia comporta lo svantaggio di non cogliere un'opportunità e soprattutto non sfruttare appieno le capacità produttive inutilizzate con il conseguente ottenimento di economie di scala. Il rischio inoltre è di una reazione negativa del trade che potrebbe il posizionamento dei marchi industriali, fino ad arrivare all'esclusione dall'assortimento. E' un grave pericolo, perché per beni convenience il cliente che non trova la marca non è disposto a cambiare pdv, ma tende ad acquistare altri prodotti equivalenti presenti nel punto vendita.

La strategia di adeguamento consiste invece nel fornire i prodotti a marchio commerciale perchè "obbligati". In altre parole, se l'industria dovesse rifiutare, il distributore potrebbe rivolgersi ad un'impresa concorrente. La spinta a collaborare è favorita anche dalla possibilità di ottenere miglioramenti importanti sul fronte logistico e produttivo per poter competere con prezzi inferiori.

In conclusione, emerge la maggiore propensione dei produttori followers o minori a diventare copacker rispetto ai produttori di marca leader, i quali spesso considerano la private label solo come un'opportunità di breve periodo.

Negli ultimi anni, tuttavia, anche le aziende di marca leader cominciano a registrare un orientamento strategico favorevole nei confronti delle marche commerciali e sembrano disposte ad instaurare in questo campo proficue e durature partnership con i distributori, che impattano sulla diffusione ed il rafforzamento di strutture reticolari in cui il trade assume un ruolo centrale di guida e coordinamento dei rapporti di collaborazione.

CAPITOLO 6

LE INNOVAZIONI STRUTTURALI E NON STRUTTURALI NEL SISTEMA DISTRIBUTIVO: ALCUNE EVIDENZE EMPIRICHE

1. Introduzione

Dalla rassegna delle teorie elaborate dagli anni Cinquanta fino ai giorni nostri, è emerso lo sforzo di stilizzare le dinamiche del processo innovativo delle imprese commerciali e di delineare una tassonomia in grado di rappresentare il fenomeno dell'innovazione nel commercio, tenendo conto delle peculiarità strutturali e gestionali che le caratterizzano.

In realtà, sembra che la letteratura in materia di innovazione nelle imprese commerciali riesca a rivelare solo parzialmente la realtà, che appare viceversa molto più differenziata e non sempre riconducibile in maniera soddisfacente alle proposte teoriche più generali.

Nel primo capitolo è stata posta in evidenza, tra le altre, la proposta di Lugli, che ha provato a contemplare la vasta gamma di macro e micro innovazioni dell'impresa commerciale (Lugli, 1976, 1993), distinguendola in due specie: primaria e secondaria.

L'innovazione primaria (di formula o di formato) è quel processo attraverso cui un'impresa commerciale attiva nuovi servizi non presenti nelle forme distributive preesistenti dando vita ad una nuova formula (spesso denominata impropriamente dagli operatori del retail e da alcuni studiosi "canale distributivo").

Le variabili (parametri) su cui si fonda una nuova formula distributiva sono essenzialmente tre :

- un impatto sugli assetti strutturali (fisici ed organizzativi) e sui meccanismi competitivi;

- una manovra delle leve del retailing-mix (assortimento, prezzi, promozioni, merchandising, ecc.);
- prezzi ridotti rispetto alle formule già presenti sul mercato.

Si tratta di processi assimilabili al più diffuso paradigma dell'innovazione "radicale", caratterizzata principalmente da ampia portata dei contenuti e accentuata sporadicità temporale.

L'innovazione secondaria (di formato) si verifica invece quando viene soltanto combinato diversamente il mix di attributi del servizio commerciale, la cui consistenza rimane sostanzialmente invariata e agganciata alla formula originaria. In particolare, questa viene generata prevalentemente dalla manovra delle dimensioni dell'assortimento (ampiezza e profondità), e indirettamente e parzialmente di alcuni parametri strutturali ed organizzativi (layout merceologico e delle attrezzature, display, peso del servizio personale sul punto vendita, ecc.).

Si tratta in questi casi di innovazioni dovute ai processi di trading up da parte di aziende che, giunte nella fase di maturità del ciclo di vita della forma, hanno necessità di differenziare la propria offerta (in uno o più elementi del retailing mix) per conservare attrattività nei confronti dei clienti. Queste tipologie di innovazioni generalmente si verificano con frequenze più accentuate ma con portata più limitata dei contenuti.

Lo stesso autore (Lugli, 1998) in un contributo successivo completa la disamina delle tipologie di innovazione ponendole in rapporto con le variabili che determinano il tipo di formato. L'innovazione secondaria è influenzata dalle componenti della catena del valore e può quindi essere originata da un intervento sul contenuto (assortimento e prezzo), sul contesto (le leve del merchandising), sull'infrastruttura agendo sulle modalità di coinvolgimento del consumatore nella produzione del servizio (es. self scanning, libero servizio, etc.). Da quanto detto, è comprensibile che, facendo leva sulle variabili del retail mix, è possibile sviluppare un nuovo formato di punto vendita.

E' stato inoltre richiamato, sempre nel primo capitolo, il contributo di Castaldo (fine anni 90) che cerca di spiegare il fenomeno dell'innovazione in una prospettiva market based. L'innovazione nel retailing è un fenomeno piuttosto complesso che

ha assunto nel corso del tempo diversi significati non sempre applicabili al contesto distributivo attuale. In particolare, i precedenti tentativi di classificazione si erano prevalentemente incentrati sul punto vendita come luogo focale in cui i processi innovativi venivano imperniati ed assumevano visibilità all'occhio del cliente. Inoltre, secondo l'autore, la distinzione tra innovazione primaria e secondaria non prendeva in considerazione, in realtà, una vasta area intermedia di interventi (altrettanto importante) che è spesso utilizzata dai retailer per attrarre il consumatore. Il nuovo modello concettuale (Vedi Fig. 1.15) proposto da Castaldo partendo dai limiti delle teorie più consolidate, ha provato ad approfondire ed integrare il tema dell'innovazione nel commercio. Il modello introduce il concetto di *innovazione terziaria*¹⁷⁴ che si avvale di strumenti che in realtà non impattano sul punto vendita ma piuttosto sul più vasto concetto di "insegna". La marca insegna rappresenta l'idea che il consumatore si forma nella mente in seguito all'esperienza d'acquisto e, in quanto promessa al cliente, rimane costante nel tempo. Il punto vendita, invece, è in continua evoluzione per soddisfare le esigenze del consumatore che si presentano nel corso del tempo e rispettare la promise al cliente garantita dalla presenza della marca insegna (Lugli, 1998).

Le imprese commerciali che attuano una innovazione terziaria sviluppano una politica di marca che ha l'obiettivo di differenziarsi dai concorrenti agendo sulle leve del retailing-mix (assortimento, merchandising, comunicazione, prezzi, etc.), ma senza necessariamente identificare nuovi format o concept distributivi.

2. Un modello concettuale di rappresentazione dell'innovazione nel retailing

Alcuni autori (Lugli e Castaldo, 1998) hanno dimostrato che l'innovazione può assumere differenti aspetti ed avere conseguenze a livello di struttura aziendale o più marginalmente a livello di caratteristiche infrastrutturali. In questo quadro di

¹⁷⁴L'innovazione terziaria presuppone l'introduzione di servizi ex-novo. La differenziazione l'attivazione di servizi non proprio innovativi.

fondo, va aggiunta l'ulteriore considerazione, rilevante soprattutto sotto il profilo organizzativo, che gli stessi processi innovativi possono essere il frutto di elaborazioni e sforzi esclusivamente endogeni alla compagine aziendale, ovvero di fenomeni più complessi che vedono la partecipazione e la collaborazione tra retailer e partner terzi a vari gradi di coinvolgimento. In tal senso, ponendo l'accento sulla dimensione organizzativa del fenomeno, i contenuti dell'innovazione possono essere sviluppati e manovrati mediante processi meramente interni all'organizzazione (innovazione endogena), o viceversa sono il risultato di più complesse esperienze di relazione interorganizzativa.

Sulla base questi assunti teorici, abbiamo elaborato un modello concettuale che mette in relazione i drivers "da innovazione" e l'impatto che essi generano sul format distributivo (Fig. 6.1) al fine di distinguere la diversa consistenza e portata dei numerosi casi di innovazione di format che caratterizzano l'attuale sistema distributivo grocery nel panorama italiano ed internazionale, e che sono stati raccolti e documentati in questa sede per una analisi approfondita.

In particolare, il modello è declinabile in due dimensioni: una dimensione verticale che esprime l'impatto (ovvero il contenuto che caratterizza l'innovazione) ed una dimensione orizzontale che tiene conto dei driver (ovvero le forze endogene o esogene che sviluppano e governano i processi). L'impatto può essere strutturale o non strutturale. Nel primo caso, è originato da interventi incentrati sul contenuto dell'offerta (assortimento, prezzo) ma anche sul contesto-contenitore (spazio); nel secondo caso è determinato da una innovazione a livello di infrastruttura, ovvero sui sistemi gestionali-organizzativi (es. self scanning, libero servizio, etc.) e sulle stesse modalità di coinvolgimento del consumatore nel processo di produzione del servizio¹⁷⁵. I driver dell'innovazione sono endogeni quando l'innovazione è generata e governata da processi gestionali ed organizzativi meramente interni al sistema aziendale, mentre sono considerati esogeni quando a questi si

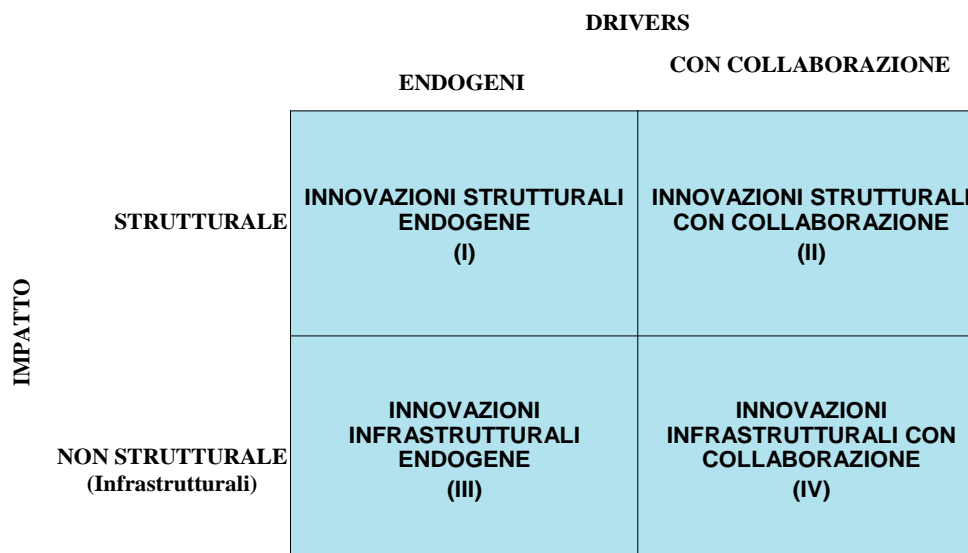
¹⁷⁵Esso si rifa al concetto di "servuction", vale a dire l'organizzazione sistematica e coerente di tutti gli elementi, fisici e umani, dell'interfaccia cliente-impresa volta a realizzare una prestazione di servizi di cui siano state determinate le caratteristiche commerciali e i livelli di qualità. Eiglier e Langeard (Stratégie et management, Ediscience, 1987, Paris).

accompagnano processi che coinvolgono altri attori (concorrenti, partner, e clienti, ecc.).

Dalla combinazione della dimensione verticale (impatto) e della dimensione orizzontale (driver) è possibile individuare quattro macro-tipologie di innovazioni:

- impatto strutturale e driver endogeni: comprende gran parte delle innovazioni primarie e/o secondarie che danno origine a nuove formule o nuovi formati di punto vendita, governati sostanzialmente dall'impresa all'interno dei propri confini organizzativi;
- impatto non strutturale e driver endogeni: l'innovazione si incentra prevalentemente sulla manovra di processi gestionali spesso non visibili da parte del cliente, gestita esclusivamente dalla struttura organizzativa interna (processi di acquisto integrato, introduzione di responsabilità trasversali di categoria, riallocazione delle risorse umane nel sistema di produzione del servizio, ecc.);
- impatto strutturale e driver con collaborazione: In questi casi la innovazioni visibili (sul punto vendita) vengono condivise all'interno di sistemi interorganizzativi collaborativi/associativi (nuove soluzioni espositive category based con la collaborazione di partner industriali, sviluppo di prodotti innovativi a marchio commerciale, ecc.);
- impatto non strutturale e driver con collaborazione: sistemi informativi integrati, automazione logistica, sistemi di marketing relazionale, modelli gestionali CRM, partecipazione a sistemi di acquisto interaziendali come centrali e supercentrali d'acquisto, tutte innovazioni costruite e gestite mediante l'interazione con partner esterni, che possono essere organizzazioni focalizzate su ambiti di competenze specialistiche o anche competitor orizzontali.

Fig. 6.1 - Modello concettuale IMPATTO-DRIVER



Fonte: Nostra elaborazione

Il modello concettuale proposto, in sostanza, evidenzia le principali combinazioni di impatto/driver che è possibile esaminare nella esperienza concreta dei processi di innovazione del retail, e che in varia misura coinvolgono le dimensioni strutturali o infrastrutturali dell'organizzazione, con l'attivazione più o meno marcata ed essenziale di processi collaborativi interaziendali (a carattere contrattuale, patrimoniale o informale). Sulla base di questa proposta di classificazione, nelle pagine che seguono verrà articolata una disamina analitica di alcuni processi innovativi rilevati nell'esperienza gestionale delle organizzazioni del retail nazionale ed internazionale, utile a valutare empiricamente la portata e le implicazioni prodotte sia sul piano specifico dei contenuti sia su quello delle condizioni e degli assetti organizzativi che ne sono alla base.

3. Risultati dell'analisi empirica

Allo scopo di testare la validità analitica e descrittiva del modello proposto, è stata effettuata una raccolta ad ampio spettro di casi di innovazione nel retail, tratti da documentazione aziendale (cartacea o web based) e dalla stampa specializzata, in cui sono rappresentate le caratteristiche essenziali e talvolta più analitiche dei percorsi di innovazione intrapresi dagli operatori del retail nazionali ed internazionali.

L'indagine è stata condotta, in forma qualitativa, attraverso un'attenta analisi della letteratura (libri e riviste) e dei siti internet specializzati in materia di retailing. In particolare, la ricerca si è basata sulla raccolta delle case histories e sulla relativa interpretazione e classificazione nel modello concettuale creato ad hoc e presentato sopra. La classificazione è stata utilizzata per descrivere sinteticamente le principali aree di innovazione delle imprese commerciali.

Volendo sintetizzare i risultati ottenuti sulla base dell'interpretazione del tipo di innovazione implementato, emergono quattro tipologie differenti, rappresentate da altrettanti quadranti nella matrice descrittiva utilizzata: nei quadranti uno e due¹⁷⁶ sono inseriti i casi che comportano lo sviluppo di un nuovo "prodotto" commerciale, che impatta sulle caratteristiche strutturali del punto vendita (ubicazione, superficie, orari di apertura e chiusura, layout e display, ecc.) e sull'articolazione dell'offerta (ampiezza e profondità); nei quadranti tre e quattro¹⁷⁷, sono aggregati i casi che non modificano le caratteristiche strutturali del formato, ma influenzano i sistemi gestionali organizzativi e le modalità di coinvolgimento del consumatore nella produzione del servizio (es. self scanning, libero servizio, etc.).

¹⁷⁶ Nel quadrante uno sono inseriti i casi che producono un'innovazione strutturale endogena, mentre nel quadrante due quelli che producono analoghe innovazioni ma dalla collaborazione con altri partner.

¹⁷⁷ Nel quadrante tre sono inseriti i casi che producono un'innovazione non strutturale endogena, mentre nel quadrante quattro quelli che producono analoghe innovazioni ma dalla collaborazione con altri partner.

Di seguito analizzeremo approfonditamente una selezione di casi aziendali riscontrati nel panorama distributivo e le rispettive tipologie di innovazioni che li caratterizzano (Fig. 6.2).

Fig. 6.2 – I casi aziendali indagati

		DRIVERS	
		ENDOGENI	CON COLLABORAZIONE
IMPATTO	STRUTTURALE	Abercrombie & Fitch Albert Heijn Asda Essential Aurgi Cora Fila Sport Gb Express Harrod 102 Harley Davidson Illums Bolighus Intermon Leclerc market	Lidl Express Nature et decouverte Nike Town Oibibio Pestmart Prada Sainsbury's Simply Sma Superday Sigma Target P2004 Tod's Whole foods
	NON STRUTTURALE (Infrastrutturali)	Esselunga Drive-In	Auchan Carrefour Future Store Metro WalMart

Fonte: Nostra elaborazione

3.1 Innovazioni strutturali sul contenuto e sul contesto a base endogena

Dalle ricerche condotte sul comportamento dei consumatori sembra che la gestione del punto vendita possa essere una leva su cui agire per incentivare l'acquisto. Per tali motivi, le insegne hanno iniziato ad ipotizzare ed implementare processi di innovazione strutturali che potessero influenzare il contenuto (assortimento e prezzo) ed il contesto (le leve del merchandising) del retail business gestito. In quest'ottica, diventa fondamentale selezionare le categorie da commercializzare (e di conseguenza la scelta in merito al grado di specializzazione o despecializzazione) e organizzare gli spazi di vendita al fine di disegnare nuovi percorsi da far compiere ai clienti che entrano nel negozio.

Da qualche anno, le imprese commerciali stanno abbandonando la visione tradizionale di composizione dell'assortimento (**contenuto**)¹⁷⁸ per abbracciare un'ottica più innovativa. Infatti, si stanno diffondendo scelte di specializzazione fondate sui processi di consumo della clientela e di despecializzazione basate sulla complementarità dei processi di acquisto, non solo per ragioni di comodità. Le varie insegne vogliono superare lo schema classico francese (alla Carrefour), tipico degli anni '70, '80 e anche '90. *La stessa Carrefour sia nel food e poi nell'alimentare ha prodotto un nuovo disegno del negozio, adesso organizzato per specializzazioni e per mestieri come se fosse una grande piazza dove si aprono tante botteghe specializzate* (Rubinelli, Mark up n. 165, 2008). *L'analisi approfondita dei processi di consumo e di acquisto della clientela ha condotto numerose insegne europee a definire o rivedere in modo "originale" il proprio sistema d'offerta: il mix di categorie da trattare (e spesso anche di servizi aggiuntivi di natura non strettamente commerciale da erogare) è stato selezionato in base ai rapporti di complementarità e sostituibilità* (Pellegrini, 2000). Ciò ha determinato lo sviluppo

¹⁷⁸In passato le imprese commerciali specializzate definivano l'assortimento secondo il criterio merceologico (es. negozi di abbigliamento, di calzature, ecc.) e le imprese commerciali despecializzate progettavano l'assortimento in funzione delle esigenze di comodità nell'acquisto e per garantire il concetto di one stop shopping (es. convenience store)

di nuovi format distributivi o il riposizionamento di quelli attuali che si basano sull'offerta di un assortimento che possa assolvere ad un "grappolo" di bisogni¹⁷⁹ espressi da specifici segmenti di clientela e non singoli macro-bisogni espressi dal mass market. In altre parole, l'assortimento è progettato al fine di soddisfare bisogni simili sul piano della complementarità nel processo di consumo¹⁸⁰ e nel processo di acquisto. Nel primo caso, esso è rappresentato da format specializzati per un particolare processo di consumo o da format despecializzati per diversi processi di consumo. L'obiettivo è di soddisfare tutti i bisogni specifici di un determinato macro-bisogno, oppure solo quelli connessi a una o più occasioni di consumo.

¹⁷⁹ **Blockbuster (Usa)** è un negozio specializzato nel noleggio di videocassette e dvd che soddisfa un grappolo di bisogni relativi all'occasione di consumo "trascorrere piacevolmente una serata in casa". Naturalmente, la catena americana ha diversificato la propria attività vendendo dvd e videocassette, prodotti atti ad allietare la visione (snack, dolci, salati, bibite, ecc.) e materiale di merchandising. Su tali prodotti, l'insegna ottiene un forte margine di ricarico che le consentono di ottenere un'ottima redditività. I punti di vendita sono aperti anche nei giorni festivi e in tarda serata. L'assortimento è costantemente aggiornato per adattarsi all'evoluzione delle abitudini di acquisto del consumatore sia in termini di ampiezza sia di profondità. Pertanto, è possibile trovare anche cd musicali, hardware per la visione, ecc. Il target a cui si rivolge è variegato: single, famiglie, amici, ecc. Il successo della catena è riconducibile ad una serie di fattori: la semplicità del servizio, le iniziative promozionali, l'attività di comunicazione, l'ampiezza di scelta.

¹⁸⁰ **Tesco Extra (Gb)** è un ipermercato di Pitsea (Gb) che si caratterizza per avere implementato una struttura che dedica alcuni reparti alla soddisfazione di specifici processi di consumo di un particolare segmento di clientela. Si è ampiamente diffuso ed è stato imitato dalla generalità dei concorrenti.

Reparto "Mother & Baby care"

E' un reparto che espone tutto quello il necessario per le mamma e il neonato: alimenti, igiene e bellezza, abbigliamento intimo ed esterno, prodotti per auto e per casa, seggiolini per auto, fasciatoi, giocattoli. Ogni linea merceologica ha un'elevata profondità. L'atmosfera che assume il reparto e le tecniche di visual merchandising utilizzate (es. le foto di vita quotidiana tra mamma e neonato che fungono da segnaletica) permettono di comunicare la modalità di aggregazione dei prodotti e consentono di individuare il reparto.

Reparto "Kids"

E' il reparto dedicato esclusivamente ai bambini e i ragazzi in età pre-adolescenziale. Le categorie incluse sono: abbigliamento, giocattoli, libri, igiene e bellezza. Per ciascuna categoria la profondità è elevata. Questo reparto è esposto in modo contiguo al reparto Mother & Baby al fine di assecondare in questo modo la successione temporale dei processi di consumo: prima i prodotti per i neonati, poi quelli per i bambini. La mamma si sposterà nell'effettuazione dei propri acquisti da un reparto all'altro. L'ambientazione è progettata per intrattenere i bambini che accompagnano i genitori durante la visita al punto vendita (vi sono, ad esempio, pupazzi e giochi a disposizione). La segnaletica di reparto è effettuata per mezzo di foto visibili anche ad elevata distanza.

Reparto "Snack & Pop Factory"

In questo reparto è esposto tutto quanto può essere utile ai fini di una particolare occasione di consumo (es. una festa per adulti o per bambini): bevande, dolci, snack dolci e salati, stoviglie usa e getta, decorazioni. *L'ambientazione del reparto richiama quella tipica dell'occasione di consumo, essendo caratterizzata da vivacità dei colori, uso di elementi decorativi e di una segnaletica intuitiva, allegria e di dimensioni notevoli* (Castaldo, 2005).

Esempio di ciò è il caso di Aurgi (Spagna) e GB Express (Belgio) dei format despecializzati che si propongono il primo di soddisfare tutte le esigenze conseguenti al bisogno generico “muoversi” nella particolare situazione “in auto” ed il secondo di soddisfare il bisogno di “nutrirsi” o il caso dei format specializzati come ad esempio Nature et Decouverte (Francia) che intende far fronte a tutte le esigenze relative al processo di consumo del target degli “amanti della natura”, di Oibibio (Olanda) che soddisfa il target degli “spiritualisti”, di Harley Davidson (Danimarca) che soddisfa il target dei “biker”, ecc.

Nel secondo caso, l'utilità per il consumatore è generalmente sintetizzabile nella capacità di ottimizzare il tempo impiegato nell'attività di approvvigionamento o nella possibilità di usufruire nella stessa shopping expedition di servizi a costo zero (es. intrattenimento, baby sitting, etc.)¹⁸¹.

Anche Texaco Smart Store (UK) è un concept che consente al consumatore di ottenere un beneficio di comodità di approvvigionamento relativamente a diverse categorie merceologiche del food e del non food che soddisfano bisogni di urgenza. Un altro esempio di complementarità nel processo di acquisto legato alla ricerca di valori condivisi è Intermon (Spagna) che consente al consumatore di acquistare categorie di prodotto legate al commercio equo e solidale o è di Whole foods Market (UK) che è un insegna di una catena americana di supermercati che commercializza prodotti naturali ottenuti con metodi di coltivazione biologici e in modo artigianale, che si rivolge ad una clientela particolarmente attenta agli aspetti salutistici.

¹⁸¹E' possibile infatti verificare che i prodotti e servizi spesso non sono correlati nel processo di consumo ma lo sono sotto quello della shopping expedition perché hanno la stessa frequenza o urgenza di consumo. Basti pensare ai convenience store presso le stazioni di servizio o ai life style store (vedi cap. 2). Il cliente della stazione acquista prodotti assolutamente non complementari sul piano del bisogno da assolvere (vale a dire fare rifornimento), ma complementari nel processo di acquisto (es. tabacchi) e spesso ritenuti di emergenza per via dell'estensione dell'orario di apertura. Ad esempio, **Texaco Smart Store (UK)** è un convenience store localizzato presso le proprie stazioni di servizio al fine di rispondere alla competizione dalle grandi catene inglesi di supermercati e ipermercati che hanno iniziato a commercializzare carburante a prezzi concorrenziali. Il punto vendita è aperto ogni giorno 24 ore su 24. L'offerta commerciale è ampia ma poco profonda volta a soddisfare un fabbisogno d'urgenza della clientela. Le categorie merceologiche sia food sia non food sono composte da prodotti alimentari (incluso il pane fresco consegnato giornalmente e i surgelati), le bevande, i petfood, i giornali, le riviste e i libri, i fiori freschi, i pannolini per bambini, i prodotti per la manutenzione dell'auto e gli accessori. Nella struttura è presente anche un bar per il consumo immediato di snack e bevande.

In altri casi, l'innovazione è a livello di posizionamento di prezzo. Infatti, il format Asda Essential (GB) negli ultimi anni ha inteso sottolineare il riposizionamento dell'insegna. E' diventato un discount di marca grazie alla revisione della gamma dei prodotti a marchio proprio, per elevarne qualità e immagine.

Inoltre, le insegne hanno implementato processi di innovazioni strutturali anche a livello di **contesto**, in particolare hanno provato a superare lo schema tradizionale di organizzazione dello spazio di vendita di un'impresa commerciale. Per quanto riguarda il layout, le soluzioni espositive innovative sono studiate ad hoc da una parte per stimolare l'acquisto d'impulso¹⁸² e generare una buona redditività e dall'altra per rendere entusiasmante il percorso del cliente che trova ricco e sempre nuovo un simile negozio. E' fondamentale "disorientare" l'acquirente attraverso un'esposizione della merce che cambia periodicamente al fine di evitare che egli si abitui ad un percorso prestabilito e routinario e sia indotto a visitare reparti abitualmente poco frequentati. Cora (Belgio), ad esempio, espone la merce con una "organizzazione ad universi" che rappresentano i macro bisogni della clientela di riferimento: nutrirsi (alimentari freschi - a libero servizio o confezionati e surgelati), vestirsi, curarsi (igiene e bellezza, etc), vivere in casa (stoviglie, igiene, detersivi per bucato, biancheria, ecc.), tempo libero (ulteriormente distinto in lettura, ascolto musicale, fruizione di materiale audio-visivo, sport). Albert Heijn (Olanda) ha suddiviso lo spazio di vendita in tre aree che richiamano i principali momenti di consumo della giornata: breakfast, lunch e dinner o il flagship store di Fila (Italia) che ha un'organizzazione spaziale suddivisa in "mondi sportivi" che rappresentano le categorie aziendali trattate: il running, il tennis, il fitness/training, il "team sport" (sport di squadra che riflettono le differenti tradizioni nazionali di mercati in cui l'azienda è presente), il "seasonal" (proposte stagionali per la neve o

¹⁸²Le insegne per stimolare l'acquisto d'impulso, spingono il consumatore ad entrare nel punto vendita nel modo più veloce possibile e successivamente provano a regolare l'andatura con cui il cliente si muove all'interno del punto vendita, in modo che la sua permanenza sia la più lunga possibile. Saranno studiate le strategie che possono vincolare il consumatore a dilatare la durata della permanenza e a percorrere l'intero perimetro del punto vendita. I prodotti acquistati di frequente (pane, latte, pasta, ecc) devono essere posizionati dalla parte opposta rispetto alle casse, in modo che il consumatore debba attraversare tutto il supermarket per prenderli, aumentando così la possibilità che l'occhio cada su altre cose da comprare.

per il mare), il “kids” (gioco e sport per i più piccoli) e il cosiddetto lifestyle (l’insieme di situazioni e soluzioni per il tempo libero ispirate allo sport). Nel punto vendita Target P2004 (USA), lo spazio dedicato all'alimentare è pari all'80% di quello complessivo e l'assortimento segue logiche secondo stili di vita e modelli di acquisto; il non food è stato diviso in tre “mondi” per stimolare e facilitare lo shopping. Il primo è denominato entertainment (prodotti legati allo sport, al gioco ed all'elettronica), il secondo offre tutto quello che è necessario per la salute e la bellezza, infine, il mondo del Bambino aggrega alimentari e non rivolti all'infanzia. In altri casi, è l'ambientazione a subire un'innovazione. Infatti il brand Tod's ha creato in Giappone una struttura che evoca la sensazione degli olmi che fiancheggiano la strada in cui è localizzato. E' dunque un “palazzo ad albero” che richiama i valori essenziali del brand Tod's: naturalità (i materiali utilizzati), artigianalità (le finiture), innovazione (la ricerca). Il carattere artigianale è rafforzato dall'esposizione di strumenti per la lavorazione delle scarpe e dai servizi di personalizzazione tipici delle lavorazioni in laboratorio.

Per quanto riguarda il display, i retailer hanno progettato nuovi modelli espositivi, che possano favorire la ricerca dei prodotti e assolvere al fabbisogno informativo della clientela. Ad esempio, Gb Express (Belgio) ha organizzato per la categoria vino una modalità di presentazione coerente con il bisogno specifico derivante dalla destinazione d'uso: le bottiglie da 250 ml di vino da tavola e da dessert sono collocate nell'isola centrale – immediatamente accessibile - dedicata al consumo veloce nella pausa pranzo, insieme a primi piatti, sandwiches, dolci, tutti rigorosamente monodose e confezionati con posate in plastica; mentre le bottiglie e i brick da un litro per il consumo familiare sono collocate nello scaffale perimetrale, accanto alle altre bevande da pasto.

Sourcouf (Francia) è un punto vendita specializzato nella commercializzazione di prodotti informatici. Al suo interno espone le categorie in funzione di differenti chiavi di lettura. Per i software la logica espositiva si rifà alla tipologia di cliente (prodotti per la famiglia o il business), all'occasione d'uso (prodotti per la didattica

o il divertimento), all'innovatività delle proposte (prodotti recenti e meno recenti), ecc.¹⁸³.

Le innovazioni possono essere rappresentate anche da variazioni intervenute **sia a livello di contesto sia a livello di contenuto** come nel caso di Simply Sma (Italia): un format interamente ecologico che fa della sostenibilità ambientale la sua mission aziendale. In particolare, la politica di Simply Sma si basa sul risparmio energetico, sul riciclo dei materiali e la commercializzazione di prodotti eco-attenti (ecocompatibili ed equosolidali).

Da quanto detto emerge che le innovazioni strutturali che impattano sul contenuto e sul contesto di natura endogena determinano molteplici ricadute sotto il profilo organizzativo, sia a livello macro strutturale (ridisegno di strutture), sia micro (introduzione di figure professionali o revisione e adattamento di figure esistenti), sia infine sotto l'aspetto della ridefinizione di processi organizzativi consolidati e della gestione delle risorse umane. In particolare nel corso degli anni si è sempre più assistito ad una variazione della struttura organizzativa. I distributori sono passati da assetti organizzativi di tipo funzionale che coinvolgevano raramente soggetti esterni ad assetti strettamente collegati con attori esterni con i quali sviluppare forme di collaborazione. L'interazione esterna può essere realizzata attraverso il coinvolgimento dei fornitori nel processo di sviluppo di nuovi prodotti (es. prodotti biologici, prodotti a marchio commerciale) oppure attraverso l'instaurazione di accordi strategici orizzontali per il lancio di nuovi format distributivi (es. la ristorazione).

Di seguito, vengono descritte sinteticamente alcune case-history esemplificative che abbiamo selezionato tra quelle (nello scenario distributivo) che hanno generato un maggiore impatto sulla struttura aziendale.

¹⁸³Abbiamo visto fin qui un insieme di elementi (nuove forme di desing degli spazi di vendita o l'offerta di specifici servizi e soluzioni), in grado di favorire l'acquisto d'impulso. Ma non sono gli unici. Il consumatore può essere condizionato all'acquisto di un prodotto di cui non ha una reale necessità, ma che soddisfa bisogni di tipo edonistico, anche dagli stimoli multisensoriali che riceve.

1) ABERCROMBIE & FITCH¹⁸⁴ (USA)

Abercrombie & Fitch è un'insegna Americana fondata nel 1892 che vendeva articoli da pesca, caccia e campeggio negli Stati Uniti¹⁸⁵. Nel corso del tempo (a causa di una forte contrazione delle vendite) è entrata in crisi, fino a dichiarare il fallimento nel 1977. Viene inizialmente acquisita da Sporting Goods, ma successivamente la proprietà passa nelle mani di The Limited Inc, nel 1988. Il brand viene posizionato nel settore degli abiti sartoriali da uomo e donna, fino a quando nel 1995 subisce il definitivo riposizionamento: abbigliamento casual, american style, per giovani, maschi e femmine. La rete di vendita è costituita da 351 Abercrombie & Fitch store, 167 Abercrombie, 271 Hollister Co., 5 Ruehl e i canali di commercio elettronico. L'insegna è molto nota tra i giovani, persino più conosciuta di Nintendo e Levis. Il target di Abercrombie & Fitch è costituito sia dagli studenti universitari sia dagli studenti delle scuole superiori. Per questi ultimi è stata creata una linea ad hoc: *Hollister Co.*, una catena con un posizionamento di prezzo inferiore (circa il 20-30% in meno rispetto A&F). Questi punti vendita hanno una dimensione di circa 200 mq. L'atmosfera è simile alle spiagge californiane. Hollister Co., tuttavia, cannibalizza parte del venduto di A&F. Per tale motivo, il management decide di riposizionare il brand A&F elevando la qualità dei materiali utilizzati (e di conseguenza il prezzo) ed inserendo la collezione Ezra Fitch. Abercrombie è invece la catena che serve il target kids. Il concept store, Ruehl12 n. 925, inaugurato nel 2004, si rivolge invece agli over 25. Questi punti vendita sono decisamente differenti da quelli di Abercrombie. Persino la comunicazione non si rifà al gruppo che lo gestisce (Abercrombie). Il cliente tipico di Ruehl è generalmente giovane, sportivo e può spendere. Il nome deriva da una famiglia tedesca che, alla fine del diciannovesimo secolo, fondò una società che commercializzava capi di abbigliamento e accessori in pelle presso l'abitazione nella quale viveva a Greenwich Street (New York). Pertanto, il concept store si ispira allo stile di vita di

¹⁸⁴Sabbadin, Negri, 2009.

¹⁸⁵Il brand spesso è stato lo sponsor di grandi esploratori come Robert Perry (Polo Nord) e Theodore Roosevelt (Africa ed Amazonia).

questa famiglia. E' una struttura composta da tre case in mattoni con i cancelletti in ferro, all'interno delle quali l'arredamento è tipico di un'abitazione. Il cliente entra nelle stanze che hanno un corridoio che porta ad un portico comune, dove sono posizionate le casse e le cabine di prova comuni a tutti i locali dei tre macro ambienti. L'ambiente è studiato per assomigliare ad una casa privata che non rende facile il movimento del visitatore che spesso lamenta anche una ridotta luminosità dell'ambiente.

La catena è presente con un punto vendita monomarca negli Stati Uniti, in Canada e in Europa (Londra e Milano). L'assortimento ha un posizionamento di prezzo medio/basso atto a soddisfare le esigenze dei venti/venticinquenni ed è venduto presso i punti vendita fisici e in quelli virtuali¹⁸⁶ o attraverso il catalogo A&F.

La comunicazione adottata per Abercrombie & Fitch ricade appieno nella definizione di "integrated marketing communication program", con l'obiettivo di creare un brand *immediatamente riconoscibile e dal forte vissuto* (Sabbadin, Negri, 2006). Essa viene sviluppata attraverso il canale classico, l'allestimento del punto vendita, il sito internet, la selezione del personale, l'organizzazione di eventi, ecc.

Il sito di Abercrombie (www.abercrombie.com) persegue la stessa essenzialità del mix di comunicazione¹⁸⁷; i colori utilizzati sono il bianco ed il nero ed è presente l'immagine del modello della campagna pubblicitaria. Il sito è polifunzionale:

- 5) la homepage si rifà alla comunicazione effettuata out store ed in store;
- 6) la collezione uomo, donna, bambino è presentata con gli stessi canoni estetici (b/n, attraverso modelli a torso nudo);
- 7) è presente una photogallery delle immagini stampa precedenti;
- 8) sono indicate le date per i casting dei modelli e dei commessi;
- 9) è possibile iscriversi alla newsletter, per ricevere tutti gli aggiornamenti del punto vendita;

¹⁸⁶Sul sito, inoltre, si invitano i clienti a controllare con attenzione che i capi siano originali, segnalando come riconoscere i capi falsi e invitando a diffidare dei capi che si trovano al di fuori dei canali ufficiali.

¹⁸⁷Uno strumento di comunicazione integrato è il trimestrale megalog (commistione tra le parole magazine e catalogo). È un catalogo dove si trovano le immagini e gli articoli esposte presso i punti vendita.

- 10) è possibile iscriversi ad un Club (tramite login) che permette di avere sconti e trattamenti preferenziali;
- 11) è possibile acquistare i capi;
- 12) è possibile sottoscrivere la carta di credito Abercrombie & Fitch.

Il punto vendita Abercrombie & Fitch

Abercrombie & Fitch è un flagship store caratterizzato dai seguenti elementi:

1. Location. I punti vendita sono generalmente localizzati nei centri cittadini, nelle aree ad alta intensità di passaggio o all'interno di centri commerciali.
2. Shop window. La vetrina varia in funzione della location. Nei mall statunitensi sarà prevalentemente aperta, mentre nei flagship sarà completamente chiusa, senza alcuna esposizione di merce. E' una specie di cortina impenetrabile, una barriera di legno che incuriosisce il passante.
3. Struttura e ambiente del punto di vendita. Il punto vendita riprende lo stile di un serio club old english: pannelli di legno scuro e pesanti ricoprono tutte le pareti e i massicci tavoli utili all'esposizione della merce e le librerie che fungono da espositori a parete. Lo spazio per muoversi è poco, ma sono state create delle sale per accogliere su ampie poltrone in pelle i clienti in attesa. La luce è soffusa ovunque: illumina solo alcune aree in cui sono esposti i capi. Murales storici con soggetti sportivi (il tema dello sport è ripreso anche in altri merchandising) di gusto retrò e alcuni trompe l'oeil conferiscono ulteriore esclusività all'ambiente ricercato. *La musica è altissima, difficile è comunicare coi commessi, che si sporgono sui banconi per sentire. Nell'aria aleggia un intensissimo profumo. Netta è la contrapposizione tra l'ambiente creato attraverso l'arredamento e chi vi si muove all'interno. Visto dall'esterno, è come assistere ad un gruppo di giovani collegiali che hanno preso possesso del Club oxfordiano, e lì stanno dando una festa. Il punto vendita, in questo senso, non solo incarna la brand identity, ma anche la sovversiva conquista da parte della gioventù della tradizione (Sabbadin, Negri, 2006).*
4. Assortimento. Sono presenti pochi capi di abbigliamento: jeans, polo e infradito, declinati in un ridotto numero di taglie riproposte spesso contemporaneamente in diversi spazi espositivi. Ad esempio, sono esposti solo tre modelli di magliette da donna, suddivise in 5/8 versione colore, che si possono trovare sia all'ingresso che

in un'area successiva. Lo stile è casual/elegante, rivolto ad un target under 30, al quale spesso non rinunciano gli over trenta.

5. Il personale. Viene selezionato attraverso casting svolti presso campus universitari o nei mall. La formazione è continua: ogni mese i selezionati sono inviati nei campus universitari per conoscere i potenziali clienti, parlando con loro. Sono generalmente giovani adulti, belli, maschi e femmine che ballano, si fanno fotografare, ti accolgono battendo le mani a tempo di musica, provvedono a mantenere costante il grado di saturazione nell'aria del profumo, vaporizzandolo e spruzzandolo sui capi esposti per la vendita. Il personale di vendita interviene (sorridendo) nel momento in cui i visitatori lo interrogano per trovare i capi o i camerini. All'ingresso del negozio è possibile trovare il giovane modello presente delle campagna affissioni che indossa i capi chiave della collezione. Di fianco a lui una commessa invita i visitatori a farsi fotografare. La foto è immediatamente regalata al cliente.

2) ALBERT HEIJN¹⁸⁸ (OLANDA)

E' una catena con punti di vendita estremamente innovativi grazie alla capacità di concentrare l'assortimento e i servizi (informativi e logistici) di tre formule distributive nella medesima superficie di vendita: supermercato, discount e negozio specializzato tradizionale. Il format ha l'obiettivo di seguire l'evoluzione temporale delle esigenze di approvvigionamento del cliente. Una grossa fetta della superficie complessiva è occupata da un "supermercato", mentre lungo il perimetro è stata concentrata l'area promozionale, ovvero un "discount". Al centro del punto vendita sono presenti i banchi di prodotti freschi (es. pane, carne, frutta, pesce ecc.) per la vendita assistita che sono assimilati a negozi tradizionali. Nel punto vendita è stato previsto anche un servizio di ristorazione (per soddisfare le diverse esigenze di tempo dei clienti che visitano il punto di vendita) che consente di consumare nelle aree create ad hoc le pietanze preferite o richiedere per l'asporto piatti pronti della

¹⁸⁸ Premazzi, 2000.

cucina internazionale¹⁸⁹.

Le categorie sono aggregate in base allo specifico momento di consumo (nell'ambito del processo "nutrirsi") e l'esposizione è progettata per seguire l'ordine temporale del processo di consumo. In base al percorso "tipico" del consumatore sono esposti prima i prodotti rivolti alla prima colazione, successivamente quelli per il pranzo e la cena ed infine quelli del fuori pasto; le bevande costituiscono una categoria che è possibile utilizzare in tutti le occasioni, pertanto sono collocate lungo il perimetro.

E' una soluzione espositiva studiata ad hoc da una parte per stimolare l'acquisto d'impulso e generare una buona redditività e dall'altra per rendere entusiasmante il percorso del cliente che trova ricco e sempre nuovo un simile negozio.

In questo caso si possono evidenziare anche modifiche nel disegno delle aree di responsabilità dei diversi capi reparti o dei responsabili dei vari "negozi nel negozio" (uno per ciascuna delle tre formule presenti), una figura poco presente negli schemi organizzativi tradizionali. La costruzione di questo originalissimo format innovativo può essere collegata alla giusta percezione dell'azienda del fatto che nei processi decisionali di acquisto del consumatore moderno diventa sempre meno stabile la fedeltà verso un'unica formula (Lugli, 1998), e che pertanto perde significatività l'ipotesi del collegamento stretto fra segmenti di consumatori e formule "elettive". Viceversa si accentua il fenomeno per cui uno stesso consumatore si serve di formule diverse per i suoi acquisti, in relazione a specifici momenti di acquisto/consumo, esigenze particolari di approvvigionamento, diversificazione dei vantaggi di qualità o prezzo connessi a categorie merceologiche diverse, ecc. La risposta fornita da A Heijn è appunto quella di proporre al cliente

¹⁸⁹Un punto vendita (assimilabile a Albert Heijn) che mira a soddisfare esclusivamente il target di clienti che hanno bisogno di time saving e devono consumare in fretta il pranzo in ufficio o nel punto vendita è **Boulangepicier (Francia)**. E' un lifestyle concept che è stato inventato dal ristorante Alain Ducasse che soddisfa stili di vita differenti che sono:

- piatti pronti in ufficio (lunchbox)
- piatti pronti a casa
- prodotti grocery premium preparati nel pdv.

Il punto vendita è una sintesi di tre format distinti che sono la panetteria artigianale, la gastronomia e la ristorazione veloce. La superficie di vendita è divisa in due area: una dedicata alla boulangerie e una alla épicerie. La prima è dedicata alla preparazione del pane e alla pasticceria ed è situata al centro del punto vendita. La seconda è destinata all'esposizione di patti pronti e alla gastronomia (prodotti tipici).

più modelli di offerta all'interno dello stesso punto vendita, con l'obiettivo di cogliere di volta in volta le sue differenti motivazioni di ricerca e di acquisto e offrendo "panieri" di acquisto diversi (merci, prezzi, ambientazioni e lay out) che nel complesso concorrono a massimizzare il mix di spesa della clientela.

3) ASDA ESSENTIAL¹⁹⁰ (GB)

Asda è una catena britannica acquistata nel 1999 dal gruppo Americano WalMart, il cui obiettivo è di diventare l'insegna in assoluto più conveniente. Infatti il motto dell'insegna è "ti diamo di più a prezzi minori" che intende sottolineare il riposizionamento dell'insegna. Negli ultimi anni infatti è diventato un "discount di marca" grazie alla revisione della gamma dei prodotti a marchio proprio, per elevarne qualità e immagine; all'estensione del marchio George alle linee dei casalinghi e del benessere ed il controllo della forbice dei prezzi; all'implementazione del self-scanning. Nel 2006 ha lanciato il discount di marca Asda Essential che riprende il modello francese Leader Price. Ha una ridotta superficie di vendita tra i 650 e i 950 mq che consente da un lato di svilupparsi più rapidamente grazie ai minori vincoli per le aperture;. L'assortimento comprende circa 2.500 referenze (poche nel non food). Il 95% dei prodotti è a marchio commerciale (tra questi ci sono 5-10% di "Smartprice", i prezzi intelligenti e un 5-10% di "Extra Special", la linea gourmet), mentre il restante 5% a marchio industriale noto che viene inserito solamente se ci sono dei vuoti nella gamma proposta a marchio o per quei pochi prodotti la cui fedeltà può determinare la scelta del pdv. I prodotti a marchio sono posizionati nelle diverse fasce di prezzo (Asda, Extra Special, Good for You, ecc.). I prodotti freschi hanno uno spazio adeguato e sono esposti in modo classico.

Lo store design è simile a quello di un supermercato, nonostante sia un discount che compete con Aldi¹⁹¹ e Lidl¹⁹², mentre la comunicazione enfatizza molto la

¹⁹⁰ Kikilab, Vol. 3, 2007

¹⁹¹ **Aldi (Germania)** è un discount che ha nel corso degli anni inserito nel proprio assortimento prodotti di qualità migliore, convergendo in tal modo verso il format supermercato. In particolare, il superamento della formula discount è stata dovuta ad una serie di fattori:

convenienza dei prezzi, con tabelle comparative e livello locale, e la qualità dei prodotti a marchio proposti, esposti sia nelle corsie sia con cartelli nelle aree casse. L'insegna ha previsto la possibilità di fare spesa on line con la consegna assicurata entro due ore.

Particolare rilevanza del nuovo disegno di formula adottato in questo caso si registra, inoltre, non solo negli aspetti sopra richiamati, relativi alla dimensione “contenitore” (in sostanza un format assimilabile a quello di un soft discount), e “contenuto” (in termini di offerta merceologia, fasce prezzo, servizio), quanto all’aspetto relativo al grado di autonomia decisionale del personale responsabile dei punti vendita della catena Ad esso, infatti, viene concessa una particolare competenza, raramente rilevabile in questa tipologia di formati medio-piccoli, che è quella della flessibilità della strategia dei prezzi: al capo del negozio è infatti dato ampio potere di decidere i prezzi di molte categorie di prodotti, in base alla concorrenza locale ed alle caratteristiche del mercato locale, all’interno di linee di autonomia definite dalla sede centrale, e in relazione a specifici obiettivi di volumi e di margini che il gestore del punto vendita periodicamente deve concordare con i propri responsabili di area.

4) AURGI¹⁹³ (SPAGNA)

E’ un format distributivo spagnolo (la catena è localizzata prevalentemente nelle regioni meridionali del paese e nell’area metropolitana di Madrid per un totale di 25

-
- l’innalzamento del livello qualitativo;
 - il referenziamento di prodotti biologici a marchio Prima bio e di una linea di prodotti per il target bambini dal nome Sunshine Baby;
 - l’inserimento di una linea di prodotti premium;
 - il conseguimento della certificazione di qualità dei prodotti a marchio commerciale;
 - il riposizionamento dell’immagine del punto vendita e l’intervento sullo store design;
 - la comunicazione sul good value for money anziché sulla low price shopping experience.

¹⁹² **Lidl (Germania)** è un discount di marca che ha implementato una politica di trading up dell’assortimento e arricchimento del servizio commerciale. Infatti, ha innalzato il livello qualitativo dell’assortimento convergendo verso il supermercato. Ha introdotto una linea di prodotti biologici nel comparto ortofrutta a marchio Bioness e nei prossimi anni sarà costituito da un assortimento composto dal 20% di prodotti biologici. Ha inserito prodotti con pochi grassi e zuccheri denominati Linessa e offre servizi extra core, come biglietti aerei low cost della compagnia Air Berlin.

¹⁹³ Castaldo, 2005.

punti vendita) di piccole-medie dimensioni (non oltre i 250 mq.), specializzato nella distribuzione di accessori e prodotti di consumo per l'uso dell'auto (oli, pneumatici, batterie, materiali elettrici, servizi meccanici urgenti, ecc.). I punti vendita sono localizzati nei maggiori centri urbani e nelle aree industriali. Nel corso degli anni, l'insegna ha iniziato ad arricchire l'assortimento, ponendo in vendita prodotti rivolti ad un target più esteso (tipologie diverse di automobilisti) ed introducendo prodotti a marchio commerciale (oli lubrificanti e simili). Un ulteriore ampliamento dell'offerta è stato realizzato con l'introduzione di una serie di interventi di servizio: dalle verifiche dei livelli dei liquidi, a quelle degli pneumatici, alle revisioni degli impianti (elettrici, frenanti, delle sospensioni, ecc.), offerti, nella gran parte de casi, con tempi di realizzazione molto rapidi ed a prezzi molto competitivi. A tale scopo nei punti vendita sono stati previsti spazi ad hoc per ospitare il reparto di officina meccanica cui si rivolgono circa 30.000 clienti al mese, oltre a spazi dedicati al ristoro cui i clienti possono ricorrere nel momento in cui attendono l'erogazione dei servizi richiesti. Molto recentemente la rete di vendita si è ampliata con l'apertura di nuovi cinque punti nell'area della seconda metropoli spagnola, Barcellona. In questo caso, rientrando nel settore del retail specializzato a catena, gli elementi innovativi di forma sono ravvisabili nella capacità di coniugare un adeguato livello di specializzazione dell'offerta (sia di prodotto che di servizio) alla velocizzazione di erogazione dello stesso (secondo le logiche della "banalizzazione" di beni problematici), che, come più sopra è stato più volte ricordato, costituisce un ambito di domanda in crescita. Il forte ritmo di espansione della catena, d'altra parte, è una testimonianza evidente del riscontro che queste tipologie di servizi (specializzazione e rapidità di risposta) mostrano di incontrare presso ampie fasce di clientela.

5) CORA¹⁹⁴ (BELGIO)

E' un ipermercato che si estende per 15.000 mq di proprietà della catena belga Louis Delhaize situato in un'area ben collegata da Bruxelles e a forte pressione

¹⁹⁴ Premazzi, 2000.

competitiva. In questo punto di vendita la principale variazione apportata rispetto a quelli tradizionali sta nella modalità di presentazione dell'assortimento che è composto da circa 70.000 referenze che seguono una logica organizzativa "ad universi". *Ogni universo rappresenta uno specifico macro-bisogno della clientela di riferimento: nutrirsi (alimentari freschi - a libero servizio o confezionati – e surgelati), vestirsi, curarsi (igiene e bellezza, etc), vivere in casa (stoviglie, igiene, detersivi per bucato, biancheria, ecc.), tempo libero (ulteriormente distinto in lettura, ascolto musicale, fruizione di materiale audio-visivo, sport)*¹⁹⁵. E' dedicato molto spazio all'universo vino e alla gioielleria. Il vino è una bevanda molto consumata dalla popolazione del territorio, su cui si determina una forte spinta concorrenziale. La profondità assortimentale destinata a questa categoria merceologica è elevata, e pertanto essa è isolata rispetto alle altre. Anche la gioielleria non è stata inserita in altri universi perché le modalità di vendita (ambientazione, attrezzature espositive, consulenza del personale) sono peculiari. Le attrezzature sono tali da potersi adattare facilmente alla ridefinizione del layout: la modularità consente una certa flessibilità nell'adattarsi alle esigenze organizzative e all'evoluzione dei gusti e delle abitudini della clientela, soddisfacendo nuovi bisogni o eliminando parti dell'assortimento che rispondono a esigenze ritenute superate. In tale punto vendita si assiste ad un ridisegno delle responsabilità di reparto in funzione dei nuovi aggregati ad universo che di conseguenza comporta una variazione delle responsabilità di natura gestionale del personale, ad una differente riallocazione dei gruppi di addetti a livello di nuovi reparti e all'implementazione di nuovi schemi di gestione e di controllo delle performance di reparto e di negozio.

6) FILA SPORT¹⁹⁶ (ITALIA)

L'edificio che ospita la Fila Sport di Milano ha una superficie di 800 mq che si estende lungo i cinque piani che lo costituiscono. E' stato progettato da "Studio

¹⁹⁵ Castaldo, 2005.

¹⁹⁶ Del Gatto, 2002.

Matteo Thun” e rappresenta un’esperienza plurisensoriale molto gradita al visitatore (attraverso l’uso di luci, colori, suoni, aromi, ecc.). Lo spazio che è facilmente adattabile a seconda delle specifiche esigenze espositive, è organizzato seguendo una logica di suddivisione in “mondi sportivi” che rappresentano le seguenti categorie aziendali: *il running, il tennis, il fitness/training, il “team sport” (sport di squadra che riflette le differenti tradizioni nazionali di mercati in cui l’azienda è presente), il “seasonal” (proposte stagionali per la neve o per il mare), il “kids” (gioco e sport per i più piccoli) e il cosiddetto lifestyle*¹⁹⁷ (Del Gatto, 2005)

Il punto vendita è stato aperto (a Milano e localizzato in zona centrale) a fronte di una campagna stampa che conteneva messaggi finalizzati a sottolineare la suggestione di un mondo nuovo, ai confini del virtuale, un viaggio multisensoriale nel mondo dello sport che stimola gusto, tatto, vista, olfatto e udito. Nel flagship store¹⁹⁸ sono vendute circa 2.300 referenze e 16.000 articoli, mentre i dipendenti che seguono il cliente nel processo di acquisto sono 16 (incluso lo store manager).

¹⁹⁷ E l’insieme di situazioni e soluzioni per il tempo libero ispirate allo sport.

¹⁹⁸ Altri due esempi di flagship store sono: **Louis Vuitton (Giappone) e Hermes (Giappone)**.

Il flagship store di Louis Vuitton nato a Tokyo è un monomarca unico e differente rispetto agli altri appartenenti alla maison francese; infatti l’architetto giapponese Jun Aoki ha creato un’area spettacolare e molto comunicativa. *Fibre ottiche nel pavimento poroso che trasmette filmati sulle pareti e sul soffitto, un innovativo “bag bar” dove sono vendute le borse come se si stesse ordinando da bere, degli ambienti lounge in stile giapponese e soprattutto l’idea di sfruttare il cerchio, matrice geometrica elementare del marchio della casa di cui è composta, riunito e sovrapposto in modo da ricrearlo e ripeterlo lungo tutte le pareti. Sull’enorme facciata figura la scritta “Louis Vuitton”, trentamila tubi di vetro incastonati in due lastre, anch’esse di vetro, costituiscono la struttura dell’edificio e creano una sorta di smaterializzazione dell’ambiente, che immerge il cliente nella sensazione che l’unica cosa concreta siano i vestiti* (Sabbadin, 2004).

Il flagship store di Hermes è stato inaugurato nel 2001 a Tokyo (progettato da Renzo Piano). L’architetto italiano ha utilizzato mattoni in vetro al fine di suscitare forti emozioni ai visitatori. Renzo Piano sostiene che guardando il flagship store “è come vedere il mondo dall’interno di un immenso acquario, la suggestione luminosa cambia durante la giornata”. L’edificio di notte assume una connotazione spettacolare, infatti grazie al vetro che filtra la luce all’esterno, diventa una sorta di “lanterna magica”. All’interno dell’edificio sono presenti: un museo, uno spazio per le esposizioni temporanee, una sala multimediale, i laboratori per gli artigiani della Maison Hermès, un giardino pensile e cinque piani dedicati alla commercializzazione dei capi d’abbigliamento e degli accessori.

7) GB EXPRESS¹⁹⁹ (BELGIO)

E' un concept innovativo²⁰⁰ operante nel grocery despecializzato, lanciato dal gruppo belga GB come formula distributiva che rispetto a quelle classiche (supermercati e ipermercati) soddisfa l'esigenza della clientela volta ad acquistare prodotti di prima necessità per motivi di emergenza o atta a consumare velocemente un pasto nella pausa pranzo o a fine lavoro (es. ready meals). Il target a cui si rivolge sono gli impiegati e i dirigenti impegnati al lavoro nel centro cittadino. Il punto vendita ha una dimensione di 220 mq di cui 40 mq sono adibiti a magazzino. L'insegna è localizzata nel centro di Bruxelles, presso un'area in cui sono presenti molte aziende e studi professionali. E' progettato per esporre tutto quello che può essere necessario ai lavoratori time savers per le esigenze quotidiane (alimentazione in primis, igiene personale e della casa in modo residuale) al fine di ottimizzare il tempo di permanenza all'interno del negozio e rendere comunque confortevole l'acquisto. Per tali motivi, i punti di ingresso/uscita sono posizionati ai lati opposti del punto vendita: uno all'interno della galleria commerciale, l'altro all'esterno nei pressi degli spazi dedicati al parcheggio di auto e moto, in corrispondenza dei quali è stata inserita una barriera casse "compatta", progettata per essere funzionale e poco ingombrante (es. incorporano l'erogatore di sigarette e di caramelle). Le attrezzature espositive sono generalmente posizionate a parete o nelle specifiche isole di presentazione poste nella parte centrale del negozio. Queste ultime insieme alla forma e alla dimensione dei carrelli agevolano il movimento interno, soprattutto nelle ore di maggior afflusso della clientela (circa 600 persone al giorno). L'assortimento è ampio, ma poco profondo e comprende circa 2.000 referenze ad elevata rotazione, una dimensione equivalente a quella di una superette o di un convenience store. Le referenze a cui è dedicato più spazio espositivo

¹⁹⁹ Castaldo, 2005.

²⁰⁰ **Tesco Metro (Uk)** come Gb Express è un punto vendita che soddisfa la clientela che necessita di consumare prodotti velocemente. E' l'insegna che utilizza il gruppo Tesco per una specifica tipologia di convenience store che sono generalmente siti in aree centrali caratterizzate da una spiccata attività d'affari. I consumatori abituali sono residenti, lavoratori locali e turisti che hanno necessità di consumare cibi e bibite alimentari immediatamente o per acquisti di emergenze. L'offerta commerciale è composta in prevalenza da ready meal e health & beauty, nonché da elettrodomestici usati per la loro preparazione (tostapane, forni a microonde, ecc.). La fascia oraria d'apertura è piuttosto ampia per consentire al proprio target di acquistare i prodotti anche ad ora di pranzo e cena.

coerentemente alla mission aziendale sono i cibi alimentari precotti, i surgelati o pronti all'uso (anche in confezione monodose o completi di posate in plastica) e quelli freschi che coprono la maggior parte delle vendite. La competenza e la cortesia degli addetti alle vendite (due a tempo pieno e dieci part-time) rendono l'ambiente familiare e confortevole.

8) HARROD 102²⁰¹ (UK)

E' un luxury convenience store di alimentari freschi pronti di alta gamma con una dimensione di circa 100 mq. E' generalmente localizzato nei centri storici di grandi città e l'offerta è composta in prevalenza da prodotti premium di varie cucine internazionali che è possibile declinare nel modo seguente:

- Yo! Sushi: 100 piatti pronti freschi
- Bagel Factory: panetteria, sandwich e caffetteria
- Fournil de Pierre: panetteria in store
- Harrods Dell: piatti pronti come snack, insalate, ecc.
- Energy Kitchen: zuppe, spremute, ecc.

Il target di riferimento è un cliente time saver a reddito medio alto. Per tale motivo, tutti i servizi offerti sono finalizzati al risparmio del tempo (es. consegna a domicilio, riparazione scarpe, aree di consumo in store, ecc.). I servizi sono trasversali, e comprendono la pulitura a secco, i massaggi, l'erboristeria, ecc.

Il negozio di Knightsbridge aperto nel 2006 garantisce la consegna gratuita a domicilio entro il raggio di 400 metri. Il negozio apre alle 7 del mattino puntando sulle prime colazioni, con cinque tipi di caffè offerti, e rimane aperto fino alle 11 di sera. L'erboristeria interna Sen Chinese commercializza i prodotti tipici e fornisce informazioni sugli approcci tradizionali cinesi (TCM) e parallelamente offre la possibilità di un massaggio in una stanza riservata. Nella farmacia tradizionale è incluso anche un chiosco Oxygen Spa in cui è possibile godere di una pausa rigenerativa per mezzo di maschere che erogano ossigeno ad alta concentrazione.

²⁰¹ Cardinali, 2009.

Gli ambienti utilizzano alluminio e vetro, il visual utilizza molto il nero per comunicare qualità e raffinatezza; ogni dettaglio è studiato per contribuire a caratterizzare l'atmosfera, dalle divise del personale agli shopper.

9) HARLEY DAVIDSON²⁰² (DANIMARCA)

Un'altra tendenza emergente nel panorama distributivo è il consolidamento di nuovi format rivolti a specifici segmenti di consumatori. Basti pensare alla sempre più massiccia introduzione di format che soddisfano le richieste dei single, dei bambini, degli anziani con servizi creati ad hoc per facilitare il loro processo di acquisto in shop²⁰³. Il punto vendita di Aarhus (Danimarca), è stato inaugurato nel 1998 con l'obiettivo di vendere oggetti di merchandising e abbigliamento Harley Davidson. Un po' di tempo dopo, l'assortimento è stato ampliato con l'introduzione di moto nuove e usate, ricambi e accessori per la personalizzazione, libri, oggettistica (merchandising), abbigliamento esterno e intimo (uomo, donna, bambino), calzature, attrezzature per il campeggio. I servizi sono stati integrati con il noleggio moto e l'officina per le eventuali riparazioni, il finanziamento, la consulenza da parte dello store manager e del personale del negozio. In pochi mesi il punto di vendita è diventato il riferimento per tutti gli amanti delle Harley Davidson (anche solo aspiranti) che volessero trovare qualsiasi cosa fosse a loro necessaria.

Il negozio ha una dimensione di 800 mq (a cui vanno aggiunti 1.000 mq occupati dal magazzino e dall'officina) ed espone circa 50.000 referenze appartenenti a categorie merceologiche eterogenee ma complementari nel processo di consumo, organizzate per "macro-bisogni": muoversi (moto, ricambi e accessori), vestirsi (abbigliamento e calzature), informarsi (libri e help desk), fermarsi. *I prodotti utili per la "sosta durante il viaggio" (es. articoli per il camping) sono stati collocati in*

²⁰² Premazzi, 2000.

²⁰³ Basti pensare che molte catene distributive hanno introdotto nei loro pdv rivolti al segmento degli anziani (sopra i 50 anni), servizi volti a parcheggi più spaziosi, la lettura dei prezzi, insegne vistose, camerini spaziosi, scaffali più bassi e corsie più ampie e a sviluppare servizi specifici per il target in questione. O ancora, pdv rivolti ai single, il cui assortimento è principalmente di tipo confezionato per una/due persone. Il livello qualitativo ed il contenuto del servizio erogato è elevato dal momento che tale segmento di clientela dispone di un'elevata quantità di risorse economiche da investire.

corrispondenza dell'area destinata alla "sosta durante la visita del punto vendita" per soddisfare bisogni fisiologici, ovvero in prossimità del distributore automatico di snack e bevande con annessi tavolini per il consumo immediato e della toilette segnalata in modo discreto mediante un poster umoristico (Castaldo, 2005). All'interno del punto di vendita è possibile acquistare piccoli oggetti di merchandising raccolti in un espositore in vetro atto a completare l'offerta commerciale.

Per alcuni articoli, il manager del punto vendita ha ideato una esposizione plurima al fine di stimolare acquisti d'impulso e favorendo la percezione da parte della clientela di bisogni latenti. Ad esempio, i sacchi a pelo sono esposti contemporaneamente nello spazio dedicato agli articoli per il camping ed in quello utilizzato per commercializzare o noleggiare le moto.

I biker Harley Davidson sono interessati all'aggiornamento delle tendenze in atto e sulle occasioni di incontro con altri appassionati, pertanto è possibile consultare libri e riviste e soprattutto interagire con il personale di vendita e con i visitatori del punto vendita. In tal modo, il negozio funge non solo da luogo di acquisto, ma anche da luogo di socializzazione, di svago, di creazione e consolidamento dello "spirito di gruppo".

10) ILLUMS BOLIGHUS²⁰⁴ (DANIMARCA)

E' un negozio ubicato nel centro di Copenaghen che ha una dimensione di 4.000 mq ed espone piccoli mobili e complementi d'arredo (es. tappeti, quadri, lampadari, ecc.), biancheria per la casa ed articoli da regalo, ecc., destinati principalmente ad una clientela turistica, alla ricerca di prodotti ad elevata valenza simbolica. Successivamente è stato effettuato un significativo ampliamento dell'assortimento, in quanto alle linee non food sono stati affiancati prodotti di abbigliamento e alimentari che sono in grado di stimolare anche visite periodiche al punto di vendita. L'ambientazione è particolarmente curata e anche la comunicazione per informare i valori aziendali. In particolare, i materiali scelti per l'arredamento e per

²⁰⁴ Premazzi, 2000.

l'illuminazione danno un senso di eleganza e raffinatezza. Gli stessi prodotti esposti svolgono in parallelo alla funzione funzionale anche quella estetica e informativa. Nelle vicinanze delle scale mobili, sono collocati articoli che sintetizzano cosa è possibile trovare ai piani superiori al fine di informare ed indurre il cliente a visitare l'intera superficie espositiva e visionare tutto l'assortimento. Accanto ad i prodotti sono esposti dei cataloghi informativi che sintetizzano le caratteristiche ed il design dei prodotti, nonché i dettagli sui produttori. Molto spesso, è possibile assistere all'interno del punto di vendita ad interventi di famosi designer o stilisti che illustrano il loro lavoro e le caratteristiche distintive dei prodotti. Inoltre, particolarmente spiccata è la competenza degli addetti alle vendite che conservano appieno il ruolo di assistenza all'acquisito, mantenendo elevato il livello di servizio del negozio.

11) INTERMON²⁰⁵ (SPAGNA)

I format "lifestyle" riflettono l'impegno dell'insegna a soddisfare specifici bisogni/valori dei consumatori caratterizzati da nuovi stili di vita, esigenze culturali, sistemi valoriali nuovi e di conseguenza particolari e distinti processi di consumo e di acquisto. *I nuovi formati di vendita agiscono principalmente sui servizi extra di tipo edonistico trasformando il punto di vendita in un luogo di informazione, aggregazione e socializzazione* (Cardinali, 2009)²⁰⁶. Ad esempio Intermon, è una struttura (localizzato a Barcellona) su due piani che commercializza prodotti del "commercio equo e solidale" appartenenti sia alla categoria non food (provenienti dall'attività artigianale quali vasellame e oggetti per la casa, strumenti musicali, abbigliamento, bigiotteria) sia alla categoria food (prodotti agricoli: caffè, cacao e

²⁰⁵ Castaldo, 2005.

²⁰⁶ Si pensi al riguardo ai punti vendita che basano la propria vision aziendale sulle problematiche ambientali oppure vogliono ostentare l'impegno dell'insegna nei confronti delle problematiche dei paesi in via di sviluppo. Essi hanno un offerta articolata in prodotti biologici, prodotti tipici, primi piatti, prodotti sostenibili, ecc che riflettono l'impegno dell'insegna a soddisfare specifici bisogni/valori dei consumatori (es. time saving, qualità, salute, tutela dell'ambiente). *Non si tratta di semplici luoghi di acquisto ma di veri e propri meeting point per tutti coloro che condividono un sistema di valori* (Cardinali, 2009).

noci) non destinati evidentemente a soddisfare il medesimo processo di consumo, ma riconducibili ai medesimi valori connessi alla giustizia ed all'equità sociale e alla solidarietà. Il vantaggio che il cliente ottiene è di natura psicologica e si sintetizza nella percezione di acquistare un prodotto “giusto” (non sfruttamento del lavoro minorile, pagamento di un salario equo), fabbricato da piccoli produttori operanti in paesi in via di sviluppo, ai quali viene pagato un prezzo equo e non discriminante. E' un punto vendita che non si propone scopi di lucro bensì persegue finalità di tipo solidaristico.

L'insegna Intermon per comunicare la sua attenzione alla solidarietà sociale e sensibilizzare la clientela che visita il punto di vendita, ha creato uno spazio ad hoc per l'esposizione della documentazione afferente alle problematiche relative allo sviluppo economico nei paesi del terzo mondo.

12) LECLERC²⁰⁷ (FRANCIA)

I format di grandi dimensioni stanno vivendo un periodo di crisi a vantaggio dei format di prossimità che vanno incontrando nuovamente il favore dei consumatori. Fino a pochi anni fa in tutta Europa si è assistito ad un progressivo sviluppo di questo format, ma da qualche anno gli ipermercati hanno perso la loro attrattività nei confronti dei clienti per via dell'accesa competizione (introduzione di nuovi format) e del mutamento dei comportamenti di acquisto del consumatore. In particolare, da qualche anno i consumatori sono interessati ad acquistare i prodotti in negozi localizzati in aree urbane che offrono un assortimento ed un mix di servizi adeguato alle loro esigenze all'interno di spazi di vendita di dimensioni ridotte. L'insegna Leclerc, leader mondiale e ideatrice della formula ipermercato, per contrastare i problemi derivanti dal declino degli ipermercati ha provato ad accrescere l'attrattività attraverso lo sviluppo di format specializzati nel non food e nell'offerta di servizi. Questa operazione è stata sviluppata sfruttando comunque gli spazi dei centri commerciali in cui sono localizzati gli ipermercati, e si è concretizzata nell'apertura di piccoli negozi specializzati in alcune merceologie:

²⁰⁷ Cardinali, 2009.

bigiotteria, ricambi auto, articoli sportivi, ottica, cultura, parafarmacia, estetica, ecc. In tal modo, Leclerc ha voluto ridurre l'incidenza dei consumatori che, pur entrando nel centro commerciale non videro l'ipermercato, ma vengono comunque intercettati attraverso i nuovi canali alternativi.

Nello stesso filone strategico, ma con diversa soluzione operativa, rientra la progettazione di un mini-iper di 4000 mq di prossimità localizzato a Gaillac, la cui ambientazione è simile a quella dei mercati insediati nei centri storici rurali. L'assortimento è composta da un 60% di prodotti alimentari e i freschi sono esposti con un layout a isole. In questo caso la difesa della formula chiave dell'azienda si realizza attraverso un'operazione di *downsizing* del punto vendita (coerente comunque con le dimensioni contenute del mercato locale servito), accompagnata da interventi strutturali relativi alla composizione dell'assortimento (inversione del rapporto tipico tra alimentari e non alimentari) e del layout.

13) LIDL EXPRESS²⁰⁸ (GB)

La crisi dell'ipermercato e il parallelo recupero del discount non esime quest'ultima formula dalla necessità di contrastare una intensificazione della concorrenza, soprattutto da parte delle insegne europee storiche, anche attraverso parziali interventi innovativi di formato.

Esempio di questo fenomeno si può riscontrare nel mercato inglese dove Lidl ha lanciato un nuovo format distributivo di prossimità denominato Lidl Express.

Il nuovo negozio è stato localizzato nel centro commerciale di Edmonton Green (nord di Londra), scelta questa fortemente in contrasto con quella classica del discount, ma evidentemente voluta per intercettare anche nelle aree urbane più centrali le tipologie di clienti interessati ai vantaggi della formula, ed ha una superficie di circa 600 mq e un assortimento concentrato sui cibi pronti, sulle bevande e sulla caffetteria. Il posizionamento di prezzo è sostanzialmente allineato a quello dei classici formati ad insegna Lidl.

²⁰⁸ Fonte: www.theretailer

Il punto vendita è un esperimento che vedrà il suo sviluppo solo se i vertici aziendali valuteranno positivamente i risultati di questo primo negozio pilota. In questo caso gli elementi innovativi più critici sono da ravvisarsi nella scelta localizzativa e nella integrazione dell'offerta merceologica classica con linee di prodotto a più elevato contenuto di servizio, che, in qualche misura evocano la linea di tendenza del ciclo di vita della formula, che, in fase di avvio della maturità, necessita di soluzioni innovative per conquistare in chiave difensiva spazi di mercato messi in pericolo da formule concorrenti in forte difficoltà.

14) NATURE ET DECOUVERTE²⁰⁹ (FRANCIA)

E' un'insegna francese nata nel 1990 che commercializza categorie sono molto eterogenee tra loro ma caratterizzate per avere un legame forte con la "natura" e la "naturalità". I prodotti sono circa 2.500 e sono segmentati in base all'occasione d'uso, e classificati per area tematica. A titolo di esempio, nel primo piano del punto vendita è possibile trovare: l'angolo dell'astronomia (i prodotti che sono utili per osservare e conoscere l'universo: dai libri ai telescopi), dell'esplorazione (bussole, torce elettriche, abbigliamento, tende, lettini, ecc.), del giardinaggio, della mineralogia, ecc. L'ambientazione del punto vendita ha lo scopo di far vivere un'esperienza unica ed indelebile oltre che piacevole e gratificante in termini informativi ed educativi. Il secondo piano del negozio è interamente utilizzato per la "scoperta del mondo" e per l'organizzazione di un viaggio in qualsiasi parte del globo (mappe, attrezzature, ecc.). Vengono inoltre proposti prodotti "naturali" provenienti da ogni parte del mondo. Il personale di vendita prova ad incoraggiare il cliente a provare i prodotti e a chiedere consulenza ed opinioni. Così, alcune aree sono dedicate interamente al divertimento dei bambini (provare a suonare uno strumento musicale in legno o utilizzare colori da disegno con la possibilità di esporre le proprie realizzazioni sulle pareti del negozio). L'ambientazione del punto vendita è studiata per stimolare la clientela attraverso una rievocazione di emozioni e sensazioni proprie del contatto con la natura. In particolare, a tal fine *sono utilizzati materiali in legno e carta, con colori predominanti (verde scuro, marrone,*

²⁰⁹ Premazzi, 2000.

giallo), la luce è soffusa, la musica in sottofondo (che propone suoni in vari contesti naturali), gli elementi decorativi (alberi, tronchi sospesi alle pareti, cielo stellato sul soffitto e una piccola cascata) contribuiscono ad enfatizzare il posizionamento della catena, evitando la sensazione di trovarsi in un ambiente artificiale, ma al contrario stimolando l'idea di naturalità (Premazzi, 2009). Il personale di vendita e i chioschi interattivi posizionati all'ingresso del negozio svolgono la funzione informativo-educativa. Inoltre, è possibile sottoscrivere la fidelity card che consente di ricevere la rivista della catena che espone sia le promozioni a cui può accedere il cliente sia i prodotti e gli articoli inerenti all'ecologia e al naturalismo (segnalando libri, convegni, dibattiti, approfondendo determinati argomenti).

Anche in questo caso la caratterizzazione strutturale e di servizio del punto vendita fa sì che esso non svolge esclusivamente la funzione di luogo di vendita ma è un punto di socializzazione e di diffusione di cultura (grazie ad esempio alle esposizioni ospitate periodicamente e alla stretta collaborazione con le associazioni naturaliste) per un target di riferimento ben definito e differenziato.

15) NIKE TOWN²¹⁰ (USA)

Il “flagship store” è ideato generalmente per comunicare l'immagine ed i valori dell'insegna e dei marchi associati ad un particolare stile di vita e per trasformare l'acquisto in un'esperienza significativa. Il prestigio di cui gode gli deriva sia da fattori materiali (es. location, dimensione e allestimento), sia da elementi esclusivi ancorché immateriali (es. atmosfera ed espressività) che sono alla base della sua brand equity.²¹¹ Il flagship store è studiato in ogni singola caratteristica al fine di circondare il consumatore con una gamma di stimoli multisensoriali particolarmente intensa (luci, suoni, colori, odori) e di evocare emozioni positive quanto più durature. I prodotti vengono esposti singolarmente in spazi creati ad hoc

²¹⁰ Sabbadin, 2004; Sabbadin, Negri, 2009.

²¹¹ La brand equity o valore della marca è determinata dalla conoscenza della stessa sul mercato. Essa dipende dalla notorietà (brand awareness) e dall'immagine (brand image).

per essere ammirati nella loro originalità, mentre lo stock espositivo è ridimensionato per evitare di intaccare l'identità di ogni singolo articolo.

Un esempio centrale nella storia dei flagship store è rappresentata da Nike Town. Nike ha sviluppato il flagship store con la medesima attenzione che pone per conseguire le performance e per la progettazione dei propri prodotti.

I Nike Town sono realizzati come se fossero una palestra all'avanguardia, un music club, un parco multimediale, un museo fotografico e un grande punto vendita tecnologico. Nei punti vendita Nike Town è possibile ad esempio trovare attrezzi ginnici di ultima generazione costruiti con materiali molto innovativi, immersi in un'ambientazione ricollegabile a una palestra futuristica.

Inoltre non mancano aree dedicate alla valorizzazione della cultura sportiva locale. Sono installati padiglioni utilizzati per giocare a calcio o a rugby, a basket o a pallavolo e in ogni area dell'edificio è possibile ammirare foto di atleti nazionali e non di ogni disciplina, legati al marchio. Le caratteristiche architettoniche sottolineano la cultura sportiva, il cui obiettivo è di attirare l'attenzione dei consumatori e di creare un luogo d'incontro per gli amanti del brand Nike. I Nike Town rappresentano per via della loro popolarità un percorso turistico obbligato delle città e, in alcuni casi, come ad esempio a Chicago, sono la prima attrazione turistica con un milione di visitatori l'anno.

16) OIBIBIO²¹² (OLANDA)

E' un format innovativo che soddisfa la clientela votata alla spiritualità (*new age*). E' sito presso la stazione ferroviaria di Amsterdam in una struttura molto prestigiosa che si estende per sette piani. Il punto vendita ha sortito una grande notorietà grazie alla visibilità offerta dai mass media e al passaparola dei visitatori (una media di 80.000 persone l'anno, di cui l'80% circa provenienti dal circondario di Amsterdam) rimasti incantati dalla struttura architettonica. I visitatori sono molto eterogenei per quanto riguarda le caratteristiche socio-demografiche, ma tutti sono accomunati dalla voglia di migliorare il proprio stile di vita attraverso il recupero

²¹² Castaldo, 2005.

della dimensione spirituale, che sul piano dei comportamenti di consumo si concretizza nella ricerca di prodotti che arricchiscono culturalmente e nella fede. L'assortimento si compone di prodotti food (naturali, integratori dietetici), e non food (per la cura e l'igiene della persona, medicinali naturali e prodotti omeopatici, libri, audio-visivi, minerali, essenze, articoli da regalo biancheria per la casa e complementi d'arredo) selezionati tra quelli che possano garantire (o evocare) l'equilibrio psico-fisico e spirituale. Ad esempio, i capi di abbigliamento sono fabbricati interamente in fibre naturali e sono comodi da indossare e rivolti all'utilizzo in specifiche occasioni d'uso (es. sauna, relax domestico), i complementi d'arredo comprendono comodi cuscini e morbide coperte funzionali al riposo, il materiale librario e audiovisivo è tipicamente di natura religiosa, new-age e spirituale. All'interno del punto di vendita sono create delle aree atte ad accogliere i clienti che durante la visita hanno necessità di rilassarsi; una di queste contiene una sorta di giardino cinese dove è possibile trascorrere una pausa, sorseggiando tè preparato al momento. Nell'edificio è previsto un Cafè, caratterizzato da un ambientazione sobria ed elegante. L'area è raggiungibile sia dalla via principale sia dalla scala di collegamento tra i diversi piani o dagli spazi di vendita, divenendo anche un luogo di socializzazione, dove è possibile scambiare opinioni con gli amici o consultare le più disparate riviste e giornali.

Il punto vendita ha una fascia d'orario piuttosto ampia: ogni giorno (inclusa la domenica) dalle ore 10 alle ore 19. Il personale è cortese, competente e affabile con i visitatori al fine di interpretare al meglio la missione di Oibibio.

17) PETSMART²¹³ (UK)

E' un franchising americano aperto dal 1997 anche in Europa; nel Regno Unito conta diverse decine di punti vendita. Su una superficie di 26.000 sq ft (1.000 sq ft adibiti a magazzino) espone circa 12.000 referenze di differenti categorie merceologiche per animali domestici: alimenti, prodotti per l'igiene e la cura degli animali, gli accessori. Il punto vendita eroga un insieme di servizi utili per i

²¹³ Premazzi, 2000.

proprietari degli animali o per coloro che sono amanti degli animali ma non ne possiedono. In particolare, è possibile ottenere servizi di assistenza veterinaria, training degli animali da parte di istruttori esperti, servizi fotografici o anche una pasticceria per cani (Dog Bakery). Il punto vendita offre anche la possibilità di acquistare animali abbandonati o adottare “a distanza” animali a rischio di estinzione, nonché acquistare biglietti augurali, gadget (tappetini, quadri, soprammobili, giochi), ecc. E' paragonabile ad un luogo di divertimento assimilabile ad uno zoo. Infatti, gli animali domestici in vendita sono “esposti” al fine di essere facilmente visibili e scelti direttamente dagli aspiranti proprietari dopo aver “familiarizzato” con loro (vi si trovano un acquario con pesci di varie specie, un'area per i rettili e per i volatili, ecc.).

Grazie ad un personale di vendita competente (nell'informare e consigliare) l'insegna è diventata anche uno strumento educativo e di sensibilizzazione dei visitatori. Lo spazio di vendita è organizzato seguendo due chiavi di lettura; la prima in funzione del macrobisogno da soddisfare (nutrizione, igiene, ecc.), la seconda in base alla specie dell'animale cui si rivolge (cani, gatti, pesci, cavalli ecc.).

18) PRADA²¹⁴ (USA/GIAPPONE)

Il consumatore percepisce il marchio Prada come evocatore di stile contemporaneo e distintivo, curato nei particolari estetici e molto innovativo. Al posizionamento attuale del marchio hanno contribuito la riconosciuta qualità dei prodotti, il prestigio storico del marchio e le strategie di marketing focalizzate sulla comunicazione e sulla distribuzione. Alla luce di tali considerazioni, anche Prada ha implementato processo di vertical branding attraverso l'apertura di flagship store a forte contenuto tematico o concettuale.

Il primo Epicenter²¹⁵ è stato realizzato nel 2001 a Manhattan (New York) nell'area dedicata allo shop del Museo Guggenheim. L'entrata è un'area multifunzionale

²¹⁴ Sabbadin, 2004; Sabbadin, Negri, 2009.

²¹⁵ E' un progetto dall'architetto Rem Koolhaas.

(dotata di multischermi e proiettori) utilizzata per ospitare eventi. Lo spazio dedicato all'esposizione dei prodotti può essere facilmente convertito in palcoscenico in grado di ospitare circa 200 persone. *L'edificio è contraddistinto dalla tecnologia avanzata; la comunicazione nel punto vendita passa attraverso la tecnologia: i camerini di prova sono dotati di telecamere che proiettano l'immagine in appositi monitor. I flat screens trasmettono continuamente immagini* (Sabbadin, Negri, 2009). L'impiego delle nuove tecnologie e dei device multimediali consentono di teatralizzare l'assortimento veicolato o stabilire un'interazione attiva con il visitatore²¹⁶.

I prodotti vengono solamente esposti, ma contribuiscono alla definizione dei luoghi e dei percorsi che favoriscono il contatto tra il visitatore ed i prodotti stessi. Lo spazio è stato progettato per risultare di alto impatto estetico e spettacolare, con un'architettura arida e con l'obiettivo di modernizzare l'immagine di Prada legando la marca ai concetti di sfida e sperimentazione. Al fine di raggiungere tale obiettivo di comunicazione, nella struttura sono utilizzate diverse applicazioni: di relazione o service device che supportano le relazioni reali fra lo staff ed i visitatori; ad esempio è molto utilizzata la customer card che consente ai dispositivi presenti nel pdv di dialogare tra loro con la tecnologia wireless o lo staff device che permette all'occorrenza di estrarre da un database una serie di informazioni relative ai clienti; l'etichetta interattiva che permette di seguire i prodotti durante il loro ciclo di vita e nei vari spostamenti, è una sorta di certificato di autenticità programmato come dispositivo di sicurezza e sostituisce la ricevuta; la dressing room interattiva che consiste in un ambiente di 2 mq, le cui pareti modificano il colore (da trasparente a traslucido) se la stanza è occupata. Il cliente può a suo piacimento modificare il colore e l'intensità della luce al fine di osservare i capi scelti in differenti atmosfere; gli scanner, i monitor touch screen, ecc.

Un secondo Epicenter Prada è stato localizzato nel 2003 a Tokyo. Gli architetti Herzog & De Meuron hanno realizzato una torre interamente di cristallo pregiato che assomiglia ad una specie di membrana organica trasparente che elimina il

²¹⁶All'interno, i macchinari occupano gli stessi spazi calpestabili dai visitatori e si mescolano con loro, in modo da sollecitare sensazioni di accessibilità, piena disponibilità del retailer e immedesimazione del cliente nell'ambiente di vendita.

confine tra esterno ed interno. *La fruizione degli spazi diventa fluida, attraverso l'uso del vetro concavo, convesso e piatto, diventa dinamica, continuamente ridiscussa dalla diversa percezione degli spazi. I corridoi creano un ambiente di materiali fluidi che emettono luce e gli spazi espositivi hanno un soffitto metallico con dei fori che aspirano le luci* (Sabbadin, Negri, 2009).

Il terzo Epicenter Prada nasce a Los Angeles. Esso è stato progettato da Rem Koolhaas come quello di New York e si estende per una superficie di 2.200 mq organizzati in tre piani che sembrano essere la continuità con lo store di New York. Le pareti sono costituite da un mix d'aria e materia molto porosa, che può essere retro-illuminata permettendo di gestire attraverso le luci l'atmosfera del punto vendita. Anche in questo punto vendita si ricorre ampiamente all'utilizzo della tecnologia, in particolare di schermi al plasma che proiettano immagini del brand. Il terzo piano è dedicato all'esposizione delle calzature e dei relativi accessori organizzati ad "aeroporto" al fine di dare l'idea del viaggio e del movimento.

19) SAINSBURY'S²¹⁷ (GB)

I format distributivi sono tradizionalmente progettati seguendo una logica che prende in esame solo i parametri da offerta. Da qualche anno, nei mercati distributivi più evoluti, alcune insegne hanno abbandonato il loro criterio di segmentazione tradizionale, lasciando spazio ad una differente modalità di composizione dell'assortimento. L'approccio utilizzato è customer-based, ossia un modello di segmentazione dell'offerta distributiva che si basa sull'osservazione dei comportamenti di acquisto della propria clientela. Le informazioni sul comportamento di acquisto sono estratte dalla carta fedeltà ed hanno permesso di differenziare l'offerta commerciale, la comunicazione, il layout, le promozioni, i prezzi a seconda delle caratteristiche della propria clientela. Così ad esempio, Sainsbury's, ha implementato una ricerca qualitativa (focus group) per identificare le caratteristiche del supermercato "ideale" e verificare i bisogni latenti dei clienti che si recano a fare la spesa. Così, l'insegna ha realizzato un punto vendita

²¹⁷ Cardinali, 2009; Kikilab, Vol. 1, 2004.

denominato Sainsbury's hazel grove. Si tratta di un format “ibrido” a metà strada tra il superstore e il convenience, orientato ai freschi (circa 2.300 referenze) ed è arricchito da un ampio spettro di servizi extra core (Sainsbury's Bank, Cafè e Kid's Zone). All'esterno del pdv, nei pressi del parcheggio, è stato collocato un grande distributore automatico aperto 24 ore su 24 con un assortimento di circa 150 referenze per gli acquisti di emergenza quando il negozio è chiuso²¹⁸. Inoltre, l'insegna ha introdotto anche la possibilità di fare spesa on line e si impegna a consegnare la merce entro un ora dall'ordine (se non riesce a rispettare il termine, l'insegna pagherà 15 euro).

Sainsbury's ha implementato anche un progetto di sviluppo di format (Fig. 6.3) che si differenziano a seconda del tipo di fabbisogno di spesa che si intende soddisfare come evidenziato dalla tabella che segue.

Fig. 6.3 - La strategia di format dell'insegna Sainsbury's

MAIN MISSION	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 20.000 ai 48.000 sqft.
MAIN PLUS	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 un limitato assortimento di prodotti non food con una superficie di vendita superficie ai 45.000 sqft.(mini-iper).
MIXED MISSION	Questo format soddisfa il fabbisogno della spesa giornaliera e include due distinti concept: <ul style="list-style-type: none"> • 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); • 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.)

Fonte: Cardinali M., *Le opzioni strategiche della distribuzione moderna nello sviluppo di nuovi format distributivi*, 8° Congresso internazionale di marketing, 2000

²¹⁸ **Petit Casino' 24 (Francia)** si basa sulla stessa logica dei distributori automatici posti all'esterno dei punti vendita ad insegna Sainsbury's. E' un 24 hours store rivolto a chi deve acquistare prodotti d'emergenza. E' automatizzato e refrigerato e localizzato nelle area ad alto flusso di traffico. L'offerta commerciale è composta da 200 referenze a marchio industriale. A fine 2009 l'insegna ha lanciato un progetto di sviluppo che prevede l'apertura di altri 100 punti vendita su tutta la rete di vendita.

20) SIMPLY SMA²¹⁹ (ITALIA)

E' un format²²⁰ aperto a Milano da SMA Supermercati (dal 1997 gruppo Auchan) interamente ecologico che si estende per una superficie di 2.500 mq su due piani. E' un punto vendita innovativo che fa della sostenibilità ambientale la sua mission aziendale. In particolare, si basa sul risparmio energetico, il riciclo dei materiali e la commercializzazione di prodotti eco-attenti (ecocompatibili ed equosolidali). Il risparmio energetico è un punto fondamentale nel progetto del nuovo Simply. Infatti, l'insegna per ridurre al minimo i consumi ha tenuto particolari accorgimenti: ha inserito coperture sui banchi surgelati, eliminato i neon dai ripiani dei banchi frigoriferi, ha illuminato sia l'area esterna sia quella interna con tecnologia elettronica a led, ha installato più vetrate per utilizzare la luce naturale e sensori per ottimizzare la luce artificiale, ha utilizzato il calore prodotto dalla centrale frigorifera per il riscaldamento dell'acqua, ha installato un impianto fotovoltaico sul tetto. La struttura è stata interamente rivestita per evitare le perdite di calore e così ridurre il fabbisogno necessario per il suo condizionamento. Tutti gli interventi realizzati permetteranno all'insegna di risparmiare circa 220.000 kwh equivalenti a 28.000 euro.²²¹

E' stata posta molta attenzione anche al riutilizzo e al recupero dei materiali al fine di evitare l'accumulo eccessivo dei rifiuti. L'arredamento è realizzato interamente in materiale riciclato (es. il legno per i pannelli degli scaffali nel reparto gastronomia, la plastica per i carrelli, i cestini e i separatori dei banchi frigorifero).

Inoltre nel nuovo Simply si possono trovare tutta una serie di prodotti eco-attenti (comunicati in store efficacemente): lo sfuso di alimentari (caramelle e cereali), i detersivi liquidi, i prodotti bio ed equosolidali, i prodotti in fibra naturale al 100%, i

²¹⁹ Fonte: www.simplymarket.it; www.retailforum.it.

²²⁰ **Earth Day (Usa)** è un pdv che come Simply Sma fa della sostenibilità la sua mission aziendale. Lo store aperto da WalMart a Las Vegas ha l'obiettivo di ridurre addirittura del 45% i consumi energetici. Il concept è stato denominato HE5 (high efficiency, il cinque identifica la quinta tipologia di concept) ed è progettato per le aree il cui clima è molto caldo e secco. Nel punto vendita i pavimenti sono radianti al raffreddamento per evaporazione indiretta; l'illuminazione è effettuata con i led a sensori di prossimità (le luci si spengono quando il cliente è lontano dal banco) e il calore dei refrigeratori è ricondizionato.

²²¹ E' il consumo medio di 20-25 famiglie.

prodotti a basso consumo energetico come le lampadine. Inoltre, sempre nel rispetto dell'ambiente, sono messi a disposizione dei consumatori sacchetti biodegradabili prodotti da amido di patate e borse riutilizzabili.

Simply è un'insegna che si impegna anche nel sociale attraverso la collaborazione con l'Istituto dei Ciechi di Milano per accompagnare i non vedenti a fare la spesa e con il Banco Alimentare per la donazione di prodotti non più commercializzabili al "Piccolo Cottolengo di Don Orione". Inoltre ha stretto una collaborazione con Cauto (onlus locale) per il ritiro dei cibi invenduti ma ancora consumabili per essere utilizzati dalle persone meno abbienti. Una collaborazione è sorta anche con Legambiente per la valorizzazione del territorio che circonda il punto di vendita.

21) SUPERDAY DI SIGMA²²² (ITALIA)

E' un nuovo format di prossimità lanciato da Sigma (insegna della Grande Distribuzione Organizzata in gruppi di acquisto collettivi) a Reggio Emilia che mira a semplificare il processo d'acquisto attraverso la configurazione dello spazio e la facilità di lettura dell'offerta commerciale, preservando nel contempo l'ampiezza e la varietà dell'offerta. E' un format²²³ con una superficie di vendita di 200-400 mq pensato per i più giovani e per il target dei single. Lo dimostra un'ampia scelta di referenze monodose, salutistiche e con sconti mirati. All'ingresso del punto vendita è posizionato un punto di informazione per accogliere il consumatore e rendere meno impersonale la relazione tra lo spazio e il soggetto. L'organizzazione dello spazio di vendita consente di aiutare il consumatore nel processo di acquisto, infatti la disposizione degli scaffali permette di fotografare l'offerta merceologica

²²² Mark Up, n. 172.

²²³ Un altro format che si rivolge ad uno specifico target è **Adeg Aktiv Markit 50+ (Austria)**. E' un format austriaco rivolto esclusivamente agli anziani con l'offerta di un assortimento prettamente monodose da consumare da uno o al massimo due persone. Il personale addetto alle vendite ha un'età superiore ai cinquanta anni e il costo del salario è più alto di circa un 10% rispetto ai salari medi (dei più giovani). Questo costo può essere recuperato dai minori costi che sono generati dal minore turnover dei lavoratori più anziani rispetto a quelli più giovani. L'ambientazione naturalmente è stata modificata in base al target, infatti entrando nel punto di vendita è possibile notare (rispetto ai supermercati classici) la presenza di corsie più ampie, scaffali più bassi, pavimenti antiscivolo, illuminazione specifica, ecc.

immediatamente prima che questo si sposti da una corsia ad una altra. Le corsie con scaffali paralleli sono sostituite da un percorso di acquisto circolare con un corridoio di entrata ed uno di uscita al fine di avere una completa visibilità delle tipologie merceologiche. Esso è favorito anche dalla presentazione di un numero ridotto di referenze per ogni classe merceologica. Inoltre, l'altezza degli scaffali è progettata per accogliere nel basso i prodotti più economici e verso l'altro gli articoli di maggiore qualità. Al termine della corsia principale, un ampio atrio presenta il pane e le carni con l'obiettivo di sottolineare la freschezza dei prodotti. Per questo motivo, l'ambientazione è studiata per comunicare la freschezza attraverso una serie di accorgimenti, tra cui la presenza dietro le focacce e la pasta fresca adagiata sulla farina dei fornai e il profumo che viene dall'interno. Le carni sono tagliate poco dietro il banco espositivo. La seconda corsia è quella di ritorno per dare un senso di time saving. Per coloro che non hanno nemmeno il tempo di entrare all'interno del punto vendita è stato installato un distributore automatico di bevande ed alimenti utilizzabile 24 ore su 24 dove è possibile trovare dalla polenta alle pile ricaricabili, ecc. Inoltre, il punto vendita diffonde musica soft, ha pavimenti antiscivolo, corridoi ampi e illuminazione intensa, panchine d'attesa vicino ai banchi assistiti, carrelli della spesa più comodi e leggeri, campanelli all'interno del punto di vendita per contattare il personale di vendita. Nel prossimo futuro l'insegna ha intenzione di dotare il punto vendita di bilance elettroniche per comunicare peso e costo e di etichette stampate a caratteri più grandi per facilitare la lettura.

22) TARGET P2004²²⁴ (USA)

E' il secondo gruppo discount americano dopo WalMart con cui compete direttamente per il suo posizionamento Chic Discount, evoluzione nata in seguito alla creazione di linee di prodotti non food fatti disegnare da stilisti e designer famosi. Il suo successo deriva dalla capacità di evolvere i format, trasformandoli o creandone altri in base alle evoluzioni dei propri clienti. Il format di ultima

²²⁴ Kikilab, Vol. 2, 2006.

generazione denominato P2004, offre soluzioni creative e innovative ai bisogni e desideri dei clienti, individuandoli attraverso ricerche sui comportamenti, sui modelli d'acquisto e sulle aspettative delle persone. Lo spazio dedicato all'alimentare è pari all'80% dello spazio complessivo e l'assortimento è progettato con logiche che seguono stili di vita e modelli di acquisto, dando più spazio a bevande, snack, prodotti per la cura della persona, ecc. Il non food è stato diviso in tre mondi per stimolare e facilitare lo shopping. Il primo, denominato entertainment, accoglie i prodotti legati allo sport, al gioco ed all'elettronica. Le testate di gondola sono utilizzate per creare aree emozionali stimolando i clienti attraverso la funzionalità, la semplicità e l'impulso. All'interno dell'area vi è uno spazio dedicato all'esposizione di videogiochi e schermi per la visione di film o per provare i videogiochi. Il “mondo” è molto flessibile, infatti, gli allestimenti sono aggiornati ogni 12/15 settimane. Il secondo universo, offre tutto quello che è necessario per la salute e la bellezza, oltre al cibo per animali. E' localizzato all'ingresso del pdv. Infine, il mondo del Bambino, il quale aggrega tutti gli alimentari e non rivolti al target dell'infanzia.

Il layout e la comunicazione aiutano il cliente ad orientarsi facilmente e ciò consente ai clienti di utilizzare in modo più razionale il tempo a disposizione. E' stata progettata anche una farmacia al fine di migliorare i tassi di conversione e aumentare il flusso di traffico. A tal fine, l'area dedicata alla farmacia è stata migliorata nel design, sono state differenziate le sottocategorie, allargati gli scaffali e ridotta l'altezza per enfatizzare la percezione di accesso alla farmacia presente. Gli orari di apertura sono estesi e vi è anche un'area per richiedere consulenze mediche.

23) TOD'S²²⁵ (GIAPPONE)

Tod's un noto gruppo industriale italiano che produce scarpe e borse che esporta in tutto il mondo. Recentemente, l'azienda ha aperto un flagship store a Tokyo. E' un edificio di oltre 2.500 mq che si sviluppa per sette piani, di cui tre destinati alla

²²⁵ Kikilab, Vol. 2, 2006.

vendita, tre agli uffici e uno alla presentazione delle collezioni e agli eventi. E' localizzato in Omotesando, un quartiere della metropoli che si è notevolmente arricchito negli ultimi anni con la presenza di molte griffe della moda Italiana e Francese. *Il progetto è stato realizzato da Toyo Ito, un famoso architetto giapponese che lavorando in modo sinergico sia sull'architettura che sugli interni, è riuscito a creare una felice simbiosi tra l'essenza italiana della marca e i linguaggi tipici della cultura nipponica* (Valente, 2006 - Kiki Lab). La struttura del palazzo evoca la sensazione degli olmi che fiancheggiano la strada in cui è localizzato. E' dunque un palazzo ad albero che richiama a i valori essenziali del brand Tod's: naturalità (i materiali utilizzati), artigianalità (le finiture), innovazione (la ricerca). Il carattere artigianale è rafforzato dall'esposizione di strumenti per la lavorazione delle scarpe e dai servizi di personalizzazione tipici delle lavorazioni in laboratorio. La clientela può infatti ordinare la merce scegliendo tra tre tipi di pelle, sei colori, tre modelli e tre misure. I book con i campioni di pelle rendono la scelta più sensoriale e nonostante i tempi di produzione sono piuttosto lunghi (circa 4 mesi), il cliente è ripagato dalla garanzia di una fabbricazione totalmente “made in Italy” e di qualità. *Nell'arredo gli espositori geometrici di Toyo Ito si integrano con i divani rossi, sinuosi, raffinati progettati da Zaha Adid; c'è un'estrema cura nei dettagli, dall'esposizione dei prodotti e degli accessori ai materiali. E' infine interessante l'integrazione fra spazio di vendita, uffici, area eventi che da un lato avvicina di più alla realtà del negozio anche le figure aziendali meno coinvolte nella vendita; dall'altro coinvolge il cliente nella vita e nelle attività aziendali, favorendo al fidelizzazione e la costruzione di relazioni durature* (Valente, 2006 - Kiki Lab).

24) WHOLE FOODS MARKET²²⁶ (USA)

E' un'insegna di una catena Americana di supermercati che commercializza prodotti naturali ottenuti con metodi di coltivazione biologici e in modo artigianale²²⁷. Si

²²⁶ Castaldo, 2005; Kikilab, Vol 1., 2005.

²²⁷ In Italia un punto vendita che ha una mission simile è **NaturaSi**. Anch'essa commercializza prodotti biologici ed ecologici. E' un insegna che ha 56 pdv, 3 macellerie, 2 ristorante, 1 bar bistrot e 1 centro benessere.

rivolge alla clientela particolarmente attenta agli aspetti salutistici. La missione della catena infatti recita la seguente frase: *“impegno quotidiano ad essere altamente selettivi nella scelta dei prodotti da vendere, essere dedicati a obiettivi di qualità stringente e impegnati nella promozione dell'agricoltura sostenibile”*. I valori di fondo condivisi sono sintetizzati dal motto *“Whole Foods, Whole People, Whole Planet”*. *“Whole Foods”* richiama l'impegno a offrire prodotti alimentari naturali e di elevata qualità. *“Whole People”* sottolinea la convinzione della centralità che il personale riveste nella creazione di punti di vendita realmente apprezzati dai clienti e dalle comunità locali. *Whole Planet* enfatizza l'assunzione di responsabilità sociale e in particolare nella salvaguardia del pianeta (Castaldo, 2005).

L'assortimento determina il posizionamento aziendale, infatti sono esposte circa 20.000 referenze naturali sia del food sia del non food, che non abbiano subito trattamenti, privi di coloranti dolcificanti, provenienti da animali allevati senza ormoni o verdure senza sostanze chimiche tra cui: supplementi per la dieta, prodotti per l'igiene personale e della casa, ecc. I reparti in cui è suddivisa l'offerta complessiva sono:

- prodotti alimentari freschi;
- prodotti alimentari confezionati;
- prodotti non alimentari.

In Francia, invece, **Casitalia** è l'insegna del gruppo francese Casinò che promuove i prodotti made in Italy ed i prodotti a marchio nell'ambito del settore biologico e tipico nel territorio francese. Ha una dimensione limitata a 150-300 mq e un assortimento di circa 2.000 referenze (50% prodotti di enogastronomia made in Italy e 45% di private label e 5% di marche industriali).

Un'altra insegna che si rivolge ad una clientela attenta agli aspetti salutistici è **Daily Monop (Francia)**. È un format innovativo appartenente alla catena francese Monoprix e localizzato a Parigi. Si estende per una superficie di 300 mq e commercializza quasi 2.500 articoli (salutistici, da consumare immediatamente, ecc.). È un negozio intermedio tra il Café e un punto vendita grocery e soddisfa sia bisogni di natura funzionale sia di natura simbolica e immateriale. La fascia oraria di apertura è piuttosto ampia, dalle 9.30 alle 24.00, dal momento che la maggiore quantità di fatturato (circa il 50%) è generata nel tardo pomeriggio e in serata. È composto da un assortimento ampio di monoporzioni e si rivolge ai single a reddito medio-alto che hanno necessità di time saving. Il punto vendita è suddiviso nei seguenti universi di bisogni:

- freschi;
- prodotti confezionati;
- surgelati;
- panetteria-pasticceria;
- area per comprare e consumare cibo.

I fornitori sono scelti tra quelli che producono con metodi biologici per i benefici sulla salute e tra quelli locali per garantire la freschezza del prodotto. L'attività di sensibilizzazione all'utilizzo di prodotti naturali viene svolta attraverso del materiale informativo (libri, riviste, corsi gratuiti, ecc.) e personale di vendita competente e formato che assiste il cliente nel suo processo d'acquisto. Infatti, una volta assunti, gli addetti vengono sottoposti a corsi di formazione ed esami per rilevarne la preparazione in materia alimentare e a corsi e seminari di aggiornamento. Il sito aziendale ha una pagina che raccoglie come una biblioteca tutti i libri virtuali dedicati ai temi dell'ambiente, della sicurezza alimentare, della qualità, integrata da un'ampia documentazione legislativa.

Il punto vendita ha un clima familiare ed è impegnato nello svolgimento di attività ambientali, ad esempio la raccolta di materiale riciclabile. Inoltre, ha l'obiettivo di trasformare l'ambiente di vendita da luogo di acquisto a vero e proprio meeting point di socializzazione, divertimento e informazione per l'incontro di persone che condividono sistemi di valori. Il posizionamento della catena distributiva è rafforzato dall'attività di comunicazione²²⁸ e dall'ambiente di vendita che utilizza intensamente il legno ed il colore verde.

L'insegna ha ormai registrato un grosso sviluppo: si estende per oltre 120 punti di vendita in oltre 20 stati grazie alle continue fusioni e acquisizioni di punti vendita accomunati dall'impegno naturalista e ambientalista.

3.2 Innovazioni strutturali sul contenuto e sul contesto con collaborazione

Le innovazioni strutturali con collaborazioni (come le precedenti) impattano sulle caratteristiche strutturali del punto vendita (ubicazione, superficie, orari di apertura e chiusura, layout e display, ecc.) e sull'articolazione dell'offerta (ampiezza e profondità), ma sono prodotte da programmi di collaborazione con altri partner (industriali, commerciali, ecc). A tal proposito, un'innovazione che è stata di

²²⁸Castaldo, 2005.

recente osservata nel panorama distributivo sono i *temporary store*²²⁹ che nascono per mezzo di accordi con strutture non retail (es. gallerie, spazi liberi, ecc). I temporary store sono negozi la cui durata di apertura è limitata ad alcuni mesi, in casi eccezionali pochi giorni, che hanno il duplice scopo di attrarre l'attenzione dei clienti e sottolineare il senso dell'occasione. L'apertura spesso coincide con eventi particolari o con il lancio di nuovi prodotti/servizi per l'azienda. E' spesso una struttura fissa utilizzata come vetrina, anche se per poco tempo, in vie talmente prestigiose e costose dal punto di vista gestionale da escludere la sostenibilità di una presenza costante. L'apertura di un temporary è comunicata, ma in alcuni casi è del tutto improvvisa, e la conoscenza è subordinata al solo passaparola. Il temporary store è un nuovo formato distributivo che può assumere differenti forme. Può essere stabilito in una sede fissa o in una ambulante (Gap ha girato gli Stati Uniti su di un pullman, Oviessa l'Italia attraverso un camion di 17 metri) o essere monomarca, ma anche promuove differenti marchi (es. Coin). L'assortimento può comprendere molteplici categorie che appartengono al food o non food, come nel caso di Tad che presenta un assortimento composto da prodotti utili alla cura del corpo, ma anche prodotti di abbigliamento, accessori, prodotti musicali, complementi per l'arredo, ecc. Al di là dell'articolazione dell'assortimento, tali innovazioni impattano anche sull'ambientazione ed il layout. Ad esempio, Harrods nel department store espone l'abbigliamento maschile e quello femminile in due cupole differenti rivestite di led luminosi per modificarne l'ambientazione

²²⁹ **Nivea** in occasione del salone dell'arredamento ha aperto il suo temporary (naturalmente tutto in blu e bianco) in Corso di Porta Ticinese a Milano. Il concept intende rafforzare l'associazione tra il vissuto del brand ed il benessere psicofisico, integrando l'offerta di prodotti Nivea (oltre 550) con un'ampia serie di servizi. Infatti, nel negozio non si trovano solo i prodotti Nivea, ma anche una nuova linea di accessori e di abbigliamento. Inoltre i clienti potranno prenotare (anche tramite il sito di Nivea) dei trattamenti di bellezza da realizzarsi nell'apposita zona "beauty". Nivea organizza anche molte iniziative (es. la "programmazione serale" (il negozio è aperto dalle 10 alle 22) legata al rito dell'aperitivo al fine di sottolineare le capacità del retail di non essere esclusivamente un luogo di acquisti ma uno spazio per le attività di intrattenimento e svago.

Un altro esempio di temporary store è il **Mark & Spencer (Gb)**. E' un punto vendita di circa 10.000 mq in Westfield, London. Il negozio si sviluppa su tre piani e prevede una netta separazione fra i vari reparti e ha l'obiettivo di enfatizzare il brand *M&S Autograph* su cui il retailer punta molto per raddoppiare le vendite nei prossimi tre anni. I corner del food sono localizzati su tutti i piani: un negozio dedicato al delicatessen di prodotti mediterranei, un negozio di formaggi al piano del reparto abbigliamento donna, un takeaway nel seminterrato, diversi Cafè e un M&S Kitchen. E' un progetto pilota che deve fornire informazioni sulla modalità per rendere più efficiente e meno costosa l'implementazione dei successivi punti vendita.

all'occorrenza. L'ambientazione è favorita da un'insieme di display incassati nei muri e per l'occasione si è provveduto anche a modificare il logo di Harrod's (qui realizzato in fibre ottiche).

In altri casi, l'innovazione strutturale può derivare dalla collaborazione tra un soggetto industriale ed un soggetto commerciale. A titolo di esempio, la casa automobilistica italiana Dr e l'insegna Finiper hanno instaurato una partnership strategica volta alla commercializzazione del modello DR5 presso i grandi centri commerciali ad insegna Finiper. In particolare, tutti gli Iper d'Italia avranno al loro interno una concessionaria DR, che viene così messa in condizione di incontrare un vasto pubblico.

1) DR5-FINIPER²³⁰ (ITALIA)

La casa automobilistica Dr²³¹ e l'insegna Finiper hanno instaurato una partnership strategica volta al lancio commerciale del modello DR5²³² (la Suv italo-cinese dell'imprenditore molisano Massimo Di Risio) presso i grandi centri commerciali ad insegna Finiper. L'accordo siglato è per certi versi rivoluzionario. Non è la prima volta che modelli di auto vengono venduti nei grandi centri commerciali, ma non era mai successo che la rete di ipermercati di un gruppo distributivo Italiano fosse "lo strumento" utilizzato per sperimentare il lancio di un nuovo prodotto. Nel 2007-2008 i 25 punti vendita Iper ad insegna Finiper (in Italia) hanno ospitato al loro interno una sorta di concessionaria volta ad illustrare ai clienti il nuovo prodotto, che in quell'occasione è stato offerto per i primi 3.000 pezzi ad un prezzo inferiore di 1.000 euro. Finiper ha curato l'ambientazione dello spazio dedicato all'esposizione della Dr5 con soluzioni eleganti e riservate, reso esclusivo dalla cura del dettaglio e dalla ricercatezza dei materiali. In questa atmosfera, i venditori DR

²³⁰ www.drmotor.it; www.iper.it; www.quattroruote.it; www.mondoauto.it.

²³¹ DR è nata più di venti anni fa come Concessionaria Lancia, divenuta Concessionaria Alfa e poi anche Fiat, acquisisce in seguito i mandati Ferrari e Maserati, BMW, MINI e Land Rover; recentemente la DR fa propri anche i marchi Renault, Nissan, Citroën e Mitsubishi. Nel portafoglio anche altre marche. Ad Isernia, piccolo centro cittadino del Molise, la DR Groupe è oggi la Capogruppo di altre 13 società, tutte indipendenti tra loro, con oltre 190 dipendenti, più di 300.000 mq di superficie, oltre 250.000.000 euro di fatturato.

²³² La DR 5 è assemblata in Italia con scocche cinesi e motori Fiat.

hanno guidato il cliente all'acquisto della DR 5 come se si trovasse in una tradizionale concessionaria.

L'obiettivo dell'insegna è quello di diversificare l'assortimento (come già si è potuto osservare con la vendita dei parafarmaci e della benzina), mentre l'obiettivo della casa automobilistica molisana, priva di una rete nazionale strutturata, è stato quello di incontrare un vasto pubblico in tempi molto rapidi e senza affrontare un investimento impegnativo. L'intuizione del Gruppo Finiper e della DR Motor Company è quindi proprio quella di proporre l'auto là dove il consumatore ha più facilità di osservarla, valutarla e apprezzarne i contenuti. *“Vogliamo rendere semplice ciò che è complesso, accessibile ciò che non lo è. E' questo il pensiero che ci guida nella definizione dei nostri ipermercati come spazi all'interno dei quali le famiglie possono trovare tutto ciò che loro occorre”* – *“Per offrire ai clienti servizi di qualità, occorre scegliere un partner che garantisca affidabilità. La scelta di collaborare con DR è frutto di questa filosofia”* (Marco Brunelli, Presidente del Gruppo Finiper). In tale ottica, l'operazione ha rappresentato anche un tentativo di “banalizzare” (seppure in parte) il processo di acquisto complesso come quello di un'automobile. La strategia di vendita risulta essere semplificata ed innovativa: si va incontro al cliente anziché aspettarlo, abbattendo, così qualsiasi barriera fisica ed emotiva. Inoltre, incontrare il cliente nella sua quotidianità ha reso possibile l'abbattimento di tutti quegli investimenti in comunicazione necessaria per creare visibilità e notorietà al prodotto, ponendolo a contatto diretto con la clientela potenziale. L'ottimizzazione di questi costi si è così potuta trasferire sul prezzo finale dell'auto.²³³

2) HARRODS²³⁴ (GB)

In questo caso si assiste ad una collaborazione tra un retailer ed una società di gestione aeroportuale. Il più famoso department store del mondo, infatti, ha

²³³ Il telaio della DR5 è costruito dalla Casa automobilistica cinese Chery; mentre le due motorizzazioni sono un 1.6 benzina a 4 cilindri fornito dalla stessa Chery e un 1.9 common rail di ultima generazione Fiat Powertrain Technologies, abbinato ad un cambio Fpt. In entrambi i casi l'elettronica è Bosch. Linee e design sono frutto di studi e ricerche del centro stile DR.

²³⁴ Kikilab, Vol. 2, 2006.

lanciato un nuovo *temporay store* nel cuore del nuovissimo Terminal 5 dell'aeroporto di Heatrow (Londra).

Il negozio di circa 1.700 mq è stato progettato in collaborazione tra i due partner per ospitare l'offerta di l'abbigliamento maschile e femminile in due cupole che rivestite di led luminosi per modificarne l'ambientazione all'occorrenza. L'ambientazione è favorita da un insieme di display incassati nei muri e per l'occasione si è provveduto anche a modificare il logo di Harrod's (qui realizzato in fibre ottiche).

Il negozio è da considerare in termini di esperimento (sia in termini di format che di layout), che intercetta da un lato l'esigenza di sviluppo strutturale della grande impresa del retail, che come è noto opera unicamente in un solo gradissimo punto vendita nel cuore di Londra, e dall'altro quella dell'operatore della mobilità, che, disponendo di due risorse essenziali (spazio da una parte e traffico di consumatori potenziali dall'altra) è alla continua ricerca di strategie tese ad ottimizzare il rendimento delle superfici disponibili.

3) TAD²³⁵ (ITALIA)

Il concep store di Tad situato a Roma in via del Babuino è una struttura su due piani che si estende per oltre 1.000 mq. Il distributore è presente con un altro concept sore a Knightsbridge, Londra, all'interno del secondo piano di Harrod's, con il quale ha realizzato una forma collaborativa di space managemet.

Lo store presenta un ampio assortimento, anche molto diversificato: prodotti per la cura del corpo, capi di abbigliamento, accessori, prodotti musicali, complementi per l'arredo. E' persino dedicato uno spazio all'esposizione di terriccio e di piante rare e mediterranee. L'ambientazione è esclusiva: sono utilizzate luci particolari, musiche e colori che hanno l'obiettivo di sottolineare la filosofia di vita del concept. Tali caratteri dell'offerta sono derivati dall'esperienza precedentemente consolidata nel concept store di Roma, dove, oltre alla vendita di prodotti, vengono proposti alcuni servizi caratterizzanti come un hair stylist e un ristorante, nel quale è possibile

²³⁵ Kikilab, Vol. 2, 2006.

gustare le principali prelibatezze della cucina fusion mediterranea. Inoltre non mancano i servizi volti a soddisfare i bisogni di svago e di divertimento, in particolare gli eventi in grado di arricchire l'esperienza di acquisto e quella di consumo. *Anche in Tad l'atto di acquisto aspira ad essere un'esperienza ricca di significati simbolici, caratterizzata dall'aspetto ludico e ricreativo, in grado di coinvolgere sia la dimensione razionale e funzionale, sia quella emozionale ed edonistica* (Valente, 2006 – Kiki Lab).

3.3 Innovazioni non strutturali (infrastrutturali e sistemi gestionali organizzativi) endogene

Le innovazioni non strutturali sono quelle che impattano sull'infrastruttura e sui sistemi gestionali ed organizzativi. Dunque, rispetto alle due tipologie di innovazioni precedenti (strutturali con o senza collaborazione) non si verificano variazioni delle caratteristiche strutturali del punto vendita. In quest'ambito sono da rilevare innanzitutto le innovazioni che derivano dalla diffusione delle tecnologie informatiche sia a monte (nei rapporti con l'industria) sia a valle (nei rapporti con i consumatori) del processo distributivo (es. commercio elettronico) che hanno influenzato i rapporti tra industria e distribuzione, assumendo sostanzialmente un obiettivo di tipo efficientistico-gestionale. Si possono annoverare in questo ambito anche nonché molti altri interventi che travalicano i confini aziendali interessando l'intera supply chain e i rapporti di fornitura, come nel caso delle relazioni fornitore-cliente o i rapporti di collaborazione tra imprese distributive atti a perseguire un obiettivo comune e a ridefinire i rapporti con i consumatori.

Tra gli interventi non strutturali endogeni si può menzionare principalmente l'ingresso di molti retailer tradizionali nel canale del commercio elettronico, che comporta impegni particolari nella strutturazione delle piattaforme internet di dialogo con il cliente (catalogo, formulazione ordini, sistemi di monitoraggio degli ordini, pagamenti), e nelle funzioni di raccordo tra funzioni di amministrazione e controllo dei flussi di ordini ed i sistemi logistici di raggruppamento e trasporto

delle merci. In questo campo i retailer convenzionali hanno ormai sviluppato molte esperienze, alcune delle quali presentano caratteri di innovatività.

1) ESSELUNGA²³⁶ (ITALIA)

E' un supermercato online dove è possibile ordinare tutti i prodotti (circa 10.000) Esselunga (affettati, pesce, carne, vino, frutta, ecc.) comodamente da casa e usufruire delle relative promozioni. E' possibile scegliere anche il giorno e la fascia oraria di consegna ed in alcuni casi sono effettuate le consegne last minute scontate. Il target è composto da giovani donne tra i 25 e i 40 anni (70% dei clienti); neomamme; disabili; anziani; donne lavoratrici. Il pagamento avviene alla consegna (con carta di credito o bancomat) oppure online (con carta di credito o fidaty oro dotata di codice segreto).

L'ordine ha un limite minimo di spesa di 40 euro. I prodotti vengono preparati e confezionati poco prima della consegna e trasportati in furgoni a temperatura differenziata e la merce viene suddivisa in sacchetti blu (prodotti non deperibili), sacchetti gialli (prodotti deperibili), sacchetti bianchi (prodotti congelati). Il management del pdv ha previsto che ogni ordine superiori a 110 euro ha un costo di consegna di 6,90 euro, anziché di 7,90 euro, mentre la consegna è gratuita per i disabili; costa 2 euro per gli anziani sopra i 65 anni. La prima consegna è gratuita. Ogni acquisto consente di cumulare punti e una volta raggiunto un limite di punteggio è possibile chiedere un premio o lo sconto sulla successiva spesa.

Il carrello virtuale funziona come quello fisico. Segue il cliente lungo gli scaffali che desidera visitare ed accoglie tutti i prodotti a cui è interessato. Una volta completato il carrello, è necessario inoltrare l'ordine e successivamente si riceverà una mail di conferma con l'esito della transazione e la ricevuta elettronica (data e numero d'ordine, informazioni dell'utente, ecc.).

²³⁶ Fonte: [Www.esselunga.it](http://www.esselunga.it)

2) DRIVE-IN²³⁷ (FRANCIA/ITALIA)

E' una formula attivata in pochi mesi da diverse insegne in Europa, ad esempio in alcuni ipermercati E.Leclerc in Francia, da Auchan a Torino, ecc. Finiper invece ha previsto questa formula (solo per le bevande) con l'insegna Iper Express. E' stato modificato solo l'intensità del servizio, perchè mentre prima erano i dipendenti a caricare i prodotti, ora lo fanno i clienti.

Nell'Express Drive di E.Leclerc a Tolosa si invia l'ordine tramite la rete, accedendo al sito aziendale. Il ritiro è effettuabile dopo almeno due ore dalla ricezione dell'ordine nel caso in cui la consegna è prevista in un giorno feriale, mentre la mattina successiva se è prevista in un giorno festivo. La merce può essere ritirata entro tre giorni. E.Leclerc offre la possibilità di ordinare sul momento presso una postazione creata ad hoc all'ingresso del punto di vendita. La consegna in tal caso è evasa al massimo entro sette minuti.

Il drive-in è una forma distributiva complementare che si appoggia ad un circuito logistico già esistente. Infatti nell'ipermercato di Tolosa il personale di vendita che ha ricevuto l'ordine on line preleva la merce direttamente dal punto di vendita.

L'assortimento di un Express-Drive varia costantemente a seconda del periodo dell'anno in cui ci si trova: si passa da un minimo di 2.500 referenze ad un massimo di 5.000. Esso è composto in prevalenza da prodotti a marchio insegna e da articoli voluminosi e ad alta rotazione, che sono quelli che sono acquistati in maniera ripetitiva che si possono ordinare senza una vera e propria selezione da parte del cliente. Il posizionamento di prezzo è allineato a quello degli altri format E.Leclerc, mentre il piano promozionale è molto più contenuto, con comunicazione evidenziata sul sito. E' un servizio che non ha costi aggiuntivi come invece avviene nel per la consegna a domicilio. Il target di riferimento è rappresentato da donne con bambini tra i 35-39 anni che ritirano la merce tipicamente tra le 17 e le 20.

Il servizio più importante nel drive-in è dato dalla velocità di pagamento che può avvenire anticipatamente on line oppure alla cassa automatica all'ingresso prima del ritiro dei prodotti. Nel caso di non corrispondenza tra quanto ordinato e quanto

²³⁷ MarkUp, n. 174, 2009

consegnato è previsto il “borsellino elettronico”, una specie di conto dove sono versati i soldi eccedenti da utilizzare per il successivo acquisto. Su tale conto sono accumulati anche importi virtuali generati dalla riconsegna delle buste di plastica o da programmi di fidelizzazione.

Il ritiro della merce avviene con lo scontrino stampato da internet o tramite la carta fedeltà, pertanto i prodotti possono essere ritirati anche da un individuo differente a rispetto a quello che ha spiccato l'ordine d'acquisto. Nel punto vendita di Tolosa il drive-in è posizionato nel retro dell'ipermercato, pertanto una volta annunciato alla postazione d'ingresso il codice di acquisto, un addetto recupera i sacchetti della spesa ed in pochi minuti si presenta alla macchina per caricarli.

Fig. 6.4 - Express Drive di Tolosa

Nicchia di mercato	E' pari al 5% del fatturato dell'ipermercato. Il lunedì pesa il 20%.
Carta fedeltà	Il 30% dei clienti è titolare della carta fedeltà; il 17% l'ha riattivata per usufruire di questa formula.
Spesa media	La spesa media degli ordini via Internet è di 80 euro (contro un carrello medio degli ipermercati di 50,70 euro) e di 30 euro presso la postazione locale che funge da integrazione ed emergenza. Il valore dello scontrino è così ripartito: generi vari (30%), fresco confezionato (35%), fresco tradizionale (5%), igiene persona (16%), bevande (13%), non alimentare (1%).
Frequenza media mensile	1,8 volte.

Fonte: MarkUp, n. 174, 2009

3.4 Innovazioni non strutturali con collaborazione

Tra gli interventi del secondo tipo (in collaborazione) possono essere in particolare richiamati quelli incentrati sull'impiego delle tecnologie RFID, (è il caso più avanti riportato del Future Store Metro), sull'introduzione delle casse automatiche (lettura

e pagamento senza l'ausilio del cassiere), delle etichette elettroniche sugli scaffali espositori. Si tratta di soluzioni tecnologiche innovative che richiedono un ampio ricorso a forme di collaborazione con partner terzi specializzati nello sviluppo di soluzioni tecnologiche avanzate. Gran parte di tali esperienze si trovano attualmente in fase sperimentale, nel senso che, sebbene definite pienamente nella loro struttura tecnica e funzionale, trovano per il momento applicazione in un numero limitato di punti vendita di grandi catene della distribuzione per motivi generalmente connessi o alla valutazione degli effettivi benefici a fronte di investimenti e riorganizzazioni di ingente portata, o alla soluzione di problemi complementari (è il caso della tutela della privacy a fronte delle tecnologie RFID di tracciabilità del cliente, oltre che delle merci, nel punto vendita).

1) AUCHAN²³⁸ (FRANCIA)

Il gruppo distributivo Auchan²³⁹ ha lanciato un progetto di installazione di alcune casse automatiche "FastLane" in ogni punto vendita. Il sistema di pagamento denominato Cassaamica permette di trasferire al cliente il compito di leggere i codici a barre e così ottenere l'ammontare di spesa complessivo. Naturalmente il pagamento può avvenire con ogni strumento disponibile: contante, carta di credito o debito, ecc. L'obiettivo di Auchan è di utilizzare il sistema per le casse veloci e limitarlo ad un massimo di dieci articoli. Le casse automatiche FastLane operano con un sistema di gestione che è facilmente integrabile con gli strumenti Pos prodotti da costruttori differenti. In tal modo è possibile personalizzare le caratteristiche in base alle specifiche esigenze del retailer. Il lettore ottico ha una grande facilità di scansione, pertanto anche i clienti meno esperti possono leggere i

²³⁸Mark up, maggio 2004.

²³⁹L'insegna Auchan sta implementando un progetto di discountizzazione del supermercato. Ha accresciuto lo spazio di vendita dedicato ai prodotti di primo prezzo al fine di soddisfare il segmento value. Inoltre, ha creato un reparto "tutto sfuso" dove sono esposti prodotti unbranded non confezionati. In Francia, ha introdotto un nuovo format a insegna **Les Halles** che si estende per una superficie di 5.000 mq. E' un ipermercato di convenienza simile ad un hard discount per quanto riguarda l'assortimento ed i prezzi. Il format commercializza prodotti freschi per un buon 60% dell'offerta complessiva ed è localizzato in periferia dove la fascia di popolazione è costituita prevalentemente da un reddito basso.

prodotti senza avvicinare troppo il codice al dispositivo. Il complessivo delle letture e l'ammontare della spesa sono visualizzate nel display elettronico di 15 pollici dotato di un interfaccia grafica intuitiva.

2) CARREFOUR²⁴⁰ (FRANCIA)

Carrefour ha siglato nel 2006 un accordo strategico con Checkpoint System (azienda leader nell'identificazione dei prodotti) al fine di attuare un programma di riduzione progressiva delle perdite (da differenze inventariali) che derivano da furti dei clienti e dei dipendenti. Questa strategia si avvale del network mondiale della Checkpoint Systems (USA) che consente di applicare alla fonte (industria) etichette di piccole dimensioni e non rigide rilevabili in radio frequenza, che dialogano nei punti vendita con appositi apparecchiature dotate di tecnologia RFID ad antenna. In tal modo, si riesce a creare un ambiente controllato che riesce a proteggere egregiamente i prodotti in tutta la rete distributiva aziendale. L'accordo inoltre prevede l'installazione di Digital Rfid di Checpoint in tutte le filiali di ipermercati appartenenti alla catena distributiva sul territorio francese. Questa misura consentirà una migliore efficienza del flusso dei prodotti, e di combattere i furti (che in Francia superano i 5 milioni di euro). Carrefour inoltre ha lanciato un progetto molto ambizioso, che prevede una consolidata protezione alla fonte per mezzo di etichette Rfid EAS (Eletronic Article Surveillance) integrate dal luogo di produzione; interesserà in particolar modo tutti i prodotti più soggetti a furti: abbigliamento, bevande alcoliche, multimedia, ecc. *“Dobbiamo passare alla tecnologia RF per sviluppare la protezione alla fonte, migliorare l'esperienza d'acquisto del cliente e aumentare la rotazione dei prodotti disponibili a scaffale”* (Countant, 2009).

3) FUTURE STORE METRO²⁴¹ (GERMANIA)

²⁴⁰Sbrana, Gandolfo, 2009; www.checkpointeurope.com

E' un format pilota aperto dal Gruppo Metro a Rheinberg (Germania) in cui sono sperimentate le soluzioni tecnologiche più innovative in materia di retail. Il negozio si è sviluppato grazie ad una stretta collaborazione con le aziende fornitrici e quelle dell'information technology. Le aziende che ivi partecipano al processo sono 40 (es. Ibm. Sap. Microsoft, Intel, ecc.). Ha una superficie di 3.855 mq e all'interno di esso è possibile trovare un ambiente tecnologicamente avanzato con la presenza di bilance intelligenti, carrelli con computer, prodotti con tag Rfid, maxi schermi promozionali, monitor, ecc. L'obiettivo è di verificare quali siano le iniziative tecnologiche migliori che riescono a rendere lo shopping più facile e piacevole ed in tal modo conquistare nuovi clienti. In particolare, l'elemento cardine sono i tag Rfid (acronimo di Radio Frequency Identification Device) che consentono di monitorare il prodotto lungo ogni passaggio della catena distributiva fino all'acquisto. In tal modo, si riesce a ripristinare più velocemente le scorte, individuare i furti, conoscere il numero di carrelli presenti nel punto di vendita (utile per aprire altre casse nel momento di maggiore afflusso di traffico), nonché rilevare i percorsi della clientela, i reparti visitati, i tempi di sosta, e così via. E' possibile individuare un errato posizionamento dei prodotti e monitorare le date di scadenza dei prodotti. Ogni prodotto può essere monitorato durante l'intero processo logistico che dalla produzione arriva fino alle casse. Inoltre, attraverso i tag è possibile leggere dai chioschi interattivi e dai display pubblicitari le informazioni sulle merci acquistate. Un'altra innovazione tecnologica implementata nel punto di vendita è il Personal Shopping Assistant (PSA), vale a dire un computer portatile leggero montato sul carrello che assiste il cliente nel processo di acquisto, inoltre per mezzo dei sistemi di self checkout e selfscanning può velocizzare l'attività di shopping²⁴². Con esso, si può costantemente monitorare l'ammontare speso e una volta giunti nei pressi della barriera cassa, basterà

²⁴¹ Il Sole 24 ore, luglio, 2003 pag. 16; www.wincor-nixdorf.com

²⁴² Con esso una volta digitato il prodotto che si vuole acquistare, viene lanciata una schermata con le indicazioni delle varianti dei prodotti, la loro posizione nel pdv, le promozioni, il prezzo e il consumatore potrà decidere di inserirlo nella lista dei prodotti acquistati

comunicare al personale di vendita il proprio numero cliente (contenuto nella future card del cliente) e pagare immediatamente senza avere fatto nessuna coda.

Un'altra innovazione tecnologica implementata all'interno del pdv è legata ai servizi multimediali CERTO che consentono di relazionarsi con il cliente al fine di erogare una molteplicità di servizi che sono:

- marketing personalizzato;
- promozioni articoli;
- accesso ad internet e alla casella e-mail;
- display pubblicitari elettronici che permettono di cambiare automaticamente i prezzi dei prodotti, le promozioni, ecc.

Tali innovazioni si prevede che permetteranno di incrementare il fatturato tra il 10% ed il 20%, nonché la produttività del CEDI (centro elaborazione dati) aumenterà grazie alla possibilità di leggere 45 oggetti al secondo. Resta invece da risolvere il tema dell'accettazione da parte del cliente delle nuove strumentazioni tecnologiche, sia per motivi legati alla capacità di dialogo (alfabetizzazione), sia per ragioni inerenti alla percezione di un maggior controllo dei comportamenti individuali di acquisto all'interno del punto vendita.

4) WAL-MART²⁴³ (USA)

Molti produttori e distributori negli Usa stanno lanciando iniziative di identificazione in radiofrequenza applicata ai prodotti ortofrutticoli. Esse non sono altro che la risposta alle continue sollecitazioni che vengono effettuate dalle varie catene distributive. Ad esempio, Wal-Mart (la più grande impresa al mondo) ha chiesto a 100/500 fornitori di dotarsi della tecnologia Rfid ed applicarla ai propri imballaggi primari e secondari. Lo scopo del retailer è quello di evitare ritardi ed imprecisioni che avrebbero ripercussioni positive sulla shelf life dei prodotti ortofrutticoli e di conseguenza sul consumatore finale che avrebbe a disposizione prodotti più velocemente e più freschi. In tal modo, WalMart prevede di ridurre le perdite nella

²⁴³ Markup, n. 149, pag. 86, 2006

supply chain di circa il 20% (dovute a cambiamenti di temperatura, umidità o errata manipolazione dei prodotti). Uno dei fornitori della catena distributiva, vale a dire, Tanimura & Antle ha iniziato ad inserire chip sui colli della lattuga che inviano informazioni direttamente al Cedi del retailer in Texas. Al termine del processo, si potrà dare priorità ai prodotti che provengono da aree più distanti. Attraverso l'utilizzo dell'Rfid la merce più esposta a deperimento nella fase di trasporto potrà essere trattata in modo preferenziale una volta riconosciuta. In questo modo, è possibile anche ottenere una serie di informazioni utili sia al produttore sia al distributore, quali: le modalità di raccolta dei prodotti, le giacenze in tempo reale e le modalità di movimentazione dei clienti. In particolare, Wal-Mart invia ogni 30 minuti informazioni ai propri fornitori attraverso l'accesso gratuito ad Internet a Retail Link. In questo modo, è possibile individuare le aree di inefficienza al fine di intervenire ed ottenere diminuzione dei costi (es. magazzino) per via della riduzione delle perdite di prodotto. L'applicazione dei tag ai prodotti ortofrutticoli però ha denotato una serie di problemi: i tag a distanze maggiori di 3-5 metri non sono letti e l'umidità non consente di leggere in modo corretto le informazioni (tra il 60% ed l'80%). Il retailer potrebbe risolvere il problema applicando agli articoli tag a batterie, ma il costo è elevato (0,15-0,75 dollari a tag).

4. Conclusioni

In questa tesi abbiamo approfondito il tema dell'innovazione in ambito distributivo distinguendo tra un livello “macro”, comprendente tre dimensioni chiave (dimensione strategica, dimensione operativa-retailing mix e dimensione relazionale), e un livello “micro” entro cui ciascuna delle tre dimensioni chiave è stata articolata. L'analisi dei singoli livelli ha consentito di evidenziare le molteplici innovazioni che caratterizzano il sistema distributivo grocery attuale. Il tema è stato affrontato partendo dalla **dimensione strategica**, che si sofferma sul modello di offerta (formula, format) e sulle scelte di posizionamento di fondo dell'azienda (o dell'insegna). La progettazione di nuovi format distributivi non è l'unica dimensione attraverso cui le imprese commerciali si differenziano e competono tra

loro. Nel nuovo contesto di mercato la competizione si gioca sempre più sull'innovazione continua delle leve dell'“in store marketing”. Questo livello dell'innovazione che si sviluppa su una **dimensione operativa** riesce a generare una particolare capacità attrattiva e a sviluppare soprattutto relazioni di fedeltà del consumatore verso l'insegna.

In particolare, in tale ambito l'innovazione si ricerca agendo su variabili soft come lo store design, la comunicazione, l'atmosfera, i servizi²⁴⁴ che spesso esulano dal core business e che vengono importati da altri settori.

Nell'ambito dei nuovi vettori di generazione dell'innovazione, riveste un'importanza crescente la **dimensione relazionale** che afferisce principalmente allo shopping esperienziale e alla customer orientation. Nei contesti maturi, infatti, i distributori tendono a proporre vere e proprie “esperienze” di acquisto che vogliono (e talvolta riescono a) lasciare un segno indelebile nella memoria del consumatore e produrre rilevanti riflessi sul grado di soddisfazione e sulla fedeltà all'insegna.

Questi processi innovativi impattano, oltre che sui processi gestionali, anche sulla dimensione organizzativa, che dal punto di vista del disegno strutturale e dei meccanismi di relazione, evidenzia gradualmente spostamenti da assetti di tipo funzionale caratterizzati da un forte accentramento e rigidità della struttura, da una ridotta integrazione tra le funzioni e da un coinvolgimento di tipo “competitivo” con i soggetti esterni (in primo luogo l'industria fornitrice) ad assetti più fortemente integrati, con più ampi spazi di decentramento decisionale e orientati sempre più a forme collaborative con l'interfaccia industriale o con altre imprese del settore con cui sviluppare forme di partnership. I nuovi modelli organizzativi coniugano generalmente l'esigenza di creare nuove funzioni-processi aziendali che si occupano di progettare e lanciare innovazioni (più circoscritte ad aspetti funzionali) e quella di coinvolgere attori esterni a cui in passato non si aveva l'abitudine di ricorrere²⁴⁵.

²⁴⁴ Si tratta sia di servizi di tipo funzionale (si pensi ai servizi finanziari, assicurativi, ristorativi) che di tipo edonistico (intrattenimento, organizzazione di eventi ecc.).

²⁴⁵ In particolare, i nuovi modelli organizzativi (Osservatorio Innovazione nel Retailing – Università di Parma) si differenziano da quelli attuali per:

In particolare si è visto come tali ricadute organizzative possono essere osservate i nei diversi piani dell'analisi organizzativa.

A livello individuale è rilevabile da un lato la rivisitazione di posizioni organizzative tradizionali, dall'altro l'introduzione di nuove figure. Nel primo caso si è fatto riferimento all'allargamento delle responsabilità e delle relative competenze in capo ai responsabili della funzione logistica, soprattutto laddove questa assuma la configurazione integrata, con più stretti raccordi tra gli ambiti decisionali tecnici (trasporto, gestione dei magazzini, e operazioni connesse) e quelli più propriamente commerciali (gestione degli ordini, coordinamento dei flussi di rifornimento dei punti vendita, controllo delle scorte). Nel secondo è emersa la diffusione dell'introduzione di nuove posizioni orientate all'integrazione interfunzionale, tipicamente rappresentate dal ruolo del category manager, come soluzione dei problemi di coordinamento tra le funzioni chiave dell'acquisto e del marketing, o del "buyer evoluto", laddove la funzione dell'acquisto conservi ancora la sua identità più tradizionale.

Sul piano dell'analisi del gruppo ugualmente non mancano riflessi organizzativi innovativi, come nel caso delle strutture di "fila" nei processi di acquisto, che rispondono alle esigenze di integrazione di quei processi nelle organizzazioni più evolute e caratterizzate da molteplicità di formule, che consentono il controllo delle decisioni di acquisto trasversali relative cioè a medesime categorie merceologiche destinate a diversi format distributivi gestiti.

Su piano organizzativo-aziendale emergono numerosi riflessi sia di carattere strutturale (configurazioni) sia relazionale e di coordinamento, introdotti per garantire la massima coerenza con le linee evolutive dettate dalle esigenze innovative: è il caso dei comitati di direzione interfunzionali per l'integrazione di strutture multiformula/multidivisionali, o dell'inserimento di unità di confine per il coordinamento di iniziative di collaborazione con partner esterni, o ancora della creazione di posizioni o organi specializzati su tematiche gestionali innovative (data base clienti, sviluppo di linee di prodotti biologici o di tematiche ambientali, ecc.).

A livello di network, infine, si registrano interventi finalizzati a supportare i processi di collaborazione orizzontali e verticali: nel primo caso si è fatto ampio riferimento alle soluzioni interorganizzative dell'acquisto (centrali e supercentrali internazionali); nel secondo ai sistemi di governo delle relazioni verticali industria-distribuzione a fronte dello sviluppo della marca commerciale ed ai conseguenti problemi di coordinamento operativo e strategico (sviluppo di nuove linee e nuovi prodotti).

La letteratura in materia di innovazione commerciale sembra contribuire alla comprensione del fenomeno, anche se riesce a rivelare solo parzialmente una realtà molto più differenziata e non sempre riconducibile a modelli teorici rigidi e nettamente distinguibili. Per tali motivi, abbiamo provato ad approfondire l'ambito di studio al fine di individuare le più recenti aree di innovazione delle imprese commerciali all'interno di un modello descrittivo interpretativo che mette in luce la portata strutturale/non strutturale delle innovazioni e l'ampiezza dei confini organizzativi/interorganizzativi in cui esse trovano attuazione. L'indagine ha rilevato che le insegne implementano (con o senza la collaborazione di partner) processi innovativi che impattano sulle caratteristiche strutturali del punto vendita e/o sull'articolazione dell'offerta o che, pur non modificando le caratteristiche strutturali di formula e/o di formato, influenzano le modalità di coinvolgimento del consumatore nella produzione del servizio ed i sistemi gestionali ed organizzativi.

Alla luce di queste riflessioni e degli esempi analizzati sembra opportuno dedicare un'attenzione continua a tali fenomeni, secondo approcci di ricerca appropriati, delle tendenze che caratterizzano il retail a livello nazionale ed internazionale, anche tenendo conto che la non difendibilità delle innovazioni con brevetti e la loro estrema volatilità ed appropriabilità rendono il settore distributivo esposto ad una rapida imitazione e diffusione delle soluzioni originali introdotte.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare il prof. Paolo de Vita per i preziosi insegnamenti e per l'aiuto fornito durante la stesura di questo lavoro.

Un sentito ringraziamento ai miei genitori, che, con il loro incrollabile sostegno morale e per la costante fiducia, mi hanno permesso di raggiungere questo traguardo. Ad essi vanno tutta la mia stima, il mio rispetto e la mia riconoscenza, nonostante gli screzi e le incomprensioni che inevitabilmente si sono presentati nel corso degli anni.

Un ultimo ringraziamento a tutte le altre persone che in diverse circostanze mi sono state vicine, con affetto sincero, condividendo le tappe di questa lunga strada e comprendendo il grande valore che per me ha avuto questa impresa.

Bibliografia

- AA. VV., (1993), *È iniziata l'era del concept store*, GDO, n. 5.
- AA. VV., (1999), *Retailing confronting the challenges that face bricks-and-mortar store*, Harward Business Review, n. 7-8.
- AGICOM, (2008), *Qualità della regolazione e performance economiche a livello regionale: il caso della distribuzione commerciale*.
- Aiello G., Donvito R., (2005), *Comunicazione integrata nell'abbigliamento: strategie di marca e ruolo del punto vendita nella distribuzione specializzata statunitense*, Congresso Internazionale di marketing "Le tendenze del marketing in Europa".
- Allvine F.C., (1968), *The Supermarket Challenged*, Business Horizons, October.
- Anderson E., Day G., Rangan K., (1997), *Strategic Perspectives on Channel Decisions*, Sloan Management Review, Vol. 3, n. 4, pp. 59-69.
- Baccarani C., (1989), *Evoluzione dell'apparato distributivo e rapporti industria-distribuzione*, Sinergie, n. 19.
- Baccarani C., (2000), *Imprese commerciali e sistema distributivo*, Giappichelli, Torino.
- Bain & Company, (2006), *Come intercettare la domanda dei consumi*, Studio Bain & Company per Indicod-Ecr.
- Barile S., (1996), *Le formule distributive al dettaglio analisi dei fattori condizionanti e degli aspetti evolutivi.*, Cedam, Padova.
- Bell R., Davies R., Howard E., (1997), *The changing structure of food retailing in Europe: the implications for strategy*, Long Range Planning., Vol 30, n. 6, pp 853 - 861.
- Bellenger D.N., Korgaonkar P.K., (1980), *Profiling the Recreational Shopper*, Journal of Retailing, n. 56.

- Beltramini E., Carotta M., (1993), *Le professioni della distribuzione, ruoli, organizzazione, formazione*, Etaslibri, Milano.
- Berger D., Bray J., (2008), *Retail Innovation – The never-ending road to success? A critical analysis of pitfalls and opportunities*, EIRASS.
- Berry L.L. (1979), *The time buying consumer*, Journal of Retailing, n. 55.
- Bertozzi P. (2000), *Il processo di category management: dalla strategia d'insegna al piano di categoria*, in Bertozzi P. – Castaldo S. (a cura di), *Category Management. Creare valore per il consumatore*, McGraw-Hill, Milano, cap. 4, 108-156.
- Bertozzi P., (2004), *Il super ha tanti modi per essere e fare format*, MarkUp, n. 115.
- Bertozzi P., Borella M., (1999), *Category management: le implicazioni organizzative per le imprese di distribuzione*.
- Bertozzi P., Pelegrini L., Sabbadin E., (1993), *Il merchandising interazione tra marketing del distributore e del produttore nel punto vendita*, Egea, Milano.
- Bliss P., (1960), *Schumpeter, the Big disturbance and retailing*, Social Forces.
- Boi A., (1997), *La competizione tra format e concept di punto vendita*, Trade Marketing, n. 21.
- Brown S., (1988), *The Wheel of the Wheel of Retailing*, International Journal of Retailing, n. 3.
- Brown S., *The whell of retailing: past and future*, J. of Retailing, Vol. 66, n° 2.
- Busacca B., (1990), *L'analisi del consumatore. Sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*, Egea, Milano.
- Busacca B., (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento*, Utet, Torino.
- Busacca B., Castaldo S., (1996), *Il potenziale competitivo. Della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale. Una metodologia di misurazione congiunta*, Egea, Milano.
- Buttle F., (1984), *Merchandising*, European Journal of Marketing, n° 6.
- Cappellari R., Da Cortà A., Parrella L., (2006), *Vincere la sfida del retail management*, Franco Angeli, Milano.

- Caputo M., Rescinditi R., (2003), *Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: Presupposti e applicazioni*”, Congresso Internazionale Le Tendenze del Marketing, Università Ca’ Foscari, pp. 9-13.
- Caputo M., Resciniti R., (1995), *Il canale logistico tra l’impresa industriale e il mercato finale*, Economia & Management, n.5.
- Cardinali M. G., (2001), *Il Merchandising: nuova leva strategica per conquistare la fedeltà della clientela*, Industria e Distribuzione, n°1.
- Cardinali M.G. (2003), *Le nuove traiettorie dell’innovazione di prodotto nelle imprese commerciali*, Industria e Distribuzione, n° 3.
- Cardinali M.G. (2007), *Le dimensioni degli acquisti programmati e d’impulso*, Mercati e Competitività, n. 4.
- Cardinali M.G., (2001), *Il merchandising: nuova leva strategica per conquistare la fedeltà della clientela*, Industria e Distribuzione, n. 1.
- Cardinali M.G., (2004), *Il processo di sviluppo dell’innovazione nelle imprese distributive*, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Parma.
- Cardinali M.G., (2006), *I nuovi modelli di sviluppo dell’innovazione di prodotti nel retailing.*, Micro & Macro Marketing, n. 3.
- Cardinali M.G., (2009), *Le opzioni strategiche della distribuzione moderna nello sviluppo di nuovi format distributivi*, 8° Congresso internazionale di marketing.
- Cardinali M.G., (2009), *Shopper Marketing*, Egea, Milano.
- Cardinali M.G., Pellegrini D., (2003), *Innovazione e comunicazione del valore d’insegna*, Congresso Internazionale di marketing “Le tendenze del marketing in Europa”.
- Castaldo S. (2001), *I vettori della convergenza distributiva*, in Valdani E., Ancarani F. e Castaldo S., *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano.
- Castaldo S., (1994), *Le relazioni distributive. La dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione*, Egea, Milano.
- Castaldo S., (2005), *Retailing & innovazione*, Milano, Egea.
- Castaldo S., Bertozzi P., (2000), *Category Management: creare valore per il consumatore*, McGraw Hill, Milano.

- Castaldo S., Bertozzi P., (2000), *Il category management nella prospettiva del consumatore: un'introduzione*, McGraw Hill, Milano.
- Castaldo S., Botti S., (1999), *La dimensione emozionale dello shopping: una ricerca esplorativa sul ruolo del punto vendita*, Economia & Management, n°1.
- Castaldo S., Cillo P., (2000), *Conquistare la fiducia del cliente. La nuova frontiera del loyalty management nelle imprese commerciali*, Micro & Macro Marketing n. 2.
- Castaldo S., Mauri C., (1993), *Le promozioni-fedeltà della distribuzione moderna. Un'indagine empirica*, Egea, Milano, (traduzione in inglese: *Supermarket customer loyalty promotions. An empirical study*, Egea, Milano, 1994).
- Castaldo S., Mauri C., (2007), *Innovazione, Experience, Partnership. Casi di innovazione nel retail*, Franco Angeli, Milano.
- Castaldo S., Cillo P., (2001), *Le strategie di accrescimento delle risorse fiduciarie nel retailing: il ruolo della carta fedeltà.*, Industria e Distribuzione, n. 1.
- Cavaliere V., (2002), *L'azione manageriale de capo reparto nella grande distribuzione alimentare*, Cedam, Padova.
- Cedrola E., Memmo S., (2007), *Loyalty marketing e carte fedeltà: i risultati di una indagine empirica*, Atti del IV Congresso della Società Italiana di Marketing – Il Marketing dei Talenti, Roma.
- Cermes (2009), Università Bocconi, Milano.
- Cobb C. J., Hoyer W. D., (1986), *Planned Versus Impulse Purchase Behavior*, Journal of Retailing, Vol. 62, n.4.
- Colin J. M. (1995), *Fare assortimento in ottica di merchandising*, Franco Angeli, Milano.
- Colla E. (1995), *La grande distribuzione in Europa*, Etas, Milano.
- Collesei U., (1988), *La strategia di posizionamento. Un approccio multidimensionale*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Cooper R.G. (1998), *The new product process: a decision guide for management*, J. of Marketing Management, n° 3.
- Copeland M.T., (1924), *Principles of Merchandising*, McGraw-Hill.
- Costa G., Gubitta P., (2004), *Organizzazione Aziendale*, McGraw-Hill, Milano.
- Cristini G. (1992), *Le strategie di marca del distributore*, Egea, Milano.

- Cristini G. (1995), *Le strategie customized based nella grande distribuzione*, Micro & Macro marketing, pp. 491-517.
- Cristini G. (1998), *Category management*, Egea, Milano.
- Cristini G., (1993), Dal “*Trade Marketing*” al “*Category Management*”: limiti e opzioni per l’industria italiana di marca, *Trade Marketing*, n. 7, pp. 61-93.
- Cristini G., (1998), *Category management*, Egea, Milano.
- Cristini G.,(1992), *Le strategie di marca del distributore*, Egea, Milano.
- Cuomo G., Pastore A., Vernuccio M (2000), *Internet marketing e comunità virtuali*, *Industria e Distribuzione*, n. 3 pp. 23-34.
- Daccò M., (2000), *Politiche di micromarketing e sviluppo della fedeltà della clientela nell’impresa distributiva*, *Congresso Internazionale di marketing “Le tendenze del marketing in Europa”*.
- Daft R. L., (2001), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- Dalli D., Romani S., (2000), *Il comportamento del consumatore: teoria e applicazioni di marketing*, Franco Angeli, Milano.
- Davidson W.R., Bates A.D., Bass S.J., (1976), *The retail life cycle*, *Harvard Business Review*, pp 89-96.
- Davies G., Brooks J., (1989), *Positioning Strategy in Retailing*, London, Paul Chapman Publishing Ltd.
- De Luca P., Vinelli D., (2001), *Il marketing nel punto vendita. Strumenti di gestione della densità e dell’affollamento*, Franco Angeli, Milano.
- De Vita P., Mercurio R., Testa F., (2007), *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli Editore, Torino.
- De Vita P., (1993), *Marketing operativo e marketing strategico*, Utet, Torino.
- Del Chiappa G., di Gregorio A., (2006), *Merchandising e innovazione tecnologica: tra marketing e organizzazione*, *Congresso Internazionale di marketing “Le tendenze del marketing in Europa”*, Venezia.
- Del Gatto S., (2005), *Il ruolo dell’atmosfera nelle imprese di servizi: prospettive di ricerca*, *Congresso Internazionale di marketing “Le tendenze del marketing in Europa”*.

- Del Gatto S., Mastrogiorgio A., (2006), *Stimoli olfattivi e preferenze del consumatore: un'analisi empirica nel settore turistico*, Congresso Internazionale di marketing "Le tendenze del marketing in Europa".
- Del Gatto S., Petrone F., (2007), *Imprese turistiche e servicescape: il ruolo della variabile olfattiva nel settore hospitality. Un caso di studio*, Convegno Arethuse "Il governo delle risorse locali".
- Deloitte, (2009), *Global Power of Retailing*.
- Donovan R.J., Rossiter J.R., (1982), *Store Atmosphere: an environmental Psychology Approach*, Journal of Retailing, n.58.
- Donovan R.J., Rossiter J.R., Marcoolyn G., Nesdale A. (1994), *Store Atmosphere and purchasing behavior*, Journal of Retailing, n. 70.
- 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, n° 3.
- Fabris G., (2004), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. FrancoAngeli, Milano.
- Fady A., Seret M., (1992), *Il merchandising. Tecniche e metodi del commercio al dettaglio*, Etas Libri, Milano.
- Filser M., (1992), *I canali di distribuzione*, Etas, Milano.
- Food, (2009), n.1, pp. 51
- Food, (2009), n.11, pp. 44 e pp. 81.
- Food, (2009), n.6, pp. 126
- Fornari D., (1999), *La pianificazione degli assortimenti nella distribuzione moderna*, Industria e Distribuzione, n. 0.
- Fornari D.,(1995), *Trade Marketing*, n. 15.
- Freathy P., (1997), *Employment theory and the wheel of retailing: segmenting the circle*, The Service Industries Journal, Vol. 17, n. 3.
- Freeman C. (1987), *Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan*, Pinter, London, [tr.it. (1989), *Il rito dell'innovazione*, Angeli, Milano]

- Gdo News, (2006), n. 7
- Gentile C., Lamberti L., Noci G., Spiller N., (2007), *Il Marketing Esperienziale come elemento incentivante all'instaurazione di rapporti di collaborazione lungo la supply-chain: un'indagine esplorativa nel contesto dei beni di lusso*, Politecnico di Milano, Milano.
- Georghiou L. et al. (1986), *Post Innovative Performance*, Macmillan, London.
- GFK Eurisko (2008), *Seminario Fast Moving Consumers*, Roma.
- Gist R.R., (1968), *Retailing: Concept and Decisions*, John Wiley & Sons, New York.
- Gist R.R., (1968),. *in Retailing: Concept and Decisions*.
- Golden L.L., Zimmer M.R.,(1988), *Impression of Retail Store: A content Analysis of Consumer Images*, Journal of Retailing, Vol. 64, n.3.
- Goldman A., (1975), *The role of trading up in the developement of the retailing system*, Journal of Marketing, n. 39
- Grandori M.G., (1997), *An organizational assesment of interfirm coordination modes*, Organization studies”.
- Hawkins D.I., Albaum G., Best R., (1977), *Reliability of Retail Store Images as Measured by the Stapel Scale*, J. Retailing, n. 52.
- Hollander (1960), *The Wheel of Retailing*, Journal of Marketing, n. 24.
- Hollander, C. Stanley, (1996), *The wheel of retailing*, Marketing Management, Vol 5 n. 2.
- Hristov L., Reynolds J., (2007), *Innovation in the UK retail sector*, The Oxford Institute of retail management, Oxford.
- Il Sole 24 ore, (luglio 2003), pp. 16.
- Instore Marketing Institute, (2007), *Shaping Retail: the use of Virtual Store Simulations in Marketing Research and Beyond*.
- Jacoby J., Chestnut R., (1978), *Brand Loyalty. Measurement and Management*, New York, John Wiley & Sons.
- Jeffreys J. B. (1960), *Retail Trading in Great Britain 1850-1950*, Cambridge University Press, in Hollander S.C., 1960.

- Kaynak E., (1979), *A Refined Approach to the Wheel of Retailing*, European Journal of Marketing, Vol. 13, n. 7.
- Kerfoot S., Davies B., Ward P., (2003), *Visual merchandising and the creation of discernable retail brands*, International Journal of Retail and Distribution Management, vol. 31, n. 1, pp. 143-152.
- Kotler P., (1990), *Marketing management*, Isedi, Milano.
- Kotler P., (1973), *Atmospherics as a marketing tool*, Journal of Retailing, vol. 49, n. 4.
- Kozinets R., (2002), *Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects*, J. of Retailing, n. 78.
- Lazer W., Kelly E.J. (1961), *The retailing mix: planning and management*, J of retailing, pp. 34-41.
- Liebmann H., Foscht T., Angerer T. (2003), *Innovation in Retailing: Gradual or radical innovations of business models*, European Retail Digest n. 37, pp. 55-60.
- Lindquist J., (1974), *Meaning of Image*, Journal of Retailing, Vol. 50, n. 4.
- Lindstrom M., (2001), *Clicks, Bricks and Brands*, Kogan page, London.
- Lomi A. (1991), *Reti organizzative*, Il Mulino, Bologna.
- Lugli G. (1976), *Economia della distribuzione commerciale*, Giuffrè, Milano.
- Lugli G. (1993), *Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali*, Utet, Torino.
- Lugli G. (1998), *Economia e gestione delle imprese industriali (trade marketing)*, Utet, Torino.
- Lugli G. (2007), *Il comportamento d'acquisto nel marketing management*, Mercati e Competitività n. 4.
- Lugli G., (1987), *Per una revisione della teoria della 'wheel of retailing'*, Commercio, n. 25.
- Lugli G., (1999), *Micromarketing: come valorizzare la relazione con i clienti*, Industria e Distribuzione, n. 0, pp. 7-21.
- Lugli G., Pellegrini L., (2002), *Marketing distributivo*, Utet, Torino.
- Lugli G., (1998), *I formati di punto vendita nel marketing commerciale e industriale*, Trade Marketing, n. 23.

- Lugli G., (1989), *La natura dei rapporti Industria-Distribuzione: orientamento funzionale o settoriale?*, Sinergie, n. 19, pp. 89-102.
- Lugli G., (1998), L'impatto delle nuove tecnologie sull'innovazione del prodotto e del marketing distributivo, *Trade Marketing* n. 17, pp. 5-32.
- Main O., Zaninotto E. (1989), *La ruota al dettaglio e la teoria della differenziazione verticale*, *Commercio* n. 33, pp. 5-26.
- Marchet M., Melacini M., Perego A., (2001), *Strategie distributive per il commercio elettronico B2C*, *Logistica & Management*.
- Mark up (2008), n.166, pp. 136-137.
- Mark up (2004), maggio, pp. 185
- Mark up (2008), n. 165
- Mark up (2009), n. 174, pp. 84-85.
- Mark up (2009), n. 178, pp. 80-81.
- Mark up, (2008) n. 169.
- Mark up, (2008) n. 172.
- Mark Up, (2009), n. 180, pp. 98-99.
- Mark Up, (2010), n. 186.
- MarkUp, (2006), n. 149, pp. 86.
- Martinez M., (1997), *Teorie di organizzazione in economia aziendale. Dall'organismo al network*, Franco Angeli, Milano,
- Maslow A., (1954), *Motivation e Personality* Harper, New York.
- Mattiacci A., (2000), *Il marketing strategico dei business di nicchia*, Cedam, Padova.
- Mauri C. (1997), *Promuovere la fedeltà Strumenti, tecniche, concetti*, Egea, Milano.
- Mauri C. (1998), *Nuovi sviluppi del category management*, *Economia & Management*, n. 3, pp. 35-45.
- Mauri C., (1987), *Il Trade marketing*, Giuffrè, Milano.
- May E. G., (1989), *A retail odyssey*, *J. of Retailing*, Vol. 65, n.3.
- Meyer-Waarden L., (2007), *The Effects of Loyalty Programs on Customer Lifetime Duration and Share of Wallet*, *Journal of Retailing*, Vol. 83, n. 2.

- Mintzberg H., (1985), *La progettazione delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Napolitano M.R., De Nisco A., (2003) *La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto. La brand experience e i flagship store*, *Industria & Distribuzione*, n. 2, pp. 13-30.
- Oliver R.L. (1999), *Whence Consumer Loyalty?*, *Journal of Marketing*, Special Issue, pp. 33-44
- Osservatorio Innovazione nel Retailing (2003, 2009), Università di Parma.
- Pastore A. (1996), *I nuovi rapporti tra industrie e distribuzione. Le aree e gli strumenti per la partnership*, Cedam, Padova.
- Pastore A., Pellegrini L., Ravazzoni R., (2001), *La dimensioni settoriale dell'innovazione: la distribuzione commerciale*, *Sinergie*, n. 55.
- Pearson A. (1991), *Managing Innovation: an uncertainty reduction process*, in J. Henry e D. Walzer (eds.), *Managing Innovation*, Open University, Sage, London.
- Pedone P., (2002), *Il category management dalla teoria alla pratica: il modello operativo ed i progetti pilota sviluppati da ECR Italia*, *Industria e Distribuzione* n. 3.
- Pellegrini L. (1988), *Servizi commerciali e innovazione: una nota metodologica*, *Commercio*, n. 30.
- Pignatelli M., (2002), *Nuove tecnologie per interagire con il consumatore: opportunità ed impatti per il sistema Industria-Distribuzione*, *Industria & Distribuzione*, n. 2.
- Pilotti L., (1991), *La distribuzione commerciale: innovazione tecnologica, imprenditorialità e management*, Utet, Torino.
- Pilotti L., Mazzucato A., (1997), *Decisioni strategiche e layout merceologico: una verifica empirica di Category Management*, *Commercio*, vol. 18, n. 61, pp. 105-128.
- Pilotti L., Rullani E., (1991), *Evoluzione e innovazione nelle forme distributive*,
- Pine B.J., Gilmore J.H., (1999), *The Experience Economy. Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press, Boston
- Porter M.E., (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

- Premazzi K., (2000), *Le tendenze innovative nella gestione dell'assortimento nel retailing Europeo*, 8th International Congress Marketing Trends.
- Premazzi K., Licciardello E., (2002), *La stimolazione multi- sensoriale del punto di vendita: un'indagine empirica esplorativa nel settore dell'abbigliamento, accessori, pelletteria*, Congresso Internazionale: "Le tendenze del marketing", Parigi.
- Ravazzoni R., Petruzzelli L., (2004) *Strategie di Vertical Branding del sistema moda italiano di alta gamma*, Esperienze d'impresa, n. 1, pp. 35-36.
- Reynolds J., Howard E., (2007), *Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice*, I. J. of Retail & Distribution Management, Vol. 35, n. 8 pp. 647-660.
- Reynolds T. J., Gutman J. (1984), *Advertising in Image Management*, Journal of Advertising Research Vol. 24, n. 1, pp. 27-37.
- Sabbadin E., (1997), *Marketing della distribuzione e marketing integrato*, Egea, Milano.
- Sabbadin E., (2004), *Vertical branding e innovazione dei format distributivi*, Università degli Studi di Parma.
- Sabbadin E., (1988), *Il Merchandising*, Commercio, n. 28.
- Sabbadin E., (1991), *Merchandising, packaging e promozione. Le nuove dimensioni della concorrenza verticale*, Franco Angeli, Milano.
- Sabbadin E., (1993), *Classificazione dell'assortimento, lay-out e category management*, in L. Pellegrini, *Il Merchandising: interazione tra marketing del distributore e del prodotto nel punto vendita*, Egea, Milano.
- Sabbadin E., (1997), *Marketing della distribuzione e marketing integrato. I casi Marks & Spencer e Benetton*, Egea, Milano.
- Sabbadin E., Negri F., (2009), *Flagship store e temporary store: la brand retailization*, Congresso Internazionale di marketing "Le tendenze del marketing in Europa", Parigi.
- Sansone M., (2000), *Concept e format di vendita. Nuove linee guida per l'analisi dei processi di innovazione e differenziazione dei punti vendita al dettaglio*, Tesi di dottorato.

- Sansone M., (2001), *La rete di distribuzione dei carburanti in Italia, tra ristrutturazione ed effettivo orientamento al mercato. L'offerta non oil ed il nuovo concept della stazione di servizio integrata*, Esperienze d'Impresa.
- Sansone M., (2001), *Relazioni strategiche fra category management e marca commerciale nel processo di differenziazione competitiva dell'insegna*, *Industria & Distribuzione*, n. 2.
- Sansone M., (2002), *L'innovazione di format e di concept nella distribuzione commerciale al dettaglio*, Congresso Internazionale di marketing "Le tendenze del marketing in Europa", Parigi.
- Sansone M., (2005), *La comunicazione del/nel fashion retail*, Mib School of Management e società Italiana Marketing, Trieste 2-3.
- Sbrana R., Gandolfo A., (2009), *Contemporary retailing*, Giappichelli Editore, Torino.
- Schmitt B., (1999), *Experiential marketing*, *Journal of Marketing Management*, n. 15.
- Schumpeter J. (1954), *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen and Unwin, Londra [(1964), *Capitalismo, socialismo, democrazia* tr. it. Edizioni Comunità, Milano].
- Sciarelli S., Vona R., (2000), *L'impresa commerciale Economia e gestione*, MacGraw Hill, Milano.
- Sicca L., (1990), *Il marketing dell'impresa dettagliante moderna*, Cedam, Padova.
- Spranzi A., (1985), *Economia del commercio e politica commerciale*, Milano Franco Angeli.
- Steinfeld C., (2002), *Understanding Click and Mortar E-Commerce Approaches: a conceptual frame work and research agenda.*, *J. of Interactive Advertising*, n. 2.
- Stephenson P.R., Willet R.P., (1969), *Analysis of Consumers' Retail Patronage Strategies*, AMA, Marketing Involvement in Society and the Economy. Proceedings, Chicago, P.R. McDonald.
- Stern L.W., Ansary A.E., (1988), *Marketing Channel*, New Jersey, Prentice Hall.
- Tai S.H.C., Fung A.M.C., (1997), *Application of an Environmental Psychology Model to In-store Buying Behaviour*, *International Review*, Vol. 43, n.2.

- Tesser E., (2002), *Le politiche distributive business to consumer: dal brick and mortar al click and mortar*, Giappichelli Editore, Torino.
- The Economist, (2006), Dicembre, p.68.
- Too L.H.Y., Souchon A.L., Thirkell P.C., (2001), *Relationship marketing and customer loyalty in retail setting: a Dyadic exploration*, Journal of Marketing Management, vol.17.
- Useem J., (1999), *Internet defense strategy: Cannibalize yourself*. Fortune.
- Valente F., (2004), Retail Innovations, Vol. 1, Kikilab
- Valente F., (2006), Retail Innovations, Vol. 2, Kikilab
- Valente F., (2007), Retail Innovations, Vol. 3, Kikilab
- Varaldo R., Dalli D., (1989), *Le relazioni strategiche tra industria e distribuzione*, Sinergie, n. 19, pp. 13-48.
- Vicari S., (1980), *Le strategie di sviluppo dell'impresa commerciale*, Milano, Giuffrè.
- Vigolò V., (2007), *La dimensione esperienziale nel retail: potenzialità e difficoltà applicativa degli stimoli sensoriali*, Congresso Internazionale di marketing "Le tendenze del marketing in Europa".
- Ward M.R., (2001), *Will online shopping compete more with traditional retailing or catalog shopping?* Netnomics Vol. 3, n.2.
- Wind Y., (1977), *Brand Loyalty and Vulnerability, Consumer and Industrial Buying Behavior*, North Holland, New York.
- Zhen Y., *Exploring a general theory of retail change*, The Judge Business School, University of Cambridge.
- Ziliani C., (1999), *Micromarketing*, Egea, Milano.
- Ziliani C., *Il futuro è Brick & Click: le sfide dell'integrazione tra canali fisici e canale virtuale*, Industria e Distribuzione, n. 1.

Sitografia

www.agriregionieuropa.univpm.it/dettart.php?id_articolo=495
www.beverfood.com
www.checkpointeurope.com
www.comfimpres.it
www.conad.it
www.deloitte.com/view/en_KE/ke/industries/consumer-business-transportation/b1141ec6f6001210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm
www.drmotor.it
www.esselunga.it
www.gabriellispa.it
www.gdonews.it
www.gdoweb.it
www.iab.blogosfere.it/2010/05/nielsen-la-fruizione-di-internet-in-italia-ad-aprile-2010.html
www.indicod-ecr.it/servizi/formazione/i-corsi/area-marketing-e-commerciale/category-impatto/
www.instoremarketer.org
www.iper.it
www.istat.it
www.it.nielsen.com
www.kikilab.it
www.mondoauto.it
www.quattroruote.it
www.retailforum.it
www.simplymarket.it
www.symphonyri.it
www.theretailer.it

www.uk.sagepub.com/parker/CHAPTER%2012/Carrefour%20Structure.doc

www.webcache.googleusercontent.com/search?hl=it&q=cache:oOUZTIBV5scJ:http://www.lince.it/news/articoli/pdf/LargoConsumo201004.pdf+infedelt%C3%A0+insegne+GD&ct=clnk

www.wincor-nixdorf.co

