

IV M.B.A. - STOA'
Analisi di settore

I discount in Europa

Cuozzo Ivana
Guida Cristiana
Luciano Paola
Spina Anna

Indice

Capitolo I Definizione del business

1	Il “macrosettore” della distribuzione moderna.....	pag.1
2	La matrice di Abell della distribuzione moderna.....	pag.10
	2.1 Clienti.....	pag.12
	2.2 Bisogni.....	pag.14
	2.3 Tecnologie.....	pag.16
3	Il “settore” discount.....	pag.21
4	La matrice di Abell per il discount.....	pag.31

Capitolo II Analisi del macroambiente

1	Fattori demografici.....	pag.35
2	Fattori socio - economici.....	pag.38
3	Fattori legislativi.....	pag.42
4	Le reazioni dei paesi a politiche restrittive.....	pag.46

Capitolo III Analisi della domanda

1	Caratteristiche della domanda.....	pag.47
2	Trend della domanda.....	pag.54

Capitolo IV

Analisi dell' offerta

1	Internazionalizzazione.....	pag.58
	1.1 Italia, terra di conquista.....	pag.65
2	Quote di mercato in Europa.....	pag.68
3	Rapporti Discounter-Industria.....	pag.74
4	Marche.....	pag.78
5	Localizzazione.....	pag.82
6	Logistica.....	pag.83
7	Marketing dei discount.....	pag.85
8	Competitors.....	pag.87
9	Schede paese.....	pag.91
	9.1 Germania: caso Aldi.....	pag.90
	9.2 Inghilterra: caso Kwik Save.....	pag.99
	9.3 Francia: caso Ertego.....	pag.105
	9.4 Spagna: caso Dia.....	pag.111
	9.5 Italia: caso LD e caso Eurospin.....	pag.114

Capitolo V

Prospettive e tendenze competitive

1	Evoluzione del trade moderno europeo.....	pag.125
2	Analisi delle minacce e delle opportunità del trade in Italia.....	pag.131
3	Tendenze di mercato in Italia.....	pag.136
	Bibliografia.....	pag.142

Capitolo I

Definizione del business

1 - Il “macrosettore” della distribuzione moderna

“Il *dettaglio* include tutte le attività relative alla vendita di beni o servizi direttamente ai consumatori finali per il loro uso personale” [P. Kotler, 1992].

Il servizio commerciale al dettaglio può essere scomposto in numerosi servizi elementari che, variamente aggregati come numero e consistenza, danno luogo alle forme distributive.

Come l'industria dei trasporti si articola in diversi settori a seconda del mezzo (auto, nave, treno...), così il commercio al dettaglio si articola in forme distributive diverse (ipermercato, supermercato, superette, discount...). Solitamente il consumatore copre il suo fabbisogno acquistando presso diverse tipologie di punto di vendita (pdv); infatti, la clientela si rivolge alle diverse forme distributive in quanto esprime diverse esigenze di acquisto e quindi, di volta in volta, appartiene a diversi segmenti di domanda. Il fenomeno appena descritto è il fenomeno dell'*integrazione degli acquisti*, vale a dire di consumatori che si approvvigionano presso diverse forme distributive per soddisfare meglio le loro esigenze di consumo e di acquisto. Il commercio ha quindi un ruolo di marketing che consiste nell'offrire prodotti differenziati in risposta a una domanda che è sempre più segmentata. La differenziazione del tipo di 'prodotto' delle aziende commerciali si esprime attraverso

l'offerta di una diversa quantità e qualità del servizio, oltre che attraverso la composizione dell'assortimento e la politica di marca.

All'interno di una forma distributiva, la convenienza è generata dal funzionamento della concorrenza di prezzo. A livello di settore, si registra però una notevole differenziazione dei margini commerciali.

La teoria della **Wheel of retailing**, che descrive il ciclo di vita delle diverse forme distributive e quindi l'evoluzione del settore della distribuzione, assume che nuove forme distributive entrano nel mercato per soddisfare una domanda di alternative diverse di prezzo; a differenza degli altri settori, nella fase di start, l'innovazione del "prodotto" è vista pertanto come il meccanismo di innesco della concorrenza di prezzo.

La politica di prezzo aggressiva che le imprese praticano nella fase di introduzione e sviluppo del nuovo "prodotto" commerciale non va a discapito dei profitti, ma è destinata a sottrarre consumatori ai rivali che adottano tecniche di vendita più tradizionali. È comunque molto alto. Il successo dei primi punti vendita della nuova forma distributiva attira nuovi investimenti e si arriva così dopo qualche tempo alla saturazione della domanda e all'eccesso di capacità. Con la saturazione del mercato inizia ad operare una rivalità all'interno della forma distributiva, vale a dire tra imprese che offrono lo stesso "prodotto" commerciale. Nella fase di maturità, la rivalità non può essere di prezzo perché la domanda potenziale è ormai satura e, soprattutto, perché le imprese si rendono conto dei rischi della manovra unilaterale

del prezzo in una situazione di oligopolio omogeneo. Quindi, ci si comincia a concentrare sulla *non-price competition*; la differenziazione del “prodotto” è infatti uno strumento efficace per fidelizzare il consumatore e ridurre l’interdipendenza oligopolistica. Siccome il punto di partenza è un “prodotto” relativamente povero, le politiche di differenziazione non possono che tradursi in un arricchimento. In altre parole, la concorrenza di prezzo è conveniente fintanto che si mantiene non destabilizzante perché la domanda che fa capo alla nuova forma distributiva è in espansione; viceversa, la concorrenza di prezzo non è più compatibile con la massimizzazione del profitto d’impresa e di settore quando la domanda ha raggiunto il suo limite naturale di saturazione. Questo *trading up* continua, secondo questa teoria, sotto la pressione dell’eccesso di capacità e della reazione del dettaglio tradizionale fino a che compare un vuoto d’offerta di dimensioni tali da attirare una nuova forma distributiva [G. Lugli - 1993].

In conclusione, l’innovazione di “prodotto” e quindi il **ciclo di vita della forma distributiva** sono determinati da un meccanismo interno all’offerta e la “ruota” gira all’infinito assicurando la permanenza di una rivalità di prezzo all’interno del settore.

La teoria della Wheel of Retailing, come accade per tutte le teorie, ha i suoi meriti e le sue carenze. Un merito fondamentale è quello di aver evidenziato lo stretto legame, che esiste in questo settore, tra la rivalità di prezzo e l’innovazione del “prodotto”, mentre solitamente i nuovi prodotti dell’industria vengono proposti con prezzi alti e supportati da elevati investimenti in comunicazione. Nel commercio, invece, la

comunicazione non è necessaria nel periodo di lancio della nuova forma distributiva, in quanto il consumatore è già naturalmente attirato dall'elevata convenienza del nuovo punto di vendita. Ma, come precisato, la teoria presenta anche delle carenze; innanzitutto, viene esclusa completamente l'ipotesi di un'esigenza da parte della domanda (e quindi non solo un vuoto dal lato dell'offerta) che crea l'impulso per la formazione del nuovo "prodotto"; infatti, il vuoto d'offerta può essere generato anche da un'evoluzione autonoma della domanda verso un minore o un maggiore coefficiente di servizio; anche in questo caso la nuova forma distributiva si afferma attraverso una politica di prezzo aggressiva, ma non è detto che questo sia il prezzo più basso del mercato e ciò significa che l'entrata della nuova formula non si traduce più automaticamente nel meccanismo di riproduzione dell'innovazione. In secondo luogo, l'altra carenza da evidenziare nella teoria è la necessità di un trading up della nuova formula; infatti, se la domanda per quel certo binomio merce-servizio resta costante si può pensare che non si crei quel vuoto di offerta e quindi le imprese non sentiranno la necessità di operare un contemporaneo trading up. Altra ipotesi della teoria da rivisitare è l'assenza di una fase di declino nel ciclo di vita delle forme distributive, cioè non si assiste ad una riduzione della quota di mercato delle vecchie forme distributive se non per effetto dell'entrata di nuove formule. In realtà, il trading up della fase di maturità e la reazione del dettaglio tradizionale può spostare parte dei consumatori verso altre alternative e determinare quindi una caduta autonoma della quota di mercato. Analogamente, si possono avere modificazioni della domanda di

servizi che riducono la quota di mercato di una formula, indipendentemente dalla comparsa di nuove alternative di acquisto.

Per riassumere, dunque, ripercorriamo tutte le fasi del ciclo di vita delle diverse formule e le relative caratteristiche: nella fase di introduzione e sviluppo, la differenziazione del binomio merce-servizio all'interno della nuova forma distributiva è molto modesta; analogamente, la rivalità di prezzo tra punti vendita di una stessa forma distributiva è sostanzialmente assente. Nella fase di maturità, la competizione si accende anche all'interno della nuova forma distributiva, ma non sul prezzo; inizia, infatti, a prendere corpo una differenziazione dei punti vendita attraverso il meccanismo del trading up. L'eccesso di capacità e la riduzione della quota di mercato della forma distributiva (fase di declino) determinano un nuovo cambiamento della concorrenza interna che, quindi, si focalizza sul prezzo ed è alimentata dall'innovazione tecnologica.

Si possono, così, delineare le peculiarità delle diverse formule distributive e le rispettive fasi del ciclo di vita (fig.1, pag.9):

- ◆ il **supermercato** si estende su una superficie di vendita non inferiore ai 400 mq., con un assortimento composto dai prodotti alimentari di normale e diffuso consumo, integrato da un numero limitato di prodotti non alimentari di uso domestico corrente (detersivi, stoviglie, articoli ed accessori per la pulizia, ecc.). Questa formula presenta ancora possibilità di sviluppo, e quindi si trova in una fase di rivitalizzazione, sia grazie all'ingrandimento delle attuali strutture che

alla conversione di molti punti vendita tradizionali al concetto di supermercato. Tuttavia il momento è molto difficile a causa dell'emergere di tipologie quali l'ipermercato e l'hard discount. Le politiche mirano a riposizionare il punto vendita attraverso un processo di ridefinizione del mix offerto, puntando sulla sua funzione di vicinato/prossimità e giocando sull'assortimento, composto soprattutto dai freschi, poiché la competizione sui confezionati è troppo agguerrita.

- ◆ il **supermercato integrato** ha una dimensione superiore ai 1500 mq., ha un'ubicazione più periferica ed una capacità di attrazione direttamente proporzionale all'ampiezza/profondità dell'assortimento non food, il cui mix dovrà innanzitutto rispettare la regola della convenienza;
- ◆ l'**ipermercato** ha una dimensione che può variare da 2500 fino a oltre 10000 mq. di area di vendita. L'assortimento dell'ipermercato comprende, oltre ai prodotti di largo consumo, mobili, piccoli e grandi elettrodomestici, abbigliamento e una molteplicità di altri articoli. La politica seguita dall'ipermercato si basa fundamentalmente sulla riduzione al minimo dei costi di stoccaggio, movimentazione ed esposizione delle merci con un largo uso di prezzi scontati, specie nel caso dei beni voluminosi ed ingombranti. Nei maggiori paesi europei l'ipermercato sta ormai giungendo ad una fase di maturità, legata al fatto che proprio la penetrazione del concetto di self-service è giunto al suo limite. Invece, in altri paesi, soprattutto nel sud dell' Europa,

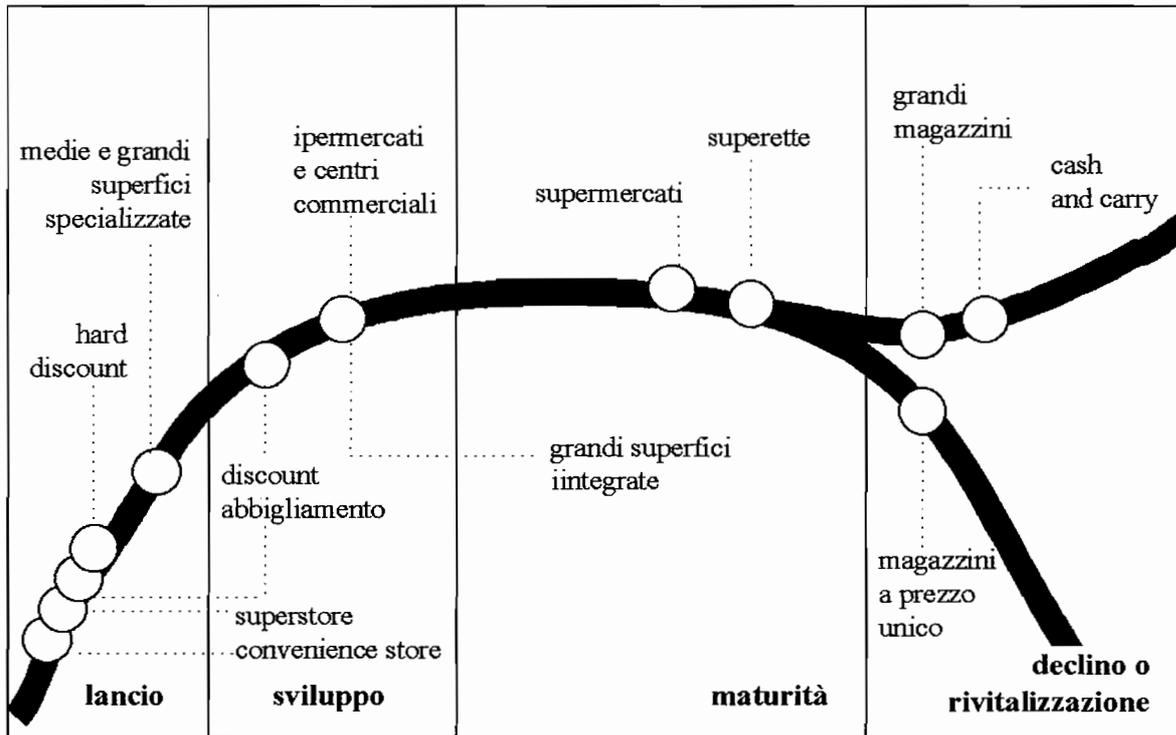
questa formula è ancora in fase di sviluppo. Essa attacca in particolare l'offerta del supermercato, giocando su un assortimento vasto e profondo, prezzi estremamente competitivi ed inserimento di reparti non food; ove possibile, viene privilegiato l'inserimento in centri commerciali, nei confronti dei quali l'ipermercato ha un ruolo trainante. Simili politiche ubicazionali possono interessare anche i supermercati. La possibilità di diffusione della formula è amplificata dall'attenzione che essa ha attirato da parte delle imprese con forti basi locali (es. Aziende associate a Unioni Volontarie), per difendere il proprio territorio dalla potenziale concorrenza nazionale o internazionale;

- ◆ le **superette** hanno una dimensione che va dai 250 ai 400 mq. e costituiscono una forma alternativa per gli acquirenti "dell'ultimo momento", cioè coloro che effettuano un acquisto integrativo cercando di ridurre al minimo l'impegno di tempo. La superette corrisponde bene a dimensioni di mercato limitate, non in grado di generare i volumi di vendita richiesti da un supermercato. Tale formula è ormai in fase di maturità. La possibilità di nascere per accorpamento di più licenze, le contenute dimensioni medie, la salvaguardia dell'individualità imprenditoriale e del rapporto umano con il cliente sono i fattori che promuovono la rivitalizzazione di questa formula distributiva destinata a svolgere le funzioni tipiche del negozio tradizionale despecializzato. La loro diffusione è promossa dalle aziende appartenenti al commercio associato ed evidenzia un graduale aumento della superficie media di vendita;

- ◆ il **discount** vende merci standard a prezzi inferiori rispetto al dettaglio convenzionale, operando con margini più ridotti e volumi più elevati di vendita. Questa formula è in fase di sviluppo. La sua diffusione riguarda soprattutto le regioni settentrionali dell'Europa, più evolute in termini di offerta commerciale; lo sviluppo nel 1992/1993 è stato certamente favorito dal difficile momento congiunturale attraversato dai diversi paesi europei. Per quanto riguarda i futuri sviluppi di questa formula i pareri sono ancora discordi; infatti, Lugli ritiene che il discount non seguirà il ciclo di vita descritto dalla wheel of retailing, in quanto non nasce per un vuoto di offerta, bensì per un'esigenza autonoma della domanda verso consistenti risparmi sui prezzi dei prodotti, a scapito del servizio e della marca. Dunque, un trading up del discount sarebbe in contraddizione con la filosofia di questa formula, servizio essenziale e prezzi i più bassi del mercato, per cui non si prevede per essa il normale iter del ciclo di vita. Tuttavia il fenomeno è ancora troppo giovane per poter fare previsioni simili, d'altronde anche tutte le altre forme distributive, nella prima fase del ciclo di vita, hanno adottato politiche di prezzo aggressive a scapito di un servizio più povero ed essenziale rispetto alle formule già esistenti, per poi operare un trading up nella fase di maturità quando i mercati sono saturi e la concorrenza è acerrima all'interno della stessa tipologia di prodotto.

Figura 1

Il ciclo di vita dei prodotti distributivi moderni: 1994



Fonte: Largo Consumo, 1994

2 - La matrice di Abell per la distribuzione moderna

Un business può essere definito attraverso tre elementi:

- i clienti, ovvero chi deve essere servito;
- i bisogni del cliente, ovvero che cosa desiderano i clienti stessi;
- le tecnologie, ovvero come le esigenze dei clienti vengono soddisfatte;

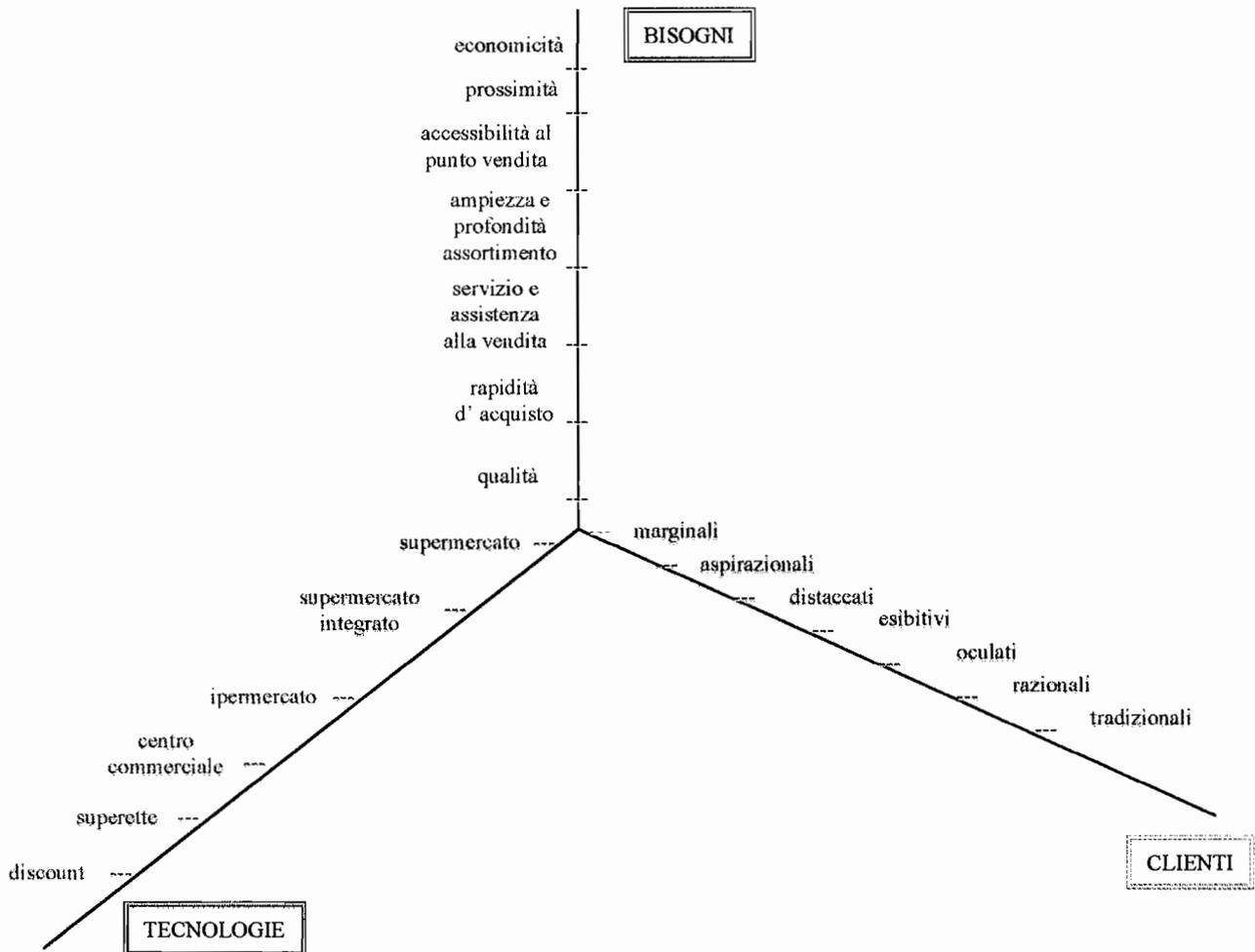
Questi tre elementi formano uno spazio tridimensionale dal quale si estrapolano le tre prospettive peculiari di un business: domanda, offerta ed immagine.

La matrice di Abell è stata scelta proprio perché rappresenta lo strumento strategico che meglio permette di visualizzare le interrelazioni esistenti tra i segmenti di clientela, le esigenze dei clienti stessi e le alternative di marketing mix.

Si sono individuate, così, sulla matrice che segue (fig.2), le caratteristiche relative a ciascun elemento del settore della distribuzione.

Figura 2

La matrice di Abell per la distribuzione moderna



2.1 - Clienti

Il livello di vita, l'informazione, la pubblicità e la mobilità geografica della popolazione stanno omogeneizzando gli stili di vita in Europa. Questi, sebbene diversi, si traducono in bisogni simili, pur considerando le caratteristiche regionali, e si evolvono verso le stesse direzioni, tanto da poter parlare di comportamenti d'acquisto equivalenti.

Una ricerca Eurisko delinea così sette tipologie di consumatori che rappresentano altrettante modalità differenti di acquisto:

- ◆ **MARGINALI:** sono rappresentati prevalentemente dagli anziani, che effettuano frequenti acquisti di routine e pertanto prediligono non sostenere lunghi spostamenti. Sono molto sensibili alla variabile prezzo, data l'esiguità del loro budget, e sono poco attenti alle offerte promozionali, date le loro scarse necessità di consumo.
- ◆ **ASPIRAZIONALI:** sono giovani con basso reddito ma con grande attenzione alla marca sia per seguire la moda che per affrancarsi dalla loro situazione economica. Allo stesso tempo sono obbligatoriamente attenti al prezzo e meno alla qualità. Sono influenzabili dalle offerte promozionali che consentono loro di emanciparsi e di acquisire lo status ambito.
- ◆ **DISTACCATI:** è lo stile di coloro che non si ritengono parte integrante del complesso sistema di consumo inteso come valore. Pertanto, non sono sensibili alla marca pubblicizzata, la quale può facilmente essere abbandonata per la "private

label” o per le “non marche” dei discount. Sono giovani molto occupati con poco tempo disponibile per fare spese, tendono così a ridurre la frequenza e sono favorevoli alla rapidità dell’atto acquisto.

- ◆ **ESIBITIVI:** è lo stile comune alle coppie giovani senza o con un solo figlio, residenti soprattutto in provincia, particolarmente rivolti alle novità e all’originalità. Per distinguersi dagli altri anche per i beni di largo consumo prediligono i prodotti di marca.
- ◆ **OCULATI:** sono i professionisti delle spese, attenti e ben informati dei prodotti, delle marche, delle promozioni, in grado di scegliere il punto vendita più conveniente soprattutto per il prezzo, dato il loro livello medio di reddito.
- ◆ **RAZIONALI:** come gli Oculati sono sensibili al prezzo ma ritengono che l’economicità non debba andare a discapito della qualità e del servizio. E’ uno stile d’acquisto presente nei grandi centri urbani caratterizzato da un buon livello di reddito.
- ◆ **TRADIZIONALI:** sono tipicamente benestanti di età elevata che sono fedeli sia alla marca che al punto vendita. Infatti, sono abitudinari e poco aperti alle novità, preferiscono percorrere le stesse strade per le loro spese così da essere riconosciuti per la loro fedeltà.

2.2 - Bisogni

Il consumatore ha una molteplicità di esigenze d'acquisto che difficilmente possono essere soddisfatte all'interno di un unico punto vendita; e così, egli effettuerà una sorta di *integrazione degli acquisti* recandosi presso diverse formule distributive.

Le esigenze del consumatore possono essere sintetizzate in:

- ◆ economicità, intesa come basso livello di prezzi;
- ◆ prossimità, ossia vicinanza di localizzazione;
- ◆ accessibilità del punto vendita, cioè che siano presenti servizi quali ad esempio parcheggio, orario continuato;
- ◆ ampiezza e profondità dell'assortimento, intendendo anche la presenza di marche industriali;
- ◆ servizio ed assistenza alla vendita, comprendendo banchi per i prodotti freschi ma anche la consegna a domicilio;
- ◆ rapidità d'acquisto, intesa come risparmio di tempo;
- ◆ qualità, percepita sia per i prodotti che per la formula.

Le esigenze d'acquisto considerate sono quelle che a nostro avviso possono meglio racchiudere la varietà dei bisogni dei consumatori tenendo presente che comunque il cliente è in grado di osservare solo sei degli otto fattori che determinano il successo di una formula distributiva:

- a. prezzo;
- b. prodotti;

- c. promozione;
- d. ubicazione;
- e. personale;
- f. layout.

2.3 - Tecnologie

La mobilità della domanda tra le diverse formule distributive e tra i punti vendita di una stessa formula è molto consistente e non può in alcun modo essere limitata con una rigorosa taratura dell'offerta su un definito segmento di utenti, anche perchè in tal modo si rischierebbe di perdere i clienti potenziali. Un'eccezione a ciò risulta essere l'hard discount che segue un approccio di tipo "industriale" al mercato.

A partire dalla matrice di Abell si sono individuati tutti i possibili incontri tra i segmenti della domanda e l'offerta; in particolare, per ogni formula distributiva, si sono considerate le sue caratteristiche peculiari (ombreggiate nelle tabelle), e quindi quali bisogni sono da esse soddisfatti, e per quali classi di stili di vita queste caratteristiche possono considerarsi rilevanti (da cui gli asterischi nelle tabelle).

Supermercato

	Marginali	Aspirazionali	Distaccati	Esibitivi	Oculati	Razionali	Tradizionali
Economicità							
bassa							
media							
alta							
Prossimità	*		*			*	*
Accessibilità	*		*				
Ampiezza dell'assortimento		*		*	*	*	*
Servizio ed assistenza alla vendita	*			*		*	*
Rapidità d' acquisto							
Qualità						*	*

Supermercato integrato

	Marginali	Aspirazionali	Distaccati	Esibitivi	Oculati	Razionali	Tradizionali
Economicità							
bassa						*	
media							
alta							
Prossimità							
Accessibilità							
Ampiezza dell'assortimento		*		*	*		
Servizio ed assistenza alla vendita	*					*	
Rapidità d' acquisto							
Qualità							

Ipermercato

	Marginali	Aspirazionali	Distaccati	Esibitivi	Oculati	Razionali	Tradizionali
Economicità							
bassa							
media		*			*	*	
alta							
Prossimità							
Accessibilità							
Ampiezza dell'assortimento		*			*	*	
Servizio ed assistenza alla vendita							
basso						*	
medio							
alto							
Rapidità d'acquisto			*				
Qualità						*	

Superette

	Marginali	Aspirazionali	Distaccati	Esibitivi	Oculati	Razionali	Tradizionali
Economicità							
bassa							
media					*		
alta							
Prossimità	*		*				*
Accessibilità							
Ampiezza dell'assortimento							
Servizio ed assistenza alla vendita	*			*		*	*
Rapidità d' acquisto			*				
Qualità				*	*	*	

Centro commerciale

	Marginali	Aspirazionali	Distaccati	Esibitivi	Oculati	Razionali	Tradizionali
Economicità							
bassa							
media							
alta							
Prossimità	*		*			*	*
Accessibilità			*			*	
Ampiezza dell'assortimento		*		*	*	*	*
Servizio ed assistenza alla vendita	*			*		*	*
Rapidità d' acquisto							
Qualità				*		*	*

Discount

	Marginali	Aspirazionali	Distaccati	Esibitivi	Oculati	Razionali	Tradizionali
Economicità							
bassa							
media							
alta	*	*			*		
Prossimità	*		*		*		
Accessibilità							
Ampiezza dell'assortimento							
Servizio ed assistenza alla vendita							
Rapidità d'acquisto			*		*		
Qualità							

3 - Il settore “discount”

“All’inizio degli anni ‘90 il *consumatore* è morto, è nato il *cliente*. La differenza è sostanziale: il cliente vuole riappropriarsi del ruolo decisivo che gli compete e che il consumatore aveva smarrito negli anni ‘80” (A. M. Aiello, 1994).

L’origine dell’innovazione, e quindi dell’evoluzione del commercio, va cercata essenzialmente nei mutamenti della domanda di beni e servizi commerciali. Esiste, dunque, una corrispondenza tra formule distributive (prodotto del commercio) e segmenti di mercato definiti in base al tipo di bisogno soddisfatto.

Per esempio, in periodi di crisi economica aumenta la quota di domanda interessata ad effettuare acquisti convenienti, dando luogo a politiche discount anche presso formule distributive la cui missione imprenditoriale non è l’offerta stabile di consistenti livelli di convenienza.

Il discount non è un concetto nuovo per il nostro sistema distributivo. Quando la distribuzione era all’inizio della sua modernizzazione, il coefficiente di servizio era contenuto al minimo e si parla spesso di *politica discount*, come dell’offerta di prezzi convenienti per supportare la crescita di una nuova forma distributiva.

La politica discount può essere creata anche all’interno di un punto vendita ad alto coefficiente di servizio con la tecnica del *price lining*: i punti vendita, che offrono un assortimento ampio al livello di linea, possono organizzare l’assortimento in funzione di linee prezzo per facilitare l’acquisto e sfruttare la diversa sensibilità dei consumatori.

E' opportuno, quindi, distinguere tra la politica di vendita e la formula distributiva, cioè la *politica* dalla *formula* del discount, quest' ultima si differenzia dalla prima per le seguenti caratteristiche:

- il perdurare nel tempo della proposta senza modifiche di rilievo;
- il dislivello di convenienza che arriva al 40 - 50% contro il 10 - 20%;
- le modalità con cui sono generate le economie di costo da trasferire sui prezzi di consumo.

La formula del discount europeo nasce in Germania negli anni '70 per soddisfare le esigenze di prodotti di consumo corrente di specifici segmenti di domanda, caratterizzati da una particolare disposizione ad effettuare acquisti razionali e programmati, volti alla massimizzazione del rapporto valore/prezzo.

Apparentemente in contraddizione con l'emergente tipologia dei centri commerciali, che consentono acquisti diversi presso la stessa struttura con un evidente risparmio di tempo per i consumatori, offrendo loro un elevato livello di servizio accompagnato da un'offerta altrettanto grande a livello di assortimento; il discount si distingue per un rigore formale insolito rispetto agli altri esercizi.

A grandi spazi, luci, colori e strutture architettoniche complesse tipiche degli shopping center, nonché alla cura dedicata all'esposizione delle merceologie degli ipermercati, la tipologia di origine tedesca oppone layout spartani, in cui i prodotti trovano una collocazione ordinata e spesso sono esposti nel loro imballo originale (cartoni o pallet).

Il principio fondamentale su cui si fonda l'innovatività della formula, come si è detto, è rappresentato dall'elevata convenienza, che peraltro non deve mai essere messa in discussione dal consumatore a cui non bisogna dare la possibilità di acquistare gli stessi articoli, a condizioni migliori, presso formule distributive differenti (ipermercato, supermercato). Per far ciò i discounter devono selezionare un numero limitato di referenze non di marca, da collocare, preferibilmente in esclusiva, presso quei consumatori che sostituiscono senza sforzo la garanzia industriale con quella offerta dal distributore mediante la propria insegna.

Le consistenti economie ottenibili sul fronte degli approvvigionamenti e della logistica consentono, poi, di realizzare una formula distributiva che offre sul mercato un prodotto generico a prezzi sostanzialmente inferiori a quelli mediamente praticati sul mercato a parità di livello qualitativo.

La competitività è affidata ad elementi ben precisi e richiede una ferrea rigidità nella gestione, ciò nonostante il discount grocery non è una formula di vendita rigida.

In Europa le tipologie fondamentali del discount sono quattro:

- hard discount
- soft discount
- supermercato discount
- superstore discount.

Gli elementi che determinano questa differenziazione sono:

- * la superficie di vendita

- * l'ampiezza dell'assortimento
- * la profondità dell'assortimento
- * il livello dei prezzi.

Nell' **hard discount** o **limited assortment store**

la superficie di vendita:	* varia da 350 a 700 mq
il numero di referenze:	* compreso tra 500 e 1000
prezzi rispetto alle principali catene:	* inferiori del 15 - 30%
assortimento:	* grocery in prevalenza * congelati, surgelati e non alimentari in gamma limitata
marchi presenti nell' offerta:	* commerciali prevalentemente * industriali (non più del 20%) ma non leader (di II e III livello)
localizzazioni:	* urbane (vicine al potenziale consumatore)
layout del punto vendita:	* minimo
servizi di accessibilità:	* minimi
livello di servizio:	* minimo
principali insegne:	* tedesche: Aldi, Norma, Lidl * danese: Netto * francese: ED, Le Mutant e CDM * britannica: Shoprite * spagnola: Dia * italiana: Ld

Nel soft discount

la superficie di vendita:	* simile all' hard discount
il numero di referenze:	* tra 1500 ed oltre 2000 (fino a 3500)
prezzi rispetto alle principali catene:	* inferiori del 5 - 10%
assortimento:	* freschi * surgelati e congelati
marchi presenti nell' offerta:	* maggior spazio per le marche industriali
localizzazioni:	* dipende dalle dimensioni del punto vendita: piccoli in centri urbani grandi in grandi arterie, centri commerciali, quartieri secondari
layout del punto vendita:	* minimo
servizi di accessibilità:	* minimi
livello di servizio:	* minimo
principali insegne:	* tedesche: Plus, Penny * britanniche: Kwik Save e Lo cost * italiane: Supersconto e Metà

Nel supermercato discount:

la superficie di vendita:	* tra i 1000 ed i 2000 mq
il numero di referenze:	* superiore alle 3000 (spesso tra 5000 e 10000)
prezzi rispetto alle principali catene:	* inferiori del 5 - 15%
assortimento:	* prodotti di gastronomia * carni * panetteria e pasticceria * surgelati * grocery * prodotti casalinghi
marchi presenti nell' offerta:	* analogo a supermercati tradizionali
localizzazioni:	* ai margini della città o al loro esterno
layout del punto vendita:	* minimo
servizi di accessibilità:	* in alcuni casi presenza del parcheggio
livello di servizio:	* maggiore che in hard e soft (in alcuni casi ci sono banchi a servizio)
principali insegne:	* francesi: Champion, Atac e Intermarchè * belga: Colruyt

Nel superstore discount

la superficie di vendita:	* tra i 2000 ed i 4000 mq
il numero di referenze:	* superiore alle 3000 (spesso tra 5000 e 10000)
prezzi rispetto alle principali catene:	* inferiori del 5 - 15%
assortimento:	<ul style="list-style-type: none"> * prodotti di gastronomia * carni * panetteria e pasticceria * surgelati * grocery * prodotti casalinghi
marchi presenti nell' offerta:	* analogo a supermercati tradizionali
localizzazioni:	* ai margini della città o al loro esterno
layout del punto vendita:	* minimo
servizi di accessibilità:	* in alcuni casi presenza del parcheggio
livello di servizio:	<ul style="list-style-type: none"> * maggiore che in hard e soft <li style="text-align: center;">(in alcuni casi ci sono banchi a servizio)
principali insegne:	<ul style="list-style-type: none"> * francesi: Super Pakbo, Maxicoop, Leclerc * italiana: Gran Risparmio * inglesi: Norman's, Discount Giant, Discount Superstore, Pioneer, Food Giant

Per avere un'idea di come un discount possa effettuare un taglio dei prezzi fino al 40%, il discount deve raggiungere l'equilibrio economico attraverso il margine commerciale lordo intorno al 13% del fatturato, mentre l'utile prima delle imposte dovrebbe assestarsi intorno al 4 - 5%.

A tal fine, nel budget economico di una società che gestisce i discount vi sono limiti precisi sui costi di magazzino e del personale nel punto di vendita: entrambi non devono mai essere superiori al 4% delle vendite.

In chiave operativa, un punto di vendita operante su una superficie espositiva di circa 400 mq dovrebbe fatturare circa 4 miliardi di lire per avere un punto di pareggio intorno ai 2.5 miliardi di lire.

I discount, in virtù dei contenuti innovativi e dell'elevato potere destabilizzante rispetto agli equilibri raggiunti, potrebbe sottrarre domanda ad altre formule distributive oggi non più adatte a fornire stabilmente convenienza, con possibili ripercussioni sulle vendite dei prodotti di marca.

Nel nostro paese, invece, potrebbe accadere che lo sviluppo dei discount porti dei benefici alle piccole e medie imprese industriali che, essendo estranee alle preoccupazioni ed ai condizionamenti derivanti dalla necessità di difendere la propria immagine di marca, siano più disponibili a instaurare rapporti di comakership e non di leadership in cui vi sia una netta separazione dei ruoli: all'industria il compito di produrre "su commessa", rispettando gli standard di qualità prefissati ed i termini di

consegna; alla distribuzione il compito di collocare un prodotto senza marca sul mercato.

4 - La matrice di Abell per i discount

Alla luce delle schematizzazioni precedenti è emerso che gli stili d'acquisto più confacenti alla formula discount sono principalmente: marginali, oculati, aspirazionali e distaccati, perchè particolarmente sensibili al livello dei prezzi, alla prossimità del punto vendita ed alla rapidità d'acquisto.

All'interno di queste tipologie di acquirenti è possibile individuare due target favorevoli al discount: coloro che ritengono di non aver bisogno dei suggerimenti che vengono dalla pubblicità e dall'industria, in quanto sanno dove fare la spesa e quali prodotti comperare "marginali e distaccati"; coloro per i quali anche la spesa diventa un momento di confronto sociale "aspirazionali ed oculati". Questi ultimi provano, infatti, disagio nel supermercato e nell'ipermercato, in quanto non si sentono liberi di acquistare i prodotti "primi prezzi", per non sfigurare davanti agli altri.

Per questi due target il discount è dunque una formula vincente: i primi non sentono i vincoli della marca, sono stati da noi soprannominati "decisi" ed i secondi possono effettuare i loro acquisti dove l'offerta è massificata, dove tutti comprano gli stessi prodotti al medesimo prezzo, detti "timidi".

D' altro canto esistono anche quegli individui che visitano il discount per curiosità ed in seguito non hanno ripetuto l' esperienza, o che lo frequentano soltanto per alcune merceologie e, quindi, non abbandonano i punti di vendita in cui si recano di solito e dove trovano gli articoli cui sono abituati e che più li soddisfano.

Per tutti i target vale comunque l'aspetto comunicazione. Nessuno è venuto a conoscenza dei discount per qualche forma pubblicitaria adottata ai fini della segnalazione, ma per "passaparola".

Per quanto concerne il discorso qualitativo, i clienti del discount hanno espresso tutto sommato pareri positivi. Bisogna comunque sottolineare che tanta positività è derivata dall'aver verificato che nonostante il basso prezzo i prodotti non erano insoddisfacenti. La nuova tipologia sta insegnando ai consumatori che non necessariamente il prezzo elevato fa la qualità di un prodotto, anzi si possono trovare buone referenze a prezzi contenuti.

Figura 3

La matrice di Abell per il discount

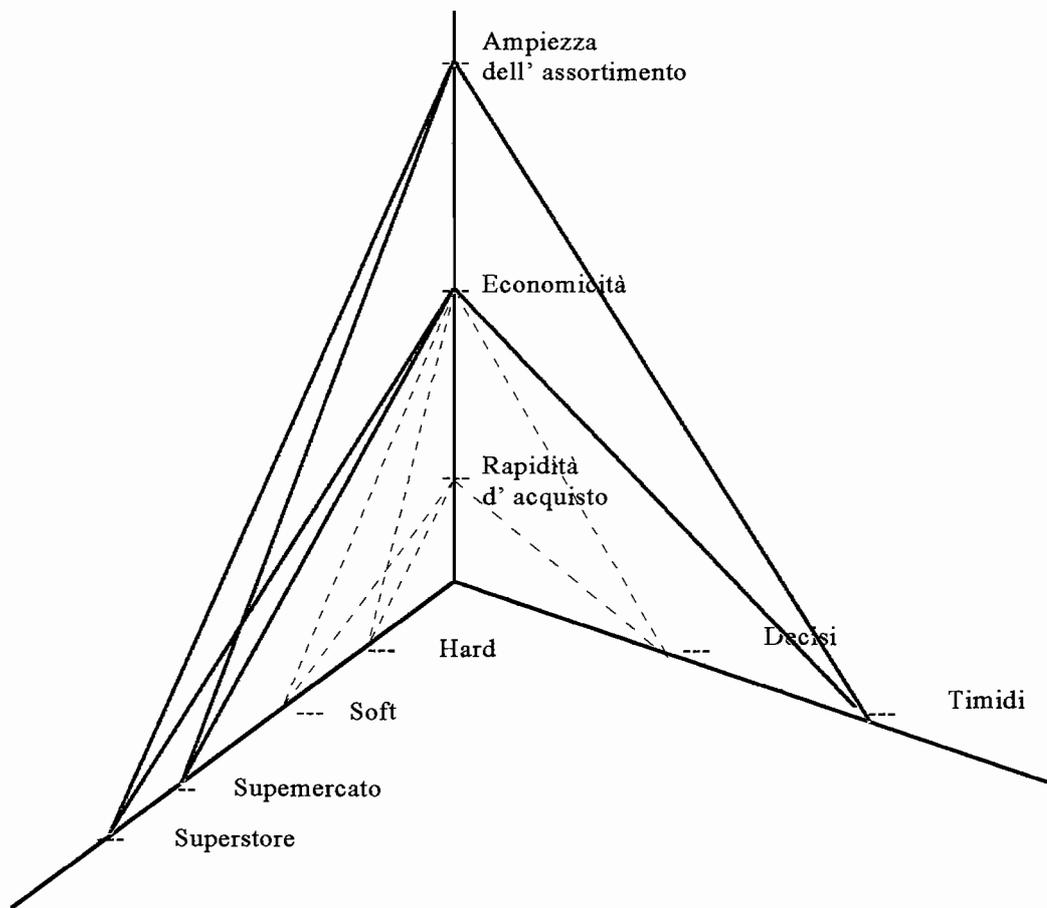
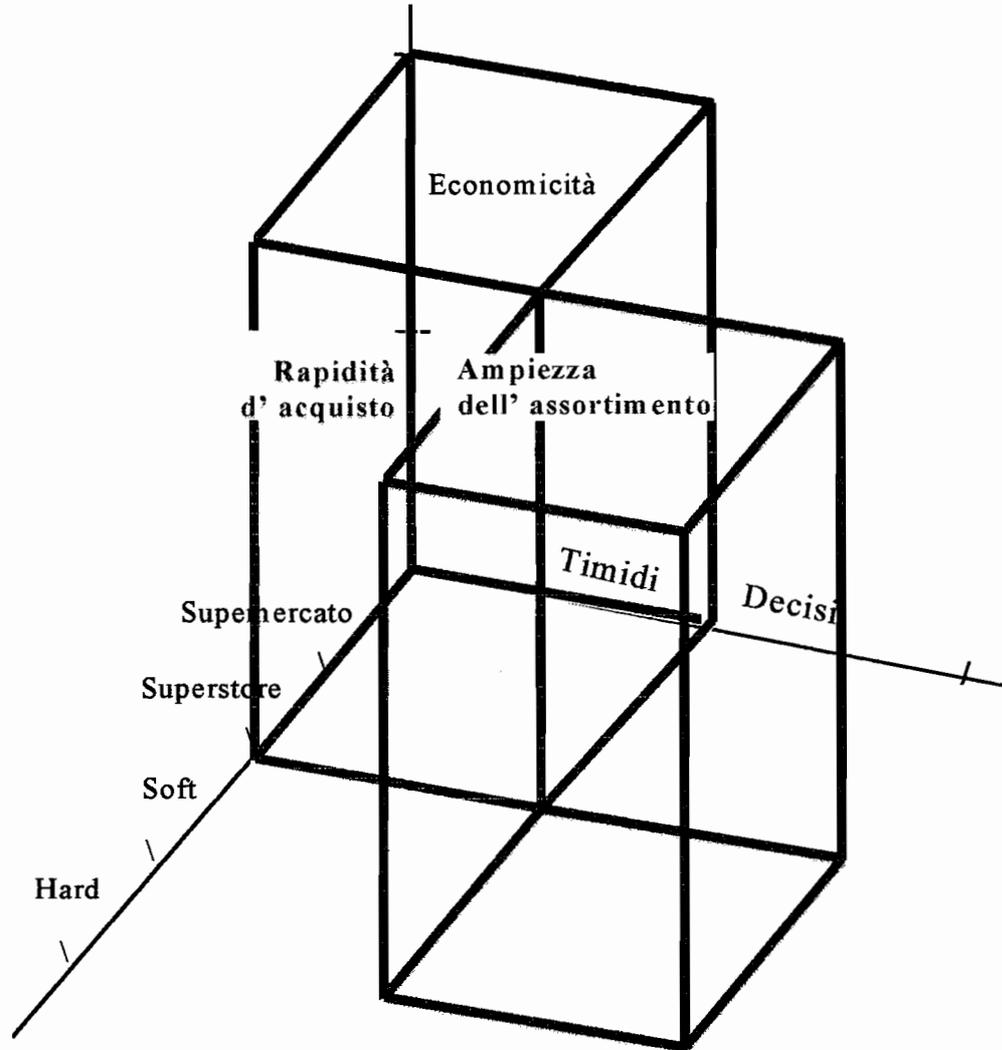


Figura 4

La matrice di Abell per il discount



Capitolo II

Analisi del macroambiente

1 - Fattori demografici

Il periodo del boom demografico è ormai da dimenticare. Il calo delle nascite non può essere considerato solamente come un fenomeno demografico, ma comporta conseguenze notevoli anche e soprattutto dal punto di vista sociale ed economico, conseguenze che forse negli anni passati sono state sottovalutate e non hanno portato a tempestive politiche di sostegno.

Le famiglie europee cambiano ed infatti si è raggiunto il minimo storico nel tasso di natalità, che è pari a 1,48, come risulta dagli ultimi dati forniti dalla Commissione europea.

Dietro tale valore vi sono comunque delle differenze tra i vari paesi europei: ad esempio, anche in Irlanda, paese di tradizione cattolica, il tasso di natalità è diminuito durante tutti gli anni Ottanta, pur raggiungendo il livello più alto in Europa del 2,11. Seguono Paesi come il Regno Unito (1,80), la Danimarca (1,7), che è andata addirittura in controtendenza (il tasso di natalità attuale è più elevato di quello del 1980) e la Francia (1,73), che, è intervenuta con precise misure per stimolare l'aumento delle nascite.

D'altra parte anche la vita si allunga sempre di più, soprattutto per le donne che in media vivono sei anni in più degli uomini e ciò in particolare nel Sud Europa, grazie

forse alla dieta mediterranea.

Gli europei voltano le spalle alle istituzioni tradizionali: calano i matrimoni e aumentano i divorzi. Non solo, cresce il numero dei bambini nati da coppie di conviventi e quello dei figli allevati da una donna single, fenomeni non più marginali nell'Europa degli anni Novanta.

Infine, cambia in generale la natura del nucleo familiare. Nel 1991, nei Dodici era il 14,8% delle donne con un'età compresa tra i 20 e i 39 anni a vivere completamente da sole, senza un partner nè un figlio nato eventualmente da una precedente relazione: in Germania e Olanda è presente la più grossa quota di single in tale fascia d'età.

Tra i problemi demografici europei si deve sottolineare l'acuirsi del processo d'invecchiamento, complice il calo delle nascite; ad esempio, in Italia fra meno di venti anni gli anziani saranno tre milioni più di oggi: e attualmente di ultrasessantacinquenni nel nostro Paese ce ne sono già oltre otto milioni, circa il 14,5% della popolazione. Un vero e proprio incremento che rischia di cambiare non solo la struttura per età della popolazione europea, ma soprattutto di incidere radicalmente sugli assetti demografici, sociali ed economici della popolazione stessa. Il Paese dell'Unione europea con il più elevato indice di vecchiaia sarà proprio l'Italia nel Duemila: per cento giovani ci saranno oltre 118 anziani, contro un valore pari a 100 in Inghilterra, il 78,1 della Francia e il 79,8 della Germania (per non parlare dell'Irlanda col suo 39,2). Tuttavia, più che all'aumento della consistenza numerica

degli anziani, il problema della terza età é legato alle profonde modificazioni che il loro ruolo sociale ha subito negli ultimi 40 anni. L'evoluzione accelerata verso una società urbana e industriale, con la definizione di nuovi standard abitativi, l'abbandono delle campagne, l'accresciuta presenza delle donne nel mercato del lavoro, hanno portato infatti alla graduale scomparsa della famiglia patriarcale. In essa l'anziano rappresentava, anche nella più tarda età, un punto di riferimento, di considerazione, e anche il centro del potere economico (si pensi al settore agricolo o a quello artigianale). Alla famiglia patriarcale é subentrata quella di tipo nucleare (coniugi con o senza prole, o addirittura single), nella quale, per tutti una serie di fattori derivanti in parte da quelle che i sociologi definiscono le nuove abitudini comportamentali, non é agevole la convivenza di più di due generazioni. In conclusione, questi mutamenti di natura demografica incidono significativamente sulle esigenze di consumo e sugli stili di acquisto di cui la distribuzione moderna dovrà prendere atto per poter efficientemente soddisfare i consumatori.

2 - Fattori socio-economici

All'inizio degli anni '90 la situazione economica congiunturale dell'Italia e dell'Europa, più in generale, si modifica profondamente e cambia, di conseguenza, anche il comportamento di consumo e di acquisto dei consumatori. I diversi paesi affrontano, oggi, una crisi recessiva molto pesante che ha provocato la crescita della povertà in molti di essi, il ristagno della domanda ed un'inflazione troppo bassa per dare luogo a speculazioni; tutto ciò è aggravato da una situazione sociale e demografica non favorevole allo sviluppo dei consumi.

I consumi privati, così come gli altri principali indicatori macroeconomici, hanno infatti manifestato tassi di crescita via via inferiori nei primi anni '90 e nel 1993 si è addirittura verificata una loro diminuzione.

I consumi alimentari totali hanno avuto una crescita limitatissima e la diminuzione è quindi avvenuta a danno di quelli non alimentari.

La persistenza di un elevato livello di disoccupazione e, almeno per l'Italia, il notevole incremento della pressione fiscale e il mantenimento di un debito pubblico molto consistente, sono tutti fattori che influiscono notevolmente sulla capacità di consumo e sulla stessa disponibilità a consumare, nonché sulle modalità di acquisto dei consumatori. Questi ultimi sono sempre più attenti ai loro esigui bilanci familiari, cercano comunque un più elevato rapporto qualità-prezzo.

Se la rinuncia definitiva all'acquisto è una scelta poco frequente, l'acquisto viene però spesso rinviato. Ciò si verifica, in particolare, quando si tratta di prodotti del tipo

“shopping”, per esempio i prodotti di abbigliamento, o di beni di consumo durevole, come l’automobile, che comportano un notevole coinvolgimento emotivo dell’acquirente. Se il consumatore non vuole rinunciare del tutto al consumo di un prodotto di questo tipo, sceglie di ridurre la frequenza di consumo o, là dove possibile, la quantità consumata. Per tutti i prodotti di largo e generale consumo il comportamento più frequentemente adottato è, piuttosto, la ricerca di alternative meno costose del bene che si intendeva acquistare. Ciò può significare la ricerca di punti di vendita che propongono lo stesso prodotto della stessa marca a prezzi più accessibili. Talvolta si tratta invece di orientarsi, negli stessi punti di vendita o in altri, verso prodotti diversi e meno costosi che consentono la soddisfazione dello stesso bisogno con una minor spesa. Da un’indagine sul comportamento dei consumatori svolta nel 1992 (Castelli 1993) risulta che più di un consumatore su quattro dichiara di avere modificato le sue abitudini di acquisto; uno su quattro dichiara di dedicare maggiore attenzione al prezzo e uno su otto dichiara di ricercare di più la qualità del servizio. Da un’altra inchiesta effettuata l’anno successivo dalla Nielsen risulta che ben l’83% dei consumatori modifica il comportamento abituale di spesa. Essi privilegiano punti di vendita più convenienti (23%) e marche a prezzo inferiore (19%), inoltre acquistano più prodotti di marca commerciale (22%) e fanno più attenzione alle promozioni (59%).

A emanciparsi dalla schiavitù del prodotto dal nome famoso e ultrareclamizzato sono, però, proprio gli strati più colti e informati della popolazione. Una ricerca Eurisko di

gennaio 1994, indica che il 41 % dei laureati contro il 27 % di chi ha la licenza elementare compra prodotti non garantiti dalla marca del produttore. Dunque, non si tratta solo di una risposta congiunturale alla crisi e all'impoverimento della busta-paga, ma di una profonda e duratura trasformazione dei comportamenti d'acquisto dei consumatori. Tale trasformazione comporta che le scelte di consumo delle persone siano destinate ad altri beni o servizi, quali cultura e viaggi, risparmiando sui prodotti banali del consumo alimentare. La maggiore sensibilità al livello dei prezzi, dettata dalle ristrettezze economiche, non va a totale discapito della qualità; infatti, ci troviamo di fronte ad un consumatore che vuole prezzi competitivi ed è disposto a rinunciare al marchio ma non alla qualità, come viene evidenziato dal proliferare di associazioni per la tutela del consumatore. Tutto ciò denota quindi una più elevata maturità nel comportamento dei consumatori, maturità confermata anche da molte ricerche effettuate sull'argomento; queste ultime hanno evidenziato che il consumatore, oggi, è in grado di diversificare le proprie fonti di acquisto per massimizzare la propria convenienza, inoltre non è più succube della pubblicità ed è in grado di operare scelte secondo un proprio metro di giudizio. Infine, bisogna sottolineare che i prodotti di marca hanno raggiunto dei prezzi molto elevati e non corrispondenti alla qualità percepita dai consumatori. Ciò ha creato un *lack nella domanda* che corrisponde ad un rispettivo vuoto dal lato dell'offerta, relativamente al tipo di prodotto "punto di vendita al dettaglio".

Un altro aspetto del macroambiente che è opportuno sottolineare è l'Unione Europea, che, con la caduta delle barriere economiche, ha eliminato qualsiasi vincolo all'internazionalizzazione delle imprese; ciò significa che quando i mercati sono saturi per lo sviluppo interno delle aziende locali, queste hanno una maggiore possibilità di "invadere" gli altri paesi europei. Tutto ciò, come vedremo, ha un peso notevole sulla struttura dell'offerta e sulle strategie competitive delle aziende del settore che stiamo considerando. Più del 60% del mercato dei prodotti alimentari è ancora dominato dai grandi produttori e lo sarà sempre di più, perchè essi rispondono a queste necessità con i loro prodotti e servizi. Se queste imprese avranno successo, offrendo gli stessi prodotti in diversi Paesi, significa che l'euroconsumatore esiste, ed ha una caratteristica inedita: è più aperto ai nuovi prodotti di altri paesi.

3 - Fattori legislativi

Ogni nazione nell'Europa occidentale ha un sistema di pianificazione territoriale, che limita o dirige gli investimenti e le attività dei promotori di strutture commerciali. Le limitazioni alla progettazione vanno dalla definizione dell'estensione e della localizzazione ai controlli zonali e operativi.

Le cause delle limitazioni alla pianificazione in molti Paesi europei, risiedono nell'influente e potente intervento di operatori commerciali indipendenti, con interessi derivanti da situazioni di privilegio nella promozione o nella limitazione di nuovi sviluppi entro le aree da loro controllate. In altre parole l'obiettivo di questi operatori è il mantenimento dello status quo.

In alcune nazioni pressioni di questo genere possono essere compensate dal graduale rafforzamento del settore, dal cambiamento della domanda dei consumatori e dal riconoscimento, da parte delle autorità addette alla pianificazione, delle rendite fiscali che possono derivare da nuovi centri.

ITALIA

E' opinione diffusa quella che attribuisce alla legislazione sul commercio (L.426/71) le principali cause del ritardo nella distribuzione moderna .

La legge 426/71 può essere così sintetizzata in tre punti:

- la programmazione delle autorizzazioni mediante i piani comunali di sviluppo e l'adeguamento della rete distributiva

- costituzione di un registro degli esercenti il commercio, il Rec, con iscrizione obbligatoria per tutti gli operatori, per l'abilitazione ad esercitare la professione di commerciante
- Iscrizione al Rec subordinata al possesso da parte dei commercianti di conoscenze tecniche di base

Gli obiettivi della regolamentazione erano sicuramente innovativi (per l'epoca) e soprattutto ambiziosi, visto che si prefiggevano una più equa pianificazione del commercio ed un processo di modernizzazione indolore grazie ad una maggiore efficienza amministrativa.

Ma sono state proprio le disfunzioni amministrative e le pesantezze burocratiche, a cui la legge costringeva, ed il venir meno di alcuni presupposti fondamentali, quali lo sviluppo dell'economia, a creare un ritardato sviluppo del commercio rappresentando una barriera alla modernizzazione del comparto stesso.

Soltanto con il Decreto Marcora del 1982 si è imboccata la via della liberalizzazione per il commercio al dettaglio attraverso tre punti focali:

- libertà di ampliamento fino alle soglie di 400, 600 o 1500 mq e libertà di ampliamento per gli esercizi già attivi
- libertà di apertura per le tabelle merceologiche non di largo consumo
- barriere all'entrata solo per i nuovi esercizi di largo consumo.

L'enorme sviluppo della formula commerciale dell'hard discount è stata certamente favorita dall'attuale normativa sul rilascio delle autorizzazioni commerciali.

FRANCIA

In Francia le limitazioni al commercio sono, invece, state introdotte dalla legge Royer del 1973 che prevedeva un'autorizzazione alla Commissione comunale per progetti di strutture commerciali che superassero i 1000 mq. La Commissione era composta da esercenti, consumatori, e autorità politiche locali e, qualora la proposta non fosse accolta, poteva essere sottoposta all'esame del Ministro del Commercio.

Ora, invece, con le forti pressioni politiche e non, a cui la Commissione è sottoposta, l'approvazione di un progetto non necessariamente corrisponde ad una reale situazione economica. Dall'85 il potere decisionale sulle promozioni commerciali e sulle altre forme di sviluppo è prerogativa più del sistema politico che non di quello amministrativo, ora è infatti il sindaco che firma il permesso di costruzione mentre prima era compito del prefetto.

REGNO UNITO

In Inghilterra i controlli sul territorio sono maggiori che in tutti gli altri paesi e sono principalmente demandati sia al governo centrale che a quello locale. Gli atti di riferimento e pianificazione sono fondamentalmente il National Town and Country Planning Act 1990, che stabilisce i doveri e le responsabilità nonché la struttura di pianificazione per le autorità locali, ed il Major Retail Development che contiene, invece, la politica del governo sullo sviluppo della vendita al dettaglio. Nel Regno Unito le autorità locali svolgono un ruolo estremamente significativo nella formulazione e nel miglioramento delle politiche commerciali delle città inglesi e ciò è testimoniato dal

forte potere discrezionale loro concesso e dall'ampiezza dei compiti loro attribuiti. Queste, infatti, possono accordare o rifiutare il permesso per ampliamenti o nuove strutture commerciali; imporre condizioni, a favore del pubblico, all'approvazione di un progetto; possono inoltre sostenere promozioni , avvantaggiati dalla loro posizione di proprietari immobiliari, o possono entrare in società, con il settore privato, per creare strutture commerciali. Una cosa fondamentale da sottolineare è che la pianificazione inglese può avere un ruolo estremamente attivo che trova espressione in molte iniziative da parte dei pianificatori stessi .

4 - Le reazioni dei paesi a politiche restrittive

Quando un governo emana delle normative, restrittive e non, per la pianificazione e lo sviluppo di specifiche situazioni è sempre necessario analizzare attentamente il quadro economico e sociale del paese, onde evitare risvolti inaspettati e spesso opposti all'obiettivo che ci si era prefissato.

E' il caso questo delle reazioni che si sono avute in Italia ed in Francia ad una politica restrittiva inerente la pianificazione dello sviluppo del commercio. Ci si riferisce rispettivamente alle leggi 426/71 per l'Italia e Royer per la Francia. Si vuol spiegare come mai la GD francese abbia reagito ai vincoli legislativi con una forte internazionalizzazione, mentre la GD italiana non si è significativamente sviluppata all'estero nonostante le continue lamentele contro un provvedimento che avrebbe mortificato le potenzialità imprenditoriali del settore. Ciò si può spiegare considerando che gli effetti di una politica restrittiva in un sistema già altamente competitivo, quale quello francese, sono diversi dagli effetti che tale politica ha in un sistema che sta appena incominciando una rivoluzione commerciale quale quello italiano.

Nel caso francese, quindi, l'imprenditorialità è stata stimolata a trovare nuove strade per esprimersi ma soprattutto per mantenere il proprio vantaggio competitivo sul mercato nazionale attraverso la ripartizione del rischio e lo spostamento territoriale dei profitti. Nel caso italiano, invece, il vincolo della politica commerciale ha inibito lo sviluppo internazionale, in un paese in cui il profilo aziendale dei distributori era ancora molto distante da quello tipico delle multinazionali del commercio.

Capitolo III

Analisi della domanda

1. Caratteristiche della domanda in Europa.

Le ragioni che inducono il cliente europeo ad effettuare i propri acquisti presso il discount, piuttosto che presso altre formule distributive, sono certamente: la convenienza, il valore, inteso come rapporto tra prezzo/qualità, ed infine, segue l'assortimento.

Un altro elemento apprezzato dai clienti del discount è la prossimità del punto vendita, che è anche più rilevante del livello di reddito degli acquirenti. Infatti gli acquirenti del discount si trovano fra tutte le fasce di reddito ed i più fedeli fanno parte di quelle con redditi medi o elevati. D'altra parte, i consumatori a basso reddito costituiscono una % di acquirenti nei discount (es. Svezia) minore di quella a reddito più elevato. Ciò si può attribuire al fatto che le persone appartenenti a queste categorie (giovani, donne sole e pensionati) hanno una ridotta mobilità e minori possibilità economiche di effettuare acquisti concentrati.

Invece in Italia l'attrazione esercitata dal discount sui consumatori risulta molto elevata se si considerano i tempi di percorrenza degli acquirenti e li si confrontano con quello di un supermercato medio. La stessa considerazione è valida con riferimento alla distanza media dal luogo di residenza degli acquirenti al punto di vendita, che è notevolmente maggiore per il discount. Minore è il numero medio di visite settimanali e lo scontrino medio è pertanto più elevato (Tabella I).

Si tratta di risultati in parte spiegabili in base all'effetto novità e alla curiosità, certamente giustificata dall'ancora ridottissimo numero di esercizi di questo tipo esistenti nel nostro Paese (Tabella II); anche i tempi di percorrenza medi della clientela sono passati da 14,8 minuti a 9,1 minuti (Sistemi 1994) E' naturale che in questa situazione, i clienti del discount continuano a frequentare anche altri punti di vendita e in particolare i supermercati. (Tabella III).

Una categoria di acquirenti fedeli al discount è costituita dalle famiglie numerose, soprattutto nella fase di sviluppo di questa formula distributiva e successivamente entrano a far parte della clientela con percentuali più elevate anche i nuclei familiari con un minor numero di componenti.

Con la diffusione del discount, però, e con l'aggravarsi della crisi economica degli anni '90, sono state attratte diverse categorie: agricoltori, quadri, professionisti, intellettuali e pensionati.

Quindi aumentano le classi che scelgono i prezzi bassi per necessità, perchè subiscono le conseguenze della crisi congiunturale e del processo di trasformazione della società in questi anni. Cresce anche la percentuale delle persone che intendono destinare le proprie risorse ad altri beni e servizi, risparmiando sui prodotti banali del consumo alimentare.

Un esempio di quanto suddetto è offerto dalla Francia dove i dirigenti costituiscono il 45% della clientela di alcuni negozi Aldi e il 35% di Europa Discount.

Anche i pensionati, pur avendo consumi limitati e una mobilità non elevata, aumentano la loro frequenza dei discount a mano a mano che si diffondono i punti di vendita, offrendo così un servizio più capillare.

Il basso livello dei prezzi costituisce anche il principale strumento di comunicazione del discount che non utilizza frequentemente le promozioni. L'acquirente di conseguenza ha molto raramente l'occasione di leggere materiale pubblicitario o promozionale, di utilizzare coupon e anche di effettuare la sua scelta all'interno del negozio, dal momento che l'assortimento è molto limitato e il punto vendita ha un merchandising espositivo molto sommario. Ciò fa sì che l'acquirente del discount effettui acquisti di impulso minori della media: ben sei acquirenti su dieci in Svezia utilizzano infatti la lista della spesa.

Sono differenti anche le abitudini di consumo della clientela del discount nel grocery, sono più disponibili a recepire nuove idee, che ad esempio si trovano in riviste e nei libri di cucina, esprimono un interesse superiore alla media per i cibi salutari e pertanto manifestano la volontà di ridurre i cibi superflui.

Si tratta, in sintesi, di una domanda evoluta nelle sue abitudini di consumo alimentare.

Infine, è emerso che il discount offre al consumatore un'integrazione dei suoi acquisti, particolarmente conveniente per alcune merceologie, ma non è in grado di soddisfare tutte le esigenze di consumo dei clienti.

Tabella I

Indicatori sul comportamento d' acquisto del consumatore nel discount e nel supermercato in Italia

	discount	supermercato
Scontrino medio	65.300 £	55.420 £
Numero medio visite settimanali	1,4	2,6
Distanza media residenza-punto vendita	4,6 km	3,0 km

Fonte: Ifor 1993

Tabella II

Motivo di scelta del punto vendita

	discount	supermercato
Convenienza	90,0	39,2
Curiosità	23,4	7,3
Simpatia	8,1	14,2
Assortimento	5,5	42,3
Vicinanza	4,7	50,2
Rapidità	0,1	12,4
Altro	-	10,7
Totale	131,8*	176,3*

*Il totale è superiore a 100 perchè è stata fornita la possibilità di dare più risposte

Fonte: Castelli 1993

Tabella III

Altre fonti d' acquisto (valori percentuali)

Ipermercati ed altri centri commerciali	67,7
Negozio tradizionale	34,2
Supermercato	32,3
Mercato rionale	7,3
Superette	6,1
Totale*	147,6

*Il totale è superiore a 100 perchè è stata fornita la possibilità di dare più risposte

Fonte: Trends per Largo Consumo

Tabella IV

Tempo impiegato per raggiungere il discount (in percentuale)

Non indica	3,5
Fino a 5 minuti	18,5
Da 6 a 10 minuti	17,3
Da 11 a 15 minuti	30,0
Da 16 a 20 minuti	19,5
Oltre 20 minuti	11,2
Totale	100,0
Media (minuti)	15

Fonte: Trends per Largo Consumo

Tabella V

Frequenza di visita al discount (in percentuale)

Per la prima volta	17,6
Tutti i giorni	2,2
4 - 5 volte a settimana	1,9
2 - 3 volte a settimana	15,0
1 volta a settimana	42,2
1 volta ogni 15 giorni	12,5
1 volta al mese	4,5
Più raramente	1,9
Senza frequenza	2,2
Totale	100,0

Fonte: Trends per Largo Consumo

Tabella VI

Tempo di permanenza all' interno del discount (in percentuale)

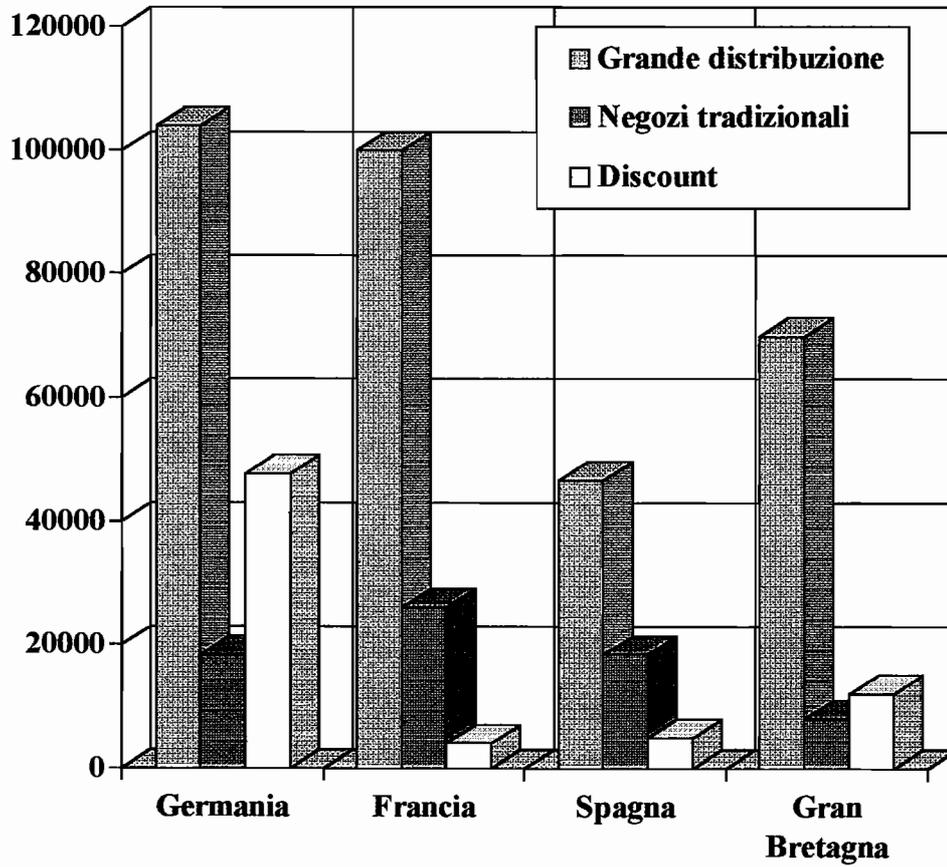
Non indica	0,3
Fino a 15 minuti	37,4
Da 16 a 25 minuti	17,2
Da 26 a 35 minuti	27,2
Oltre35 minuti	17,9
Totale	100,0
Media (minuti)	26

Fonte: Trends per Largo Consumo

Figura 1

Dove compra l'Europa

(giro d'affari 1993 in miliardi di lire)



Fonte: Nielsen

2 - Trend della domanda

Nel prossimo futuro si individua una segmentazione della domanda non più poggiata su criteri socio-demografici o di stili di vita, ma sul tipo di acquisto e sulle caratteristiche del punto vendita.

Volendo stendere una griglia dei principali atti d'acquisto nell'ambito del grocery si avranno 5 modalità: l'approvvigionamento familiare di routine, che copre dai 3 ai 7 giorni; quello scortistico, di prodotti a lunga durata per uso frequente; gli acquisti di completamento o di emergenza svolti nei convenience goods; la spesa consumata il giorno stesso e infine gli acquisti esplorativi con obiettivi edonistici.

Uno stesso consumatore può trovarsi in più di una delle categorie descritte ma frequenta diverse tipologie secondo le esigenze del momento e del tipo di acquisto, tenendo relativo conto del prezzo, dell'assortimento, dell'ambiente, della comodità e del servizio. E qui i supermercati tradizionali pagheranno lo scotto agli specialisti in ciascun tipo di acquisto suddetto, di fronte a un consumatore meno fedele, esigente, informato e poliorientato.

La società dei consumi ha richiesto tradizionalmente molti prodotti che oggi, per l'evoluzione naturale del loro ciclo di vita, hanno seguito sorti diverse. Alcuni fisicamente sono spariti, altri si sono trasformati in commodities.

La marca industriale è insostituibile e fornisce aspetti molto apprezzati dal cliente: innovazione, disegno, qualità. La marca del distributore sostituisce, con la garanzia di quest'ultimo, i generi di prima necessità, che non giustificano una differenza di

Tabella VII

Aspetti positivi del discount (in percentuale)

Non ne rilevano	2,9
Convenienza	97,4
Comodità	18,7
Vicinanza	15,9
Buona qualità dei prodotti	11,8
Rapidità	2,6
Servizio	2,7
Assortimento	0,3
Totale*	152,3

Fonte: Trends per Largo Consumo

Tabella VIII

Principali suggerimenti per migliorare il discount (in percentuale)

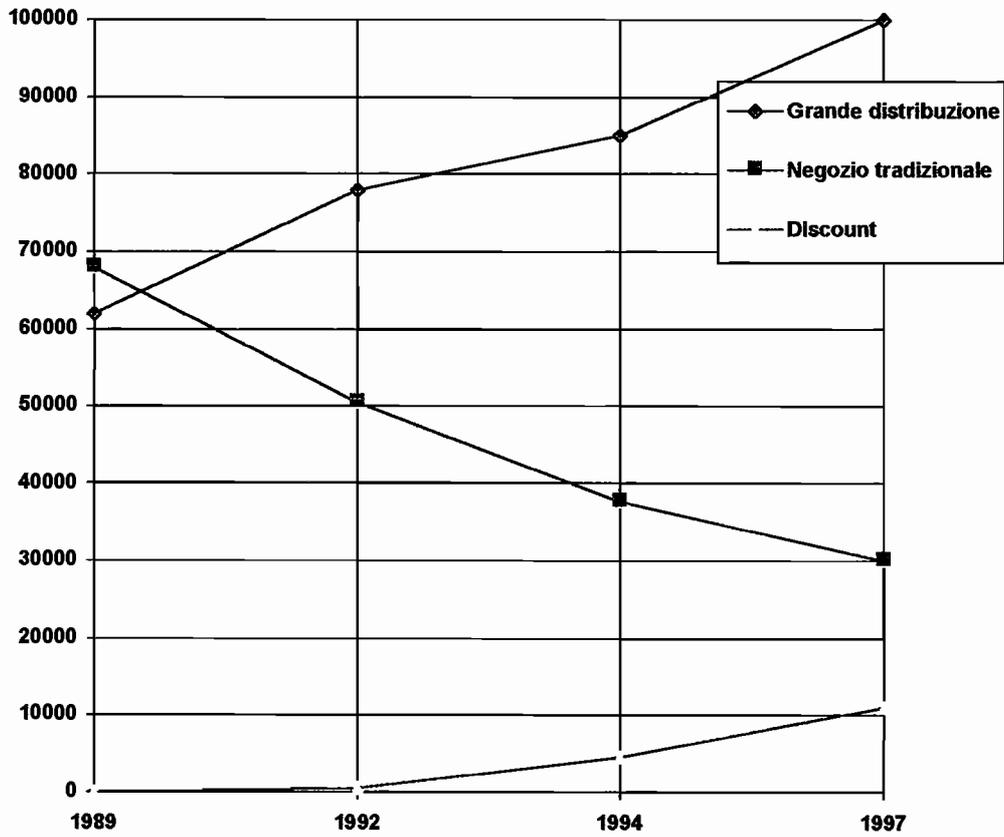
Non forniscono suggerimenti	37,1
Ampliare assortimento	49,8
Migliorare il parcheggio	22,9
Prolungare l'orario d'apertura	18,8
Altri	8,6
Totale*	137,2

*Il totale è superiore a 100 perchè è stata fornita la possibilità di dare più risposte.

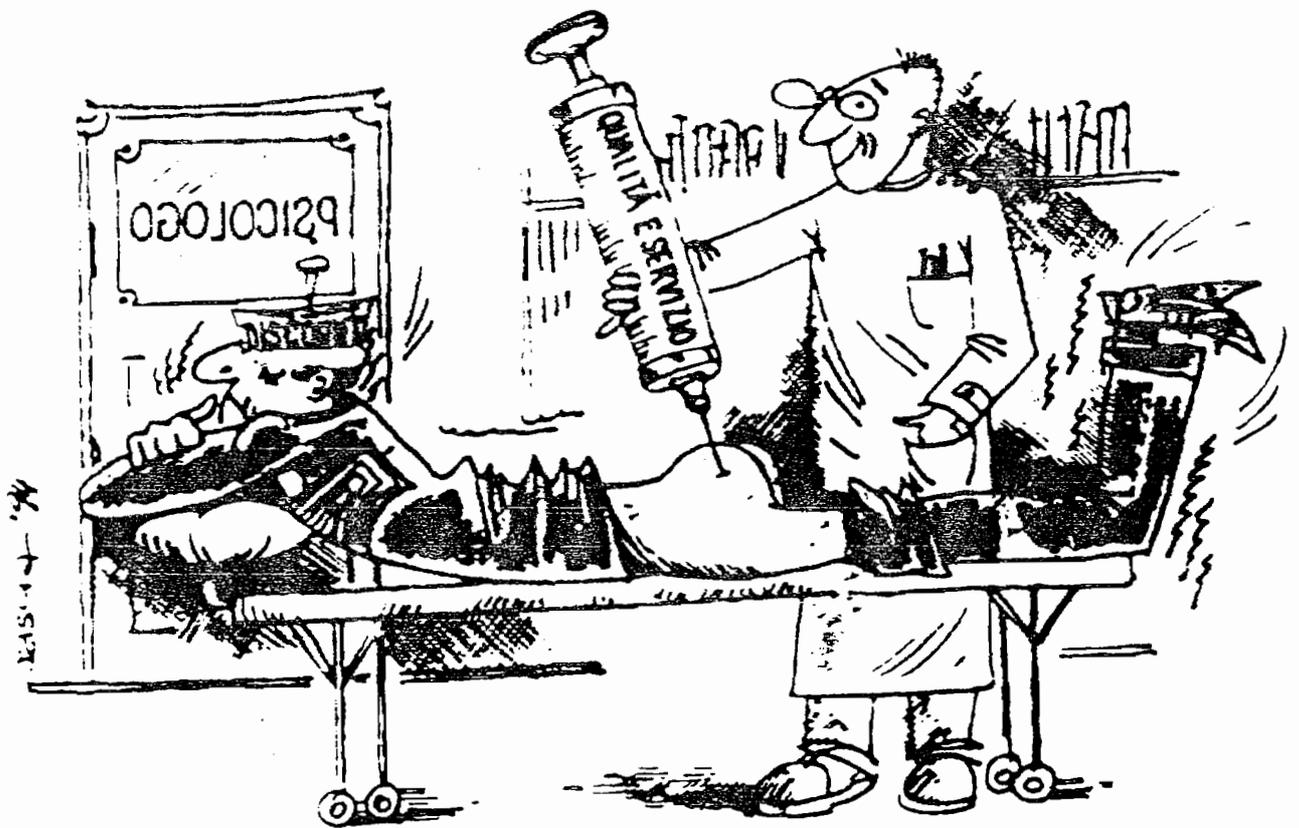
Fonte: Trends per Largo Consumo

Figura 2

La distribuzione in Italia
(giro d'affari in miliardi di lire)



Fonte: Nielsen, 1994



Capitolo IV

Analisi dell'offerta

1 - Internazionalizzazione

La struttura della distribuzione moderna sta cambiando rapidamente in quanto è interessata da profondi mutamenti strategici. Sebbene in ritardo rispetto all'industria, la distribuzione sta realizzando che non basta vendere e, pertanto, sulla base del contatto diretto con il consumatore, si orienta sempre più verso il marketing e la marca commerciale, la quale affranca il distributore dai condizionamenti imposti dall'industria e determina un maggior livello di integrazione verticale.

Nel futuro immediato si assisterà ad una intensa concentrazione delle imprese di distribuzione, le quali possono in tal modo sfruttare le economie di scala, in particolare:

- negli approvvigionamenti, per il maggior potere negoziale, per le esternalità positive per i fornitori e per il facile accesso al mercato internazionale;
- nella logistica, perché l'efficienza dei magazzini cresce con le loro dimensioni, e perché una fitta rete di punti vendita consente di sfruttare meglio il magazzino riducendo i costi di trasporto;
- nel marketing, grazie all'uso dell'information technology e alle marche commerciali.

Il livello di concentrazione della distribuzione muta radicalmente le modalità di entrata su un mercato estero: una elevata copertura può essere garantita da pochi contratti determinando una crescente permeabilità dei mercati.

La tendenza all'internazionalizzazione è favorita anche dal mutato scenario politico, infatti, a seguito della creazione della CEE, l'unico ostacolo alla libera circolazione dei beni e servizi in Europa è rappresentato dalle possibili differenze nelle preferenze dei consumatori.

Le aziende europee hanno iniziato a svilupparsi all'estero nella seconda metà degli anni cinquanta, attraverso la realizzazione di filiali e/o in acquisizioni/joint venture.

L'internazionalizzazione dei distributori ha però assunto una consistenza significativa nella seconda metà degli anni ottanta, quando è stato realizzato il 42,4% di investimenti all'estero sul totale degli investimenti dei distributori grocery europei (fonte Burt 1991).

La consistenza della strategia internazionale ha però assunto livelli molto diversi nelle imprese coinvolte, infatti, le aziende con una significativa presenza all'estero sono veramente poche; in genere, le imprese più internazionali sono quelle di maggior dimensioni e più innovative (Figura 0).

L'internazionalizzazione del retailing si mantiene comunque su livelli nettamente inferiori all'internazionalizzazione dell'industria. Questo fenomeno ha cause strutturali legate alla natura del prodotto commerciale, che è immateriale e, quindi, non può essere trasportato e l'unico modo di esportarlo consiste nell'esportare i punti di

vendita, attraverso cioè investimenti diretti. Un'altra difficoltà si riconnette all'inesistenza di brevetti per le innovazioni distributive e, di conseguenza, alla facilità con cui possono essere imitate e diffuse. Molto spesso l'internazionalizzazione viene presa in considerazione solo dopo aver saturato il mercato nazionale, pertanto gli imprenditori locali possono recepire e sviluppare le innovazioni commerciali prima che le aziende del paese di origine siano pronte a svilupparsi all'estero.

Le minori opportunità di sviluppo all'estero della distribuzione rispetto all'industria sono però imputabili anche al diverso livello di globalizzazione del comportamento d'acquisto rispetto alle modalità di consumo. Un prodotto industriale di marca può essere esportato in paesi con reddito pro capite e stili di vita molto distanti tra loro; lo stesso non si può fare per un prodotto commerciale complesso come il discount e l'ipermercato. Queste forme distributive possono infatti operare con successo solo in Paesi dove sono consistenti, ad esempio, il costo opportunità del tempo speso in acquisti banali, la mobilità della popolazione e la capacità di conservazione domestica dei prodotti. Le differenze tra la composizione dell'offerta commerciale nei vari Paesi discendono da diversità strutturali del comportamento d'acquisto, che successivamente si è andato omogeneizzando, e dalla distribuzione della popolazione sul territorio.

Analizzando il profilo aziendale dei distributori che maggiormente si sono sviluppati all'estero emergono alcune uniformità: provengono da Paesi commercialmente evoluti,

innovativi sul piano delle formule commerciali, di grandi dimensioni e con una elevata quota di vendita di prodotti di marca commerciale.

L'internazionalizzazione di una nuova formula distributiva è solitamente indirizzata verso Paesi commercialmente meno evoluti, si può così far affidamento sulla presenza di una domanda meno segmentata e, quindi, su un mercato più ampio e su una concorrenza meno forte. Infatti è difficile esportare negli USA una forma distributiva nata altrove, per la presenza di rivali molto aggressivi che rallentano la velocità di penetrazione, e di conseguenza è più difficile raggiungere il livello di pareggio. Dunque, per entrare nei Paesi più evoluti è preferibile ricorrere all'acquisizione e alla joint venture, evitando in tal modo l'investimento diretto che risulta essere in questi casi troppo rischioso.

Gli obiettivi dell'internazionalizzazione dei distributori europei possono essere raggruppati in quattro categorie:

- 1) I distributori che decidono di svilupparsi all'estero perché il loro mercato nazionale è saturo, e la concorrenza cessa di essere esterna e diviene interna, ad esempio i tedeschi e i francesi.
- 2) La politica commerciale restrittiva costituisce un altro fattore che può indurre all'internazionalizzazione. Si pensi ad esempio alla legge Royer in Francia, che ha stimolato la crescita all'estero per realizzare e mantenere un vantaggio competitivo sul mercato nazionale attraverso la ripartizione del rischio.

3) Le diverse opportunità di profitto nei vari Paesi, che sono tanto più consistenti quanto minore è l'intensità della concorrenza. La realizzazione di maggiori profitti è un obiettivo in sé, ma assume particolare significato quando la competizione ha un carattere globale. Le multinazionali possono cioè utilizzare i sovrapprofitti, realizzati nei mercati in sviluppo, per finanziare la penetrazione in nuovi mercati e la concorrenza nella nazione d'origine, realizzando così un vantaggio competitivo rispetto ai distributori nazionali.

4) Lo sviluppo all'estero può, infine avere come obiettivo anche la diversificazione dei rischi d'impresa e lo sfruttamento dei vantaggi competitivi che derivano dall'operare contemporaneamente su più mercati.

Per quanto riguarda le modalità dell'internazionalizzazione si possono seguire diversi approcci in funzione delle proprie forze - debolezze e della propria cultura aziendale.

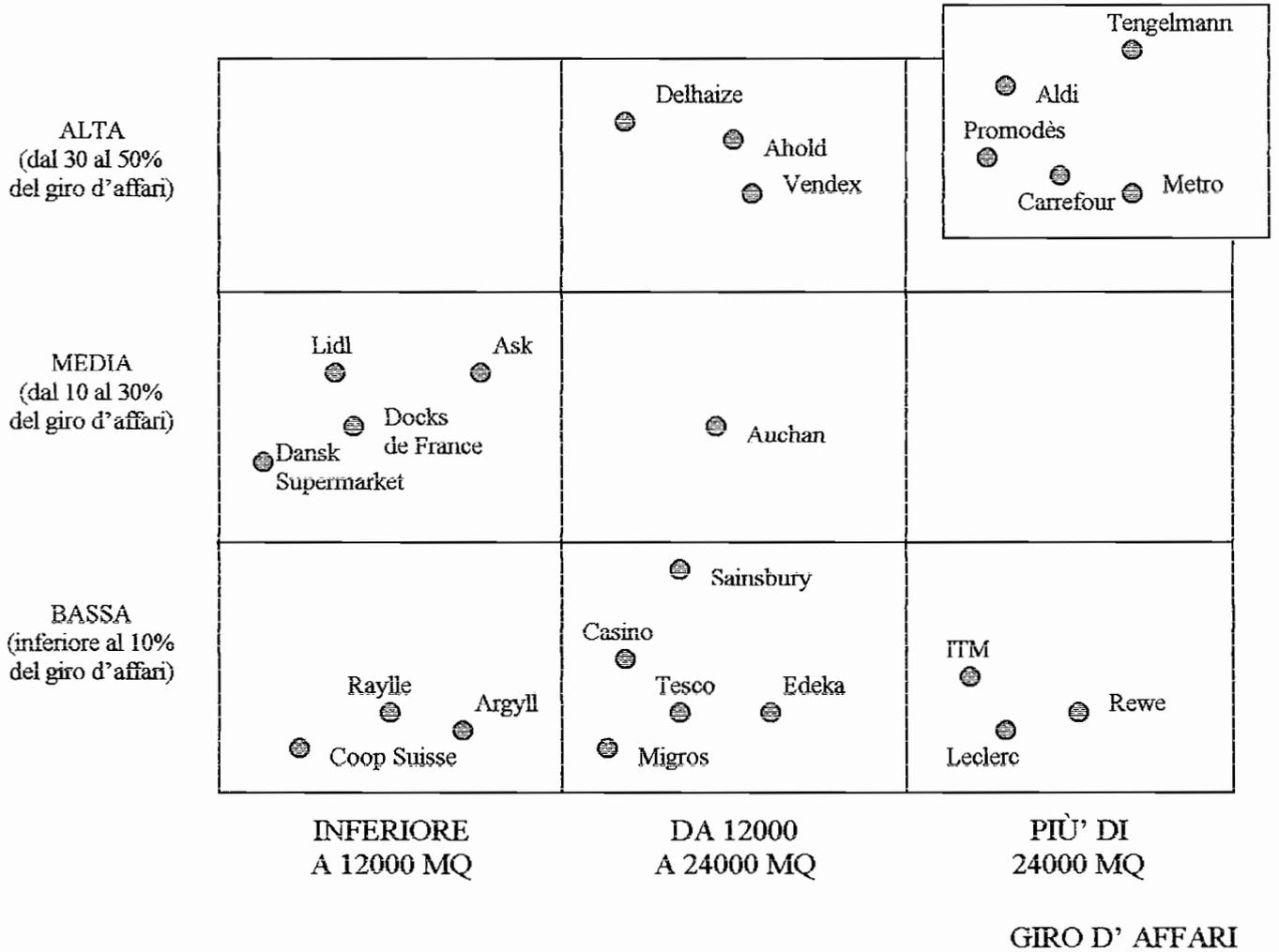
L'orientamento strategico di due grandi multinazionali quali Carrefour e Promodès è infatti significativamente diverso, come si può evincere dal seguente confronto della presenza all'estero dei due leader: (Fonte Lugli)

CARREFOUR	PROMODES
Monocanalità	Pluricanalità
Pluralità di insegne	Unicità di insegna per canale
Modesto adattamento al mercato	Forte adattamento al mercato

Considerato il diverso adattamento al mercato Carrefour può essere considerato un distributore locale e Promodès un distributore nazionale.

Figura 0

Internazionalizzazione dei distributori europei del grocery



Fonte: The Boston Consulting Group

1.1 - Italia, terra di conquista

Negli ultimi anni l'Italia rappresenta uno dei mercati target delle grandi imprese europee, infatti si sono registrati numerosi accordi e joint venture tra distributori italiani ed esteri ed è molto probabile che ne seguiranno altri nel prossimo futuro. Le motivazioni che hanno spinto in questa direzione sono da ritrovarsi nella particolare situazione del settore distributivo italiano.

Anzitutto per i grandi gruppi esteri, che operano su mercati oramai saturi o prossimi alla saturazione, quello italiano appare come l'ultimo grande mercato europeo dove esistono ancora ampi spazi di crescita. Inoltre, mentre in altri Paesi ancora promettenti in termini di sviluppo (la Spagna, ad esempio), un piccolo numero di imprese ha già conquistato una leadership difficilmente reversibile (nel caso spagnolo si tratta dei maggiori gruppi francesi: Carrefour e Promedès), in Italia la situazione non è ancora definita. Esiste, infatti, un numero elevato di distributori di dimensioni medie, se giudicate con uno standard europeo, che competono in condizioni di sostanziale equilibrio.

Ma se il nostro mercato risulta molto appetibile, l'entrata è però resa difficile per i noti vincoli amministrativi all'apertura di grandi superficie, per la necessità di affrontare costi di adattamento a un ambiente che presenta non poche peculiarità anche sul fronte dei comportamenti di consumo.

Inoltre, come dimostra il caso GS, i distributori italiani sono disposti a notevoli sforzi per evitare che un gruppo estero entri in possesso di una grande impresa di

distribuzione nazionale, rischiando in tal modo di sovvertire l'equilibrio che esiste sul nostro mercato. Un esempio viene offerto dalla Carrefour che ha investito nel 1994 20 miliardi di lire nell'hard discount in Italia. Il primo test, per conoscere bene le esigenze del consumatore italiano, è stato fatto con l'insegna Europa Discount (ED) sul finire del '92 con due punti vendita a cui poi si sono aggiunti altri. Contrariamente a diverse altre catene che si affidano anche al franchising, gli ED sono e saranno tutti a gestione diretta; un'altra caratteristica degli hard discount di Carrefour riguarda l'origine dei prodotti che per il 98% sono made in Italy. Questa scelta risponde sia al rispetto dei gusti del consumatore italiano, sia a una politica di contenimento dei costi di trasporto e, quindi, dei prezzi finali.

In queste condizioni, accordi e joint venture diventano dunque un'alternativa di entrata che riduce, grazie al partner locale, anche i costi di adattamento suddetti. Per le imprese italiane le alleanze con gruppi esteri sono un modo per compensare la loro debolezza dimensionale e, in alcuni casi, per ottenere know how su formule distributive sviluppati in altri contesti.

Non è un caso se l'alleato italiano è stato spesso scelto tra gruppi di dimensioni regionali: per l'entrante si tratta di iniziative con rapporti di forza favorevoli; per l'azienda locale un'occasione per un salto di qualità in termini di risorse e competenze. Grazie a questi primi esperimenti in partnership con operatori italiani, almeno una parte dei grandi distributori europei sembra oramai in grado di entrare direttamente sul nostro mercato.

Le maggiori imprese italiane hanno invece preferito la strada degli accordi, intesi al trasferimento di know how o alla partecipazione a organismi sovranazionali cui delegare una parte delle funzioni di acquisto e di marketing. In prospettiva, quest'ultime iniziative appaiono di maggiore interesse perché potranno incidere sull'efficienza delle aziende distributive italiane. Le centrali d'acquisto europee sono infatti in grado di accedere a rilevanti economie nei costi di transazione, specie su mercati lontani o difficili come il Sud Est asiatico o l'Europa dell'Est, e di permettere economie di scala, compensando così gli svantaggi dimensionali rispetto a gruppi che già operano su scala internazionale.

Per molti versi, nelle condizioni di disagio della distribuzione italiana, le varie forme di cooperazione con grandi gruppi esteri costituiscono una strada auspicabile di crescita, sia quantitativa che qualitativa, rispetto a uno scenario in cui prevalessse l'acquisizione delle imprese nazionali e un'assai più traumatica colonizzazione del nostro settore distributivo.

2 - Quote di mercato in Europa

“Il discount va meglio quando la gente sta peggio”. Se l’affermazione di Aldi, il grande discounter tedesco, è vera, allora questa tipologia attraversa oggi una fase di congiuntura favorevole vista la recessione economica generale. Non c’è modo di contrastarne l’ascesa, il prezzo basso ha contagiato tutta l’Europa e ovunque si moltiplicano le insegne locali. Nonostante il diffuso successo, il discount rimane però un fenomeno tipicamente tedesco. In Germania, infatti, secondo un’indagine condotta dall’Institute of Grocery Distribution (Igd), questa formula detiene ben il 23% (Tabella I) di quota di mercato, un valore che si distacca completamente da quelli registrati negli altri Paesi. Come la Gran Bretagna, per esempio, dove 14 discounter raggiungono a fatica una fetta del 7%. Negli anni ‘80 leader incontrastato era l’inglese Kwik Save, che oggi gestisce più di 750 punti vendita, negli anni ‘90 sono entrati Aldi, Netto (Danimarca) ed infine la francese Carrefour con l’insegna ED.

Sempre l’Igd prevede che in Gran Bretagna il giro d’affari dei discounter, attualmente di circa 10 miliardi di marchi, raddoppierà entro il 1996 e che la quota di mercato salirà al 15%. Il cliente inglese è, infatti, più sensibile nei confronti del prezzo e manifesta entusiasmo per questa formula.

In Italia, rispetto al resto dell’Europa, siamo ancora ai primi passi, la quota di mercato dei discount è passata dall’1% del 1992 (figura 2) al 3% del 1993 (tabella I) e pertanto i discounter hanno ancora un ruolo secondario sulla scena distributiva.

Dopo 30 anni di crescita ininterrotta degli ipermercati, la Francia sembra imboccare decisamente la via del discount, anche se nel 1992 la quota di mercato non superava il 2% è raddoppiata nell' anno successivo attestandosi sul 4%. Con l' apertura del primo discount tedesco, Aldi, nel 1988, super ed iper hanno iniziato a sferrare un pesante contrattacco esasperando l' arma del premier prix, in pratica offrendo per tutti i prodotti la qualità al prezzo più basso. Oggi sul territorio francese si contano circa 850 hard discount sotto 14 diverse firme. Le tre imprese leader in questo settore sono: Carrefour, attraverso l' affiliata Erteco, Lidl ed Aldi. Il concetto hard discount del leader, Carrefour, segue come principio il modello tedesco di Aldi ma è arrivato molto prima (1983) e per questo detiene un vantaggio notevole rispetto ad altri concorrenti.

Anche nei Paesi Scandinavi il discount sta vivendo un momento magico. In Svezia i discount detengono il 6% delle vendite grocery, in Finlandia il 10%, in Danimarca il 13% e in Norvegia addirittura il 29%. Pur registrando una crescita continua negli ultimi anni, secondo gli esperti, i discount dovrebbero inventare qualcosa di nuovo per restare competitivi e per contrastare le politiche di primo prezzo praticate dagli ipermercati. Tra i quattro Paesi scandinavi, la Norvegia è senza dubbio quello in cui il discount ha conosciuto lo sviluppo più dinamico. Nel 1984 aveva l'8% del mercato, oggi con il 29% supera addirittura la Germania. In Svezia i discount registrano una forte crescita: negli ultimi quattro anni il loro numero è raddoppiato, raggiungendo le

220 unità e una quota pari al 6% e tutto lascia pensare che l'espansione proseguirà agli stessi ritmi.

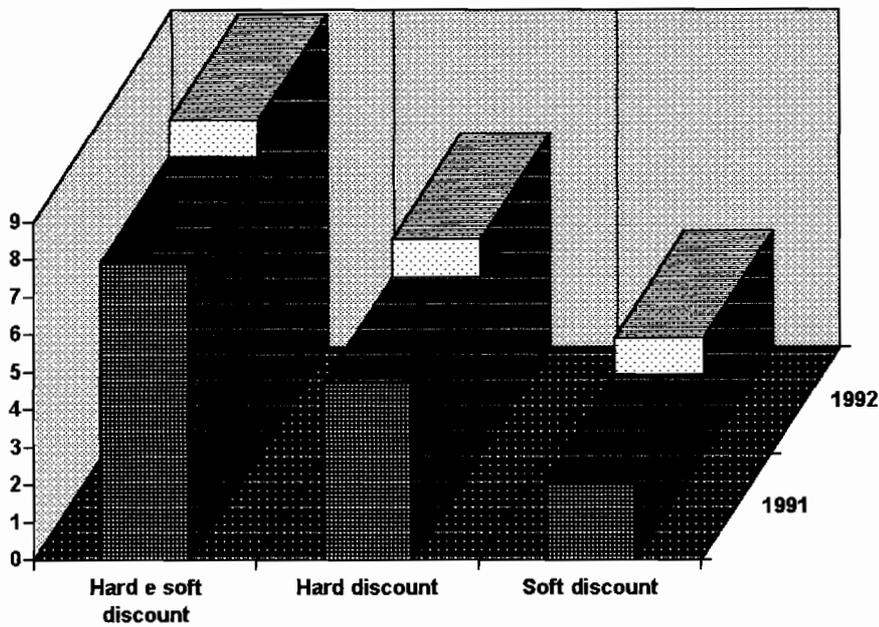
Nei Paesi Bassi i discount soffrono di crisi d'identità. Dai consumatori ,infatti, vengono considerati come dei normali supermercati. E in effetti le differenze tra le due tipologie sono difficilmente percepibili: da una parte, i discount presentano un assortimento più ampio rispetto alla tipologia classica, e dall'altro, molti supermercati enfatizzano elementi e caratteristiche (di prezzo, di assortimento, di lay-out) tipici del discount. Oggi il segmento discount detiene una quota del 6,5% ma, secondo le previsioni, potrebbe arrivare nei prossimi anni anche al 10%.

Tabella I
Quote di mercato dell' Hard discount
in alcuni paesi europei (1993)

Belgio	8
Francia	4
Germania	23
Gran Bretagna	7
Olanda	4
Italia	3

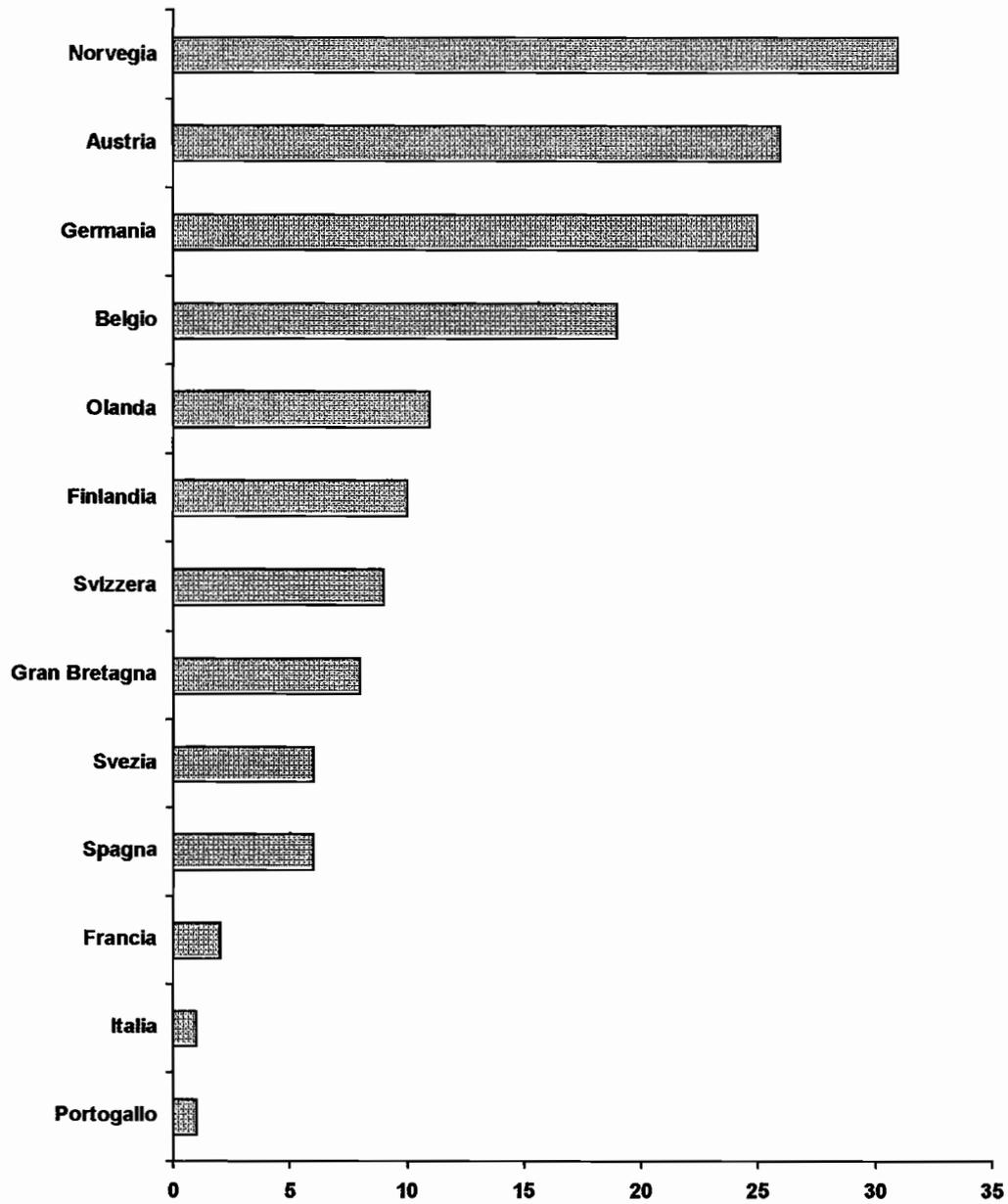
Fonte: Databank

Figura 1
Discount in Europa
Quota in valore sul giro d' affari food



Fonte: Nielsen, 1994

Figura 2
Peso percentuale delle vendite a valore del grocery
dei discount sul totale vendite
1992



Fonte: Nielsen, 1993

Tabella II

I discount in Europa: un fenomeno tedesco

(punti di vendita in numero e quote di mercato in percentuale)

	D	DK	F	GB	NL	A	I
Alfi	2350 11.5%	122 4.4%	48	21	265	180	
Paul	950 2%		92				53
Neslo	50	140 5.4%		32			
Tengelmann	2050 3.7%				10	131 2%	3
Stocora	750 1%		54				
Penny	1750 3.2%						
Kyffhäuser				750 5.8%			

Fonte: Largo Consumo

3 - Rapporti Discounter - Industria

La gestione dei rapporti di fornitura nel discount è molto diversa da quella che caratterizza i rapporti delle altre formule distributive con l'industria di marca. La strategia e l'organizzazione degli acquisti sono, infatti, strettamente condizionate dal peculiare orientamento alla convenienza del discounter e, pertanto, i fornitori devono allestire una linea di produzione a parte e specifica per questo canale distributivo.

Emerge, quindi, che il prodotto destinato al discount in alcuni casi non è lo stesso del supermercato. Dalla figura 3, che mostra la struttura del prezzo nelle tre principali categorie di prodotto (marca leader, private label e hard discount), si evince che produttori e distributori devono rinunciare rispettivamente a molta parte del valore aggiunto e del margine. Infatti, posto a 48 il prezzo al pubblico del prodotto hard discount, il costo di produzione rappresenta il 38%, il valore aggiunto è il 4%, il margine del distributore si riduce al 6%. (fonte Largo Consumo n. 9/1994)

Affinché sia possibile raggiungere queste percentuali le componenti del sistema distributivo devono collaborare utilizzando la formula della *comakership*, che non deve essere confusa con la *partnership*. Mentre quest'ultima interessa i rapporti tra industria di marca e distribuzione, i quali collaborano per realizzare obiettivi diversi ma compatibili e nella piena autonomia imprenditoriale; con la *comakership*, invece, il fornitore rinuncia alla propria indipendenza e accetta una dipendenza totale dal cliente.

Il rapporto di *comakership* si caratterizza per i seguenti aspetti:

- a) il numero dei fornitori per segmenti di consumo viene ridotto rispetto alle altre formule distributive, scegliendo i migliori ed instaurando legami solidi e duraturi. E' un'ottica di lungo termine che determina la ricerca del minor costo d'acquisto, infatti se il buyer individua un fornitore più conveniente, la sostituzione non è immediata e scatta solo dopo aver aiutato, senza successo, il comaker attuale a raggiungere il livello di efficienza del competitor. Il discounter ha interesse a operare per la crescita competitiva dei propri fornitori assicurando consulenza e training.
- b) il prezzo non è l'unico componente del costo d'acquisto e, quindi, per offrire la massima convenienza occorre realizzare anche una stretta integrazione sul piano logistico. Si tratta cioè di attuare il just in time attraverso forniture frequenti, in piccoli lotti, nell'ambito di ordini aperti.
- c) la catena del valore non deve essere spezzata se davvero si vuole soddisfare le aspettative del consumatore. Il cliente valuta il fornitore sul piano della capacità di produrre prodotti che rispondono a definite specifiche di qualità, autocertificate e garantite.

Al pari dell'azienda industriale, il discounter valuta i suoi fornitori seguendo un approccio globale. Pertanto, nel caso di aziende multicanale che diversificano nel discount, non è dunque pensabile che lo stesso buyer possa gestire contemporaneamente il rapporto con i fornitori di marca e con i comakers. I discounter tedeschi sono, infatti, tutte aziende monocanale o divisionalizzate;

analogamente, i distributori francesi diversificati nel discount hanno creato nuove società o divisionalizzato il canale proprio per l'impossibilità di globalizzare il rapporto con la fornitura.

La concentrazione degli acquisti è accentuata dal fatto che normalmente si cerca di avere un solo interlocutore per referenza anche se la marca è diversa nei vari Paesi.

La realizzazione di una massa critica è inoltre favorita dagli acquisti anticipati e dal fatto che spesso il fornitore è una piccola e media impresa cui viene fornita una commessa per tutti i punti vendita distribuiti in Europa. Non esiste, dunque, una contrattazione vera e propria, ma solo un marketing d'acquisto teso ad accertare la fonte migliore.

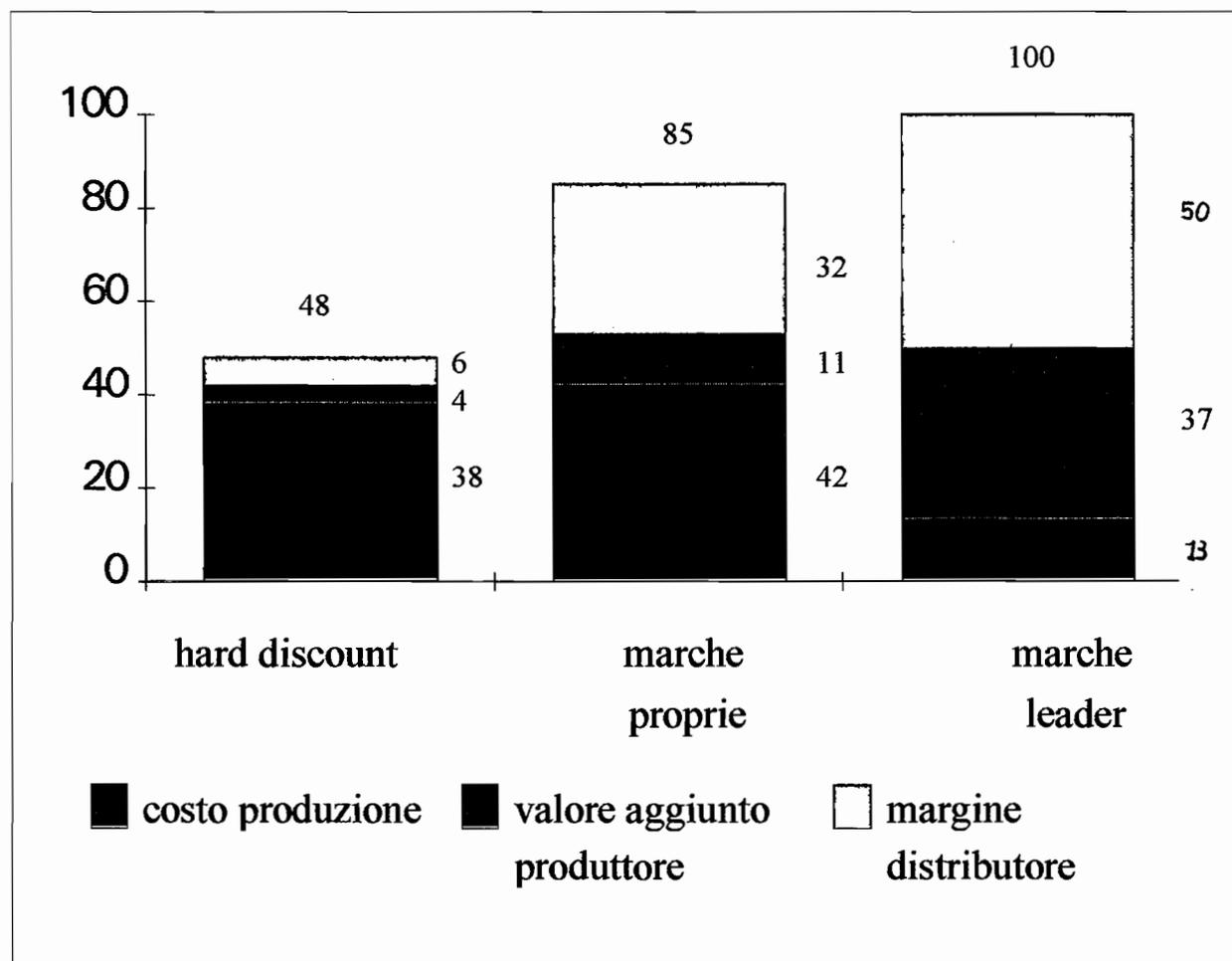
Il fenomeno della comakership interessa soprattutto le piccole e medie imprese, ma non solo, infatti accade sempre più spesso che anche le aziende titolari di marchi affermati accettino questi rapporti contrattuali. Le battaglie sui prezzi e il calo dei consumi hanno scatenato una dura competizione sul mercato. Così, di fronte alla necessità di mantenere le proprie quote di mercato e gli impianti a pieno regime, anche alcune marche blasonate sono disposte a scendere al compromesso con i distributori.

L'avvento del discount ha dunque indicato la terza via per la politica del marchio: assenti i grandi marchi, riposte nel cassetto le insegne della propria organizzazione, sugli scaffali trionfano i marchi di fantasia.

Figura 3

Differenziale di competitività
tra brand leader, marca propria e hard discount

(in percentuale)



Fonte: The Boston Consulting Group, 1993

4 - Marche

La crisi socioculturale e quella economica in atto stanno cambiando profondamente le abitudini di acquisto e di consumo. Marche commerciali di vario genere e prodotti di primo prezzo fanno il loro ingresso o conquistano rapidamente uno spazio espositivo superiore a quello loro assegnato fino a pochi mesi fa.

Figura 4

La struttura del mercato in Italia (quote a valore)

4.4	5.3	5.9	MARCHE PRIVATE	6.3	6.5
16.6	16	16	ALTRE MARCHE	16.1	16.1
46.1	46	45.3	MARCHE FOLLOWERS	44.8	44.7
32.9	32.7	32.6	MARCA LEADER	32.6	32.7
1991	1992	1993		1994 I TRIM	1994 II TRIM

Fonte: Nielsen

Il fenomeno delle private label, ovvero la vendita di prodotti con il marchio del distributore, continua ad espandersi in tutta l'Europa. Sulla base delle proiezioni elaborate dalla Nielsen, in Italia i prodotti a marchio commerciale sono destinati a crescere ulteriormente. Le previsioni per fine '95 indicano una quota dell'8,1%, di incidenza delle private label sulle vendite complessive dei supermercati, che nel '93 ha raggiunto il 7,2%. Nonostante questa crescita, in Italia il fenomeno, che si è affacciato per la prima volta negli anni Settanta, appare ancora marginale rispetto ad altri Paesi europei. Si pensi, ad esempio, che nella vicina Svizzera il giro d'affari delle marche commerciali supera il 41% del business realizzato nel canale dei prodotti non alimentari. Su un livello lievemente più basso si colloca la Gran Bretagna (37%), seguita dal Belgio (20%), Francia (16,5%) e Olanda (16%).

In realtà, sta mutando non solo lo scenario di riferimento della distribuzione moderna, ma sta gradualmente cambiando anche il contesto competitivo del prodotto di marca industriale, che non può più beneficiare della spontanea e naturale dinamica dei consumi. In effetti, per gran parte dei mercati del largo consumo, si sta assistendo ad un passaggio da una lunga fase di espansione dei consumi ad un periodo di relativa stabilità della domanda finale.

In altri termini si va verso una prospettiva quasi generalizzata di mercati maturi e saturi. Anche per questo oggi si parla spesso di inizio di una fase di crisi per il prodotto di marca noto e reclamizzato.

Lo sviluppo del discount e delle private label hanno avuto un maggiore impatto nel nostro paese proprio perché la quota dei prodotti di marca ha raggiunto da noi, in assoluto, i valori più elevati d'Europa. Infatti, le previsioni di Centromarca indicano, dopo la vetta dell' 80% del mercato, nel 91-92, un arretramento di circa tre punti percentuali , il che comunque porterebbe i prodotti di marca a mantenere una quota più che sostanziosa del 77%.

La competizione dei prodotti anonimi si fa sempre più pesante, ma l'industria intende rispondere a quest'attacco, arrivato in piena crisi congiunturale, con nuovi investimenti e intensificando i rapporti di collaborazione con il sistema della distribuzione moderna. Solo così è possibile arrivare al consumatore con referenze di qualità e con costi più contenuti.

Infatti, industria di marca e grande distribuzione organizzata hanno dato vita ad un progetto, denominato Ecr (Efficient consumer response), che si propone l'obiettivo comune di individuare, in un'ottica di partnership, tutte le sinergie possibili capaci di determinare importanti economie di sistema e di favorire nuove regole del gioco.

La distribuzione italiana "non discount" sta cambiando la propria condotta in materia di assortimento e di politica di prezzo; in questo ambito prendono corpo le proposte di "primo prezzo" per tanto tempo trascurate nel nostro paese.

Sta cambiando il contesto generale di mercato e in questa nuova prospettiva è in atto un' intensificazione della concorrenza tra tutti i tipi di marca. Non v' è dubbio che ciò porterà ad una selezione delle marche; così come è altrettanto probabile che le nuove

proposte recentemente entrate nel mercato italiano non siano destinate ad uscire
repentinamente dalla scena.

5 - Localizzazione

La localizzazione dei punti di vendita è realizzata di preferenza in zone caratterizzate da elevata densità abitativa o da elevato traffico, nelle vie cittadine o al margine dei grandi agglomerati urbani. La concentrazione della popolazione in specifiche aree assicura alle imprese una serie di vantaggi in una fase iniziale dello sviluppo della formula distributiva. Si riduce, infatti, il numero di magazzini necessari a parità di negozi, e così vengono contenuti i costi logistici. Inoltre, si può acquisire una conoscenza approfondita delle esigenze specifiche dei consumatori di una determinata area e si può concentrare la spesa pubblicitaria in determinate zone televisive, ad esempio, minimizzando i costi relativi.

Si cerca anche la prossimità a grandi superfici despecializzate a forte attrazione e affluenza di clienti, come gli ipermercati o i grandi magazzini. Importante è la vicinanza con esercizi specializzati nei prodotti freschi, data la frequenza d'acquisto di quest'ultimi e la loro limitata, se non assente, presenza nell'assortimento dei discount. Il vantaggio è reciproco e questi punti di vendita, che all'inizio facevano resistenza alla localizzazione del discount nelle loro vicinanze, cominciano a preferire le aree in cui essi sono presenti.

I discount superstore, di dimensioni maggiori rispetto all'hard e al soft discount, ricercano piuttosto localizzazioni ai limiti della città con aree di attrazione più ampie.

6 - Logistica

La struttura logistica delle imprese di discount è molto centralizzata e, data la piccola dimensione dei negozi e la conseguente frequenza delle consegne, la distribuzione fisica dei prodotti è basata su magazzini centrali e regionali.

La piattaforma discount è su un solo piano; deve essere vicina a nodi stradali importanti, a shopping center o a insediamenti commerciali di grande dimensione, dotato di parcheggio privato con almeno 40 posti, ubicata in prossimità del centro di un quartiere, e soprattutto di strutture pubbliche (scuole, stazioni ferroviarie, poste, autostazioni); la struttura deve permettere un agevole scarico delle merci.

Fondamentale il bacino d'utenza: ci devono essere almeno 25.000 abitanti nel raggio di 5 Km.

I fornitori possono consegnare i prodotti ad un magazzino centrale, dal quale vengono smistati nei magazzini periferici, oppure direttamente ai magazzini regionali, come nel caso di Aldi che dispone di 36 centri distributivi regionali.

Tornando al magazzino, si individua in esso una delle due figure chiave nella gestione logistica del canale: il "disponente di magazzino". E' una persona del tutto autonoma rispetto all'ufficio acquisti, tiene giornalmente i contatti con i fornitori soprattutto per curare tutti gli aspetti connessi all'arrivo ed allo scarico delle merci. La seconda figura è l'"espansionista", cioè colui che consegna il punto vendita "chiavi in mano" al gestore, a partire dall'individuazione dell'immobile.

Da tutto ciò, si deuce che la logistica rappresenta il perno sul quale ruota il buon funzionamento del canale discount.

7 - Marketing dei discount

Il consumatore che sceglie di approvvigionarsi al discount non acquista prodotti/marche, ma solo l'insegna e la sua capacità di offrire un livello di prezzi drasticamente inferiore alla media del mercato. La profondità dell'assortimento di linea è ovviamente molto modesta in quanto l'obiettivo di marketing che domina è la convenienza di prezzo; non avrebbe senso offrire un numero di marche analogo a quello del supermercato per soddisfare così diverse esigenze di consumo.

La gamma comprende normalmente varianti di gusto e formato che vengono offerte con diverse marche; per ogni gusto/formato esiste però una sola marca. Non si pone dunque il problema della interbrand-competition in punto vendita; le alternative di marca sono infatti sostanzialmente limitate e, comunque, il margine commerciale è lo stesso. Il distributore non ha alcun interesse a spingere la vendita di una marca a scapito di un'altra manovrando la quantità e la qualità dell'esposizione.

Dal momento che la convenienza viene realizzata in modo continuativo ed uniforme su tutto l'assortimento, la promozione delle vendite assume contenuti del tutto diversi rispetto agli altri distributori. Per attirare il consumatore nel punto vendita, non si ricorre alle offerte speciali e al tre per due, non avrebbe senso scontare selettivamente il prezzo di prodotti generici la cui domanda commerciale è rigida. Lo sconto temporaneo e limitato ad alcuni articoli potrebbe addirittura compromettere l'immagine di convenienza del punto vendita e generare così effetti contrari a quelli desiderati.

Per creare traffico, l'hard discount, ad esempio, si limita a comunicare i prezzi con alcuni volantini "poveri", rispecchiando, anche in questo modo, le aspettative del cliente, che si aspetta di pagare poco grazie al massimo contenimento dei costi. Anche la pubblicità dell'insegna è realizzata a livelli minimi. La comunicazione più efficace della convenienza non è quella realizzata dal distributore, ma dal passa parola dei clienti soddisfatti.

I discounter tedeschi hanno di recente sviluppato tecniche promozionali con riferimento ai singoli prodotti, ma al di fuori del loro assortimento base. Grandi quantitativi di singoli prodotti, anche non grocery, vengono acquistati fuori canale una tantum per essere poi venduti a prezzi estremamente competitivi; si tratta di occasioni irripetibili ed è proprio per questo che rafforzano l'immagine di convenienza del discount.

8 - Competitors

Quali le reazioni delle grandi superfici all'avvento del fenomeno discount?

Lo sviluppo della formula discount e la sua vorticosa crescita ha messo in serie difficoltà le forme distributive di grandi dimensioni, caratterizzate negli ultimi anni da un rapido fenomeno di trading up. Di fronte alla situazione di forte competitività sui prezzi dei negozi discount, che erodevano quote di mercato, si sentiva la necessità di reagire in modo tempestivo.

Le reazioni ipotizzabili potevano essere svariate: posizionarsi come formula di convenienza (iperdiscount) o di qualità, come è talvolta avvenuto. Ma per la maggior parte ipermercati e supermercati hanno, invece, deciso di inseguire i discount sul piano della convenienza, senza però rinunciare al servizio al cliente.

Si è capita infatti una cosa fondamentale, e cioè che imitare passivamente la formula del discount non sarebbe stato possibile per evidenti differenze di gestione sia in termini logistico-strutturali che in termini di costi. L'unico modo per contrastare una competitività di prezzi così elevata era innanzitutto valorizzare i propri punti di forza, colmare le lacune della nuova formula distributiva, ed infine ridurre i differenziali di prezzo soprattutto per quei prodotti con elevata rotazione e, perciò, particolarmente sensibili al fattore prezzo.

I più danneggiati dall'introduzione del discount sono probabilmente i supermercati tradizionali che non hanno fatto una precisa scelta di posizionamento, puntando o sulla competitività del prezzo o sull'ampiezza o la qualità dell'offerta. Comunque le politiche

adottate sono tendenzialmente le stesse, pur con le dovute differenze per la diversità delle due formule, e cioè entrambe hanno messo in discussione il rapporto prezzo-servizio e con particolare riferimento alle politiche di assortimento, all'ambiente del punto vendita, alla comunicazione ed al servizio al cliente.

Ipermercati e supermercati hanno opposto ai discount un assortimento in cui convivono i primi prezzi, le marche commerciali e quelle industriali nazionali garantendo così certe scale di prezzo ed una riduzione dei differenziali di prezzo nelle diverse forme distributive. Si sono, così, realizzati ambienti di vendita (in termini di lay-out, display, merchandising e design) che comunicano concretezza ed essenzialità, campagne di vendita promozionali quali: everyday low price, 3 per 2, sconti ed omaggi, ed infine si sono focalizzati i servizi solo su ciò che effettivamente poteva essere percepito dal consumatore e che migliora l'efficienza del servizio stesso e l'efficacia dell'acquisto.

Naturalmente ciò che maggiormente colpisce il consumatore è la riduzione del prezzo e si è quindi assistito ad una generale riscoperta del primo prezzo. La maggior parte delle catene distributive hanno aumentato il numero di referenze dei prodotti di primo prezzo inserendole all'interno di famiglie di riferimento, per creare le condizioni di un riposizionamento della formula sull'asse della convenienza. Ciò naturalmente implica non pochi problemi di gestione del fenomeno in sé. L'azione deve, quindi, essere fatta con molta attenzione ed accorgimenti onde non intaccare l'immagine dell'insegna generando così confusioni e sensi di sfiducia da parte del consumatore.

Ad esempio nel nostro paese le così dette "isole di convenienza" in un supermercato comunicherebbero di più un senso di "isole di povertà", con effetti, quindi, negativi. I prezzi dei *generics* non potrebbero essere adeguatamente comunicati senza compromettere il posizionamento del p.v.: i consumatori sensibili ad una convenienza spinta preferiscono scegliere p.v. omogenei con il proprio profilo ed integrare gli acquisti dei deperibili presso gli specialisti.

Il secondo problema è il rapporto tra prodotti di primo prezzo e prodotti di marca commerciale. Questi ultimi, posizionati ad un livello di prezzo medio fra prodotti di primo prezzo e prodotti di marca del produttore, sono quelli che più garantiscono l'obiettivo di differenziazione. Ma la presenza massiccia di prodotti di primo prezzo e di marca nazionale non ne facilita la collocazione autonoma ed efficace.

Altro problema riguarda la gestione dei prodotti di marca nazionale sia da parte del produttore che del distributore. In un contesto competitivo così focalizzato sulla variabile prezzo il produttore deve necessariamente prevedere o riduzioni o almeno mantenimenti dei prezzi di vendita; dal canto suo il distributore deve necessariamente richiedere forti sponsorizzazioni e migliori condizioni di acquisto.

Un discorso a parte deve essere fatto per i prodotti che non sono di marca nè del produttore nè del fornitore, definiti prodotti di "marca non marca", in quanto comprendono categorie diverse: unbranded, primo prezzo e locali. Questi prodotti oltre ad offrire convenienza offrono un elevato *value for money* essendo prodotti medi di qualità media (Beltramini, 1994).

Altro modo per la riduzione dei prezzi consiste nel cercare di ridurre i costi migliorando, ad esempio, le condizioni di acquisto attraverso le centralizzazioni degli ordini, nell'aumentare la flessibilità del merchandising, nel cercare una maggiore collaborazione logistica con i produttori, nel ridurre i costi di gestione dei punti vendita con lo sviluppo delle tecnologie, con una maggiore flessibilità ed efficienza del personale, con un lay-out più semplice e snello.

La comparsa dei discount è stata sicuramente destabilizzante nel settore della distribuzione ed ha perciò portato ad una serie di reazioni a catena che, come abbiamo visto, vanno dalla forte ed aggressiva competitività sui prezzi, a politiche di differenziazione e di diversificazione, per la sopravvivenza ed il mantenimento dei vantaggi competitivi che si erano ottenuti con anni di esperienza.

9 - Schede paese

9.1 - GERMANIA: caso Aldi

In Germania lo sviluppo del discount inizia negli anni '50, ma la sua reale esplosione si avrà solo negli anni che vanno dal '75 all' '85 quando le restrizioni legislative del '77 impediscono alle grandi superfici di svilupparsi creando, così, nuovi e grandi spazi per la formula discount. Ma l'altro elemento determinante che ha influenzato la sua crescita è stato l'emergere di un segmento di domanda non soddisfatto della distribuzione moderna sviluppatasi fino ad allora.

- **Clienti**

Gli acquirenti appartengono a tutte le fasce di reddito, compresa quella più elevata, e sono disponibili ad acquistare beni alimentari banali a prezzo molto basso e disposti a rinunciare, per questo, all'ampiezza dell'assortimento e ad altri fattori di servizio nel punto di vendita. Nel 1991 almeno il 73% delle famiglie tedesche effettuava parte dei propri acquisti presso la catena discount Aldi, il 50% recandovisi almeno una volta al mese ed il 65% vi si forniva per più del 10% degli acquisti.

Il caso Aldi

Nel 1958 i fratelli Karl e Theodor Albrecht aprirono il loro primo punto vendita grocery con insegna "Aldi", abbreviazione di Albercht Discountgesellschaft (società discount). Il loro obiettivo era quello di rendere disponibili prodotti grocery di qualità superiori a prezzi più bassi, e, a tutt'oggi, questa rimane la missione di Aldi. Quest'obiettivo trae la sua origine da una semplice ma significativa considerazione dei

fondatori, e cioè che "i poveri sono costretti a risparmiare, ai ricchi piace farlo". Negli anni '60 Aldi si espande in Germania e dopo dieci anni anche all'estero, dapprima in Austria e poi via via nei Paesi Bassi, nella seconda metà degli anni '80 in Francia e nel Regno Unito. Di recente poi circolano voci sul probabile ingresso in Italia e in Spagna.

Aldi: tutti ne conoscono il nome, ormai sinonimo del concetto stesso di hard discount, pochi però sanno realmente chi sia, come operi e quale sia il segreto del suo grande successo. L'azienda è caratterizzata da una struttura dualistica, gestita, dalla creazione ad oggi, dai suoi fondatori; infatti, un fratello è responsabile di Aldi Nord, e l'altro di Aldi Sud. Anche se le due società sono gestite indipendentemente, le politiche operative sono simili, per questo motivo e per l'immagine monolitica che il gruppo proietta all'esterno, ci riferiamo ad Aldi come se fosse un'unica società.

La caratteristica fondamentale di quest'azienda e la vera ragione del successo, è la profonda semplicità che contraddistingue l'insieme delle modalità operative, da cui deriva un chiaro vantaggio di costo che viene tradotto in gran parte in una politica dei prezzi molto aggressiva.

Infatti, il discounter mantiene un differenziale almeno del 20% con i principali concorrenti tradizionali (ipermercati). Di conseguenza, Aldi non realizza promozioni temporanee se non in via eccezionale, anzi, l'assenza di cartelli e display promozionali è proprio una delle caratteristiche dei suoi discount. Inoltre, ricorre pochissimo alla pubblicità, facendo per lo più affidamento sulla sua notorietà. Qualche volta il

distributore beneficia in via indiretta degli investimenti pubblicitari degli altri operatori, quando ad esempio i suoi punti vendita sono ubicati vicino a grandi supermercati, cosa che gli consente di sfruttare l'effetto attrazione.

L'offerta di Aldi è molto semplice: le referenze del punto di vendita sono circa 600-650, compreso il fresco che non supera il 15% delle vendite. I prodotti a marchio proprio rappresentano il 90-95% del fatturato. L'assortimento di base è simile in tutt'Europa, anche se, ovviamente, esistono alcune differenze regionali. E' inoltre possibile trovare isole con prodotti non grocery in promozione temporanea, ma tali zone non coprono più del 3-4% della superficie.

I punti vendita hanno una superficie media di 500-600 mq e sono normalmente localizzati alla periferia delle grandi città. I costi di gestione sono ridotti al minimo grazie a canoni di locazione contenuti, alla semplicità dell'arredamento e ai forti risparmi sui servizi ausiliari. I dipendenti sono pochi e svolgono diverse funzioni, dal presidio delle casse alla pulizia del locale, allo scarico e alla disposizione dei prodotti.

Anche il sistema di check-out computerizzato, installato nel 1989, è molto semplice, capace di gestire solo 1000 referenze, e basato sulla registrazione dei codici prodotto (solo tre cifre) invece dei più sofisticati sistemi di scanning.

La politica di espansione tende al contenimento dei costi. Infatti, Aldi prima costruisce un centro di distribuzione e poi, una volta disponibile un appropriato sistema di supporto logistico, apre via via nuovi punti di vendita (fino a 100 per

ciascun ced). Con una tale densità di discount, la distanza dal magazzino si riduce enormemente e i costi operativi vengono minimizzati.

La politica di controllo della qualità, pur essendo estremamente rigorosa, è strutturata a sua volta in modo da ridurre i costi. Infatti, il rispetto di precisi standard qualitativi (pari a quelli dei prodotti di grande marca) imposti ai fornitori è controllato mediante un'analisi a campione in un moderno centro di controllo qualità gestito direttamente da Aldi. Al fornitore trovato in difetto viene immediatamente revocato il contratto di fornitura. Infine, la strategia "me-too", alla base del concetto di Aldi, consente di imitare prodotti di grande marca eliminando, o comunque riducendo al massimo, i costi di ricerca e di sviluppo.

Aldi, che nel 1991 era al nono posto della classifica mondiale dei maggiori gruppi distributori, è il leader tra le catene discount in Germania e nei Paesi Bassi e mantiene una presenza significativa in altri paesi (figura 5).

Una misura del suo successo è data dal fatturato che, sin dalla fondazione, ha conosciuto una crescita costante (a un tasso nominale del 6% negli ultimi anni), fino a raggiungere nel 1992 un fatturato complessivo di circa 18 miliardi di ecu.

Il carattere innovativo di questa strategia ha consentito al discounter tedesco di sviluppare una base di clientela molto ampia. Nel 1993, in Germania, 7 nuclei familiari su 10 effettuavano almeno un acquisto presso un suo pdv in un periodo di 6 mesi.

La decisione di Aldi di focalizzarsi sul proprio concetto originale per più di 30 anni ha poi consentito alla società di accumulare un know how ineguagliato in questo segmento e si è tradotto in un eccezionale lealtà dei consumatori.

Il secondo fattore fondamentale è la capacità di attuazione: Aldi è vincente anche per la sua abilità a sviluppare coerentemente tutte le competenze e gli strumenti necessari al raggiungimento dei propri obiettivi.

In questo senso le risorse caratteristiche di Aldi possono essere riassunte come segue:

- **Semplificazione della catena del valore produttore-distributore**

Aldi è stato il primo ad introdurre il concetto di "debranding" nel settore della distribuzione dei prodotti grocery. Fin dall' inizio, a differenza di molti suoi concorrenti, il discounter ha lavorato esclusivamente con marche proprie, accorciando così la catena tradizionale produttore-distributore e ottenendo, di conseguenza, vantaggi di costo significativi (figura 6).

- **Reputazione**

Il successo dell' operazione di "debranding" e dello sviluppo del "concetto Aldi" è stato possibile grazie alla capacità e affidabilità non imitabile nel breve e nel medio periodo. Tale operazione è stata realizzata convincendo, gradualmente nel tempo, i consumatori che l' associazione "marca-qualità" non è corretta e che, al contrario, la presenza di un prodotto nel pdv di Aldi è di per sé garanzia di qualità.

- **Capacità di approvvigionamento**

La politica di relazioni di lungo termine sviluppata da Aldi con i propri fornitori (che per alcuni perdura dagli albori del gruppo) e le dimensioni raggiunte, sono state fondamentali per l'ottenimento di prodotti di qualità e di costi estremamente bassi.

- **Processi a basso costo**

Aldi ha sviluppato un insieme di processi altamente efficaci, coerenti e a basso costo : un sistema logistico e di gestione del magazzino altamente efficiente, e processi di amministrazione e contabilità in grado di ridurre ulteriormente la complessità del sistema.

- **Livello di internazionalizzazione**

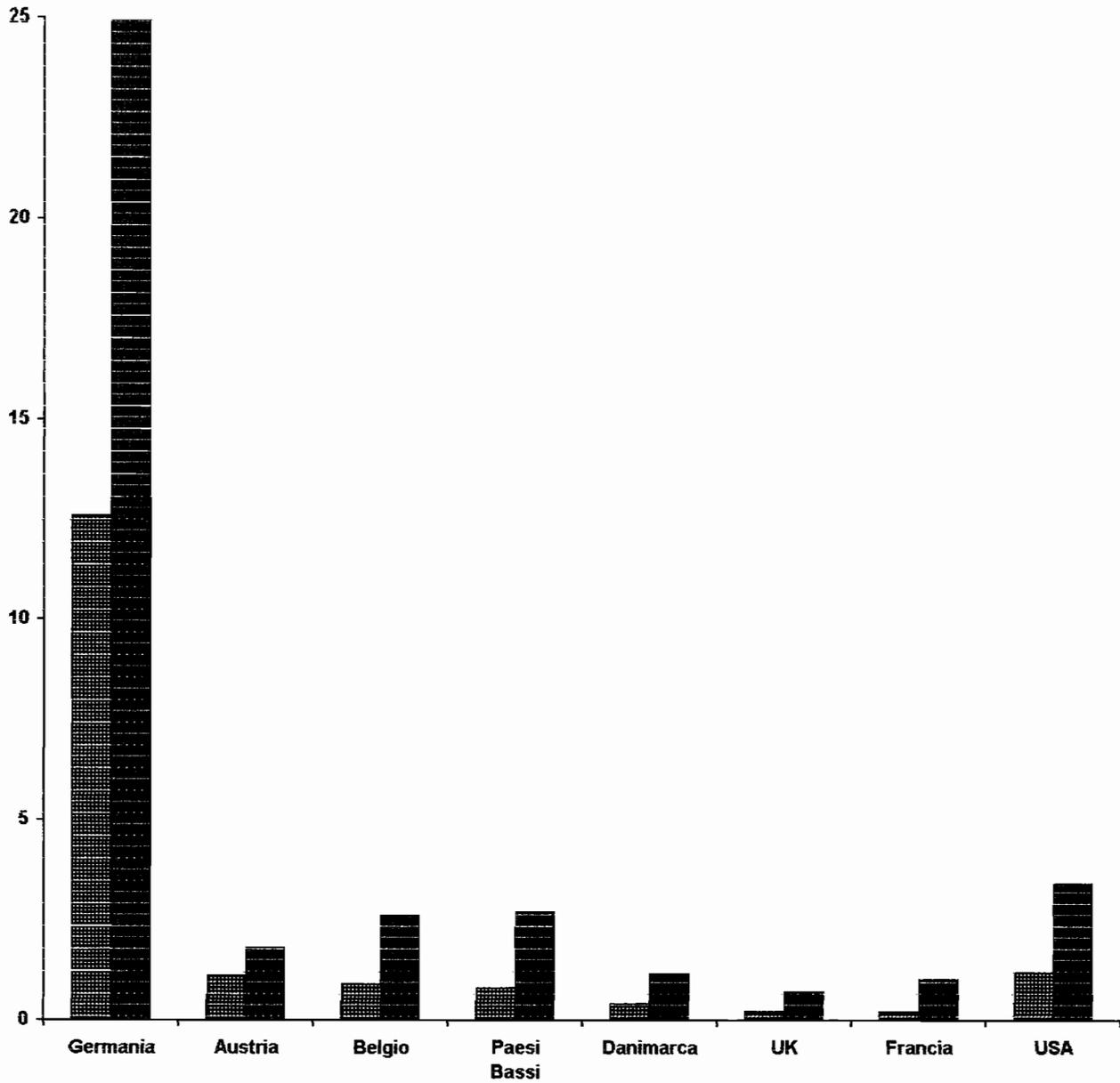
Tra le principali catene di distribuzione europee, Aldi è certamente una delle più internazionali, essendo presente in quasi tutta l'Europa centro-settentrionale. Tale successo sui mercati internazionali è dovuto, oltre che all'appeal del formato, anche al caratteristico approccio di Aldi nel penetrare in nuovi mercati come un esercito alla conquista di nuovi territori.

Diversi sono dunque i fattori chiave del successo del discounter tedesco, tutti comunque imperniati sull'obiettivo di semplificare il sistema nel suo complesso, in modo da minimizzare i costi.

Figura 5

Presenza internazionale di Aldi

(fatturato in miliardi di ecu / numero di punti vendita in centinaia)



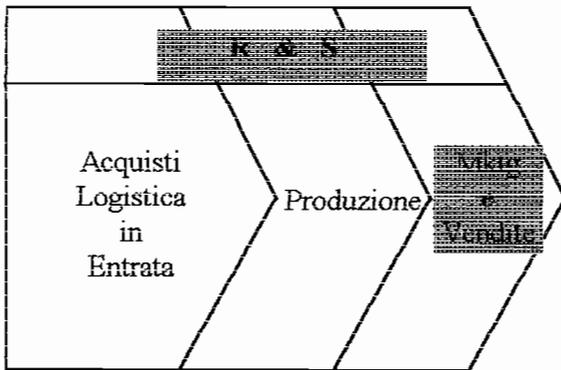
Fonte: M+M Eurodata, Press Clippings, Cescom, Eurostat

Figura 6

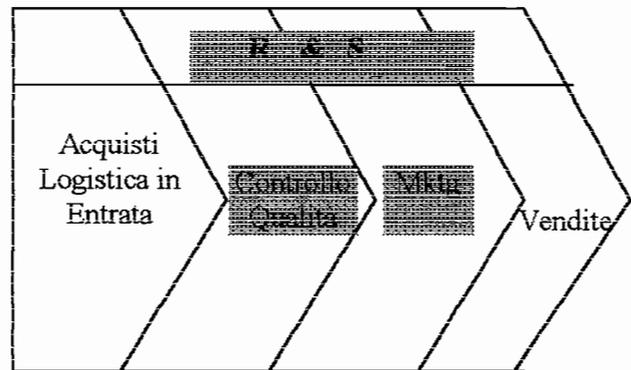
La semplificazione della catena del valore
(in miliardi di ecu / numero di punti vendita - 1992)

■ Principali differenze

CATENA DEL VALORE PRODUTTORE-DISTRIBUTORE

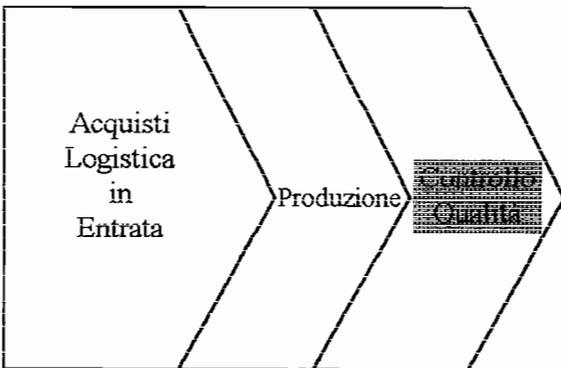


FORNITORE

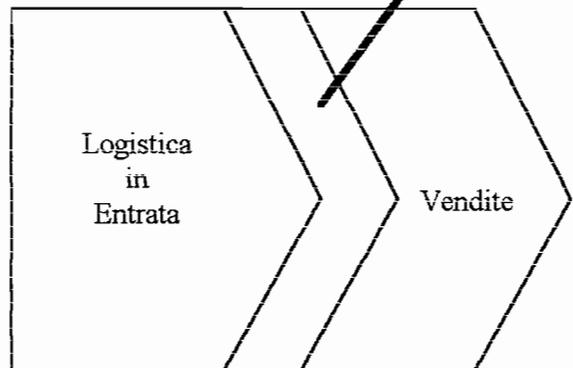


DISTRIBUTORE

CATENA DEL VALORE RIDEFINITA DA ALDI



FORNITORE



DISTRIBUTORE

Fonte: INSEAD, 1994

9.2 - INGHILTERRA: caso Kwik Save

In Inghilterra la storia della distribuzione nasce come guerra fra prezzi, con campagne pubblicitarie di tipo "Check Out" e quindi fortemente aggressive, il cui punto focale è: prezzi bassi ed altamente competitivi.

Ma questo dura fino agli anni '80, quando per l'innalzarsi del livello dei redditi, si sente la necessità di una distribuzione maggiormente concentrata sulla qualità ed il servizio al cliente. Nascono e si diffondono così i Superstore, con localizzazione extraurbana e caratterizzati da un'elevata qualità dell'offerta. Ed è così che il mercato britannico si divide in due poli, con peculiarità del tutto opposte, e per questo fra di loro non direttamente concorrenziali: il mondo dei grandi succursalisti ed il mondo dei discount, sicuramente dominato da Kwik Save.

Oltre a KS vi sono sul mercato anche altre marche discount inglesi quali Lo-Cost e Normans, si sono poi insediate anche aziende straniere come la tedesca Aldi, la catena danese Netto e la francese Ed.

C'è stato poi, all'inizio degli anni '90, un fenomeno di forte sviluppo della formula discount caratterizzata dalla ristrutturazione di molti superstore in discount, dovuto sicuramente all'elevata redditività della formula ma, anche e soprattutto, alla mutata struttura della domanda sempre più insoddisfatta del continuo trading up delle imprese di distribuzione leader.

E' interessante notare come all'interno del mercato britannico prosperino una molteplicità di imprese straniere più che nazionali; questo è probabilmente dovuto

agli elevati profitti conseguibili nel settore dei superstore e, così, poche imprese nazionali si sono tempestivamente decise ad entrare nel business del discount.

La modernizzazione del commercio ha portato ad una elevata concentrazione di imprese per un elevato numero di punti vendita. Le prime cinque imprese dell'alimentare controllano, infatti, il 60% delle vendite al dettaglio ed anche nel non alimentare le quote dei primi cinque oscillano tra il 25% ed il 50%

Il caso Kwik Save.

Il nome KS nel Regno Unito è sicuramente una garanzia.

Sono 25 anni di successo per questa catena che vanta nel 1991 novanta nuove aperture ed una rete distributiva, al '92, di più di 780 punti vendita presenti su quasi tutto il territorio britannico e continui ed ingenti investimenti per l'apertura di altri punti vendita per una penetrazione sempre più capillare e sempre più di successo. E' infatti l'unica ad avere una copertura territoriale così estesa.

- **Quota di mercato**

KS mostra la sua forza con una quota di mercato che passa dal 6,1% del 1991 all'8,7% del 1993, un fatturato di 2 miliardi di sterline nel 1992 ed un tasso di crescita di 2 milioni di sterline (fonte AGB).

- **Assetto proprietario**

Per quel che riguarda gli azionisti, poi, si può affermare la loro serenità grazie ad un utile prima delle imposte che va da 23,6 milioni di sterline nel 1982 a 100

milioni alla fine del 1991, un utile per azione che è passato da 9 a 44 centesimi ed, infine, i dividendi si sono quintuplicati sempre nello stesso periodo

Inoltre, altro elemento di serenità per gli azionisti è che KS possiede la quasi totalità degli immobili e terreni ed al contrario di altri distributori non ha mai effettuato una politica di indebitamento, cercando sempre di sfruttare le opportunità di mercato attraverso acquisizioni e poi trasformazioni in discount, ma sempre, per quel che è possibile, con forme di autofinanziamento.

- Localizzazione

Come suddetto KS ha una capillarità geografica di punti vendita invidiabile da qualunque altro discounter britannico. L'insediamento è generalmente effettuato nei centri città o nelle immediate vicinanze. Questo anche perché, negli anni '80, la diffusione dei superstore ed il loro insediamento nelle aree extraurbane, dovuto alle grandi dimensioni, aveva lasciato un vuoto nel mercato di cui KS ha tempestivamente approfittato.

- Punti di forza

- Il successo di KS non è dovuto solo a tagli sui prezzi, ma alla base c'è una "generale minimizzazione dei costi" lungo tutta la catena del business, mantenendo bassi i margini lordi e qualunque entrata addizionale si traduce in una riduzione dei prezzi.

- Assortimento

KS ha molti punti di forza ma l'elemento centrale è sicuramente il fatto che tratta prodotti di marche industriali leader, quindi di altissima qualità, e li vende a prezzi discount, altamente competitivi. Ciò comporta un elevato value for money, estremamente importante per il consumatore.

- Clienti

KS, inoltre, conosce perfettamente il suo cliente e le sue specifiche esigenze. Il cliente KS è tendenzialmente di fascia medio bassa che vuole un acquisto veloce ed economico pur non rinunciando alla qualità; KS gli permette di acquistare tutti i prodotti grocery di base in un solo luogo e ad un prezzo più basso di quello dei concorrenti

- Lay-out e marketing del p.v.

L'allestimento ed il lay-out del negozio sono estremamente semplici e ridotti all'osso, sia per la minimizzazione dei costi di investimento e gestione dei negozi che per permettere la velocità dell'acquisto. Non vi sono diversivi che possano sviare il cliente nel suo acquisto veloce e che sono inoltre estremamente costosi e da ciò si deduce, quindi, che l'attività di marketing è praticamente nulla. KS tende ad utilizzare forme promozionali e pubblicitarie concentrate sui principali marchi industriali, e questo significa che tali campagne sono prevalentemente finanziate dai fornitori, i cui prodotti vengono promozionati.

- Referenze

Anche nelle referenze c'è una forte efficienza. Le referenze sono all'incirca 2500 ed i formati in cui sono presentati sono solo due (per quelle marche che normalmente ne presentano una miriade), uno grande ed uno piccolo.

- **Personale e tecnologia**

Altro elemento strategico nella gestione del p.v. è il personale che è estremamente flessibile ed addestrato a compiere un po' tutte le mansioni necessarie. Infatti, durante l'orario di lavoro c'è una rotazione di attività che permette di rendere il lavoro meno pesante, di ridurre il numero dei dipendenti e di gestire più facilmente le situazioni di emergenza.

KS è uno dei pochi e comunque il primo (ed in questo si differenzia particolarmente dal discount tedesco) ad aver inserito il POS scanner, la gestione automatica del riordino delle scorte e la pianificazione centralizzata della distribuzione, tutti elementi che permettono una forte riduzione di costi e di inefficienze.

KS vuole continuare a crescere e continua ad investire; nel 1992 ha investito 125 milioni di sterline non solo in migliorie del p.v., per aumentare la fedeltà, ma anche e soprattutto in nuovi punti vendita con acquisizioni di pacchetto fra le quali 42 ex p.v. Gateway ora KS.

- **Competitors**

I competitors, quali Sainsbury, Aldi, Tesco, Argyll, Coop, Asda ed altri, non sembrano spaventarla, in quanto questi non possono contare su marche industriali leader ma su marche commerciali.

Aldi e Netto sicuramente sono quelle che più direttamente la minacciano ma la quota di mercato ed il tasso di crescita più forte rimane a Kwik Save seguita da Morrison.

9.3 - FRANCIA: caso Ertego

Fino agli anni '80 la componente della distribuzione moderna era costituita prevalentemente da super ed ipermercati sviluppatasi a spese della distribuzione tradizionale con una quota di mercato del 32% nel 1975.

Il mercato francese di quegli anni si muoveva in un clima di forte concorrenza fra aziende, sia dovuta alle difficoltà imposte dalla legge Royer sia per la diminuzione della domanda dei consumatori.

Negli anni '80 la concorrenza si accentua notevolmente anche per la difficoltà di trovare nuove localizzazioni valide ed i consumatori, a loro volta, sono diventati più attenti ed esigenti in termini di prezzi. Nascono, così, all'interno dei supermercati formule discount con inasprimenti della concorrenza sui prezzi. Sono anni difficili con margini commerciali bassi e flussi finanziari ridotti.

L'accesa competitività fra insegne porta a strutture logistiche irrazionali e forti inefficienze strutturali. Ciò determina, comunque, un livello di prezzi notevolmente superiore delle insegne francesi rispetto alle inglesi e, soprattutto, a quelle tedesche.

Ad approfittare della situazione sono quindi inizialmente le imprese straniere come la tedesca Aldi. L'unica insegna francese simile al discount per assortimento era Ed della società Erteco di Carrefour.

I primi anni '90 sono serviti alle imprese straniere per conoscere a fondo le specificità del mercato francese .

Leader del mercato è attualmente la tedesca Lidl sia per numero di punti vendita che per superficie totale; ha infatti insediamenti in quasi tutte le regioni francesi.

Al secondo posto c'è la francese Erteco con le insegne Ed ed Europa Discount con insediamenti inizialmente al nord, ma con una nuova installazione a Rognac che permette all'insegna di estendere gradualmente la sua penetrazione verso il sud, creando un'asse di sviluppo Ruen-Parigi-Lione-Marsiglia.

Altra insegna francese estremamente tempestiva e competitiva è Le Mutant, sviluppata dalla Coop de Normandie, che nel 1989 apre con 12 p.v. e li raddoppia l'anno successivo insediandosi soprattutto ed inizialmente in Normandia. Nel 1991 è leader di mercato per gli hard discount con 26 p.v. su un totale nazionale di poco superiore al centinaio.

C'è stato negli ultimi anni un forte e netto recupero di quota di mercato da parte delle insegne francesi di discount che hanno così superato quelle tedesche che per prime si erano insediate. La quota di mercato conseguita dal discount nel I semestre '93 era complessivamente del 4%, di poco più elevata per il settore alimentare (4,2%) rispetto a quello della pulizia ed igiene (3,1%) viene per la maggior parte conquistata dalle aziende francesi grazie anche alla maggiore efficienza distributiva e competitività di prezzo che nel tempo le stesse sono riuscite ad acquistare.

In Francia, al contrario ad esempio dell'Inghilterra, la formula più diffusa è proprio l'hard discount.

- Fattori che influenzano la scelta

I motivi di scelta sono sicuramente il basso prezzo, la semplicità d'acquisto, la rapidità del servizio determinata dalle ridotte dimensioni del negozio, dal lay-out semplice, dal ristretto numero di referenze, c'è poi la minor tentazione ad acquisti di impulso e non mirati ed il fondamentale rapporto fra qualità, comunque buona, e prezzo competitivo .

- Localizzazione

Elemento determinante per la scelta del cliente francese, e probabilmente anche per la ancora limitata diffusione della formula, è il fattore prossimità. L'hard discount sostituisce in parte il supermercato tradizionale, il cliente del discount francese risiede generalmente nelle vicinanze e raggiunge il p.v. a piedi o in auto, ma in pochissimi minuti.

- Il cliente

Il cliente dell'hard discount francese era inizialmente giovane e rientrava in una fascia di età compresa fra i 25 ed i 40 anni, ma oggi è una persona di una qualunque età tendenzialmente di ceto medio-basso con qualche picco di dirigenti e professionisti, quindi, non del tutto spinti da fattori di ristrettezze economiche o comunque congiunturali economici.

Leader del mercato è attualmente la tedesca Lidl sia per numero di punti vendita che per superficie totale; ha infatti insediamenti in quasi tutte le regioni francesi.

Al secondo posto c'è la francese Erteco con le insegne Ed ed Europa Discount con insediamenti inizialmente al nord, ma con una nuova installazione a Rognac che permette all'insegna di estendere gradualmente la sua penetrazione verso il sud, creando un'asse di sviluppo Ruen-Parigi-Lione-Marsiglia.

Altra insegna francese estremamente tempestiva e competitiva è Le Mutant, sviluppata dalla Coop de Normandie, che nel 1989 apre con 12 p.v. e li raddoppia l'anno successivo insediandosi soprattutto ed inizialmente in Normandia. Nel 1991 è leader di mercato per gli hard discount con 26 p.v. su un totale nazionale di poco superiore al centinaio.

C'è stato negli ultimi anni un forte e netto recupero di quota di mercato da parte delle insegne francesi di discount che hanno così superato quelle tedesche che per prime si erano insediate. La quota di mercato conseguita dal discount nel I semestre '93 era complessivamente del 4%, di poco più elevata per il settore alimentare (4,2%) rispetto a quello della pulizia ed igiene (3,1%) viene per la maggior parte conquistata dalle aziende francesi grazie anche alla maggiore efficienza distributiva e competitività di prezzo che nel tempo le stesse sono riuscite ad acquistare.

In Francia, al contrario ad esempio dell'Inghilterra, la formula più diffusa è proprio l'hard discount.

- **L'assortimento**

L'assortimento dei discount francesi è fondamentalmente su prodotti surgelati e con una certa attenzione per quelli freschi, mentre quelli tedeschi si focalizzano soprattutto su questi ultimi. Lo scatolame è comunque l'elemento preponderante.

Le referenze si concentrano soprattutto su prodotti a basso prezzo con una media inferiore ai 5 franchi francesi. Unico problema maggiore è la limitatezza dell'assortimento, infatti molti clienti hanno affermato di non aver trovato proprio il prodotto cercato e di averli ricercati altrove.

Infine, mentre i discount francesi hanno soprattutto prodotti di marche nazionali, quelli tedeschi hanno prevalentemente marche straniere.

Il Caso Erteco

Le insegne Ed ed Europa Discount sono entrambe della società Erteco di Carrefour; dopo una storia un po' turbolenta di acquisizioni e partecipazioni di altre società, nel 1981 Carrefour si trova a possedere il 50% della quota di Ed l'épicier, comproprietaria con Radar. Nel 1984 Carrefour acquista anche la parte della società Radar che disponeva di circa una quarantina di negozi, tutti nella zona di Parigi e, all'epoca, l'assortimento comprendeva 500 referenze con una prevalenza di marca Ed; inoltre, è l'unica catena in Francia con questa formula.

- **Evoluzione della formula**

Nel 1987 accanto ad Ed l'épicier si affianca Ed le maraicher specializzato in frutta e verdura; ed entrambi totalizzavano più di 200 p.v. . Nel 1989 nasce l'insegna Europa Discount con 4 aperture iniziali, ma già nel 1990 ne realizzava 20 e 37 l'anno successivo. Europa Discount si differenzia da Ed fundamentalmente per la sua localizzazione periferica, per le superfici più ampie dotate anche di parcheggi ed infine per una struttura più semplice e meno sofisticata.

- **Personale**

Il personale nei punti Ed ed Europa Discount è ridotto al minimo indispensabile ed è costituito più o meno da 5 oppure 6 persone. Anche qui il personale è piuttosto flessibile, anche se non paragonabile a quello dell'inglese KwiK Save, inoltre c'è un supervisore che si occupa di 5 o 6 p.v. e che deve risolvere tutti i problemi che si possono presentare. Tutti i dipendenti devono comunque conoscere a fondo tutte le 500 referenze. La loro formazione si basa su mini-stage ed anche la loro retribuzione non è molto alta; la rotazione del personale è, infatti, molto elevata (circa del 93%).

- **Magazzino**

Erteco dispone di due magazzini nella regione parigina, ad ognuno dei quali è stata recentemente destinata un'insegna: quello di Orly rifornisce i p.v. di Europa Discount e quello di Saint-Denis i p.v. di Ed. Gli ordini vengono emessi dai negozi tramite terminali portatili su rete telefonica e la consegna avviene circa due giorni dopo.

La Francia ha poi strutturato una serie di internazionalizzazioni di successo, sia con Promodès in Spagna con l'insegna Dia, la cui formula è stata poi riportata in Francia con le stesse connotazioni spagnole, riscuotendo anche qui molto successo, sia con la stessa Carrefour in Inghilterra, sempre con insegne Ed ed Europa Discount.

9.4 - SPAGNA: caso Dia

Un caso del tutto particolare è quello spagnolo.

Il discount in Spagna nasce dal processo di internazionalizzazione delle grandi catene distributive estere e principalmente di quelle francesi quali Carrefour, Promodès e Auchan. In un primo momento, queste si sono insediate nella realtà spagnola con forme di grande distribuzione quali i super e gli ipermercati, successivamente, l'infittirsi della concorrenza diretta fra queste due forme distributive, che ha portato ad una competizione sui prezzi sempre più serrata, e la saturazione delle aree adatte alle grandi superfici hanno portato a politiche di differenziazione ma soprattutto di diversificazione, e quindi al discount. Esempio di tale diversificazione è Promodès che partito con una posizione leader di ipermercati ha diversificato in supermercati e poi in discount.

Ma ai fenomeni di diversificazione si sono affiancati anche forti processi di concentrazione ed acquisizioni fra insegne, dovute, forse, anche all'eccessiva proliferazione degli anni precedenti.

In Spagna, così come anche in Francia ed al contrario invece dell'Inghilterra, si è maggiormente diffusa la formula dell'hard discount.

Il caso Dia

Il gruppo Promodès è entrato nel settore dei discount nel 1979 con insegna Dia e nel corso degli anni '80 conosce un notevole sviluppo fino al raggiungimento nel 1990 di 350 p.v.

- Lo sviluppo dell' insegna

Nel 1990 Promodès incomincia una campagna di acquisizioni di altre catene leader e di trasformazioni di queste in p.v. con insegna Dia. Grazie a ciò ha realizzato un forte e veloce sviluppo delle sue potenzialità ed una straordinaria capillarità della rete distributiva che è passata dai 350 p.v. del '90 a 933 del '91, ai 1416 del '92 fino a 1495 p.v. del 1993.

- Caratteristiche del p.v.

Le caratteristiche principali dei negozi Dia sono:

- *la localizzazione, in quanto è situato nei centri urbani

- *le piccole dimensioni, circa 250 mq

- *il numero di referenze molto limitato, circa 520, accresciutosi poi nel tempo con una varietà di prodotti a marchio proprio di circa il 40%

- *la limitata presenza di prodotti generici e delle marche commerciali, con invece una forte predominanza di prodotti di marca.

Le referenze sono concentrate nei prodotti secchi e nello scatolame e nella drogheria chimica, con qualche prodotto fresco

- Competitività

La competitività di Dia in termini di prezzo è soprattutto per i prodotti a marchio proprio circa il 30% in meno degli ipermercati. Si rileva chiaramente che la struttura competitiva dell'hard discount non minaccia direttamente le altre forme distributive ma è anzi complementare a queste sia perché ha una connotazione esclusivamente

urbana sia perché i differenziali di prezzo sui prodotti di marca ,rispetto ai super e agli ipermercati, non sono molto elevati.

9.5 - ITALIA: caso LD e caso Eurospin

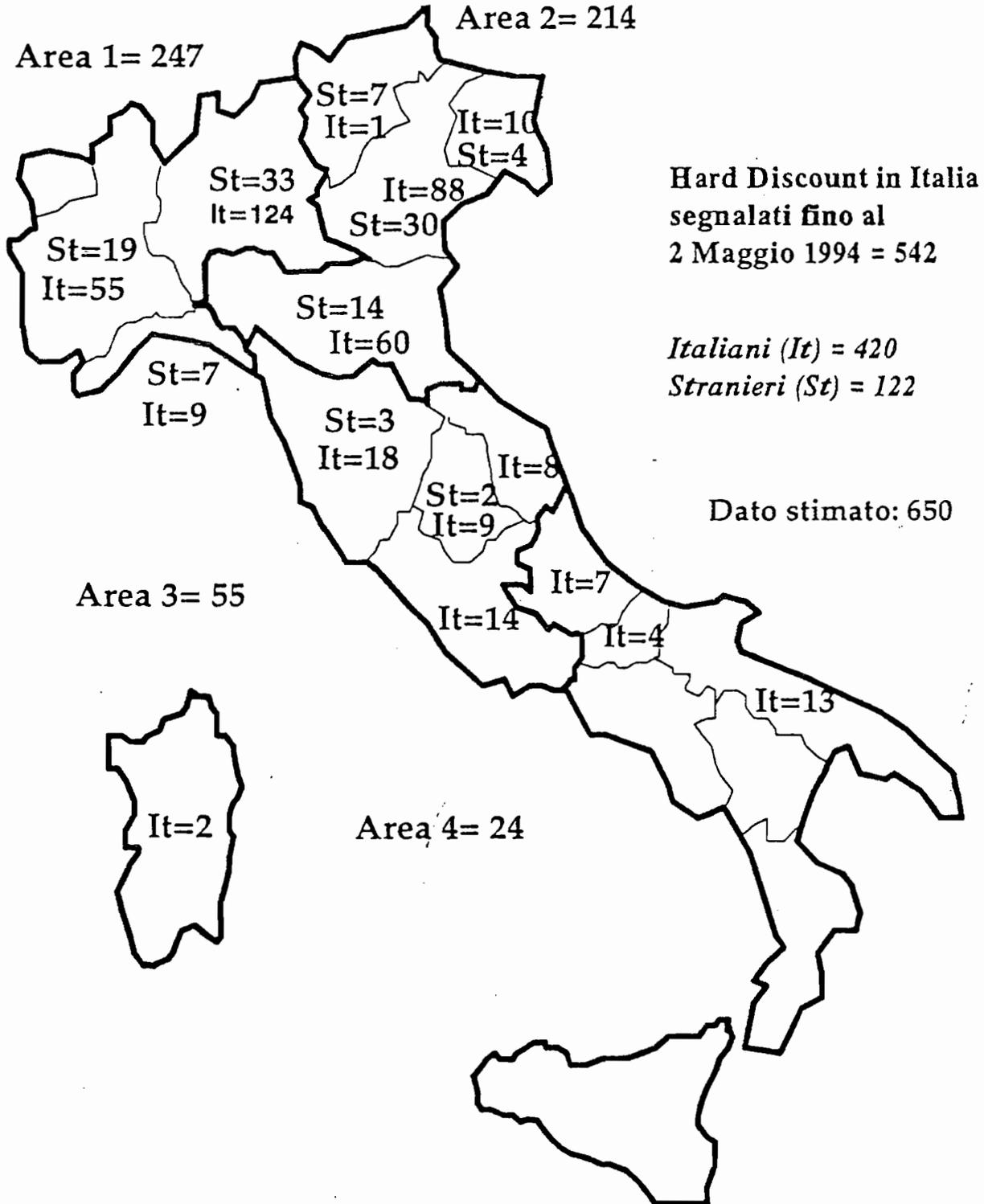
L'universo degli hard discount è stimato da Nielsen in giugno 1994 pari a 650 unità.

Alcuni indicatori sintetici dell'universo hard discount tratti dalla rilevazione Nielsen sui 455 negozi censiti, evidenziano:

- la distribuzione tra italiani e stranieri privilegia ancora nettamente i primi;
- il fenomeno è ancora quasi totalmente concentrato al nord Italia; (le figg. 8 e 9, indicano rispettivamente la presenza degli hard discount in Italia per regione e la penetrazione prevista per fine 1995).
- il 15% degli hard discount presenti a giugno 1994 è una ristrutturazione di superette o piccoli supermercati;
- il 52% degli hard discount ha una superficie compresa tra 201-400 mq., e il 30% tra 401 e 600 mq.. La superficie media complessiva è di 466 mq., dato assolutamente omogeneo tra italiani e stranieri;
- l'84% degli hard discount ha tra 4 e 9 addetti;
- il 60% degli hard discount ha 3 o 4 casse a barriera;
- la presenza di banchi o reparti specializzati è bassa. Considerando i banchi gelati, surgelati, da taglio, ortofrutta, carne, pesce e pasticceria e pane, 201 negozi risultano non avere alcuna attrezzatura; il banco a più alta penetrazione è quello dei surgelati (46%), seguito da quello dell'ortofrutta (21%). Praticamente assenti i reparti di pasticceria, pane e pesce.

IL NUMERO DEGLI HARD DISCOUNT IN ITALIA

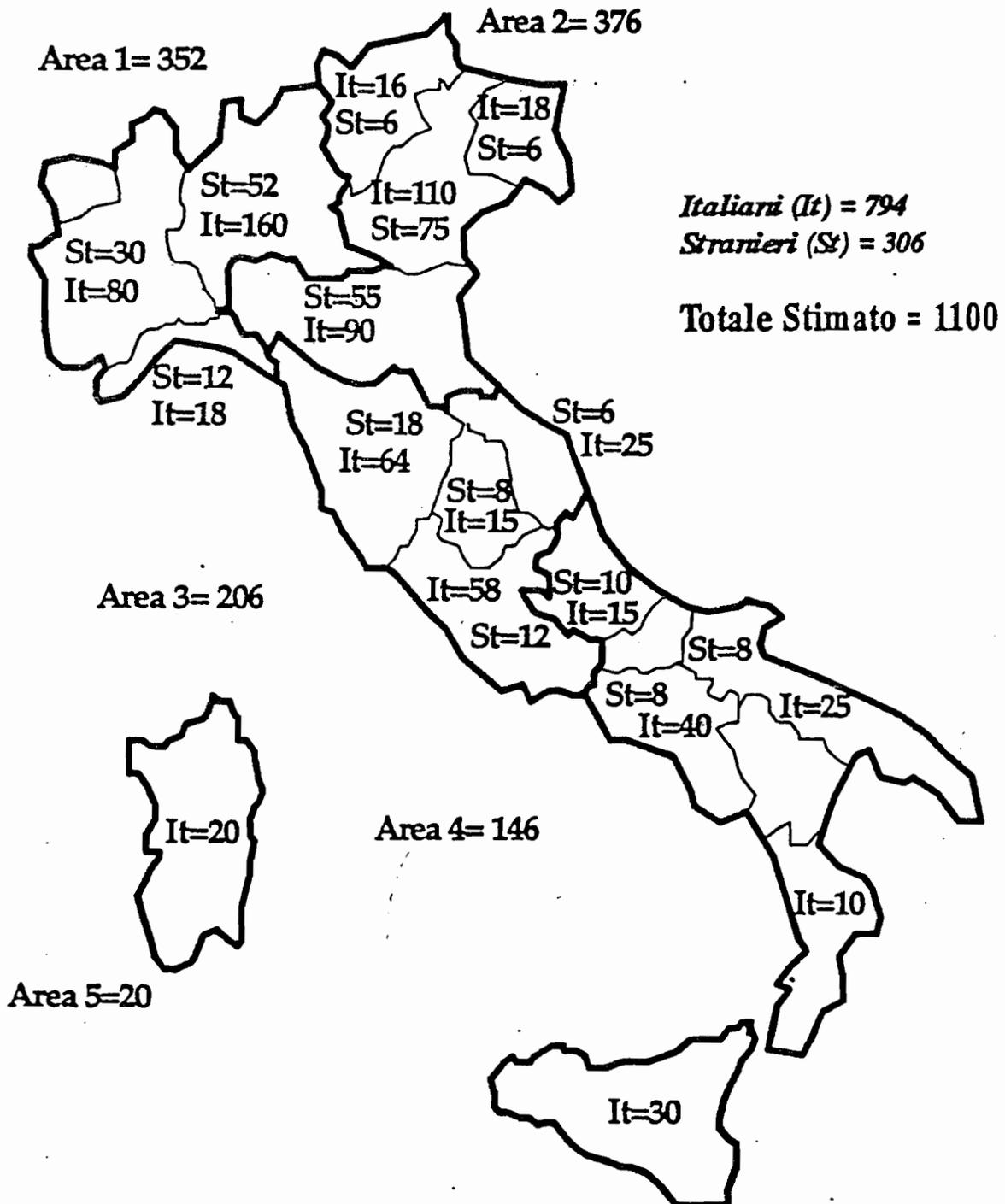
Situazione in Aprile. Censiti nell'ultimo mese altri 131 p.d.v. Il dato stimato aumenta di 141 unita'. In termini di fatturato annuo il g.d.a. tocca 3456 contro i 2614 di Marzo (+32%). Lombardia e Piemonte sono le regioni piu' esposte al fenomeno.



Fonte: Nielsen

HARD DISCOUNT

PENETRAZIONE DEGLI HARD DISCOUNT IN ITALIA (fine 1995 previsione)



Fonte: Nielsen

Per quanto riguarda la struttura della domanda in Italia, la Nielsen stima che il 15,6% delle famiglie italiane acquista al “discount” i prodotti per la pulizia della casa, il 13,8% si rifornisce di alimentari confezionati ed il 13,1% di prodotti per la cura della persona. Ovviamente la media sale di molto nel Nord ove i discount sono più diffusi.

Per quanto riguarda le insegne stranieri presenti in Italia, il leader indiscusso, per il momento, può senz’altro considerarsi Lidl: in ogni regione dell’Italia settentrionale si parla di nuove aperture. In Italia Lidl si presenta dunque come hard discount, mentre non viene considerato così in patria. Da noi tende a prendere il posto che in Germania è di Aldi. Cioè gioca anzitutto sul prezzo, meno sull’assortimento e nulla sul servizio, in modo da non permettere ad alcuno di inserirsi al suo posto al primo livello della “wheel of retailing”, e tanto meno ad Aldi. I punti di vendita Lidl sono 63, secondo una stima del Databank di agosto 1994. Le sue superfici, di circa 500 referenze, di cui il 25% non alimentari. Numerosi sono i prodotti tedeschi presenti, specialmente nella drogheria chimica, il punto di vendita si presenta molto spartano, quasi un magazzino, con poche concessioni al colore e all’estetica.

Veniamo ora alle insegne italiani con i due casi nostrani più emblematici: il caso LD ed il caso EUROSPIN.

IL CASO LOMBARDINI (LD)

Lombardini, proprietà dell’omonima famiglia, si compone di quattro strutture:

- Grosmarket per il canale cash & carry;

- Cedis, centro di distribuzione che coordina il canale dettaglio di dimensioni medie (superette ad insegna "Scudo") e medio piccole (discount "Comprabene" e "Costameno"), ha acquisito, nel luglio 1990, il 53% della Bonmercato, società operante nel mantovano con 12 punti vendita;
- Friudis, per il canale cash & carry (Grosmarket) e discount (Comprabene) in Friuli;
- Continente, per il canale dettaglio di grandi superfici (ipermercati)
- TuttoMare Pescheria per la gestione di punti vendita specializzati nel settore del pesce.

Attraverso la società di servizi Sefim, Lombardini, con il gruppo Garosci e PAM ha costituito la società Intermedia per la centralizzazione degli acquisti.

Un'altra società di servizi è Progressi, costituita per fornire consulenza nella conduzione dei punti vendita.

L'insegna di Lombardini per il discount è LD e si presenta come catena autonoma, con il suo magazzino posto a Zinconia (Bg), da dove partono le consegne giornaliere. La superficie del negozio tipo è di circa 400 mq. ed il magazzino è praticamente inesistente. L'assortimento è composto da 600-700 referenze, tutte italiane, con pochissime eccezioni (per i biscotti, per le birre e per il cioccolato). Contiene una vasca con surgelati e gelati, ma non l'ortofrutta. LD si può definire un discount italiano in tutto e per tutto. Lo si nota anche nell'uso non sistematico dei pallet e nella solarità dei colori: bianco con rifiniture verdi, che escludono la spartanità tipica dei

Lidl. Si tratta di un hard discount, ma è dotato di corridoi più ampi e di casse scanner. Vi operano 10 dipendenti, dei quali 8 a tempo parziali.

- Missione Aziendale

Mission del gruppo è il soddisfacimento del cliente. Per un'organizzazione come Lombardini, articolata nel dettaglio e nell'ingrosso, ciò significa consumer satisfaction nel primo dei due canali e orientamento al dettagliante nel seconda: una mission radicata nella storia del gruppo, fin da quando era stato pioniere in Italia nell'unione volontaria (1959), nel cash & carry (1964) e poi nel discount alimentare (1974).

- Politiche di sviluppo e alleanze.

Esclusi accordi strategici con gruppi stranieri, alleanze possono essere realizzate con altre società o gruppi (è il caso della partecipazione ad Intermedia e del recente allargamento di questa alle aziende ex Sun), oppure con aziende locali. Lo sviluppo è mirato in via prioritaria al rafforzamento nelle aree territoriali di presenza e in via subordinata all'ingresso in nuove regioni. Inoltre, punta al consolidamento dei punti di forza attuali (supermercati e specializzati non-food) e alla crescita nei discount e negli ipermercati (ne saranno aperti due nel '96), senza trascurare il cash & carry.

- Politiche commerciali e promozionali.

Obiettivo commerciale generale è l'ottimizzazione degli assortimenti e del rapporto qualità-prezzo nei singoli canali di intervento. In quest'ottica i primi prezzi sono

concepiti, nei supermercati di prossimità, come un completamento dell'offerta, mentre trovano un'espressione completa negli hard discount, gestiti come una società e una rete del tutto autonome. I marchi di gruppo - Stagione Italiana per gli alimentari, Lameson per i detergenti, Esider per i toiletries - sono giunti a 120 referenze e arriveranno a 200 nel corso di quest'anno (1995).

- Immagine e comunicazione.

Coerentemente con l'immagine del gruppo, la comunicazione è mirata a target specifici di clientela dei singoli canali e aree territoriali, secondo una logica di marketing di nicchia.

- Consuntivo 1994

È stato senz'altro l'anno del discount, che, con una crescita da 10 nel febbraio 1993 alle attuali 120 unità (e circa 200 entro il '95), è stato il fattore primario della grande crescita del fatturato.

- Prospettive 1995

Dice Tito Lombardini, amministratore delegato del gruppo: "Il '95 sarà l'anno della razionalizzazione dei costi, per consentire all'azienda di crescere in uno scenario competitivo contrassegnato da una compressione irreversibile dei margini". [Mark up].

IL CASO EUROSPIN ITALIA SPA

Eurospin Italia è una SpA di cui fanno parte alcuni cedi del Crai (Shop, Vega, Kappadoro, Dao, Migross, Coal e Codè). La holding controlla il 51% delle due piattaforme (ubicata a Verona e Vercelli), mentre il restante 49% è ripartito tra i soci fondatori e altre realtà commerciali molto interessate al progetto. La rete di vendita è costituita da 46 hard discount (di cui 35 in franchising), che dovrebbero essere diventate 150 entro la fine del 1994 e generare così un giro d'affari di 700 miliardi. Il fatturato di un'unità di vendita Eurospin è pari, mediamente, a 4 miliardi di lire l'anno e lo scontrino medio è di circa 35 mila lire. Il margine lordo è del 13%, mentre quello netto si aggira intorno al 3%.

- La formula franchising.

Eurospin è il primo in Italia ad aver adottato la formula del franchising per competere con i suoi hard discount contro concorrenti italiani e stranieri. Ai franchisee viene garantito un utile lordo annuale del 12% e controllando indirettamente la gestione, si diffondono le scelte aziendali, in modo da far ottenere agli affiliati il fatturato previsto ed in modo da ottimizzare i costi. Il costo di apertura di un hard discount è in media di 80 milioni relativamente ad una superficie di 400 mq. con circa 600 referenze; l'affitto non incide per più dell'1,5% e la spesa per le attrezzature è minima.

- L'assortimento.

Eurospin ha rinunciato ad imitare pedissequamente la formula tedesca, perché ricerca una maggiore aderenza alle abitudini alimentari italiane. Ciò non significa solo un'attenta ricerca di gamma e di qualità negli ingredienti della dieta mediterranea, ma anche un assortimento più ampio e curato per quanto riguarda i prodotti freschi di un discount. Per esempio, il reparto dei latticini preconfezionati si compone di circa 50 referenze e rappresenta il 30% del fatturato dell'azienda. Per ciò che riguarda la restante parte della composizione dell'assortimento, in ordine di importanza sul fatturato, ritroviamo sicuramente i detersivi che ne rappresentano il 15%, ed infine pasta e liquidi.

Ma Eurospin cerca la differenza dai concorrenti anche in quelle che sono definite dal suo direttore, Marco Masotto, "sorprese quotidiane". Come accade nei discount Aldi in Germania, Eurospin propone merceologie anche non alimentari. Queste offerte durano pochissimo tempo, al massimo 15 giorni, a un prezzo da discount. La centrale acquisti si procura, a prezzi da stock, un determinato prodotto (ad es. il materassino da spiaggia), poi, al momento opportuno, lo si propone in una zona strategica del punto di vendita, come la zona davanti alla cassa. L'offerta dura fino ad esaurimento delle scorte e solitamente essa è accompagnata da altre offerte contemporanee, per un massimo di 5-6 operazioni.

- I rapporti di fornitura.

L'ufficio acquisti di Eurospin determina il rapporto di fornitura su variabili quali la qualità, la costanza e la puntualità negli approvvigionamenti, ma soprattutto il

prezzo. Tuttavia la filosofia dell'azienda non è "il prezzo più basso tutti i giorni a tutti i costi". Il fornitore deve essere in grado di offrire una qualità il più possibile vicina a quella della prima marca nazionale e deve essere disposto a finanziare 5 o 6 analisi di laboratorio durante l'arco dell'anno. I prodotti maggiormente nel mirino sono i detersivi, il caffè e i latticini.

Dall'inizio della sua attività Eurospin ha cambiato il 50% dei suoi fornitori iniziali per problemi legati al rapporto qualità-prezzo o per servizio scadente in merito alla puntualità delle consegne. La durata del contratto di fornitura è di 6 mesi ed in tutti i settori, il fornitore deve essere disposto a lavorare per marchi registrati da Eurospin o garantire un marchio esclusivo per la catena. Ciò sta a dimostrare una politica di fidelizzazione alla catena, attraverso l'uniformità del marchio. Uniformità, però, non significa che il consumatore trova le 600 referenze uguali in tutti i negozi (per problemi di logistica, in quanto per alcuni prodotti è svantaggioso il trasporto per elevate distanze). Inoltre, Eurospin cerca di non fossilizzare nel tempo l'assortimento, ma tenta di proporre sempre nuovi prodotti al consumatore, il quale non vuole trovare sullo scaffale merci che potevano andar bene sei mesi addietro.

Infine, per ciò che riguarda i fornitori, l'interlocutore privilegiato di Eurospin è l'azienda medio-grande (molte piccole aziende non hanno una capacità produttiva sufficiente a tenere i ritmi di sviluppo dei discount), infatti il 40% delle 600 referenze trattate è prodotto da industrie medio-grandi, tra le quali si annoverano

16 imprese di marca (ad es. Del Monte, Sperlari, San Benedetto). Inoltre, collaborano con Eurospin anche comakers dell'industria di marca, cioè quelle piccole e medie imprese che effettuano lavorazioni in conto terzi per le grandi imprese. Esse in genere hanno impianti sofisticati e costosi e vantano esperienza in fatto di qualità; molti hanno iniziato la loro collaborazione con Eurospin proprio durante il periodo più duro della crisi economica, quando erano stati abbandonati dall'industria.

- **Il motto EUROSPIN**

Soddisfatti o rimborsati - chiunque dopo aver assaggiato il prodotto, se non contento, può riportarlo al direttore del punto di vendita e farselo sostituire o farsi rimborsare il prezzo pagato.

Capitolo V

Prospettive e tendenze competitive

1 - Evoluzione del trade moderno europeo

La fisionomia del trade in Europa assume alcuni aspetti convergenti per quel che riguarda le prospettive di evoluzione, anche se le differenze tra i diversi paesi e le diverse aree geografiche sono ancora molto profonde.

Il quadro competitivo europeo si delinea in tre fasce:

1. *uno stadio intermedio*, a metà strada fra dettaglio tradizionale e moderno (Spagna e Italia);
2. *un trade strutturato*, che non presenta forti pressioni innovative per il prossimo futuro (Francia e Nord Europa);
3. *un commercio avanzato*, che presenta le forme più innovative del trade attuale ed è pronto ad accogliere le nuove formule dagli USA (Gran Bretagna e Germania).

Le strategie vincenti poggiano su tre filoni principali:

a) INTENSIFICAZIONE

Riguarda quelle imprese che si concentrano sul loro core business e sulla conquista di quote di mercato, alla ricerca della leadership nazionale o mondiale, e gli esempi sono Carrefour per gli ipermercati, Marks & Spencer per i magazzini a prezzo unico, Aldi per i discount, ecc.. Imprese le cui economie di scala negli acquisti, marketing e logistica permettono di dominare un mercato o un territorio.

b) DIVERSIFICAZIONE

Sulle strategie di diversificazione puntano invece quelle imprese che intendono cogliere opportunità di mercato ripartendo i rischi e sviluppando il know-how. Leader di questa formula possono considerarsi Auchan, che ha perseguito una crescita interna anche con le divisioni sport (Decathlon), Kiabi (abbigliamento), bricolage, moquette e tappeti, ristorazione, elettrodomestici, attrezzature e servizi per auto e Kingfisher, che è più orientato alla crescita esterna per acquisizioni ed infatti vanta tra le proprie imprese Woolworth (magazzini a prezzo unico), B&Q (bricolage), Superdrug (farmaceutici) etc.

c) INTERNAZIONALIZZAZIONE

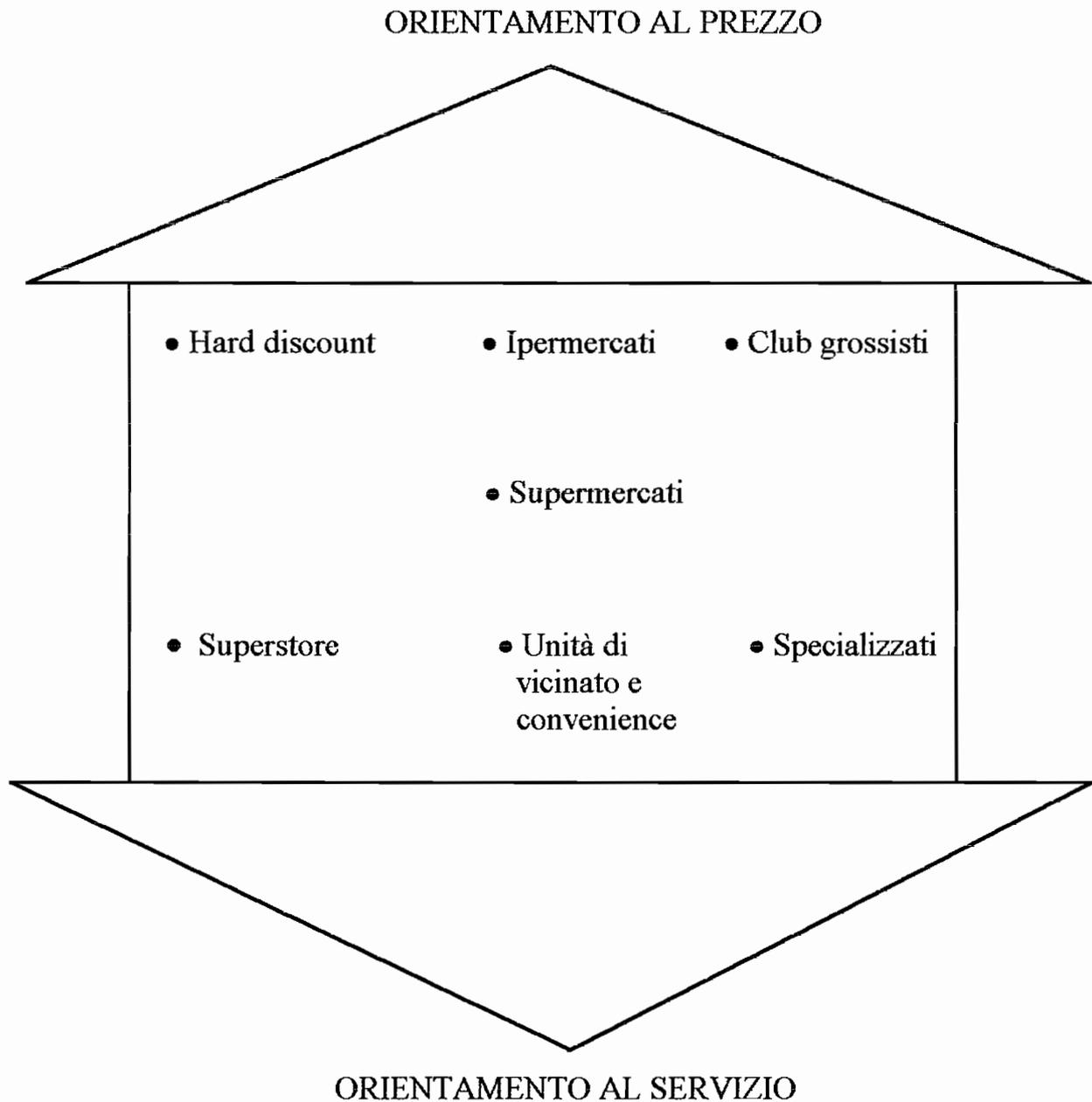
La via dell'internazionalizzazione che può anche essere complementare alle due precedenti modalità, e che può esplicarsi attraverso forme di investimento in partecipazioni in imprese estere (per esempio Kingfisher che acquista quote di Darty), di aggregazioni in supercentrali di acquisto (Era, Ams, Bigs, Emd, etc.), di esportazione di concetti (gli ipermercati di Auchan, Carrefour, Promodès) o di formule standard specializzate come Benetton, Ikea etc. (fig.1)

A livello di tipologie lo sviluppo si muoverà essenzialmente su due assi: quelle che esprimono una scelta di contenimento generale dei costi e una politica di prezzo, quindi hard discount, ipermercati e grandi superfici specializzate non-food, e quelle orientate all'assortimento e al servizio al cliente, superstore, supermercati di vicinato, unità iperspecializzate.

Figura 1

LA STRUTTURA DEL TRADE EUROPEO IN PROSPETTIVA

Il posizionamento delle tipologie di vendita alimentari



Fonte: Largo Consumo, 1994

Gli hard discount, a fine secolo, copriranno dal 5 al 20% (a seconda dei Paesi) della spesa alimentare del continente, ma solo quelli di imprese che sapranno esplicitare eccellenza negli acquisti e nella logistica.

Gli ipermercati, aggrediti dai discount e dai grandi specialisti, dovranno migliorare la produttività attraverso investimenti in logistica e informatica, sviluppare i reparti a maggiore valore aggiunto e le marche proprie al fine di differenziare e compensare i margini. A livello di reparti non-food, alcuni iper presenteranno assortimenti vasti ma poco profondi, con i prodotti leader di ogni categoria, altri all'opposto cercheranno di padroneggiare alcune categorie di prodotti con assortimenti stretti ma con grande scelta. Infine, certe imprese si faranno forse tentare dalla trasformazione in warehouse club o price club, formule che si stanno affacciando per ora con difficoltà nel vecchio continente.

Le caratteristiche distintive di questa forma distributiva, che in Europa potrebbe trovare il suo corrispettivo in un Cash & Carry aperto anche ai consumatori, risultano essere le seguenti:

- * vendite riservate ai soci titolari di membership cards;
- * modesto frazionamento delle partite;
- * assortimento ampio come linee, ma limitato come numero di referenze;
- * ambiente spartano, ma attraente;
- * variabilità dell'assortimento (diverting).

I Paesi del Sud Europa (Portogallo, Spagna, Italia e Grecia) saranno interessati dalla crescita di questa tipologia, mentre in Francia ci si avvicina a una stabilizzazione della loro quota di mercato. Nei Paesi in cui l'assetto distributivo moderno è maturo e ben strutturato si evidenzierà l'espansione degli iperspecializzati, cioè punti di vendita dall'offerta monotematica (di categoria di prodotto), o relativa a un preciso target o a una forma di servizio.

Il business sarà appannaggio di gruppi internazionali dotati di strategie globali.

Nel Sud europeo lo sviluppo dovrà essere rapido e lo scarto con il Nord ridotto, la distribuzione avanzata dei Paesi settentrionali aumenterà il proprio livello di industrializzazione.

Come si delineerà il prossimo futuro? La stagnazione demografica, l'invecchiamento progressivo della popolazione, i redditi in debole aumento, la frammentazione dei mercati, le diverse modalità di consumo e le molteplicità delle formule distributive, oltre che l'abbondanza dell'offerta stanno a supporto del concetto. Se nel settore non-food la segmentazione è in atto, nell'alimentare si prevede nei prossimi anni l'affermarsi di tre formule di dettaglio; i supermercati classici, quelli a forte valenza di servizio e i discount. Un'analisi che non poggia più su criteri socio-demografici o di stili di vita ma sul tipo di acquisto e sulle caratteristiche del punto di vendita.

A livello di operatori, la concentrazione farà sì che una cinquantina di imprese amministreranno il 50% della distribuzione alimentare europea. La saturazione di alcuni mercati spingerà sempre più all'espansione internazionale e conseguentemente il livello di contrattazione con i produttori crescerà a livello sovranazionale. In termini

numerici si ridurranno i punti di vendita, soprattutto nei Paesi mediterranei, ma aumenterà la superficie; in termini di gestione, grazie alla tecnologia, le alte rotazioni minimizzeranno gli stock.

La forbice tra il Nord e il Sud del trade europeo per forza di cose si andrà chiudendo, ma a contrarsi sarà anche la redditività per metro quadro, correlata a un maggior differenziale di margine. Le cause sono individuabili nella fortissima concorrenza, nella stagnazione economica e come detto nella debole crescita demografica.

Contrastare il calo di redditività delle superfici significa ampliare l'offerta verso prodotti ad alto valore aggiunto compensando al rialzo su margini accettabili; una strategia già adottata dai grandi magazzini e da quelli a prezzo unico nel corso degli anni Ottanta.

La rincorsa all'aumento del margine a offerta diversificata nella stessa tipologia di vendita apre spazi a nuovi competitori sul prezzo basso, vale a dire hard discount e price club, e i due poli unità discount / unità di servizio si divaricheranno maggiormente lasciando una rosa ampia di scelta al consumatore, vero arbitro delle sorti di produttori e distributori nel 2000 [André Tordjman, 1993].

2 - Analisi delle minacce e delle opportunità del trade in Italia

Oggi fare distribuzione è diventato estremamente più difficile a causa dell'inasprirsi della concorrenza e, quindi, le aziende si trovano a dover affrontare problemi strategici complessi per pianificare l'attività futura. Detto ciò, la minaccia più impellente, per gli hard discount, può essere considerata l'inserimento del primo prezzo nell'assortimento delle formule distributive concorrenti (supermercati ed Ipermercati).

Ciò implica che nell'hard discount non sarà più possibile trovare “i prezzi più bassi del mercato”, ma prodotti “senza marca” ad un prezzo competitivo potranno essere trovati anche presso altre formule distributive che, inoltre, danno al consumatore la garanzia di un'insegna nota. Infatti, il discount, soprattutto nel Sud Europa, non si è ancora affermato con un'insegna che comunichi garanzia di qualità, come è già avvenuto per Aldi in Germania o Kwik Save in Gran Bretagna, e quindi venendo meno il vantaggio del “prezzo più competitivo del mercato” potrebbe trovarsi ad affrontare una situazione difficile.

Oltre a ciò, i competitors del settore hanno anche la possibilità di sviluppare la marca commerciale, sempre sfruttando la notorietà delle proprie insegne, e di apportare innovazione al punto vendita per non competere solo sui prezzi.

Un'altra minaccia che si delinea per il discount, nel lungo periodo, è l'entrata nel mercato europeo dei Warehouse Club, la formula distributiva già importata dagli Stati Uniti in Gran Bretagna. La competitività di questo “prodotto” commerciale potrebbe essere molto elevata in quanto, oltre ad avere le stesse caratteristiche del

discount in merito all'ambiente spartano, ai prezzi ed all'assortimento variabile, in più vende prodotti di marca nota, ma in *package* tipici della vendita all'ingrosso. Inoltre, un altro vantaggio del *Warehouse* è dato dall'adozione della formula del club, che, dal punto di vista psicologico per il consumatore, è un aspetto molto importante perché crea immediata fidelizzazione ad un costo minimo, senso di appartenenza e un elevato livello di rassicurazione (anche dal punto di vista della qualità) al cliente.

Le opportunità di mercato riguardano l'esistenza di aree in cui la concentrazione distributiva non ha raggiunto livelli elevati. Ciò riguarda la parte meridionale del paese ma anche alcune regioni dell'Italia centrale in cui il numero delle formule distributive nuove, ipermercati e centri commerciali, è ancora contenuto.

Per il discount quanto detto significa l'esistenza di un "territorio" dove la competizione è meno accesa. Inoltre, se si pensa che queste aree sono anche le più depresse dal punto di vista economico, esse rappresentano una forte opportunità di insediamento per il discount.

Altra opportunità da cogliere, come già risulta abbia fatto Eurospin, è la diffusione della formula attraverso il *franchising* che, al minimo degli investimenti, permette di diffondere al massimo l'insegna. Tuttavia, tale politica non è esente da difficoltà di realizzazione, in particolare quelle legate alla individuazione di operatori da affiliare nel rispetto dei vincoli di qualità del servizio del franchisor.

Ancora, un'opportunità di carattere esogeno, riguarda i cambiamenti nella struttura demografica che renderanno i discount competitivi dal punto di vista della

localizzazione, delle dimensioni e dei bassi prezzi su piccole quantità, elementi questi particolarmente congeniali a giovani single e ad anziani soli.

Infine, le opportunità derivanti dall'apertura del mercato unico europeo risultano di fatto limitate dal permanere di differenze sostanziali tra i gusti, le esigenze dei consumatori dei diversi paesi e soprattutto tra le motivazioni d'acquisto. Quest'ultime favoriscono così i distributori locali che meglio possono conoscere e, quindi, soddisfare i molteplici mercati.

Per concludere, abbiamo visualizzato minacce ed opportunità nelle tabelle seguenti.

Tabella I

Grande distribuzione alimentare:

minacce e loro impatto - 1994

Impatto	Probabilità	Tempo accademico		
		Breve periodo	Medio periodo	Lungo periodo
Alto	Alta	Primi Prezzi Marca commerciale		Incremento fisico di unità specializzate di grande superficie e/o centri commerciali
	Bassa			
Medio	Alta			Warehouse club
	Bassa			
Basso	Alta			
	Bassa			

Fonte: Databank

Tabella II

**Grande distribuzione alimentare:
opportunità e loro impatto - 1994**

Impatto	Probabilità	Tempo accademico		
		Breve periodo	Medio periodo	Lungo periodo
Alto	Alta	Presenza di spazi di crescita	Franchising	
	Bassa			
Medio	Alta		Cambiamenti degli stili d'acquisto (cause demografiche)	
	Bassa			
Basso	Alta		Differenze negli stili d'acquisto tra i diversi paesi	
	Bassa			

Fonte: Databank

3 - Tendenze di mercato in Italia

L'inizio degli anni Novanta ha segnato il passaggio da un consumo di tipo ostentativo, che privilegiava le innovazioni di prodotto ad alto valore aggiunto, a un consumo di tipo razionale, maggiormente attento alla qualità del prodotto, meno fedele alla marca industriale e più sensibile alla garanzia offerta con la propria marca dalla catena distributiva e, ancor più, sensibile al prezzo.

Si è accentuato pertanto, il fattore prezzo come elemento di competitività fra le imprese commerciali.

Il reddito delle famiglie, inoltre, ritornerà ad essere la variabile principale delle decisioni d'acquisto, dando vita a comportamenti programmati e diminuendo il peso dell'impulso come componente emotiva della spesa.

Un elevato rapporto valore percepito/prezzo d'acquisto risulterà sempre più determinante per la scelta tra merceologie e prodotti concorrenti, innescando processi di sostituzione a favore di quelli più convenienti.

In questo contesto, si assisterà al continuo sviluppo degli hard discount; tuttavia essi presentano ancora molte incognite circa le potenzialità che possono esprimere: esse sono legate all'ingresso più o meno massiccio di catene straniere in grado di garantire copertura del territorio, efficienza e grande concorrenzialità nella gestione dei propri punti vendita; alle aperture consistenti da parte delle principali catene della distribuzione italiana che potrebbero stravolgere la numerosità dell'universo; alla reazione degli attuali supermercati e ipermercati che potrebbero, accettando in qualche misura la battaglia sui prezzi, contribuire invece a circoscrivere il fenomeno.

La stima dell'evoluzione degli hard discount in Italia nei prossimi anni non può quindi essere fatta con semplici criteri esplorativi, ma comunque sono state proposte due linee evolutive: la prima, più prudente, considera la chiusura di quei negozi che sono stati aperti sull'onda dell'esplosione del fenomeno hard discount ma che, non sorretti da una precisa strategia e dai necessari investimenti, non riescono a raggiungere un equilibrio finanziario; essa prevede inoltre un ingresso moderato e graduale in questa tipologia di negozi sia delle catene italiane che di quelle straniere; la seconda, invece, che fa propria un'eccezionale rapidità di evoluzione dell'universo e ne disegna un futuro più dinamico. Secondo l'ipotesi più cautelativa si stima che per il 1996 il loro numero dovrebbe arrivare a 1300, mentre secondo stime più "esplosive", si arriverebbe addirittura a 1700 unità (come da fig.2).

Ancora più complesso risulta stimare quale potrebbe essere il peso del canale hard discount nei prossimi anni.

Riprendendo le semplificazioni relative alle due ipotesi precedenti, si possono ipotizzare i seguenti scenari:

- nell'arco del 1995 l'attuale peso del 40% dei discount italiani non appartenenti a grandi catene viene ridotto al 30%, per passare al 20% nel 1996. Rimane invariato il rapporto tra hard discount stranieri e italiani appartenenti a catene;
- per la reazione di super e iper e per un fenomeno di concorrenza tra discount dovuto alla crescita del numero di questi negozi concentrata dal punto di vista geografico, il fatturato medio annuo di tutte le categorie di hard discount viene ridotto del 10% nelle stime dei dati relativi a gennaio 1996 e gennaio 1997.

Dunque, la previsione del peso a valore degli hard discount nelle due ipotesi configurate di evoluzione dell'universo presenta rispettivamente un valore per gennaio 1996 del 6,4% e dell'8,4%, come possiamo notare dalla fig.3.

Lo sviluppo degli hard discount, comunque, sarà limitato soprattutto a quelle aree geografiche già mature sotto l'aspetto dell'ammodernamento del sistema distributivo, in grado di recepire nel proprio tessuto questa nuova formula.

Di strategica importanza per le imprese sarà evidenziare elementi di differenziazione, a fronte del notevole ampliamento dell'offerta e del mutato comportamento d'acquisto dei consumatori.

Se i discount si differenziano per i prezzi contenuti, i supermercati dovranno utilizzare il servizio e l'assortimento per ottenere maggiore competitività

In sintesi, la competizione farà leva soprattutto su:

- politiche di differenziazione
- intensificazione della concorrenza sul prezzo
- maggiore utilizzo della leva promo-pubblicitaria
- miglioramento dei rapporti con i fornitori

Risulteranno vincenti le aziende in grado di recuperare l'efficienza necessaria per competere sul mercato; le altre saranno destinate ad uscirne o ad essere acquisite.

Gli operatori dovranno fare investimenti sempre più finalizzati al recupero di redditività ed efficienza, soprattutto nelle aree dei sistemi informativi e della logistica.

La riduzione dei costi sarà ricercata sfruttando pienamente i dati degli scanner e

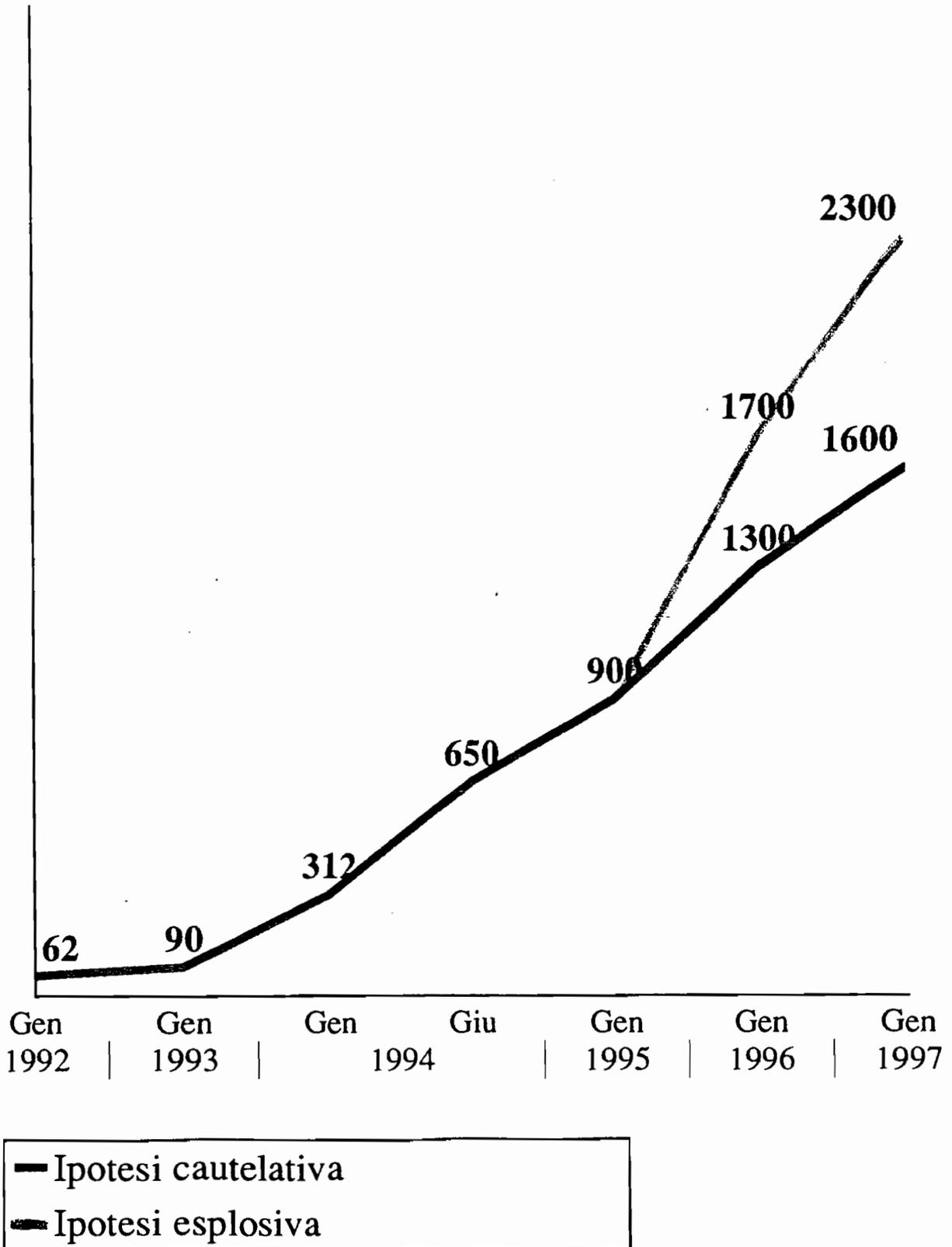
ottimizzando le fasi più critiche della logistica (magazzino, movimentazione, riordino, etc.).

Inoltre la delega ai fornitori di alcune delle fasi della catena di alimentazione potrebbe ridurre il livello degli investimenti delle merci a magazzino, e l'area di stoccaggio dei negozi a favore di quella di vendita.

L'interesse a promuovere questo tipo di intese è direttamente correlato alla qualità e alla velocità delle merci movimentate e vendute e vedrà, quindi, il coinvolgimento di fornitori con un portafoglio prodotti ampio e ben affermato presso il consumatore e di distributori con una rete di punti di vendita di grandi dimensioni.

Figura 2

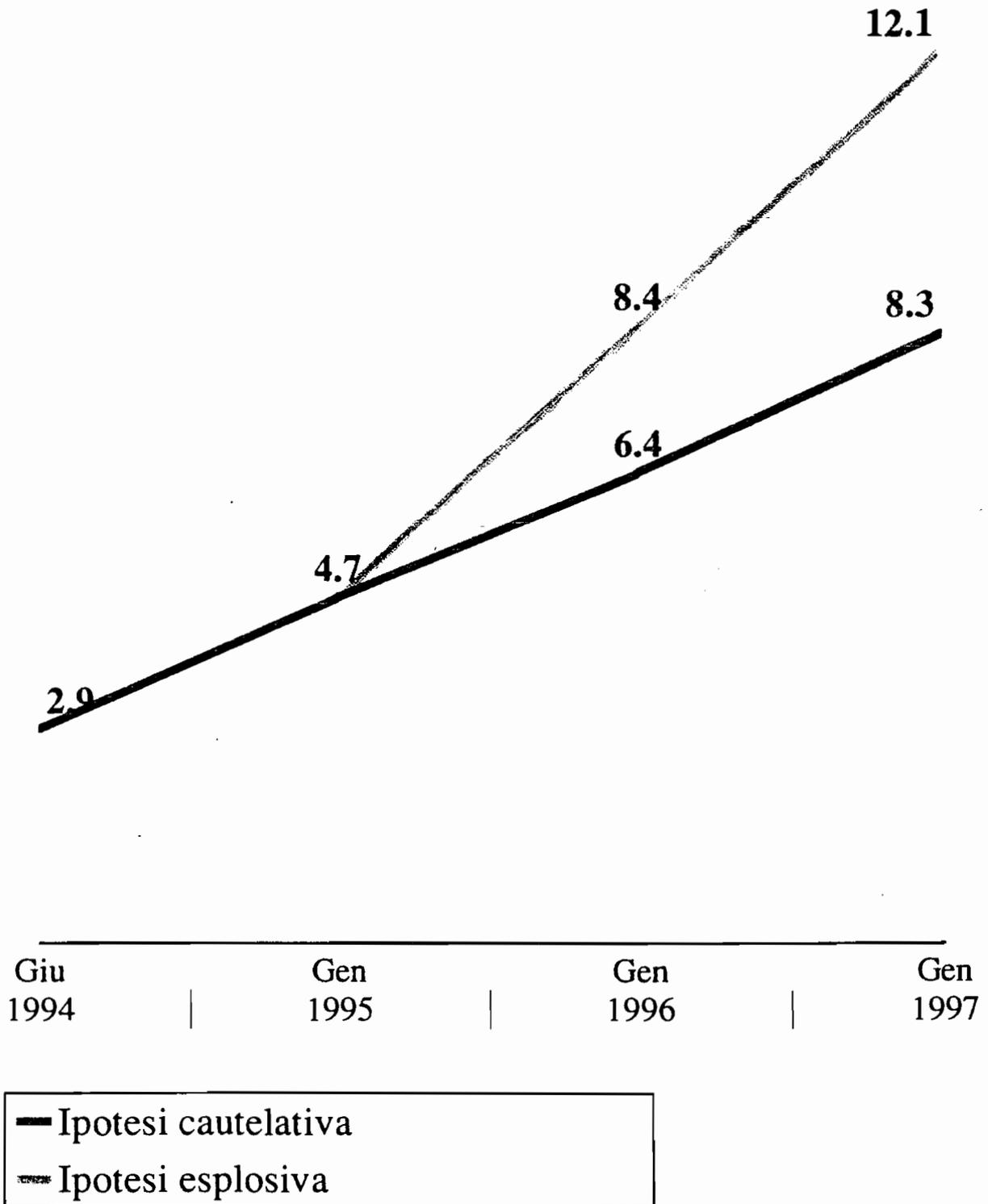
Evoluzione del numero degli hard discount in Italia



Fonte: Nielsen

Figura 3

Evoluzione del peso degli hard discount in Italia



Fonte: Nielsen

Bibliografia

Riviste e periodici consultati:

- Largo Consumo, dal 1991 al 1994;
- Mondo Economico, dal 1992 al 1994;
- Mark up, da ottobre 1994;
- G.D.O. Week, alcuni numeri del 1994;
- The Financial Times, alcuni articoli del 1994;
- Panorama, articoli del 1994;
- Denaro, del 1994;
- Sole 24 Ore, dal 1993 al 1994;
- L'Espresso, del 1994;
- Espansione, del 1994;
- Il Tempo, alcuni articoli del 1994;
- L'Alimentarista, 30/11/1994;
- Il Globo, 12/1994;
- LSA, 8/12/1994;
- Nuova Distribuzione, ottobre 1993;
- Commercio, n.° 47/1993, n.° 50-51/1994;

- Trade Marketing, n.°7-8-9 del 1993, n.° 11/1994
- Nuova Distribuzione, ottobre 1993;
- Economia e Management, n.° 3/1992.

Fonti statistiche consultate:

- Data Bank;
- Nielsen;
- Ifor.

Libri consultati:

- G. Lugli, “Economia e politiche di marketing delle imprese commerciali”, 1993;
- E. Colla, “I Discount”, 1994 Etas Libri;
- E. Colla, “Gli Ipermercati”, 1993 Etas Libri;
- Fischer, “I canali della distribuzione”, 1993 Etas Libri;
- P. Kotler, “Marketing e Management”, 1992 Isedi;
- T. Taylor - E. Beltamini, “I centri Commerciali”, 1993 Etas Libri;
- L. Caccia Dominioni, “Le forme di impresa nel commercio europeo”, 1992 Egea.