



Università Degli Studi di Padova  
Facoltà di Ingegneria Gestionale  
Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

Tesi di Laurea Magistrale

**LA GESTIONE DELLE ATTIVITÀ DI  
MARKETING IN UN'IMPRESA  
DELLA GRANDE DISTRIBUZIONE  
ORGANIZZATA**

**Relatore: Ch.mo Prof. VINELLI ANDREA  
Laureando: PARISE ALBERTO  
Anno Accademico: 2010 - 2011**

# INDICE

Sommario	3
Capitolo 1: La Grande Distribuzione Organizzata	5
1.1. Le origini del commercio moderno	6
1.2. Le centrali d'acquisto	11
1.2.1. Le Supercentrali	13
1.3. I format di vendita	16
1.3.1. Gli ipermercati	18
1.3.1.1. I nomi degli ipermercati	20
1.3.2. I supermercati	21
1.3.3. Il libero servizio	21
1.3.4. I discount	23
1.3.5. I cash & carry	25
1.4. Le innovazioni nei servizi e nei format	26
1.4.1. I servizi	26
1.4.2. I nuovi format	29
1.4.2.1. Nuovi format negli USA	29
1.4.2.2. Nuovi format in Europa	29
1.4.2.3. Nuovi format italiani	33
Capitolo 2: Il Gruppo Unicomm	36
2.1. Presentazione	36
2.2. Le origini, la storia, l'evoluzione	38
2.3. Le società del Gruppo	41
2.3.1. Joint Venture	42
2.4. I numeri del Gruppo Unicomm	43
2.5. Le insegne del Gruppo	44
2.5.1. Svelto A&O – Emi Spesa	45
2.5.2. Super A&O – Emi Market	46
2.5.3. Famila – Emi Supermercato	46
2.5.4. Famila Superstore – Emi Superstore	47
2.5.5. Emisfero	48
2.5.6. Mega	49
2.5.7. C+C	49
2.5.8. Central Cash	49
2.5.9. Guarnier Catering	50
2.5.10. Hurrà	50
2.5.11. Dpiù	50
2.5.12. Insegne abbandonate	51
Capitolo 3: L'attività promozionale	53



# SOMMARIO

Questa tesi, risultato di un periodo di tre mesi di stage svolto presso l'Ufficio Marketing della Ditta "Unicomm srl", descrive lo svolgimento delle principali attività di marketing nelle imprese della Grande Distribuzione Organizzata, con particolare riferimento alla Ditta "Unicomm" stessa.

Il primo capitolo esprime un quadro generale sulla Grande Distribuzione Organizzata, soffermandosi in particolare sulla nascita del commercio moderno, ripercorrendo le tappe fondamentali che hanno portato all'affermazione dei negozi così come oggi li si conosce. Viene poi spiegato il ruolo fondamentale delle centrali d'acquisto e delle cosiddette "supercentrali" nelle attività delle imprese distributive moderne, nonché la differenza e le caratteristiche dei principali canali di vendita oggi presenti sul mercato, con un'analisi dettagliata dei format più innovativi proposti negli ultimi tempi e dei servizi aggiuntivi che le catene distributive hanno via via introdotto per fidelizzare maggiormente i propri clienti.

Il secondo capitolo è invece incentrato sul Gruppo Unicomm, con una presentazione dettagliata dello stesso, la cronistoria con gli eventi più importanti che ne hanno contraddistinto l'evoluzione e lo sviluppo, la presentazione delle società che fanno capo al Gruppo, i numeri chiave dello stesso ed una breve presentazione delle insegne utilizzate da Unicomm nei vari canali di vendita.

I capitoli successivi prendono in considerazione le principali attività svolte dall'ufficio marketing sia del Gruppo Unicomm che delle aziende moderne operanti nel campo della grande distribuzione organizzata.

In particolare, il terzo capitolo presenta l'attività promozionale pura, ovvero le cosiddette "offerte", soffermandosi oltre che sulle varie tipologie a cui si ricorre principalmente oggi, anche su come esse vengano stabilite e come siano regolamentate le vendite in sottocosto da parte della legislazione italiana.

Il quarto capitolo spiega poi la logica con la quale vengono realizzati i volantini promozionali, con particolare riferimento al percorso seguito dal Gruppo Unicomm per la propria insegna "Famila". Vengono poi spiegate le caratteristiche che dovrebbe

teoricamente presentare un volantino “perfetto” per calamitare il maggior numero possibile di clientela all’interno del proprio punto vendita.

Il quinto capitolo prende in considerazione il fenomeno delle carte fedeltà, presentando lo scopo per il quale sono state inventate, spiegandone le caratteristiche principali, le tipologie esistenti, soffermandosi in particolare sulle innovative carte fedeltà di tipo “multibrand”. Viene poi illustrato il profilo tipo dei possessori e degli utilizzatori di carte fedeltà, sia dal punto di vista anagrafico e socio-economico che dal punto di vista dell’interazione con l’azienda emittente. Chiude il capitolo l’utilizzo delle carte fedeltà effettuato dal Gruppo Unicomm.

Il sesto capitolo illustra come avviene la revisione assortimentale nei moderni supermercati, basandosi principalmente sull’esempio di quanto compiuto per il canale “Famila”, mediante il quale vengono spiegati i principi che stanno alla base dell’ottimizzazione delle referenze da tenere in assortimento.

Il capitolo settimo esamina invece le tecniche di gestione dello spazio all’interno di un moderno punto di vendita, illustrando come avviene la scelta della disposizione ottimale di attrezzature e scaffali, del merchandising e dello space planning, ovvero la disposizione delle referenze sugli scaffali, in modo da massimizzare le vendite dei prodotti a più alto margine. Viene inoltre descritto come si procede in tal senso nei punti vendita di Unicomm, nonché la differenza sostanziale che esiste tra gli acquisti programmati e gli acquisti ad impulso, fenomeno questo da non sottovalutare all’atto dell’introduzione o dell’eliminazione dei prodotti dall’assortimento.

L’ottavo e ultimo capitolo, infine, presenta l’approccio delle aziende verso le private labels, illustrando le diverse tipologie di prodotti a marchio proprio che negli anni sono state create, i numeri e le statistiche relativamente non solo al panorama italiano ma anche a quello internazionale, nonché le possibili strategie di marketing applicato alle marche private cui generalmente le aziende ricorrono, considerando in particolare i metodi di scelta sia del prezzo al pubblico che delle nuove referenze da introdurre nell’assortimento. Chiude il capitolo una presentazione delle diverse linee a marchio privato utilizzate dal Gruppo Unicomm per i propri punti vendita e quali siano le sue prospettive di sviluppo futuro della marca privata.

# CAPITOLO 1

## La Grande Distribuzione Organizzata

“La Grande Distribuzione Organizzata esercita la gestione di attività commerciali sotto forma di vendita al dettaglio di prodotti alimentari e non alimentari di largo consumo, in punti vendita a libero servizio.

La caratteristica tipica di questa forma di attività è l'utilizzo di grandi superfici, con una soglia dimensionale minima generalmente individuata in 200 metri quadrati per i prodotti alimentari e in 400 mq per le categorie non alimentari.

L'elemento distintivo della grande distribuzione è l'esercizio dei punti vendita mediante catene commerciali di più punti vendita caratterizzati da un unico marchio, attorno al quale vengono dispiegate le strategie promozionali.

A livello centrale di singola catena sono sviluppate infatti sia le politiche commerciali (campagne d'offerta su singoli prodotti, sviluppo dei marchi “privati” commerciali, ecc.) che le relative campagne pubblicitarie.

Sono altresì tipicamente gestite a livello centrale le politiche di approvvigionamento, cioè la scelta dei fornitori e la gestione degli acquisti, con le connesse politiche di "pricing" (ovvero la decisione del prezzo da proporre ai clienti).

Sotto il profilo della gestione del singolo punto vendita, possono invece essere introdotte distinzioni tra la "Grande Distribuzione" in senso stretto, in cui imprese di dimensioni assolutamente rilevanti (spesso anche a livello internazionale) gestiscono direttamente i punti vendita, i quali si configurano quindi come “succursali” di un'unica entità economica; e la "Distribuzione Organizzata" in senso stretto, in cui operatori commerciali indipendenti che hanno la piena gestione del singolo punto vendita decidono di mettere a fattore comune alcune funzioni aziendali.

Vengono così centralizzati gli acquisti, con l'obiettivo primario di aumentare il potere contrattuale nei confronti dei fornitori, e alcune funzioni strategiche quali l'insegna standardizzata, l'attività promozionale, i prodotti a marchio privato.

La struttura a rete, classica della Distribuzione Organizzata, ha comunque rivelato nel tempo alcuni punti deboli riconducibili alle relazioni con i fornitori.

Sovente infatti si verificano casi di sovrapposizione negoziale a causa della crescita dimensionale (e di conseguenza contrattuale ed economica) di singoli membri appartenenti allo stesso gruppo che non tardano a reclamare maggiore indipendenza

dalla struttura centrale, anche per le problematiche di carattere strategico e di governance.

I rapporti di fornitura e le condizioni economiche che si riescono ad ottenere rappresentano una voce di assoluta centralità nel risultato economico di un'impresa commerciale. Inoltre, non va sottovalutata l'eterogeneità dei formati di vendita che spesso caratterizza la Distribuzione Organizzata, con penalizzazione della capacità di controllo e di coordinamento unitario da parte della struttura centrale.

Di fatto, la distinzione tra le due modalità gestionali va a sfumare quando imprese della Grande Distribuzione tendono a concedere maggiore autonomia ai singoli punti vendita (ad es. sulle campagne d'offerta) e i consorzi della Distribuzione Organizzata tendono ad evolvere in forme più capitalistiche.

Pertanto, appare corretta una visione unitaria di questo fenomeno economico sotto la comune dizione di Grande Distribuzione Organizzata.

La notevole importanza della Distribuzione commerciale può essere rilevata anche dalla numerosità delle imprese attive nel settore.

Si nota che la dimensione dell'universo delle imprese distributive al dettaglio è di rilievo assoluto nel panorama imprenditoriale italiano: il montante nazionale è di circa 810.000 unità, dato che rappresenta il 15,2% delle imprese di tutti i settori attive a fine 2008.

Nell'arco degli ultimi 5 anni, il numero di imprese commerciali al dettaglio non mostra alcuna tendenza alla diminuzione, come invece si è potuto osservare in numerosi comparti del manifatturiero e dell'agro-alimentare.

Anzi, si registra una lieve tendenza all'espansione sia complessivamente nel periodo che in 3 anni su 5. In linea di massima, si riscontra la caratteristica del Commercio al dettaglio (in particolare di quello tradizionale) di rappresentare un settore che assorbe forza lavoro, specie indipendente e quindi titolare di attività economica, in fasi congiunturali deboli." (Tierì, Gamba, 2009)

### **1.1.Le origini del commercio moderno**

Come si può leggere sul sito [centro-commerciale.eu](http://centro-commerciale.eu), prima che nascessero i moderni supermercati, i prodotti in vendita nei negozi venivano pesati e incartati dal commerciante. I clienti rimanevano in attesa al bancone e chiedevano ai commessi ciò che desideravano. La maggior parte dei prodotti doveva venire pesata e incartata poiché non era venduta singolarmente. Queste pratiche sono per natura molto costose e ad alta intensità di lavoro: il processo di acquisto era perciò lento e il numero di clienti serviti molto limitato.

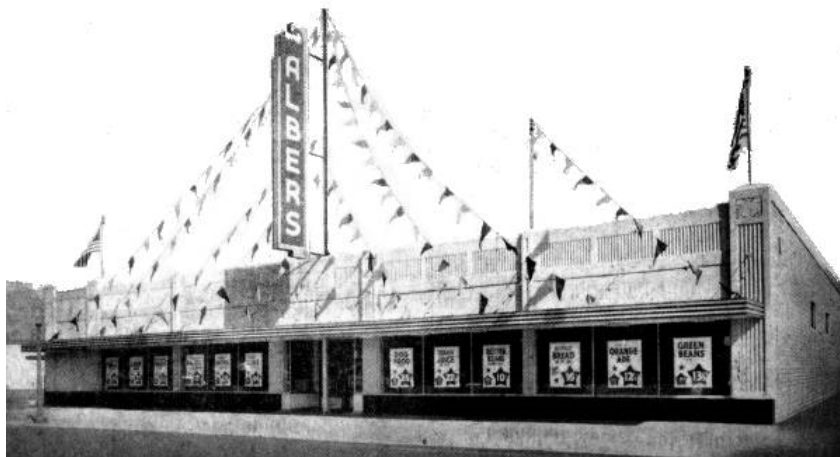
Il concetto di “self-service” (inteso come una superficie suddivisa in reparti da scaffali, in cui i clienti sono liberi di servirsi da soli, con successivo pagamento presso una barriera casse all’uscita del negozio) applicato ad un negozio di generi alimentari fu sviluppato dall’imprenditore americano Clarence Saunders con il suo “Piggly Wiggly Shop”. Il suo primo negozio fu aperto nel 1916 a Memphis nel Tennessee.

Tuttavia il primo vero e proprio supermercato come oggi lo si conosce è stato aperto da Michael J. Cullen il 4 Agosto 1930 all’interno di un ex garage nel Queens a New York. Sviluppato su circa 560 mq, il negozio venne chiamato “King Kullen” e funzionava con il motto “Pile it high and sell it cheap” (ovvero “Accatastalo e poi vendilo a basso prezzo”). Appena sei anni più tardi, erano ben diciassette i “King Kullen” in funzione.



Il primo King Kullen, sito in Jamaica Avenue, nel Queens

In realtà però, il nome “supermercato” (inteso come traduzione di “supermarket”) venne impiegato solo a partire dal Novembre del 1933, quando la catena “Albers” lo utilizzò per la prima volta in occasione dell’apertura del suo primo p.d.v. (Fava, Garosci, 2007)



Il primo punto vendita Albers, col quale è stato introdotto il termine “supermarket”



I supermercati ebbero negli anni successivi un notevole sviluppo, dovuto alla crescita della rete urbana e suburbana, alla diffusione delle automobili ed alla crescita esponenziale delle città.

Per quanto riguarda invece il continente Europeo, come si può leggere su wikipedia, il primo supermercato moderno venne inaugurato nel 1948 a Streatham, poco fuori Londra, cui fecero seguito dei nuovi esercizi a Basilea nel 1951 e a Bruxelles nei primi mesi del '57.



Il primo supermercato d'Europa, il "Premier Supermarket" di Londra del 1948

In Italia, il primo vero supermercato moderno venne aperto il 27 novembre 1957 a Milano, in Via Regina Giovanna. Questo portava semplicemente l'insegna "Supermarket" (per il cui logo particolare, la catena venne poi ribattezzata "Esselunga"); anche se in realtà la vendita di alimentari in modalità self-service era stata sperimentata presso il Grande Magazzino "Standa" di Napoli già nel 1956.



Il primo supermercato d'Italia: l'Esselunga (allora "Supermarket") di Milano

In Veneto l'inaugurazione del primo supermercato, che recava l'insegna "PAM" (ovvero "Più A Meno"), risale al 13 dicembre 1958 nel pieno centro storico di Padova, su di una superficie di appena 200 mq.



L'inaugurazione di uno dei primi supermercati "Pam"

Nel 1963, a Sainte Geneviève Des Bois, poco fuori Parigi, si cominciò a sperimentare un nuovo format caratterizzato da dimensioni più ampie sia per quanto riguarda la superficie di vendita (2.500 mq, un'enormità per l'epoca) che la profondità dell'assortimento: nacque così di fatto il primo "ipermercato" al mondo, sebbene questo nome, traduzione italiana del termine "Hypermarché", inventato dal francese Jacques Pictet, venga in realtà utilizzato solo a partire dal 1966, ovvero cinque anni più tardi. Questo rivoluzionario punto vendita (che per la posizione in cui si trovava ubicato venne battezzato "Carrefour", ovvero "incrocio") non solo offriva un vasto assortimento alimentare e non alimentare in modalità self-service, ma disponeva anche di un vasto e comodo parcheggio da circa 400 posti auto ed era dotato di una stazione di servizio che offriva carburanti a prezzi molto competitivi.



Il primo ipermercato al mondo: il "Carrefour" di Parigi

L'idea venne accolta molto positivamente tanto dal pubblico che dai concorrenti, che di lì a poco cominciarono ad aprire anch'essi negozi di metrature maggiori.

Negli anni successivi anche negli altri Paesi europei si inaugurarono i primi ipermercati, basati sul modello francese.

In Italia questo format di vendita non trovò però applicazione fino al 1971, quando il 16 settembre venne aperto al pubblico il “MaxiStanda” di Castellanza (VA), bissato pochi mesi dopo dal “Carrefour” di Carugate (MI) e dalla “Città Mercato” di Concesio (BS).



Il MaxiStanda di Castellanza, primo ipermercato d'Italia

Relativamente al Veneto, bisognerà attendere fino al 27 Novembre 1975 per avere l'inaugurazione del primo ipermercato, recante l'insegna “Città Mercato”, aperto dal Gruppo “La Rinascente” a Bussolengo, poco fuori Verona.



Il primo ipermercato del Veneto: “CittàMercato” di Bussolengo (VR)

In Italia, comunque, la vera e propria fase di sviluppo della grande distribuzione organizzata coincide con gli anni '70 e '80, ovvero quando comincia ad esserci almeno un moderno supermercato per ogni città ed iniziano a diffondersi i primi ipermercati, in genere realizzati poco fuori dai grossi centri urbani, così da poter contare su un bacino d'utenza abbastanza ampio da includere anche gran parte della provincia.

Non di rado questi ipermercati comprendono anche una piccola galleria di negozi di servizio ai clienti, tipicamente dei bar-caffetterie, delle edicole, delle rosticcerie, delle lavasecco, un salone di parrucchiere, delle tabaccherie, ecc.

L'enorme successo riscontrato quasi da subito dalla Grande Distribuzione Organizzata, le ha permesso di raggiungere oggi una presenza capillare in tutta la penisola italiana, dove a fine 2009, secondo i dati di Federdistribuzione, è possibile contare 8.230 supermercati, 796 ipermercati, 4.193 discount, 397 cash & carry e 15.871 negozi a libero servizio operativi.

## **1.2.Le Centrali d'acquisto**

Parallelamente ai primi supermercati si è avuta anche la nascita delle prime centrali d'acquisto, ovvero, secondo la definizione di wikipedia, delle organizzazioni aventi come scopo quello di raggruppare gli ordini di un insieme di membri, offrendo delle condizioni d'acquisto migliori dovute all'ottenimento di economie di scala, nonché dei servizi di promozione per tutti i membri della stessa.

Una centrale d'acquisto gestisce gli acquisti dei propri affiliati dettaglianti e grossisti.

Questa negoziazione implica lo studio dei prodotti, la ricerca dei fornitori, la negoziazione degli acquisti ed in alcuni casi le attività di ripartizione, di organizzazione e di documentazione. Questi servizi sono riservati all'uso esclusivo degli aderenti alla centrale d'acquisto, alla quale essi sono legati da un contratto a tempo determinato eventualmente rinnovabile.

“In origine, le centrali d'acquisto sono nate per contrastare il potere negoziale che le grandi imprese di produzione e trasformazione avevano nei confronti di una G.D.O. in passato notevolmente parcellizzata. La modalità è riferita principalmente alla Distribuzione Organizzata, caratterizzata da strutture proprietarie decentrate, ma vi è coinvolta pure la Grande Distribuzione laddove vi sia convenienza per specifiche linee di prodotto.

Attraverso le Centrali d'Acquisto sono definiti i contratti quadro con i cosiddetti Grandi Fornitori e sono quindi esclusi dalle negoziazioni gli acquisti relativi ai prodotti a

marchio privato commerciale, ai prodotti di primo prezzo, alla gran parte dei prodotti freschi, ai prodotti locali e alla maggioranza dei prodotti non alimentari.

Per questa ragione il peso delle Centrali d'Acquisto sul totale degli approvvigionamenti delle aziende della G.D.O. che vi partecipano non supera mediamente il 50%.

Inoltre, poiché non tutte le aziende distributive sono aderenti a Centrali d'Acquisto, risulta che attraverso queste strutture passa meno del 45% del totale delle forniture alla G.D.O. non specializzata." (Tierì, Gamba, 2009)

La legge 488/92 emanata dal Ministero delle Attività Produttive, definisce tre tipologie di centrale d'acquisto: l'unione volontaria, il gruppo d'acquisto e la cooperativa di consumo.

Le unioni volontarie sono forme di integrazione verticale, regolate da uno statuto ed evidenziate da un marchio comune, fra uno o più grossisti e commercianti al dettaglio i quali, pur conservando singolarmente la propria autonomia giuridica e patrimoniale, si accordano dal punto di vista operativo al fine di organizzare in comune gli acquisti, alcuni servizi per lo sviluppo delle vendite ed il miglioramento della produzione delle singole imprese aderenti. Casi emblematici di unioni volontarie in Italia sono Selex, Despar, Gruppo C3, M.D.O., Un.Vo. e Interdis (precedentemente conosciuta come VÉGÉ, di fatto la prima unione volontaria italiana, attiva fin dal 1959).

I Gruppi di Acquisto sono associazioni fra soli dettaglianti, ciascuno dei quali conserva la propria autonomia giuridica e patrimoniale, promosse al fine di realizzare acquisti e servizi di vendita in comune. In questo caso rientrano Conad, Sisa, Sigma e Crai.

Le cooperative di consumo si costituiscono tra soci, in questo caso consumatori, per ottenere beni di consumo e/o durevoli, a condizioni più favorevoli di quelle presenti sul mercato. Svolgono la loro attività salvaguardando l'aspetto qualitativo di prodotti e servizi e accostando i prezzi di vendita a quelli di costo.

I soci, per il tramite della cooperativa, fanno acquisti in comune a condizioni migliori e la cooperativa stessa vende loro, direttamente, prodotti a prezzi più competitivi senza coinvolgere altri intermediari. Il caso italiano più noto è sicuramente Coop Italia.

Sulla base dei dati Symphony-IRI, le cinque principali centrali d'acquisto italiane per fatturato risultano:

- "CENTRALE ITALIANA", che riunisce assieme i gruppi Coop Italia, Sigma, il Gigante e Despar Italia;
- "SICON", formata da Conad, Rewe e Interdis;

- “CS”, che riunisce assieme Carrefour e gruppo S.U.N.;
- “AUCHAN-METRO”, che riunisce il Gruppo Sma-Auchan, Metro e Crai;
- “ESD”, formata da Selex, Agorà e Acqua&Sapone.

Esse coprono complessivamente il 74% del mercato italiano, il quale nel 2009 ha generato un fatturato complessivo pari a 120,5 miliardi di Euro.

### 1.2.1. Le Supercentrali

Per ottenere poi economie di scala ancora maggiori (soprattutto nei confronti delle grandi multinazionali che hanno un potere contrattuale spesso maggiore di quello della centrale stessa), a partire dai primissimi anni '90 si è visto dilagare il fenomeno delle cosiddette “supercentrali”: inizialmente a livello nazionale, nate dalla cooperazione tra più centrali d'acquisto italiane (la prima di una lunga serie è stata la centrale “Intermedia1990” nata dalla collaborazione tra Gruppo Pam, Gruppo Lombardini, La Rinascente, Metro, Gruppo S.U.N. e altri soci minori) ed in tempi più recenti anche a livello internazionale (tra le più grandi d'Europa si riscontrano Coopernic, EMD, ...).

“La grande distribuzione e quella organizzata rispondono alla concentrazione e all'espansione multinazionale dell'industria mediante un proprio processo di internazionalizzazione. Una modalità di internazionalizzazione consiste nella ricerca di alleanze strategiche su scala europea o sovranazionale. In questo caso il rapporto non è limitato ad un Paese e non ha come protagonisti un'impresa nazionale leader ed un'azienda minore a carattere locale, al contrario si tratta di un rapporto di cooperazione su scala continentale in cui sono coinvolti alcuni grandi gruppi commerciali appartenenti a diversi Paesi.

L'obiettivo di brevissimo periodo è quello di sfruttare le imperfezioni del mercato per il mancato allineamento dei prezzi di cessione e delle condizioni di acquisto su scala europea. Le supercentrali europee hanno però visto la luce anche per salvaguardare il potere contrattuale del trade negli acquisti, definendo un primo stadio comune di negoziazione con i produttori più importanti che a loro volta si concentrano a livello europeo. Un'altra ragione per cui sono nate queste forme di cooperazione commerciale su scala internazionale va individuata nell'opportunità di poter collaborare nelle attività di marketing, nella logistica, nella formazione delle risorse umane e soprattutto nella gestione e nello sviluppo di nuove formule commerciali basate sull'ampiezza delle superfici. Un altro obiettivo delle supercentrali è quello di consentire alle imprese partner di ampliare la propria gamma assortimentale, soprattutto nel non food e nel campo delle merci dure. Allo stesso modo rientra tra i compiti strategici quello di

sviluppare la marca commerciale sia in senso merceologico sia nella scelta dei potenziali fornitori industriali” (Ravazzoni, 1990).

“Nel 2007 le Supercentrali, nate dall’artificiosa unione di Centrali Nazionali, al fine di condividere quasi ed esclusivamente vantaggi a livello di acquisti, ovvero sconti e poco più, occupavano quasi tutto il mercato. Dal 2010 non è più così.

Infatti, mentre le Supercentrali fino all’anno scorso occupavano circa il 97% del mercato, adesso ne rappresentano una parte minoritaria e sembrano essere destinate a sparire. Nei primi anni del duemila, quando nacquero i suddetti accorpamenti, di ragioni per unirsi ce n’erano parecchie: i contratti tra l’industria e le Centrali Nazionali erano stati per anni il frutto di accordi del momento, fatti di umori, talvolta di illogicità, talaltra di strategie ben definite e circoscritte che potevano portare a investire molto su una Centrale di minor rilevanza oggettiva e non il contrario. Tutto ciò, nel tempo, aveva portato a diversi scompensi ed irrazionalità in termini commerciali e così successe che molte aziende si trovarono in seria difficoltà a giustificare alcune poste contrattuali a favore di un socio. Le grandi e variegate unioni all’interno delle Supercentrali, cosa difficile da assimilare, avevano portato ad oggettivi vantaggi a tutti i Distributori.

E per anni è stato così, le richieste economiche erano rilevanti perché, se da sole tali Centrali potevano domandare dallo 0,25% all’1% di miglioria contrattuale, assieme potevano arrivare a chiedere dall’1% al 5% di miglioria a seconda delle ponderate di fatturato. Questo fino a quando non arrivarono le contrazioni dei consumi, ed le conseguenti difficoltà di bilancio delle aziende, aggravate anche da un atteggiamento diverso da parte del sistema bancario.

Dall’altra parte l’industria continuava però a richiedere prestazioni che non venivano distinte per insegna o per catena, nel senso che la richiesta di posizionamento di un determinato espositore o di una serie di referenze era poi richiesto indistintamente agli appartenenti della Supercentrale, in ragione della miglioria del contratto che ovviamente veniva applicata a tutti, con la conseguenza che la concessione del Trade poteva essere assimilata più facilmente da un certo format, ma molto più difficilmente da un altro, senza parlare poi delle redditività derivanti dall’occupazione di tali spazi. Quindi, abbassandosi l’entità delle richieste e mantenendo inalterate le domande da parte dell’industria, l’interesse in un simile meccanismo è perciò venuto meno.

Molte Aziende distributive, inoltre, si sono rese conto di avere la forza per chiedere poste uguali o addirittura superiori a quelle che venivano richieste dalla Supercentrale, con la garanzia di prestazioni più precise secondo strategie di category condivise e ragionate. Si prevede quindi l’inizio di una nuova epoca, dove a fronte di richieste importanti, che possono essere determinate da varie coniugazioni non riconducibili

soltanto all'importanza delle quote di mercato, il Trade deve garantire condivisibili strategie in termini di category management, mettendo al centro della discussione non più e non solamente la propria forza sul mercato, ma anche la forza dei progetti da costruire in comune." (Meneghini, 2009)

La cartina sotto riportata, mostra il gruppo leader in ciascuna regione italiana nel 2009 (Dati Symphony-Iri). Come si può vedere, Coop risulta leader in cinque regioni (Liguria, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna, Toscana e Umbria), Selex in Veneto, Puglia e Basilicata, Carrefour in Piemonte, Valle d'Aosta e Calabria, Conad in Lazio, Abruzzo e Molise, Auchan nelle Marche e in Sicilia, Interdis in Campania e Sardegna, Despar in Trentino Alto Adige e infine Esselunga in Lombardia.





### 1.3.Format di vendita

La legislazione italiana distingue i vari punti vendita sulla base della dimensione in metri quadrati dell'area di vendita effettiva (quindi escludendo i magazzini di stoccaggio, gli spogliatoi, le eventuali gallerie, i parcheggi, ecc.).

In particolare la suddivisione secondo Nielsen, riconosciuta quasi universalmente, propone di suddividere i negozi della GDO in:

- **IPERMERCATO** (negozi al dettaglio con area di vendita superiore ai 2.500 mq);
- **SUPERMERCATO** (negozi al dettaglio con area di vendita tra i 400 ed i 2.500 mq);
- **LIBERO SERVIZIO** (negozi al dettaglio con area di vendita tra i 100 ed i 400 mq);
- **TRADIZIONALI** (negozi al dettaglio con area di vendita inferiore ai 100 mq);
- **DISCOUNT** (negozi al dettaglio il cui assortimento non prevede prodotti di marca industriale);
- **CASH & CARRY** (negozi destinati alla vendita all'ingrosso);
- **SPECIALIST DRUG STORE** (negozi al dettaglio che vendono principalmente prodotti per la cura della casa e/o della persona).

Molte aziende poi utilizzano alcuni termini stranieri per ripartire in sottocategorie la classificazione precedente. Va notato però che nella pratica questa nomenclatura non viene utilizzata con lo stesso significato dai vari operatori del settore, in quanto non esiste una definizione universale, anche perché alcuni termini si sovrappongono parzialmente in quanto a dimensioni del punto vendita.

In ogni caso, quelli a cui si fa maggiormente ricorso sono:

- **MEGASTORE** (ipermercati particolarmente grandi, tipicamente sopra i 10.000 mq di area di vendita);
- **IPERSTORE** (anche chiamati "**MINI-IPER**", sono ipermercati di superficie medio-piccola, tipicamente compresa tra i 2.500 ed i 4.000/5.000 mq);
- **SUPERSTORE** (negozi di dimensioni a cavallo tra i format "ipermercato" e "supermercato", in genere presentano un'area di vendita compresa tra circa 2.000 e 3.500 mq);
- **SUPERETTE** (anche chiamati "**MINI-MARKET**", sono punti vendita con superficie tra i 200 ed i 400 mq).

Nel complesso l'apparato distributivo italiano risulta costituito per circa il 75% da negozi appartenenti alla distribuzione moderna, intesa come punti di vendita di tipo self-service facenti capo a catene organizzate - quindi ipermercati, supermercati e negozi a libero servizio; mentre il restante 25% è formato da distribuzione tradizionale, ovvero ambulanti, mercati comunali, piccoli negozi despecializzati ed esercizi di vendita specializzati (come panetterie, salumerie, macellerie, ecc.).

La tabella di seguito riportata rappresenta le quote di mercato detenute nei principali Paesi europei dagli ipermercati, intesi per ogni Nazione come i punti di vendita con superficie superiore ai 2.500 mq (sebbene la legislazione tedesca consideri ipermercati i negozi da più di 2.000 mq e l'Olanda tutti quelli sopra i 1.500 mq), dai supermercati tra i 400 ed i 2.500 mq e dalle superette da meno di 400 mq.

	<b>IPER</b>	<b>SUPER</b>	<b>L.S.</b>
<b>AUSTRIA</b>	9 %	79 %	11 %
<b>BELGIO</b>	12 %	82 %	6 %
<b>DANIMARCA</b>	17 %	72%	11 %
<b>FINLANDIA</b>	39 %	40 %	21 %
<b>FRANCIA</b>	55 %	40 %	4 %
<b>GERMANIA</b>	28 %	68 %	4 %
<b>GRECIA</b>	11 %	64 %	25 %
<b>IRLANDA</b>	24 %	49 %	26 %
<b>ITALIA</b>	<b>29 %</b>	<b>48 %</b>	<b>23 %</b>
<b>NORVEGIA</b>	9 %	71 %	19 %
<b>OLANDA</b>	4 %	91 %	5 %
<b>POLONIA</b>	17 %	45 %	39 %
<b>PORTOGALLO</b>	26 %	57 %	17 %
<b>REGNO UNITO</b>	51 %	25 %	24 %
<b>REP. CECA</b>	42 %	35 %	23 %
<b>REP. SLOVACCA</b>	0 %	67 %	33 %
<b>SPAGNA</b>	28 %	52 %	20 %
<b>SVEZIA</b>	32 %	59 %	9 %
<b>SVIZZERA</b>	25 %	52 %	23 %
<b>UNGHERIA</b>	35 %	38 %	27 %
<b>EUROPA</b>	25 %	57 %	19 %

Come si può notare, l'Italia è caratterizzata da una share detenuta dagli ipermercati superiore alla media europea (29% contro 25%), ma comunque sensibilmente più bassa rispetto alla Francia (dove è quasi il doppio), al Regno Unito, alla Repubblica Ceca, alla Finlandia, all'Ungheria ed alla Svezia.

Per quanto riguarda il canale supermercati, la quota di mercato italiana risulta essere nettamente inferiore alla media europea (48% contro 57%).

Il libero servizio italiano, invece, oltre a risultare superiore al dato medio registrato in Europa (23% contro 19%), è anche circa sei volte superiore ai valori registrati in Francia, Belgio, Germania e Olanda.

### 1.3.1. Gli Ipermercati

Secondo i dati censiti da Infocommercio, in Italia si contano oggi 941 ipermercati (103 in Veneto), per una superficie totale di 3.462.446 mq, che significa una superficie di vendita media di poco inferiore ai 3.700 mq.

Una delle caratteristiche principali degli ipermercati italiani è quindi la dimensione media relativamente contenuta: come riporta infatti il sito omniper.com, in Italia i negozi che presentano una superficie di vendita maggiore ai 10.000 mq sono circa una trentina e di questi soltanto quattro al momento superano i 15.000 mq.

Decisamente differente il discorso per gli altri Paesi Europei, dove i megastore sono ben più diffusi. La Francia ad esempio è considerata la patria degli ipermercati, annoverandone quasi 1.500, per oltre 5.700 mq di superficie media di vendita. Di questi, circa un centinaio risultano estesi più di 10.000 mq e quelli che superano i 15.000 mq sono oltre trenta. Il Belgio, pur contando solo un centinaio di ipermercati, presenta una superficie media di vendita di oltre 7.000 mq e la Spagna, che annovera circa 500 iper, ha un'area commerciale media di circa 8.000 mq.

Per quanto riguarda gli ipermercati più grandi d'Europa, in Francia si può trovare un "Carrefour" che misura 25.000 mq, in Danimarca esiste un punto vendita della catena locale "Bilka" sviluppato su 29.000 mq e in Spagna è in fase di ultimazione un ipermercato "Alcampo" da circa 32.000 mq di superficie.

Per quanto riguarda l'Italia, i negozi più estesi risultano il "Carrefour" di Assago, il "Carrefour" di Carugate, l'"Iper" di Rozzano e l'"Auchan" di Rescaldina, tutti e quattro ubicati nel milanese e tutti con superficie compresa tra circa 15.500 e 16.000 mq.

Relativamente alla sola regione Veneto, gli ipermercati più estesi risultano essere il "Galassia" di San Giovanni Lupatoto (VR) che occupa circa 11.000 mq, seguito a breve distanza dal "Carrefour" di Marcon (VE) di circa 10.700 mq e dall'"Auchan" di Mestre (VE) sviluppato su 10.600 mq. Questi tre ipermercati sono gli unici in Veneto a superare i 10.000 mq di estensione.

I primi cinque gruppi a livello nazionale per fatturato del canale ipermercati, risultano, con circa il 71% del mercato che nel 2010 valeva 14,9 miliardi di Euro:

- 1- COOP ITALIA (insegne Ipercoop, Coop&Coop, Ipercoopca)
- 2- ESSELUNGA
- 3- GRUPPO AUCHAN (insegne Auchan, IperSimply Sma, Cityper Sma)
- 4- GRUPPO CARREFOUR (insegne Carrefour, Iperstore GS, Quiiper)
- 5- FINIPER (insegna Iper La Grande i)

La seguente cartina, ripresa dal sito mark-up.it, mostra dove sono localizzati i principali ipermercati presenti oggi nelle sette province Venete:



Alcune catene si sono specializzate in una particolare tipologia di ipermercato, comunemente definita “iperalimentare”, in cui nonostante le dimensioni superino i 2.500 mq (e in alcuni casi arrivano anche al doppio e anche oltre), ci si focalizza principalmente sui settori food, offrendo un vastissimo assortimento alimentare rispetto alla concorrenza, ma presentando un reparto non food quasi inesistente.

#### *1.3.1.1.I nomi degli ipermercati*

Tipicamente le insegne degli ipermercati italiani possono essere suddivise in tre differenti tipologie per quanto riguarda il nome. Escludendo i casi degli ipermercati, quasi esclusivamente di origine straniera, battezzati sulla base del luogo in cui è stato inaugurato il primo punto vendita, come nel caso di “Carrefour”, chiamato così per essere stato inaugurato all’incrocio tra due strade e di “Auchan” dal nome del quartiere parigino in cui venne inaugurato il primo negozio del Gruppo, molto spesso gli ipermercati prendono il nome del/i loro fondatore/i: è questo il caso della francese “Leclerc” oppure delle catene venete “Lando”, “Martinelli”, “Rossetto”, “Tosano” e “Visotto”.

La maggior parte degli ipermercati italiani è però semplicemente caratterizzata dall’aggiunta del prefisso “iper” all’insegna utilizzata per il canale supermercati: alcuni esempi comuni sono “IperCadoro”, “IperCoop”, “IperFamila”, “IperPellicano”, “IperSidis”, “IperSigma”, “IperSimply”, “IperStanda”, ecc., anche se in alcuni casi la parola “iper” è usata come suffisso, ad esempio nelle insegne “Alìper” e “Cityper”.

La catena Finiper, si propone invece al pubblico usando il semplice marchio “Iper”, seguito dal nome della città in cui il negozio è ubicato: a titolo di esempio, in Veneto si incontrano “Iper Verona” e “Iper Castelfranco”.

Alcune aziende hanno invece preferito diversificare totalmente le insegne per i vari canali di vendita, creandone una in particolare per il format “ipermercato” appositamente studiata per richiamare nei clienti l’idea di un qualcosa:

- grande e vasto, spesso utilizzando un nome specifico di oggetti di grandi dimensioni (in questo caso rientrano le insegne “Al Gran Sole”, “Città Mercato”, “Continente”, “Emisfero”, “(Iper)Europa”, “Galassia”, “Merkur”, “(Iper)Mondo”, “Mammouth”, “Oasi”, “Orizzonte”, “Panorama”, “Pianeta”, “Universo”, ecc.) oppure veri e propri aggettivi che richiamano l’ampiezza (“Il Gigante”, “Géant”, “Mega”).
- capace di contenere grandi quantità di merce. È questo il caso delle insegne “Silos”, “Big Store” e “Container”.

### 1.3.2.1 Supermercati

Rappresentano la forma di G.D.O. maggiormente diffusa in Italia, dove si contano 8.950 supermercati (dei quali 771 soltanto nel Veneto) per una superficie complessiva di 8.976.611 mq, che significa circa 1.000 mq di superficie media.

A livello nazionale i primi cinque gruppi per fatturato nel 2009 risultano:

- 1- CONAD (insegne Conad, Cross, Margherita Conad, Conad City)
- 2- COOP ITALIA (insegne Coop, Coop&Coop, inCoop, Coopca, Supermercati Trentini)
- 3- SELEX (insegne Super A&O, Famila, Ali, Aliper, Dok, Sì, Emi, Maxisconto, Pan, Elite, Pickup, SuperDi)
- 4- GRUPPO CARREFOUR (insegne Carrefour Market, Supermercati GS)
- 5- GRUPPO AUCHAN (insegne Sma, Simply Sma, Punto Sma)

Questi gruppi, aggregati, rappresentano da soli il 55% del fatturato totale italiano relativo al format dei supermercati, che nel 2010 valeva 34,1 miliardi di Euro.

In Veneto tuttavia, come si vedrà nelle pagine seguenti, il leader di mercato risulta essere il Gruppo Selex.

### 1.3.3. Il Libero Servizio

Pur avendo una quota di mercato che è andata via via assottigliandosi negli anni a favore di supermercati ed ipermercati, questa forma di vendita rappresenta oggi circa un quarto della superficie di vendita complessiva italiana, per 6.707 punti vendita totali a fine 2010, detenendo una delle quote più alte d'Europa, superata soltanto da alcuni Paesi dell'Est Europeo

I negozi a libero servizio sono in grande maggioranza dei negozi affiliati secondo un contratto di franchising che molte volte prevede, oltre alla fornitura della merce, anche l'utilizzo di un marchio-insegna di grande appeal nazionale o locale, potendo in questo modo avvalersi dei benefici derivanti dalla notorietà dello stesso.

“Più di un terzo degli acquisti alimentari settimanali di una famiglia standard hanno mediamente un carrello-tipo piccolo, con uno scontrino sotto i 13 euro, con almeno la metà del paniere acquistato composto da prodotti freschissimi (formaggi, salumi o altri prodotti confezionati). Questa tipologia di spesa di vicinato (piccola spesa alimentare ricorrente) viene alternata alla spesa di scorta e di rifornimento (tipicamente una spesa medio-grande), alla spesa di emergenza (piccoli acquisti occasionali) ed alla spesa saltuaria (occasionale, ma con uno scontrino medio che può essere anche elevato).

La clientela dei formati di vicinato è in genere variegata, in quanto la tipologia dimensionale del concept consente una buona capacità di adattamento alle diverse esigenze dei consumatori locali.

In questo format, la localizzazione è quasi sempre urbana, con un bacino di utenza prevalentemente pedonale (percorso di 5 minuti a piedi - raggio di attrazione quantificabile in 500 - 1.000 metri) al fine di poter assicurare facilmente sia una buona spesa di vicinato, sia una buona spesa di emergenza. Nei piccoli paesi, soprattutto montani o di periferia, se ben strutturate a livello assortimentale e in assenza di competitor di maggiori dimensioni, possono assicurare anche una spesa alimentare completa.

I negozi a libero servizio (o superette) si possono tipicamente suddividere in due distinte categorie: quella “tradizionale” e quella “evoluta”.

La tradizionale ha una superficie di vendita fino a 250 mq, quella evoluta fino ai 400 mq. L’assortimento è in genere composto da un numero limitato di referenze, mediamente circa 2.000, quelle maggiormente alto-rotanti, con una formula di vendita mista, che alterna il libero servizio nel settore dei generi vari e dell’ortofrutta alla vendita assistita nei banchi dei salumi, formaggi e delle carni.

Oggi si evidenzia una maggiore ampiezza e profondità assortimentale del formato nell’area dei freschi, che consente alla tipologia di poter assicurare una spesa maggiormente qualificata.

Nella superette tradizionale i clienti prevalenti sono le persone anziane, in considerazione della tipologia di bacino (in prevalenza pedonale) e del fatto che le persone anziane si spostano con maggiori difficoltà.

Nella superette evoluta la clientela è, invece, molto più varia, in quanto l’offerta commerciale nelle categorie dei prodotti freschi è caratterizzata dalla profondità e risponde a maggiori funzioni di consumo. Il posizionamento, spesso distintivo, della superette evoluta in termini di assortimento e di politiche commerciali fa presupporre un target di consumo medio e/o medio-alto.” (Renzetti, 2010)

La Top Five dei maggiori gruppi italiani per fatturato, che nel 2010 valeva complessivamente 6,9 miliardi di Euro, nel canale delle superette è la seguente:

- 1- CONAD (insegne Conad City, Margherita Conad)
- 2- INTERDIS (insegne Sidis, Fresco Mio, Dimeglio, Tuttidi, Maxi, Quali, Super M)
- 3- GRUPPO CARREFOUR (insegne Carrefour Express, GS Idea, Insieme a GS, GS Express e Di per Di)
- 4- CRAI (insegne Crai, Mercatino Crai e altre locali)
- 5- SISA (insegne Sisa, Issimo, Negozio Italia, Quick)

#### 1.3.4.1 Discount

I Discount sono una forma relativamente nuova di punto vendita, diffusasi in Italia solo a partire dai primi anni '90, grazie alla catena tedesca "Lidl", che per prima, nel 1992, ha aperto un negozio di questo tipo in Italia.

Come è possibile leggere su wikipedia, il discount è un punto vendita all'interno del quale è possibile trovare merce a prezzi più bassi rispetto ad analoghi prodotti venduti in altre tipologie di negozi. Tale caratteristica viene perseguita dal punto vendita attraverso precise scelte commerciali quali minor assortimento, vendita di marchi meno conosciuti, abbattimento dei costi per il personale e per l'allestimento, abbattimento delle quote di guadagno percentuale (con l'obiettivo di aumentare il guadagno complessivo puntando al volume di vendita), ottimizzazione dei sistemi di distribuzione e di approvvigionamento.

Il sistema distributivo del discount è nato in Germania subito dopo la seconda guerra mondiale. La Germania era infatti uscita dal conflitto con una situazione economica fortemente compromessa, perciò in questo Paese, privo come tutti di struttura distributiva moderna, si è affermato un sistema distributivo semplice ed essenziale che, interessato più al prezzo che alla forma, ha contribuito alla nascita dei primi discount.

Il format si è poi evoluto e nel corso degli anni '70 ed '80 si è indirizzato verso strutture di produzione moderne ed efficienti, tali da avere un'incidenza sul totale delle vendite alimentari tedesche pari a circa il 45%, contro il 16% a livello europeo ed il 9% in Italia.

I discount storicamente si caratterizzavano per due principali tipologie di negozi: i "soft discount" e gli "hard discount". Le differenze fra le due tipologie erano da ricondursi principalmente al numero di referenze, alla superficie dei punti vendita ed alla presenza o meno di prodotti di marca: il soft discount infatti ha generalmente superfici più grandi, almeno sui 700/800 mq, presenta diffusi prodotti di marca industriale e almeno 1.500 referenze, mentre l'hard discount oltre a non avere prodotti di marca presenta in genere superfici di vendita più contenute.

In realtà oggi questa distinzione è molto meno netta, visto che tra le catene discount sono sempre più diffusi i prodotti di marca all'interno dell'assortimento ed esistono realtà con metrature relativamente grandi, anche se la quasi totalità dei discount italiani misura meno di 1.000 mq.

Esistono comunque all'estero dei punti vendita con tipologia discount che per dimensioni della superficie di vendita e per l'ampiezza dell'assortimento risultano a tutti



gli effetti degli ipermercati: è il caso dei negozi francesi “Les Halles” del Gruppo Auchan e dei “Penny Market XXL” in Romania, appartenenti al Gruppo Rewe-Billa.

In realtà anche in Italia a cavallo tra gli anni '80 e i primi anni '90, alcune aziende avevano provato a congiungere i due format. Il risultato furono i cosiddetti “iperdiscount”, che in Veneto incontrarono inizialmente anche un certo consenso, tanto che furono sviluppati da due delle principali Aziende dell'epoca: la Bernardi (oggi nell'orbita Sma-Auchan) di San Pietro in Gu (PD) con i suoi “Formula” e la Padis (oggi Aspiag Service) con gli “Interspar”. In seguito però si decise di abbandonare questa tipologia e tutti i punti vendita vennero convertiti in ipermercati tradizionali.

Oggi comunque, in Italia come all'estero, sono sempre più frequenti le catene di ipermercati che prevedono un reparto soft discount all'interno dei propri punti vendita. Apripista di questo fenomeno in Italia è stato il gruppo Sma-Auchan, che per primo ha realizzato, all'interno di un MaxiSimply Sma milanese, un reparto composto da circa 600 referenze non di marca, comprensive di tutto l'indispensabile per una spesa alimentare completa. A queste si affiancano poi una serie di prodotti venduti sfusi, tra i quali pasta, cereali, legumi, cibo per animali, detersivi, ecc. L'esperimento ha avuto talmente successo che è poi stato esteso alla quasi totalità degli ipermercati Italiani appartenenti al Gruppo, imitati poi col passare del tempo anche da alcuni concorrenti.

Le prime cinque insegne a livello italiano per fatturato risultano:

- 1- SPESA INTELLIGENTE (insegna Eurospin)
- 2- LIDL
- 3- REWE (insegna Penny Market)
- 4- LOMBARDINI (insegna LD Discount)
- 5- COOP ITALIA (insegne Dico e Dix)

Queste coprono da sole il 68% del fatturato totale annuo del settore, che nel 2009 è stato pari a 8,8 miliardi di Euro.

Complessivamente si contano oggi in tutta la penisola 4.193 discount, dei quali 437 nel Veneto, dove l'Azienda leader risulta essere la catena locale “Prix Quality” che conta 130 punti vendita distribuiti per tutta la Regione.

### 1.3.5.1 Cash & Carry

Come scritto su wikipedia, il cash & carry rappresenta una formula distributiva in cui sono posti in vendita prodotti alimentari e/o non alimentari all'ingrosso, ovvero esclusivamente ad utilizzatori professionali in possesso di partita IVA. Per la normativa italiana, un cash & carry deve disporre di una superficie di vendita minima di 400 mq.

Ne esistono sostanzialmente due tipologie:

- quello "francese", impostato secondo una procedura cosiddetta "a campione di prodotto", secondo la quale il cliente ordina la merce dopo averne valutato un esemplare esposto.
- quello "tedesco", che funziona invece a libero servizio, con il cliente che si rifornisce delle quantità occorrenti direttamente dalle merci stoccate nel punto vendita, proprio come fanno i consumatori nei canali al dettaglio.

Con gli anni, quello tedesco si è poi imposto come modello standard.

Il format cash & carry è nato negli Stati Uniti e si è diffuso successivamente in tutta Europa soprattutto grazie allo sviluppo internazionale della catena tedesca "Metro", operativa dal 1964 e approdata in Italia nel 1972.

In realtà però, "il primissimo cash & carry italiano fu un punto vendita ad insegna Grosmarket aperto nel 1961 a Nichelino, in provincia di Torino, di proprietà del Gruppo Garosci, che presentava una struttura a metodo francese. Il secondo venne aperto nel 1964 a Dalmine, in provincia di Bergamo, sempre ad insegna Grosmarket ma di proprietà del Gruppo Lombardini, con struttura a metodo tedesco." (Fava, 2008)

A tutt'oggi si contano in Italia 413 punti vendita, con una superficie totale di 1.670.265 mq, per circa 4.000 mq di superficie media di vendita.

Secondo i dati Symphony-Iri, i primi cinque gruppi in Italia per fatturato sono:

- 1- METRO
- 2- SELEX (insegne C+C, Central Cash, Maxigross e altre locali)
- 3- INTERDIS (insegna Altasfera e altre locali)
- 4- GRUPPO CARREFOUR (insegne Docks Market e Grossiper)
- 5- GRUPPO LOMBARDINI (insegna Grosmarket)

Queste insieme rappresentano circa il 64% delle vendite totali del settore, che globalmente nel 2010 valeva 3,6 miliardi di Euro.

## **1.4. Le innovazioni nei servizi e nei format**

### 1.4.1. I servizi

Data la crisi che ha accompagnato negli ultimi anni le vendite, in particolar modo, degli ipermercati, dovuta principalmente all'erosione di quote di mercato da parte dei discount che sempre più spesso vengono scelti dalle famiglie come punto vendita privilegiato per gli acquisti, e la rapida ascesa dei cosiddetti "kategory-killer" (ovvero negozi di grandi dimensioni specializzati nella vendita di una particolare tipologia di prodotto, ad esempio centri bricolage, grandi negozi di elettrodomestici, di abbigliamento, di articoli sportivi, di calzature, di casalinghi, di arredamento, di giocattoli, di prodotti per animali, ecc.) con i quali gli ipermercati faticano a competere per ampiezza e profondità dell'assortimento, questi sono corsi ai ripari introducendo negli ultimi anni una serie di nuovi servizi, un tempo impensabili, per cercare di recuperare almeno in parte il terreno perduto.

Sovente queste innovazioni, almeno quelle che coincidono con l'introduzione di nuovi reparti, vengono realizzate nella forma di "shop-in-shop", ovvero, come suggerisce il nome, di un negozio situato all'interno di un altro negozio e spesso dotato di cassa indipendente per i pagamenti.

Le principali e più rivoluzionarie introduzioni degli ultimi anni comprendono:

- la vendita di farmaci da banco, con l'introduzione di un vero e proprio reparto parafarmacia direttamente all'interno del punto vendita (il primo negozio in assoluto in Italia a dotarsi di questo reparto è stato l'ipermercato "Emisfero" di Vicenza del Gruppo Unicomm);
- l'allestimento di un reparto di ottica con occhiali da sole e da vista venduti a prezzi molto competitivi;
- la vendita di detersivo sfuso, e in tempi più recenti anche di pasta, riso, cereali, caramelle, ecc.;
- la possibilità di noleggiare DVD direttamente all'interno dell'ipermercato con l'introduzione di un apposito reparto videoteca;
- la realizzazione di snack-bar, caffetterie, gelaterie e/o pizza al taglio all'interno del punto vendita, per offrire un momento di relax ai clienti;
- la vendita di carburanti a prezzi molto ribassati rispetto la media del mercato, con distributori recanti l'insegna dell'ipermercato;
- l'introduzione di un'officina all'esterno del punto vendita per il montaggio e l'equilibratura delle gomme;
- la sempre più frequente presenza di un reparto edicola con la possibilità di acquistare giornali e riviste;

- l'introduzione nei punti vendita di reparti talmente specializzati da sembrare delle vere e proprie profumerie, bigiotterie o addirittura oreficerie (emblematico il caso di "Panorama", che vende gioielli a prezzi concorrenziali già dalla metà degli anni '80 nella maggior parte dei propri ipermercati, in un reparto denominato "Oro Panorama" allestito proprio come una piccola gioielleria, esempio poi seguito in tempi recenti anche da altre imprese della G.D.O.);
- alcuni grandi ipermercati presentano poi un reparto "pet-care" che comprende anche una parete attrezzata ad acquari per la vendita ai clienti di pesci tropicali;
- la recente introduzione presso l'ipermercato "Auchan" di Mestre di un centro estetico con annesso solarium all'interno del punto vendita è il primo esempio italiano del genere, che probabilmente verrà poi ripreso anche da altri ipermercati del Gruppo;
- alcune catene poi (prime tra tutte "Auchan" e "Iper") propongono periodicamente in vendita anche delle automobili, caratterizzate da un prezzo molto più basso rispetto a quello proposto normalmente in un concessionario, ma ovviamente senza la possibilità di personalizzazioni;
- la possibilità di riempire le proprie bottiglie vuote portate da casa di acqua naturale e frizzante (in alcuni casi anche gratuitamente, come fa "Coop" in Toscana) o di latte fresco appena munto, erogati alla spina da appositi dispenser posti all'esterno del punto vendita;
- l'introduzione di un reparto discount;
- la presenza di un reparto "Tutto a un Euro" in cui sono posti in vendita a rotazione gadget, giocattoli, casalinghi e altri accessori come in un normale "Euroshop".

Per motivi di spazio fisico a disposizione, la maggior parte di questi servizi innovativi è stata introdotta solamente negli ipermercati (e spesso soltanto in quelli di superficie maggiore), ma qualche volta si possono riscontrare anche in alcuni supermercati di importanti dimensioni.

Tra gli altri servizi di utilità di recente introduzione in molti punti vendita, si trovano:

- lo sviluppo di fotografie;
- la possibilità di acquistare presso un apposito corner all'interno del negozio biglietti per concerti, spettacoli teatrali, cinema, eventi, ecc.;
- la possibilità di pagare le proprie bollette direttamente alle casse del negozio, servizio introdotto recentemente dalla catena "Coop";

- la possibilità di comperare biglietti per il treno offerta dai punti vendita del Gruppo “Auchan”;
- sempre più catene si propongono poi ai clienti come veri e propri fornitori di servizi per l'utenza domestica, in particolare per l'energia elettrica ed il gas metano, grazie all'alleanza con importanti aziende del settore;
- molte catene offrono ai clienti la possibilità di acquisire una SIM a marchio proprio per telefonare a condizioni convenienti;
- è ormai prassi comune a molte catene offrire viaggi low-cost;
- la possibilità di richiedere finanziamenti e pagamenti rateali;
- la possibilità di sottoscrivere assicurazioni per l'automobile con partner selezionati a condizioni particolarmente favorevoli;
- nei supermercati ed ipermercati del Gruppo “Coop” è inoltre possibile per tutti i soci effettuare de prestiti sociali remunerati alla cooperativa, che offre quindi di fatto anche servizi finanziari e bancari.

Tra le innovazioni apportate invece per offrire un maggiore e migliore servizio alla clientela facendole risparmiare tempo di attesa per il pagamento, si ritrova la recente introduzione di due tipologie di casse automatiche.

Le prime sono le cosiddette casse “fastlane”, ormai presenti in quasi tutti gli ipermercati e anche in moltissimi supermercati, che permettono ai clienti di fare da se, passando i prodotti sull'apposito scanner e pagando in contanti, bancomat o carta di credito, con la cassa che in automatico darà l'eventuale resto.

Una seconda tipologia di recente introduzione sono le casse con lettore ottico mobile. Queste ultime, chiamate comunemente “Salva Tempo” o “Express”, e introdotte inizialmente in via sperimentale da “Coop” e “Auchan”, e in seguito adottate anche da altre aziende, prevedono all'ingresso del negozio un punto di consegna ai clienti che lo desiderano di un apposito scanner portatile col quale verranno letti i codici a barre di tutti i prodotti che si intende acquistare, i quali possono già essere riposti all'interno di borse e sacchetti in quanto poi in cassa non dovranno essere posizionati sul nastro trasportatore. Infatti, terminata la spesa, il consumatore si recherà nelle apposite casse dove renderà il palmare ad una hostess e pagherà l'importo che vi è segnato, trasformato in un tradizionale scontrino.

### 1.4.2. I nuovi format

I principali attori nel mondo della grande distribuzione organizzata stanno cercando di cimentarsi sempre di più verso nuovi format, spesso combinando le caratteristiche dei format esistenti, per cercare nuove proposte di differenziazione al fine di distinguersi dai concorrenti.

#### *1.4.2.1. Nuovi format negli USA*

“Uno dei format innovativi più di successo è “Fresh & Easy”, l’insegna che “Tesco” ha deciso di adottare per sbarcare negli USA. Si tratta di supermercati della dimensione di circa 1.500 mq che il numero uno britannico ha installato iniziando dall’Arizona e dalla California. L’esperienza di “Tesco” nel settore convenience è decisamente importante, grazie allo sviluppo dei “Tesco Express” e dei “T&S” nel suo Paese d’origine, ma uno sbarco negli USA con queste tipologie è considerato decisamente inusuale.

Un secondo esempio è la catena americana “Whole Foods”, che offre ai suoi clienti solo prodotti coltivati con metodi naturali o biologici, presentando un’offerta estremamente profonda nei prodotti freschi, utilizzando tecniche espositive di grande impatto visivo e facendo del servizio e della qualificazione del personale uno degli assi di differenziazione. I punti di vendita sono tutti di importanti dimensioni (la superficie oscilla infatti tra i circa 3.500 e i 7.000 mq), mentre gli assortimenti sono composti al 70% da prodotti freschi analizzati ogni giorno per verificarne caratteristiche organolettiche, qualità nutritive, freschezza e aspetto esterno. All’interno dei punti di vendita l’informazione al consumatore è costante e dettagliata, sono organizzati corsi di cucina, incontri con nutrizionisti, sedute di yoga, il tutto con il chiaro intento di educare i consumatori e non solo di vendere prodotti. Ovviamente anche tutto il non food rispetta gli stessi principi, con prodotti di abbigliamento che sono stati realizzati utilizzando cotone coltivato organicamente, prodotti di bellezza che contengono essenze naturali e così via.” (Pederzoli, 2007)

#### *1.4.2.2. Nuovi format in Europa*

“In Europa, il Gruppo tedesco Rewe è stata una delle prime aziende a seguire il sentiero aperto da “Whole Foods”, presente oltre che negli Stati Uniti anche nel Regno Unito, lanciando una catena specializzata nello stesso settore.

L’altro grande terreno di innovazione è attualmente quello dei “convenience store”, dove tutti i protagonisti si sfidano sui principali mercati. Per comprendere pienamente questo comparto occorre considerare che i punti di vendita di prossimità della generazione più recente non sono più soltanto le storiche superette o i negozi

tradizionali di dimensioni ancora più ridotte, ma si tratta sempre più di veri e propri supermercati che si indirizzano chiaramente a una clientela di vicinato e che propongono assortimenti specifici per questo target.

In Francia, l'impresa che da alcuni anni sta movimentando il mercato è "Monoprix", la joint venture paritetica tra il gruppo "Galeries Lafayette" e il gruppo "Casino".

Nel settore alimentare, "Monoprix" ha lanciato una prima generazione di punti di vendita a insegna "Daily Monop", e ha in seguito perfezionato il concetto, ormai ribattezzato semplicemente "Monop". Il concept "Monop" è molto chiaro e attentamente definito: una superficie compresa tra i 300 e i 400 mq, una localizzazione in zone urbane residenziali a forte potere d'acquisto, libero servizio integrale e orari di apertura molto lunghi (fino alle 23 o a mezzanotte in molti casi), assortimento fortemente orientato ai freschi, con larga presenza di prodotti ready-to-eat o ready-to-cook, grande spazio dato alle marche proprie, che sono state sviluppate anche in categorie innovative e a forte contenuto di servizio, presenza di un'area dotata di forno a microonde per il consumo immediato dei prodotti direttamente all'interno del punto di vendita subito dopo la zona casse, logistica fortemente specializzata ed estremamente efficace per garantire sempre prodotti freschissimi negli scaffali, anche in presenza di articoli con una shelf-life limitata a tre o quattro giorni. I prodotti "Monop" sono un tale successo che si trovano sempre più spesso anche all'interno dei "tradizionali" supermercati "Monoprix", che affiancano quasi sempre un magazzino popolare nelle quasi 300 localizzazioni urbane esistenti in Francia.

Tra le imprese che stanno maggiormente introducendo innovazioni nel settore si trova poi la francese Groupe Casino, che moltiplica le sperimentazioni: dai supermercati "Au Marché de Casino", quasi interamente orientati ai prodotti freschi, molti dei quali venduti sfusi proprio per ricreare l'aspetto del mercato, alle superette a orientamento etnico ad insegna "Casitalia" e "C'Asia".

La connazionale "Auchan" non è da meno e le innovazioni introdotte negli ultimi anni riguardano tutti i format: nell'ipermercato sono state installate le ormai celebri aree self-discount, ma sono state sviluppate anche formule discount come "Au Marché Vrac" o format misti tra il punto di vendita e la vendita a distanza come "Chronodrive", grandi superfici dove è possibile ordinare per telefono o via internet e passare successivamente al punto di vendita (dopo almeno 90 minuti) per ritirare, in un'area appositamente attrezzata, i prodotti ordinati già imballati e pronti da mettere nel baule dell'auto. Nel settore supermercati, il gruppo francese sta rinnovando completamente la rete in tutta Europa con l'apposizione della nuova insegna "Simply Market" e di un

concept completamente differente dal supermercato classico: i punti di vendita “Simply Market”, presenti anche nel nostro Paese, sono infatti dei soft discount che propongono un assortimento più ridotto di quello di un supermercato, composto in larga parte da marche leader e marche commerciali; lo spazio è quasi integralmente a libero servizio, freschi compresi. Le presentazioni dei prodotti sono prossime a quelle di un discount nel reparto grocery, mentre sono qualitativamente ben curate per i prodotti freschi. Ma la vera novità, attualmente disponibile soltanto in Francia, sono una serie di servizi del tutto innovativi per un supermercato, disponibili per i sottoscrittori di carta fedeltà: tra i principali, la possibilità di trovare un aiuto domestico per la cura della casa, la ricerca di babysitter, corsi per l’infanzia, assistenza informatica, invio a domicilio di professionisti di vario genere (spaziando dal trainer per il fitness al suonatore di arpa), corsi di cucina eventualmente anche a domicilio, l’assistenza su bricolage e giardinaggio.

Sempre nel campo dei supermercati è da segnalare anche l’apertura, avvenuta nel 2005, del “Supermercato delle generazioni” a opera del gruppo d’acquisto tedesco “Edeka”. Si tratta di un supermercato di circa 900 mq di superficie di vendita, pensato appositamente per una clientela costituita in prevalenza da anziani e in generale da persone con problemi alla vista.

Tutto è stato realizzato con questi target in mente, dalle confezioni dei prodotti, composte soprattutto da piccoli formati, alle zone di riposo, dalle bilance parlanti alle lenti di ingrandimento poste sugli scaffali per aiutare nella lettura delle etichette, fino al personale, particolarmente presente e disponibile per consigli e aiuto.” (Pederzoli, 2007)

Come si può leggere su [infocommercio.it](http://infocommercio.it), “Carrefour” ha recentemente introdotto in Francia, Spagna e Belgio la nuova formula “Planet”, destinata nel breve periodo a sbarcare anche in Italia.

Sparita la tradizionale disposizione degli spazi, che prevedeva una grande corsia centrale attorno alla quale venivano allestiti gli scaffali, ora l’ipermercato ospita sezioni dedicate alle varie categorie merceologiche, dalla bellezza, all’infanzia, agli alimentari.

I freschi, in particolare, presentati come sarebbero in un grande mercato all’aperto, sono messi in evidenza dai colori scuri scelti per le pareti e anche in questo settore prevale la volontà di raggruppare i prodotti per tipologia: salumi ben distinti dai formaggi, al pari della carne e della panetteria, ma c’è spazio anche per una sezione bio, per prodotti freschissimi e così via. Fra le novità più rilevanti, la collaborazione con alcuni grandi marchi: lo spazio dedicato ai prodotti di bellezza ospita un “make-up bar” nel quale i clienti possono provare i prodotti grazie a una tecnologia di specchi virtuali,



ma possono anche approfittare del servizio di parrucchiere con una messa in piega lampo per soli 10 Euro.

Il non alimentare è il campo dove più evidente è l'alleanza con i brand e dove i cambiamenti sono più radicali. È in questo ambito, infatti, che gli ipermercati soffrono di più la concorrenza delle catene specializzate e dei siti di e-commerce. La soluzione scelta è quella di concedere ad alcuni marchi dotati di grande appeal (tra cui Virgin, Apple, ecc.) uno spazio dedicato.

Diverso l'approccio, invece, per il settore del tessile e delle decorazioni: in questo caso l'insegna propone prodotti a marchio "Carrefour Home", che vogliono competere con gli specialisti del settore.

Questo nuovo concept, non è più generalista e seguente il principio di "vendere tutto sotto lo stesso tetto", ma capace di ammaliare i migliori specialisti: 3.000 sono le referenze dei prodotti biologici, 9.000 quelle dell'igiene-bellezza, il settore surgelati è totalmente ripensato e dotato di casse autonome, i prodotti regionali e locali sono dappertutto e non temono i raddoppi, ma soprattutto la presenza di un responsabile di settore ampiamente autonomo, vero e proprio manager.

Carrefour insomma vuole trasformare l'iper da monolite a luogo di specialisti, ben suddiviso in poli, tra cui i nuovi sono: il mercato, il bio, i surgelati, la bellezza, la moda, il bambino, la casa e il multimedia.

L'alimentare presenta una scelta più ampia del classico iper con maggior presenza del fresco (diventata ormai la caratteristica base della distribuzione moderna, il luogo dove più forte è la concorrenza fra le insegne), nuovi servizi e modulazione capace di rendere l'acquisto una scoperta e un piacere, mantenendo però la concorrenzialità dei prezzi. Diminuisce il numero delle promozioni, anche se più incidenti, aumenta il numero dei prodotti a marchio e sempre convenienti, i prezzi del singolo settore sono più stabili e la fidelity card dà sconti del 10% che possono aumentare a seconda del grado di fedeltà; la zona mercato è molto spettacolarizzata e arricchita di stand "gourmand", di punti di degustazione, di prodotti "à la carte", di una "cantina" di formaggi e prosciutti e di laboratori di cucito e di cucina.

Tutto questo esige una riduzione delle referenze classiche soprattutto dell'ortofrutta. Viene rivoluzionato anche il non alimentare: maggiore presenza di referenze, il tessile ribattezzato "moda", lo spazio casa molto vicino al modello "Ikea", i settori tecnologici e multimediali molto più ampi e basati su marche forti (Sony, Samsung, Whirlpool, Apple ecc.), fino ad arrivare a essere messi sotto la gestione di uno specialista (Virgin, per esempio). Tutti i settori non food sono invasi da consiglieri altamente specializzati, il settore bellezza passa da 5.000 a 9.000 referenze e vengono aggiunti alcuni servizi di frequenza quotidiana (make up, pettinatura veloce ecc.).

L'ipermercato, quindi, non è più solo negozio di specialisti, ma si trasforma anche in "negozio-avvenimento". Infatti la zona promozioni viene ampliata, è programmata una ventina di eventi all'anno, si accentuano le tematiche stagionali cercando di renderle anche "deduttive", viene modificato ogni 10 giorni il fronte delle vendite, arricchendolo di animazioni, esposizioni e consigli in modo da richiamare la clientela e creare traffico. Perfino le attrezzature (mobili e scaffali) partecipano a rendere più gradevole l'acquisto: le gondole sono più basse di 20-40 cm, i corridoi interni più larghi di 60 cm, la segnaletica è ben colorata e il cartellino dei prezzi portato all'altezza dell'occhio.

#### *1.4.2.3. Nuovi format italiani*

Anche l'Italia non è comunque da meno nel campo delle sperimentazioni di nuovi format con caratteristiche particolarmente innovative.

"Il primo esempio è una sorta di warehouse club creato dal Gruppo Pam nelle vicinanze di Villorba (TV), che porta l'insegna "+ X -". Il punto vendita combina la formula dell'ipermercato a quella del cash & carry, aperto però a tutte le tipologie di clientela, ma ha come target fondamentale le famiglie numerose da un lato e i professionisti della ristorazione dall'altro.

La politica di vendita è molto semplice: i prezzi sono allineati a quelli di un ipermercato, ma acquistando in grosse quantità, il prezzo medio dei prodotti si abbassa (da qui il nome di "più per meno", che lascia intendere che più si acquista e meno si spende). Così è il cliente a definire il suo prezzo in funzione della quantità acquistata. Evidentemente i formati dei prodotti sono in linea con il target di clientela cui ci si rivolge e quindi accanto alle confezioni di taglia normale si trovano i grandi formati per la ristorazione. L'assortimento è decisamente più ridotto di quello di un normale ipermercato, tanto che alcuni reparti sono stati completamente eliminati, come il tessile, il grande elettrodomestico ed i giocattoli, mentre altri come il casalingo o la cartoleria sono stati pensati anche per una clientela professionale.

La stessa presentazione dei prodotti, i servizi e l'arredamento del punto vendita sono coerenti con la logica del "semi-ingrosso", quindi decisamente minimalisti, ma non al livello di un hard discount.

Un chiaro vantaggio per la clientela è dato dalla possibilità di realizzare gli acquisti in modo più semplice e veloce, grazie all'assortimento ridotto ma completo del necessario.

Tuttavia, il format non sembra aver riscontrato il successo di pubblico sperato dall'azienda, tanto che non solo non sono stati inaugurati nuovi negozi con queste

caratteristiche, ma lo stesso punto vendita pilota è stato chiuso ed è attualmente in fase di conversione in ipermercato tradizionale.

Innovazione di grande successo tutta italiana è invece la catena “Eataly”, un format totalmente inedito inaugurato la prima volta a Torino nella ex-fabbrica Carpano.

In uno spazio di circa 11.000 mq è stato creato infatti un grande punto vendita che offre prodotti di eccellenza con un prezzo accessibile. Ogni reparto è costituito da tre sezioni distinte, ovvero un banco a vendita assistita, una zona a libero servizio ed uno spazio ristorazione per degustare i prodotti direttamente in loco.

Dall’assortimento sono escluse le grandi marche nazionali, mentre sono presenti produttori specializzati con una forte connotazione locale. All’interno del punto vendita sono onnipresenti degli spazi informativi e didattici al servizio della clientela, mentre parte dello spazio è organizzato per sale riunioni, sale conferenze e internet point.

Ciascuno spazio di vendita è stato affidato ad operatori specializzati nei differenti campi.

Dato l’enorme successo riscontrato da questo format, altri cinque punti vendita analoghi sono stati in seguito inaugurati in altrettante città italiane, ai quali si aggiunge un prestigioso punto vendita inaugurato di recente a New York e ben quattro negozi aperti in Giappone.” (Pederzoli, 2007)

Un’altra novità nel panorama italiano riguarda “Coop Consumatori Nordest” che ha realizzato recentemente il format “Tutto Coop Solo Food”, nuovo concept-store incentrato sui prodotti a marchio, che coprono il 100% dell’offerta.

“Luogo d’esordio è Parma, all’interno del centro commerciale Euro Torri, struttura fino a ieri con un profilo d’offerta esclusivamente non food.

Sui 200 mq di superficie di vendita del nuovo negozio, sono esposte circa 1.000 referenze, rappresentative di tutte le famiglie merceologiche coperte dall’offerta a marchio Coop.

L’assortimento si concentra sui prodotti maggiormente alto vendenti, fornendo un’elevata visibilità tanto al prodotto quanto ai relativi accessori. Particolare attenzione è stata posta agli articoli per l’infanzia e per celiaci, oltre che a quelli tipici e del territorio, come dimostra l’offerta di birre artigianali e di etichette di pregio. Disponibile anche una buona scelta di piatti pronti freschi preparati nel laboratorio del vicino Ipercoop, sito all’interno del centro commerciale di fronte.

Con un layout semplice e informale e un’atmosfera quasi casalinga, “Tutto Coop Solo Food” vuole offrire ai suoi frequentatori un’atmosfera più intima e votata all’eccellenza, nella quale rapidità nel fare la spesa, qualità dei prodotti e occhio al risparmio non sono

concetti antitetici. Per maggiore chiarezza, il display del negozio non utilizza la consueta suddivisione per famiglia merceologica, bensì le diverse linee che segmentano l'offerta di prodotti a marchio Coop, ovvero Viviverde, Fior fiore, Solidal, ecc. vengono singolarmente valorizzate, nei diversi scaffali, per dare maggior risalto ai contenuti valoriali di ogni singolo sottobrand ed item.

Risulta del tutto assente, invece, la linea di primo prezzo.” (Bernieri, 2010)

Ultimo esempio tutto italiano, che in pratica combina le caratteristiche salienti degli ultimi due concept-store appena presentati, ovvero vendita esclusiva di prodotti a marchio e vendita di specialità enogastronomiche italiane, è “Sapori & Dintorni Conad”. “I primi due punti vendita della catena hanno aperto i battenti a Firenze nell'estate del 2010. su superfici contenute, attorno ai 400 metri quadri, con gli scaffali dedicati ai prodotti della linea "Sapori & Dintorni" suddivisi per regione, molti dei quali D.O.P. e I.G.P., e alla selezione “Originis”, che offre piccole produzioni locali preparate secondo le ricette originali della Toscana. Ci sono, poi, uno spazio dedicato alle degustazioni, un servizio di ticket-office in collaborazione con il polo museale fiorentino e la vendita dei biglietti dei trasporti pubblici locali.

L'azienda ha in mente almeno altre tre aperture in altrettante città d'arte, delle quali una ancora in Toscana e altre due nel Lazio, con Roma in prima fila. Con questo format è intenzione di Conad mettere radici nei centri storici e inserirsi anche nel progetto di rinnovo delle stazioni ferroviarie. L'obiettivo è valorizzare la tradizione italiana, in un'ottica di servizio per i residenti, ma anche per una clientela che viaggia, si sposta e visita le città d'arte italiane. La linea "Sapori & Dintorni", dedicata alle eccellenze gastronomiche locali, era stata lanciata da Conad nel 2001 non solo all'interno dei propri punti vendita, ma anche all'estero presso gli ipermercati francesi “E.Leclerc”, nei 1500 negozi di “Coop Suisse” e in quelli ad insegna “Colruyt” in Belgio. Oggi, questa tipologia di punto vendita diventa anche insegna autonoma, un concept che promuove il private label Conad sulla fascia alta dei prodotti.

Con questi due primi punti di vendita, Conad ha l'intento sia di valorizzare i localismi che di far crescere una cultura della qualità e del rispetto delle tradizioni a sostegno del “Made in Italy”.

Oltre a interpretare il concetto di vicinato, si è voluto enfatizzare l'offerta dei più tipici prodotti regionali e integrare con un servizio di promozione della cultura locale, prima di tutto quella museale, ma gli eventi culturali saranno anche altri, di volta in volta studiati e realizzati per favorire l'incontro della città con ognuna delle sue identità, sia dei turisti sia dei cittadini.” (Benna, 2010)

# CAPITOLO 2

## Il Gruppo Unicomm

### 2.1.Presentazione

Il Gruppo Unicomm di Dueville (Vicenza) è tra i soci fondatori della centrale d'acquisto "Unione Volontaria A&O", nata nel 1964 e convertita poi in "Selex Gruppo Commerciale" nel 1979.

Essa riunisce oggi 22 succursalisti regionali, tra i quali il socio principale per fatturato risulta proprio Unicomm, seguita da Commerciale Brendolan (attiva nella provincia di Verona, in Lombardia, nel Piemonte Orientale e nelle province emiliane di Piacenza, Parma e Modena), Megamark (attiva in Campania, Molise, Puglia, Calabria e Basilicata), Ali spa (presente in Veneto e nella provincia di Ferrara), Dimar (operante nel Piemonte Occidentale e in Liguria) e di seguito gli altri soci minori.

GRUPPO	FATTURATO 2009	PUNTI VENDITA	DIPENDENTI
UNICOMM	€ 1.835 mil	215	5700
BRENDOLAN	€ 920 mil	140	3700
MEGAMARK	€ 860 mil	135	3500
ALI'	€ 700 mil	92	2500
DIMAR	€ 650 mil	54	2300

Come si può leggere nella brochure aziendale, la più evidente caratteristica di Selex è la coesistenza di una pluralità di insegne all'interno del Gruppo.

In particolare A&O, C+C e Famila (con le sue declinazioni Famila Superstore e IperFamila) sono le più diffuse a livello nazionale, affiancate da un gran numero di insegne diverse fortemente radicate nel territorio ad uso esclusivo dei singoli soci.

Tra queste si trovano Emisfero, Galassia, Bigstore, Aliper, IperPan, IperDi e Mercatò per gli ipermercati; Maxisconto, L'Abbondanza, Ali, Dok, Superdi, Zerbimark, Pan, Mida, SuperElite, Futura, Léon, Emi, Sì con te, Family Market, Pickup e M.Market per i supermercati e Dpiù, Dmeno, Su Discount, Md Discount e HarDis per i discount.

Come riportato poi sul sito ufficiale della centrale d'acquisto, a livello italiano il Gruppo Selex occupa la terza posizione, con una market share del 9,5%, 3.308 punti di vendita totali, un fatturato 2009 di circa 8,5 miliardi di Euro e oltre 30.000 addetti.

Circa il 90% del giro d'affari è realizzato da strutture di proprietà delle Imprese socie, mentre il restante 10% è da attribuire all'affiliazione.

Osservando i dati risultanti dalle elaborazioni condotte da Symphony-Iri, Selex risulta il primo Gruppo per fatturato in ciascuna delle sette province venete, oltre che nelle province di Cuneo, Gorizia, Isernia, Lodi, Potenza e Taranto.

Il Gruppo Selex infatti, riunendo in Veneto le imprese “Unicomm” (negozi a marchio A&O, Famila, Famila Superstore ed Emisfero), “Commerciale Brendolan” (operante con le insegne A&O, Famila, Famila Superstore, IperFamila e Galassia) e “Alì spa” (supermercati Alì e Aliper), con una quota di mercato aggregata (“IPER+SUPER”) pari al 28,4%, risulta il leader assoluto nella regione.

Seguono a distanza il Gruppo Sma-Auchan (che opera con i marchi Punto Sma, Simply Sma, IperSimply Sma e Auchan) con una share dell'8,5% e il Gruppo Aspiag Service (che opera con i marchi Despar, Eurospar e Interspar) che detiene il 7,6% del mercato. Più distaccata Coop col 5,4%.

Come si può osservare dalla tabella qui di seguito riportata, che mostra le quote di mercato detenute nella regione Veneto dai principali player, l'azienda leader nel campo della grande distribuzione organizzata risulta essere il Gruppo Unicomm, che vanta l'11,8% di share, rendendola quindi di fatto la prima azienda per incidenza all'interno del Gruppo Selex (le aziende aderenti a tale centrale d'acquisto sono quelle evidenziate in colore arancione, la cui somma risulta appunto 28,4%).

<b>GRUPPO</b>	<b>QUOTA LCC</b>
<b>GRUPPO UNICOMM</b>	11,8%
<b>ALI'</b>	9,7%
GRUPPO SMA-AUCHAN	8,5%
ASPIAG SERVICE	7,6%
<b>COMMERCIALE BRENDOLAN</b>	6,9%
COOP ADRIATICA	5,4%
BILLA ITALIA	5,3%
SISA CENTRONORD	4,0%
CARREFOUR	3,5%
VEGA	3,2%
F.LLI LANDO	2,9%
CADORO SUPERMERCATI	2,8%
GRUPPO PAM	2,5%
FINIPER	2,0%

## 2.2. Le origini, la storia e l'evoluzione

La società Unicom, abbreviazione di "Unione Commerciale", nasce nel 1969 ad opera dei fratelli Marcello e Mario Cestaro, il cui padre operava sin dal 1948 con un piccolo deposito di prodotti alimentari all'ingrosso sito a Schio (VI).

# unicomm

È dell'anno successivo l'inaugurazione a Vicenza, nel quartiere Laghetto, del punto vendita diretto numero uno, che porta l'insegna "A&O", di fatto il primo vero supermercato moderno della città di Vicenza assieme al "PAM" di Viale Roma, aperto nello stesso anno.



Il primo "A&O" di Vicenza-Laghetto

Nel 1971 viene attivato un primo centro distributivo a Malo (VI), necessario a servire il sempre maggior numero di punti vendita, tanto in affiliazione che diretti.

A partire dal 1984, dopo una serie di aperture ad insegna "A&O", si iniziano a sperimentare negozi di superfici maggiori, con l'inaugurazione a Olmo di Creazzo, poco fuori Vicenza, del primo supermercato integrato, che sfoggia la nuova insegna "Famila" e dotato di un'area di vendita di circa 2.000 mq.

La stessa insegna viene utilizzata anche per il primissimo ipermercato del Gruppo, esteso circa 3.400 mq ed ubicato all'interno di quello che a tutti gli effetti è il primo centro commerciale interamente di proprietà, ovvero il "Centro Corte" di Zané (VI), aperto nel settembre del 1990.



Il "Centro Corte" di Zané (VI), che ospita il primo ipermercato "Famila" del Gruppo

Nel settembre 1993 avviene il salto di qualità con l'inaugurazione a Vicenza Est del secondo centro commerciale del Gruppo, il "Palladio", tra i più grandi della Regione. Al suo interno è ospitato un ipermercato di dimensioni talmente vaste per l'epoca (quasi 9.000 mq di area di vendita) che per l'occasione viene utilizzata per la prima volta in Italia la nuovissima insegna "IperFamila" (usata pochi mesi dopo anche per un ipermercato a San Bonifacio nel veronese, ed uno a Teverola, nel casertano, aperti però da altre aziende associate Selex).



Il centro commerciale "Palladio", che ospita il primo "IperFamila" d'Italia.

Nella seconda metà degli anni '90 lo sviluppo procede veloce, anche grazie alle numerose acquisizioni, e con l'inaugurazione di un sempre crescente numero di punti vendita e centri commerciali in tutto il Veneto e regioni limitrofe.



Nel 2002, nell'ambito di una ben precisa scelta commerciale, si vuole dare una maggiore enfasi al format degli ipermercati, dotandolo di una maggiore identità e autonomia. Si decide quindi di abbandonare il marchio "IperFamila" e di introdurre l'inedita ed esclusiva insegna "Emisfero", utilizzata la prima volta in occasione dell'inaugurazione dell'ipermercato sito all'interno dell'omonimo centro commerciale a Monfalcone, in provincia di Gorizia.



Il primo centro commerciale ad insegna "Emisfero", ubicato a Monfalcone (GO)

Successivamente il marchio "Emisfero" viene utilizzato anche per ribattezzare l'"IperFamila" di Vicenza, l'"IperDolomiti" di Belluno, l'"IperDogal" di Scorzé (VE) e gli ipermercati "Famila" di Zané (VI) e Mirano (VE).

Negli anni poi, a questi se ne sono aggiunti altri quattro realizzati ex-novo.

Nel 2006 viene inaugurato il nuovo e moderno centro distributivo di Dueville (VI), distribuito su 42.000 mq adibiti a magazzino per gestire una giacenza media di 1.450.000 colli, con 12.900 posti picking e un totale di 45.700 posti pallet.



Il nuovo centro logistico del Gruppo Unicomm

A partire dal mese di Aprile 2010 viene introdotto il nuovo marchio-ombrello “Emi”, declinato a seconda delle dimensioni del negozio in “Emi Spesa”, “Emi Market”, “Emi Supermercato” ed “Emi Superstore”.

Ciò è reso necessario dall’esigenza di ribattezzare i punti vendita localizzati nelle regioni del centro Italia, precedentemente operanti con le insegne “Sidis Mini”, “Supermercato Sidis”, “MaxiSidis”, “IperSidis” e “Sidis Superstore” (precedentemente di proprietà della società Grandi Magazzini Fioroni di Perugia, nell’orbita del Gruppo dal 2004), in quanto non si potevano utilizzare i marchi “A&O” e “Famila”, che erano già stati concessi in esclusiva per quella zona al Gruppo “L’Abbondanza”, altra impresa aderente al Gruppo Selex.

Tra le altre cose, il Gruppo è anche proprietario del “Padova Calcio A.C.” e del “Famila Beretta Basket” di Schio; oltre ad essere main-sponsor di molte altre squadre sportive.

### **2.3.Le società del Gruppo**

Con il passare degli anni, il Gruppo Unicomm si è ingrandito acquisendo medio-piccole catene di supermercati operanti prima di tutto in Veneto per poi allargare i propri confini ed espandersi anche in Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna e centro Italia.

Tra le prime società ad essere assorbite si riscontrano la “Battaglia spa”, operante principalmente nel Padovano, anche tramite la controllata “Lion Discount”, nonché le società “Passuello” e “Alter srl”, entrambe attive nel Bellunese.

Nel 2000, Unicomm acquista il controllo della “M. Guarnier spa” di Belluno, società con punti vendita distribuiti oltre che nel Bellunese anche nelle province di Treviso, Vicenza e Padova. Quest’acquisizione consente al Gruppo di ottenere la leadership nella provincia di Belluno.

Sempre in Veneto si ha poi l’acquisizione della maggioranza della società “Domenico Aliprandi spa”, che oltre a detenere molti punti vendita di varie superfici nel trevigiano e nel veneziano, porta in dote al Gruppo diversi supermercati di medio-grandi dimensioni attivi in tutto il Friuli Venezia Giulia.

L’espansione al di fuori dei confini veneti prosegue inizialmente con l’apertura dei primi punti vendita nell’Emilia Romagna, localizzati nelle province di Ferrara e Bologna, oltre ad un cash & carry a Ravenna. La presenza nella regione viene poi rafforzata a partire dal 2003 grazie all’acquisizione della storica azienda “Arca spa”, specializzata

soprattutto nei negozi di vicinato in franchising e nei cash & carry, ma attiva anche nel settore dei supermercati e dei superstore non solo nelle province emiliane di Forlì-Cesena e Ravenna, ma anche nelle Marche con un piccolo ipermercato in provincia di Ancona.

Il Gruppo è presente anche nel mercato dei cash & carry toscani grazie all'acquisizione della società "Gran Market" di Pisa, uno dei soci fondatori del consorzio A&O, operativa con due negozi all'ingrosso di interessanti dimensioni in provincia di Siena e di Livorno.

L'ultima acquisizione in ordine di tempo permette al Gruppo di avere una significativa presenza anche nel centro Italia, grazie alla "GMF – Grandi Magazzini Fioroni" con sede in provincia di Perugia, che porta in dote una cinquantina di punti vendita diretti e quasi altrettanti affiliati, permettendo così ad Unicomm di avere una presenza consistente anche in Umbria, Marche, Lazio e Toscana.

### 2.3.1. Joint Venture

Dal 1993, il Gruppo Unicomm (assieme alla sua controllata opitergina "Domenico Aliprandi"), avvia una joint-venture alla pari con la veronese "Commerciale Brendolan", quest'ultima detentrici in esclusiva dei marchi Super A&O e Famila per la provincia di Verona, la Lombardia, il Piemonte orientale e l'Emilia Romagna occidentale.

Il risultato di questa collaborazione è la società "Dial srl", con sede a Montegalda (VI), costituita con l'obiettivo iniziale di sviluppare la formula discount nel Triveneto, entrando così nel settore con il nuovo marchio "Dpiù".

L'esigenza nasce dal fatto che oltre all'affermarsi sul territorio di grandi catene internazionali operanti nel settore, si ha la rapida ascesa di piccole catene locali che erodono quote di mercato ai supermercati.

Il primo punto vendita viene aperto nel settembre del 1993, con un assortimento iniziale di appena 500 referenze.

Col passare degli anni, queste sono state man mano integrate fino a raggiungere i quasi 1.500 prodotti attualmente in assortimento e l'insegna si è sviluppata anche al di fuori dei confini veneti, comprendendo oggi anche Piemonte, Liguria, Lombardia, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Toscana ed Emilia Romagna.

L'assetto societario è stato rivisto nel corso del 2010, quando da una joint venture paritetica si è passati ad una maggioranza detenuta dal socio veronese, con una partecipazione nel capitale sociale da parte di Unicomm ridotta al 18%.

## 2.4.1 numeri del Gruppo Unicomm

Lo sviluppo e le acquisizioni effettuate col passare degli anni, hanno permesso al Gruppo Unicomm di raggiungere oggi una presenza territoriale che comprende 7 regioni, con punti vendita ubicati in 25 province e 210 comuni diversi, servendo potenzialmente una popolazione residente pari a circa 16.000.000 di consumatori.

Alla fine del 2009 risultano all'attivo ben 215 punti vendita di proprietà e quasi 700 negozi associati ed affiliati, per un numero totale di dipendenti che sfiora i 6.100 addetti ed un fatturato consolidato di oltre 1.800 milioni di Euro.

La superficie di vendita complessiva ammonta a poco meno di 300.000 mq, così ripartita: oltre 55.000 mq (pari al 18,5%) è la superficie detenuta dai supermercati di prossimità, oltre 95.000 mq (circa il 32%) sono supermercati integrati, i discount (esclusi i negozi ad insegna Dpiù, in quanto non di proprietà esclusiva) coprono quasi 18.500 mq (pari al 6%), gli ipermercati occupano poco meno di 50.000 mq (pari al 17% della superficie) ed i cash & carry quasi 80.000 mq (pari al 27%).

Al primo trimestre 2009 la regione con la più alta concentrazione di punti vendita di proprietà del Gruppo Unicomm, considerando tutti i format, risultava il Veneto con 89 negozi, seguito dall'Emilia Romagna con 37 negozi, dall'Umbria con 34, dal Friuli Venezia Giulia con 18 negozi, dalle Marche con 11 punti vendita, dal Lazio con 9 e infine dalla Toscana con 6.

A livello di singole province, la roccaforte del gruppo rimane Vicenza con 30 punti di vendita, seguita da Perugia con 29 negozi e da Forlì-Cesena con 22 negozi. Seguono più a distanza Treviso e Padova con 15 negozi ciascuna e Venezia e Belluno con rispettivamente 13 e 12 punti vendita di proprietà.

Per quanto riguarda i centri distributivi, data la vastità territoriale sulla quale si trova ad operare, il Gruppo si avvale di due ce.di. per i freschi e di cinque ce.di. per il grocery.

In particolare a San Pietro in Gu (PD) si trova un centro distributivo per prodotti deperibili da 20.000 mq di superficie, che consente la centralizzazione di ortofrutta, salumi, formaggi, surgelati, carne e pesce; un altro impianto simile si trova a Ponte San Giovanni (PG) per i punti vendita del centro Italia, esteso per oltre 10.000 mq.

Per il grocery invece i ce.di. si trovano a Dueville (VI) con 42.000 mq di magazzino a disposizione, ad Oderzo (TV) con 10.000 mq, a Belluno con circa 9.000 mq, a Longiano (FC) con circa 14.000 mq ed a Perugia con circa 25.000 mq. Da questi centri vengono complessivamente spediti quasi 59 milioni di colli all'anno.

## 2.5. Le insegne del Gruppo

Unicomm opera sul territorio di sua competenza con numerose e diversificate insegne. Di queste, i marchi “Emisfero”, “Hurrà”, “Mega”, “Guarnier Catering”, “Central Cash” ed “Emi” (nelle sue declinazioni “Spesa”, “Market”, “Supermercato” e “Superstore”), sono di proprietà esclusiva del Gruppo, mentre le rimanenti, ovvero “Svelto A&O”, “Super A&O”, “Famila”, “Famila Superstore” e “C+C”, sono di proprietà del Gruppo Selex e concesse in licenza alle imprese aderenti a tale centrale d’acquisto.

Questo è il motivo per cui tali insegne (alle quali si aggiungono anche “Iperfamila” e “Combi”, da anni non più utilizzate dal Gruppo Unicomm) si incontrano in realtà nella quasi totalità delle regioni italiane, utilizzate però da aziende distributive differenti, accomunate dal solo fatto di aderire a Selex.

L’unica limitazione che viene posta dalla centrale d’acquisto, consiste nell’impedimento di sovrapposizioni territoriali tra due soci che utilizzano la stessa insegna: in questi casi diventa necessario il ricorso ad un marchio di proprietà esclusiva per una delle parti. È proprio questa la causa che ha portato alla nascita dell’insegna “Emi”, appositamente creata per l’utilizzo nel Centro Italia, in quanto i marchi “A&O” e “Famila” erano già stati concessi in licenza al Gruppo “L’Abbondanza” di Perugia.

Tanto “A&O” che “Famila” sono dei marchi di derivazione tedesca: “A&O” identificava infatti una piccola catena di negozi presenti principalmente nella Germania settentrionale, fondata nel 1953 e oggi non più operativa, perché assorbita dall’insegna “Famila” a partire dal 1968. Quest’ultima può oggi contare oltre centocinquanta punti vendita in tutta la Germania.

Nel 1971 l’insegna “Famila” era approdata anche nei Paesi Bassi, mercato poi abbandonato nel 1982. Nel corso del 2010 è stato però inaugurato un nuovo ipermercato di circa 7.000 mq di superficie di vendita, che segna di fatto il ritorno del marchio in Olanda, con l’obiettivo di incrementare la presenza nel Paese.

Il Gruppo Selex ha acquisito dalla centrale tedesca “Markant” il diritto all’utilizzo esclusivo del nome “Famila” per i propri soci su tutto il territorio italiano nel 1984.

Il primo punto vendita in Italia a recare quest’insegna si trovava a Bolzano ed è stato inaugurato lo stesso anno, seguito pochi mesi dopo dal succitato negozio di Creazzo.

Da notare comunque che tanto l’insegna “Famila Superstore” che “Iperfamila” sono un’esclusiva tutta italiana: in Germania infatti, per identificare i negozi di maggiori

dimensioni, si utilizza l'insegna "Famila XXL". La declinazione "Superstore" non è tuttavia una novità assoluta, visto che veniva utilizzata già nel corso degli anni '70 per i punti vendita olandesi.



Un "Famila Superstore" olandese di metà anni '70.

Unicomm ha ottenuto quindi dalla centrale Selex il diritto ad utilizzare in maniera esclusiva i marchi "C+C", "A&O" e "Famila", comprese tutte le loro eventuali declinazioni, per la regione Veneto (ad esclusione della provincia di Verona, dove la licenza è detenuta dal Gruppo "Commerciale Brendolan"), tutto il Friuli Venezia Giulia, in Emilia Romagna per le sole province di Bologna, Ferrara, Ravenna, Forlì Cesena e Rimini, nonché nelle Marche per le sole province di Ancona e Pesaro-Urbino.

Nel dettaglio, le insegne utilizzate per il canale supermercati sono:

#### 2.5.1.Svelto A&O – Emi Spesa

Rappresentano le insegne del Gruppo per i supermercati di prossimità, operanti esclusivamente in franchising.

L'ubicazione prevalente è nelle aree urbane residenziali ad alto livello di concentrazione demografica. La formula commerciale punta ad un'alta frequenza di spesa della clientela di riferimento.

Per entrambe, la superficie di vendita tipica varia dai 200 ai 400 mq, con un'offerta commerciale in genere articolata su 4.000 referenze totali, il 98% delle quali è rappresentata da grocery e fresco.

L'insegna "Svelto A&O" è riservata al Triveneto e all'Emilia Romagna, Emi Spesa opera invece nelle regioni del centro Italia.

Oggi sono quasi 500 i punti vendita recanti queste insegne facenti capo al Gruppo Unicom.



### 2.5.2. Super A&O – Emi Market

Sono le insegne per i supermercati di medio-piccole dimensioni del Gruppo (tipicamente dai 400 ai 1500 mq), e sono utilizzate sia per punti vendita in proprietà che per negozi affiliati. L'assortimento, composto da circa 8.000 referenze, è ripartito per il 51% in grocery, il 45% nel fresco e solo il 4% nel non food.

Anche in questo caso le due insegne sono del tutto equivalenti ma differiscono per le regioni in cui sono utilizzate. I negozi che portano questi marchi sono circa 150 (compresi gli affiliati), ed operano con lo slogan "Il meglio vicino a te" per A&O e "Mi piace, mi conviene" per Emi.



### 2.5.3. Famila – Emi Supermercato

Famila è il marchio strategico del Gruppo, quello per i supermercati integrati di medie dimensioni, con l'intento di soddisfare le esigenze d'acquisto di carattere prevalentemente alimentare ad alta frequenza.

L'ubicazione tipica è in aree urbane semicentrali o periferiche con buona concentrazione demografica oppure all'interno di centri/parchi commerciali.

La superficie di vendita media è di circa 1.500-2.000 mq (variabile tra un minimo di 1.350 mq ed un massimo di 3.200 mq) con un assortimento tipico di circa 14.000 referenze così ripartite: 53% grocery, 44% fresco e 13% non food.

Oggi sono circa duecento in Italia i negozi che portano questa insegna, tanto da farne una delle più diffuse.

Di questi, una cinquantina sono quelli di proprietà del Gruppo, numero comunque destinato a salire nei prossimi anni, date le molteplici nuove strutture in fase di realizzazione.

Va notato comunque che alcuni supermercati “Famila” del Gruppo Unicom sono sorti sulle ceneri di un esistente supermercato “Super A&O”, opportunamente ristrutturato ed ampliato. Gli ultimi in ordine di tempo sono stati i negozi di Schio-Trinità e Padova-Mortise, ma in futuro questo upgrading potrebbe interessare degli altri punti vendita.

I supermercati “Famila” rappresentano circa il 32% della superficie di vendita totale appartenente ad Unicom ed operano con lo slogan “Con noi sei in famiglia”.

“Emi Supermercato” è invece il marchio utilizzato nelle regioni del centro Italia per i supermercati integrati che presentano le stesse caratteristiche tipiche dei “Famila”, e contraddistingue oggi dodici punti vendita.



Nel canale dei superstore e degli ipermercati, il Gruppo è presente con le insegne:

#### 2.5.4.Famila Superstore – Emi Superstore

È una delle insegne di più recente introduzione, dato che l'inaugurazione del primo negozio del Gruppo con questo marchio risale all'ottobre 2007, ed identifica i punti vendita “Famila” di importante metratura, tipicamente con superficie compresa tra i circa 2.500 mq ed i 4.000 mq, superficie minima per assumere la denominazione “Emisfero”.

Il “Superstore” è uno dei canali più performanti del Gruppo, potendo essere considerato a metà strada tra un grosso supermercato e un piccolo ipermercato.

La proposta assortimentale esprime una segmentazione più profonda nei reparti freschi e freschissimi, una scelta ampia e razionale nel grocery ed una calibrata presenza nel non food.



Al momento il Gruppo possiede in totale cinque “Famila Superstore” (altri tre sono in fase di ultimazione), ma nei prossimi anni tra nuove aperture, ristrutturazioni e/o ampliamenti dei “Famila” esistenti il numero di negozi con questa insegna è destinato ad aumentare sensibilmente.

A questi va poi aggiunto un “Emi Superstore” presente in provincia di Perugia.



#### 2.5.5.Emisfero

È l'insegna per il format ipermercati ad uso esclusivo del Gruppo.

L'obiettivo di “Emisfero” è quello di divenire l'ipermercato di riferimento per la famiglia moderna, divenendo il leader nell'assortimento e nella qualità del food, con una politica di prezzi allineata alla convenienza della concorrenza.

Gli ipermercati “Emisfero” presentano superfici di vendita comprese tra i 3.900 ed i 9.000 mq, con un numero medio di referenze di 27.000 articoli, quasi un quarto dei quali di tipo non food.

Lo slogan che contraddistingue gli ipermercati “Emisfero” è “Nell'orbita della convenienza”.

Attualmente sono dieci i punti vendita a portare questo marchio, nove dei quali sono inseriti all'interno di un centro commerciale. Sette sono localizzati in Veneto (Vicenza, Zané, Silea, Vittorio Veneto, Belluno, Mirano e Scorzé), due in Friuli Venezia Giulia (Monfalcone e Fiume Veneto) e uno in Umbria (Perugia).

A questi comunque nei prossimi anni se ne aggiungeranno almeno altri due (Bassano Del Grappa e Jesolo), in fase di realizzazione.



### 2.5.6.Mega

Questo marchio identifica un unico ipermercato di circa 3.000 mq di area di vendita sito all'interno di un medio centro commerciale a Belluno e gestito dalla controllata Guarnier. E' uno dei punti di riferimento della zona.



Nel canale cash & carry, Unicomm opera con i marchi:

### 2.5.7.C+C

È l'insegna appartenente alla centrale d'acquisto Selex per i cash & carry, pertanto la clientela è costituita da utilizzatori professionali.

La superficie tipica varia tra i 500 ed i 3.000 mq, per circa 8.000 articoli in assortimento, in cui il non food rappresenta il 3%.

Reparti specializzati, allestiti con cura, dall'ortofrutta, alla salumeria e formaggi, alla macelleria e in alcuni alla pescheria, con arrivi giornalieri, assicurano ai clienti la massima freschezza, con un eccellente rapporto qualità/prezzo.

E poi tutto l'assortimento alimentare, un'ampia scelta di surgelati, i prodotti per la detergenza e la pulizia, oltre ad un'importante presenza di non alimentare professionale, tovaglie, grembiuli, bicchieri, piatti ecc.

Ad oggi sono una quarantina i "C+C" operanti sul territorio italiano facenti capo al Gruppo Unicomm.



### 2.5.8.Central Cash

Anche questo marchio identifica dei cash & carry, ma oltre ad essere ad uso esclusivo del Gruppo, mira principalmente ad una clientela facente parte del mondo dell'HORECA (ristoranti, bar, alberghi, ecc.). La superficie di vendita tipica oscilla tra i

1.500 ed i 3.000 mq. Quest'insegna identifica al momento cinque punti vendita, sparsi per le province di Padova, Vicenza, Treviso e Belluno.



#### 2.5.9. Guarnier Catering

Rappresenta la divisione cash & carry della controllata "M. Guarnier", attiva con un unico punto vendita nel Bellunese.

Come suggerisce il nome, si occupa della commercializzazione all'ingrosso di tutto quanto possa necessitare per il servizio di catering



Infine, nel canale discount il Gruppo è presente con le insegne:

#### 2.5.10. Hurrà

Hurrà è il marchio ad uso esclusivo del Gruppo per i discount, normalmente localizzati in aree periferiche caratterizzate da intensi volumi di traffico automobilistico ed integra la sua offerta attraverso l'affiancamento di specialisti di settore nei prodotti freschi e una offerta non food secondo la stagionalità.

La superficie media varia tra i 400 ed i 1.500 mq, per un numero di referenze medio di 2.500 articoli. Attualmente l'insegna identifica una trentina di punti vendita sparsi tra il triveneto e l'Italia centrale.



#### 2.5.11. Dpiù

Anche questa è un'insegna per il format discount, nata nei primi anni '90. Le caratteristiche del format sono del tutto simili a quelle del marchio Hurrà, pur in genere presentando superfici più contenute (raramente sopra gli 800-1.000 mq) e, a differenza

sia di Hurrà che di molti altri discount concorrenti, una quasi totale assenza di prodotti di marca industriale.

I punti vendita recanti questa insegna sono 220, di cui 130 di proprietà della società Dial srl (nella quale il Gruppo Unicomm ha una partecipazione azionaria del 18%) ed i restanti 90 in affiliazione.



#### 2.5.12. Insegne abbandonate

Negli anni passati, il Gruppo operava anche con altre insegne, oggi non più utilizzate perché sostituite da altre più moderne. Tra queste si trovano:

- “Combi”, usato negli anni '80 per indicare i supermercati di maggiori dimensioni, poi cannibalizzato dall'insegna “Famila”;



- “IperDolomiti”, insegna usata a partire dal 1997 per identificare il primo ipermercato aperto a Belluno, è stata sostituita da “Emisfero” nel 2004 in occasione di una ristrutturazione del layout del negozio;



- “Eurodolomiti”, usata dal Gruppo a partire da metà degli anni '90 per identificare due punti vendita localizzati nella provincia di Belluno, ribattezzati in seguito “Famila”;



- “IperFamila”, usata dal 1993 per identificare il primo grande ipermercato del Gruppo, ma abbandonata nel 2003 in favore di “Emisfero”.



# **CAPITOLO 3**

## **L'ATTIVITA' PROMOZIONALE**

Tra i principali strumenti per svolgere attività promozionali all'interno dei punti vendita della grande distribuzione organizzata, se ne possono annoverare alcuni che interagiscono direttamente con i clienti, tra cui i volantini promozionali e le carte fedeltà, altri invece come il merchandising, la revisione assortimentale e l'esposizione a scaffale (il cosiddetto "space planning") possono comunque indirettamente influenzare in maniera anche decisiva le vendite di un negozio.

In ogni caso qualsiasi tipo di attività promozionale risulta particolarmente utile: secondo i numerosi studi effettuati dalla società AC-Nielsen, infatti, lo sconto è soltanto uno dei possibili strumenti promozionali. Un buon uso del display e del volantino spesso genera delle vendite incrementali maggiori. Si è infatti rilevato sperimentalmente che uno sconto del 10% mediamente porta ad un 40% di incremento nelle vendite, il display in-store può aggiungere un 65% e il volantino un 20-25% di vendite incrementali rispetto ai valori di base.

### **3.1. Le offerte promozionali**

Secondo la definizione di AC-Nielsen, le promozioni sono delle attività volte a colpire l'attenzione del consumatore per influenzarne l'acquisto.

In particolare, la promozione può risultare utile per:

- incrementare la fedeltà dei consumatori esistenti;
- smaltire stock o volumi in surplus;
- persuadere i retailer a supportare il brand in-store;
- compensare gli aumenti di prezzo;
- difendersi contro l'attività dei competitor;
- attirare nuovi consumatori e aumentare quindi la penetrazione di mercato.

Esistono sostanzialmente due tipologie di promozioni: quelle dette "di prezzo" che portano vantaggi immediati, di breve periodo e misurabili; e quelle dette "di comunicazione" che comportano vantaggi differiti, di medio periodo e più difficili da determinare.

Le prime si attivano quando si ha una riduzione di prezzo di almeno il 10% rispetto al cosiddetto "regular price" ovvero il secondo prezzo più alto registrato da un

determinato prodotto nelle ultime quattro settimane. Rientrano in questa categoria le offerte di quantità aggiuntiva gratuita, omaggio, coupon, display e volantinaggio.

Più dettagliatamente le promozioni possono essere classificate nel modo seguente:

### 3.1.1.Promozioni di prezzo

Le promozioni di prezzo includono:

- gli “sconti a scaffale”, in cui lo sconto sul prodotto è promosso dal rivenditore nel punto vendita;
- gli “sconti diretti” in cui lo sconto sul prodotto è indicato direttamente sul package del prodotto;
- il “coupon”, ovvero un buono che dà diritto ad uno sconto sul prezzo del prodotto o maggiori quantità dello stesso;
- il “cross coupon” ovvero un buono sconto su un prodotto redimibile sull’acquisto di un secondo prodotto, solitamente della stessa azienda o Gruppo;
- gli “sconti quantità”, cioè gli sconti ottenibili acquistando quantità multiple dello stesso prodotto;
- le agevolazioni finanziarie, con le quali si consente di dilazionare nel tempo il pagamento di una parte o di tutto il prodotto acquistato, ad un tasso d’interesse ridotto o nullo.

### 3.1.2.Promozioni a premio

Rientrano in questa categoria:

- la “raccolta punti/prove d’acquisto/programmi fedeltà”, ovvero attraverso il collezionamento di prove d’acquisto cartacee riportate sulle confezioni dei prodotti od elettroniche tramite carte di credito o fidelity card con microchip, si ha diritto o ad un premio definito o a premi di valore crescente scelti da un catalogo promosso dal produttore e/o dal distributore del prodotto;
- le “operazioni a premio”, quando acquistando un bene si riceve contestualmente un gadget oppure il gadget stesso è inserito nella confezione del prodotto.

### 3.1.3.Promozioni di prodotto

Le promozioni di prodotto, anche dette “free sampling”, consistono in un campione offerto gratuitamente al consumatore per pubblicizzare un nuovo prodotto, spesso inserito direttamente nella confezione di un’altra referenza già da tempo affermata sul mercato.

### 3.1.4. Concorsi

Rientrano in questa categoria:

- le “lotterie”, ovvero acquistando un prodotto si ha la possibilità di partecipare all'estrazione di uno o più premi;
- i “giochi”, ovvero tramite l'acquisto di un prodotto si ha diritto a partecipare ad un gioco, vincendo il quale si ha diritto ad un premio;
- le “vincite istantanee”, all'acquisto del prodotto è associato un concorso del tipo “gratta e vinci”.

### 3.1.5. Promozioni congiunte

Si possono suddividere in:

- il “coomarketing”, anche detto “tie in”, in cui più aziende concordano di effettuare una promozione che va a beneficio dei prodotti di ciascuna azienda;
- la “charity”, con la quale parte del prezzo del prodotto è devoluto in beneficenza dal produttore o dal venditore;
- le “promozioni collegate ad eventi”, quando la marca del prodotto è associata ad una manifestazione o ad un evento pubblico.

## **3.2. Storia recente delle promozioni**

Negli anni '70 ed '80, una delle forme più diffuse in assoluto di offerta promozionale, oltre al classico sconto, era quella di tipo “multibuy”, ovvero i famosi “3x2” o “2x1”, talmente diffusi che alcune aziende ne avevano fatto il proprio slogan (una su tutte la catena Colmark con il suo “È vero, ci sono tanti 3x2, ma solo uno è Colmark”).



Un volantino con offerte in 3x2 della catena “Silos” di fine anni '80



“Il 3x2 viene considerato una delle più grandi invenzioni, in termini promozionali.

Il suo inventore si chiamava Gianfelice Franchini, fondatore della catena “Supermercati Brianzoli”, che per primo capì che un conto è proporre uno sconto del 33%, tutt'altra cosa è avere una terza confezione gratis, concreta, da prendere in mano e mettere nel carrello.” (Zuliani, 2008)

“Anche il 3x2 però oggi funziona male. I consumatori non sono più disposti a stoccare merce a casa loro, inoltre il potere d'acquisto è minore rispetto ad un tempo e i prodotti freschi non possono essere stoccati. Il consumatore del nuovo millennio cerca di ragionare e spesso soffre di quella che viene comunemente chiamata "frustrazione del dopo-promozione": dopo aver fatto incetta di ciò che era in offerta ed essersi riempito la casa, si accorge di avere speso troppo per cose non indispensabili.

Inoltre, mentre all'inizio degli anni '80 bastava dire “offerta speciale” per riempire i supermercati, oggi che praticamente tutte le catene realizzano dei volantini e quasi tutte presentano le stesse offerte, il cliente non si sposta più: è conscio del fatto che nel giro di poco tempo il supermercato più vicino proporrà le stesse offerte di quello che è dall'altra parte della città.” (Fornari, 2008)

Con il passare degli anni, quindi, si è fatto sempre meno ricorso a questa tipologia di promozione, tanto che oggi si preferisce utilizzare quasi esclusivamente promozioni del tipo “taglio prezzo”, eventualmente con uno sconto riservato solamente ai titolari di carta fedeltà.

Alcune catene poi, in particolare “Coop”, “Iper” e “Auchan”, alcune volte indicano nel volantino un doppio prezzo: il primo, con uno sconto base, disponibile per tutti i clienti ed il secondo, che presenta uno sconto maggiore, che verrà praticato soltanto ai sottoscrittori di fidelity card, come nell'immagine qui sotto riportata, tratta da un volantino “IperSimply Sma”, in cui si può notare bene questa differenza di prezzo.



Per quanto riguarda la tipologia di sconto, questo in alcuni casi può riguardare l'intera spesa, pratica utilizzata spesso nei primi giorni di apertura di un nuovo punto vendita o quando lo si vuole rilanciare. Tale sconto può essere immediato oppure in forma di buono acquisto per una spesa successiva, pratica quest'ultima avente lo scopo di far tornare i clienti e fidelizzarli.

Sempre più frequenti sono poi le offerte del tipo "Tutto a ..." oppure a "fasce di prezzo", in cui è possibile trovare una gran quantità di prodotti assortiti sia dei reparti food che non food, rispettivamente ad un prezzo fisso oppure a scaglioni di prezzo (in questo caso in ogni pagina del volantino è possibile vedere una serie di prodotti di reparti differenti, accomunati però dallo stesso prezzo).

Ciononostante, la forma del cosiddetto "cut price" (o taglio prezzo) risulta quella di gran lunga più praticata, con uno sconto che può portare il prezzo di vendita al pubblico ad eguagliare il costo sostenuto dall'azienda oppure anche minore, ovvero in sottocosto.

#### 3.2.1. Le vendite in sottocosto

Nonostante alcune catene distributive ricorrano con una certa frequenza alla filosofia di vendere i prodotti "al costo", questa pratica viene spesso ritenuta poco intelligente, perché consente di far conoscere ai concorrenti le proprie condizioni di acquisto praticate dai fornitori.

Per questo motivo si preferisce in genere ricorrere alle offerte "in sottocosto", in quanto non si può avere idea di quanto il prezzo proposto al pubblico sia effettivamente più basso di quello pagato dall'azienda ai propri fornitori.

Per evitare casi di condizioni di concorrenza sleale tra aziende in competizione, il D.P.R. 218/01 disciplina questo tipo di vendite in sottocosto.

Esso in pratica prevede il divieto di vendita in sottocosto effettuata da un esercizio commerciale che, da solo o congiuntamente a quelli dello stesso gruppo di cui fa parte, detiene una quota superiore al 50% della superficie di vendita complessiva esistente nel territorio della provincia dove ha sede l'esercizio, con riferimento al settore merceologico di appartenenza. La vendita in sottocosto deve essere comunicata al Comune dove è ubicato l'esercizio almeno dieci giorni prima dell'inizio e può essere effettuata solo tre volte nel corso dell'anno. Ogni vendita sottocosto non può avere una durata superiore a dieci giorni ed il numero delle referenze oggetto di ciascuna vendita sottocosto non può essere superiore a cinquanta. Non può essere effettuata una vendita sottocosto se non è decorso almeno un periodo pari a venti giorni dall'ultima, ad eccezione della prima vendita sottocosto dell'anno.

È comunque in ogni caso consentito effettuare la vendita sottocosto dei prodotti:

- alimentari freschi e deperibili;
- dei prodotti alimentari qualora manchino meno di tre giorni alla data di scadenza o meno di quindici giorni alla data del termine minimo di conservazione;
- dei prodotti il cui valore commerciale sia significativamente diminuito a causa di modifiche della tecnologia utilizzata per la loro produzione o di sostanziali innovazioni tecnologiche apportate agli stessi prodotti, ovvero a causa dell'introduzione di nuove normative relative alla loro produzione o commercializzazione;
- dei prodotti non alimentari difettati o che abbiano subito un parziale deterioramento imputabile a terzi, ad agenti naturali o a fatti accidentali;
- nonché dei prodotti usati per dimostrazioni, mostre, fiere o prove.

È poi consentito effettuare la vendita sottocosto in deroga a quanto sopra nei casi di:

- ricorrenza dell'apertura dell'esercizio commerciale o della partecipazione al gruppo del quale l'esercizio fa parte, con cadenza almeno quinquennale;
- apertura di un nuovo esercizio commerciale;
- avvenuta ristrutturazione totale dei locali anche qualora si sia proceduto, prima della ristrutturazione, alla vendita di liquidazione;
- modifica e integrazione dell'insegna tali da incidere sul carattere individuante della stessa.



Un volantino con offerte in sottocosto

### **3.3.Statistiche sulle promozioni**

“Nell’anno 2010 gli italiani facendo la spesa nei super ed ipermercati hanno risparmiato quasi 5,7 miliardi di euro, ovvero il 10,8% in più rispetto all’anno precedente, grazie alle promozioni che, secondo un calcolo di Federdistribuzione, hanno riguardato il 25,5% delle vendite totali del largo consumo confezionato (56 miliardi di euro di giro d’affari nel 2010), con uno sconto medio del 28,5% ma che nel 15% dei casi, ha raggiunto o superato il 40%.

La pressione promozionale, intesa secondo Nielsen come il rapporto tra le vendite promozionate e quelle totali, ha continuato a salire nel 2010, dopo un 2009 all’insegna dei tagli selvaggi dei prezzi, con una quota del 23,3% (pari a 11,7 miliardi) delle vendite totali, così come il risparmio per le famiglie. Il che significa minori introiti per i produttori e per le grandi catene della distribuzione che lamentano infatti marginalità sempre più risicate.

Nel 2010 quindi circa un quarto delle vendite sono state effettuate con promozioni, la pressione è salita di anno in anno così come lo sconto medio, ma è calata l’efficacia (intesa secondo la definizione di AC-Nielsen come l’efficacia di ogni attività promozionale, valutando il rapporto tra le vendite di base e le vendite totali effettivamente realizzate) dal 106,9% di due anni fa al 100,7% odierno.

Le aziende, dall’industria al trade, pagano questi sconti rinunciando ai loro margini, a beneficio delle famiglie. Nonostante tutto, i consumi non sono cresciuti, in quanto i consumatori oltre ad avere minore disponibilità economica, sono comunque meno propensi a fare scorte perché hanno capito che le promozioni sono tante e frequenti, quindi secondo le previsioni l’efficacia in futuro scenderà ancora.

La corsa alle promozioni ha un impatto sul prezzo delle vendite al pubblico, le quali sono in fase deflattiva, ma per il 2011, con l’aumento previsto delle materie prime, i prezzi dovrebbero salire con conseguente diminuzione dei volumi.

A questo punto emerge la necessità di un forte rientro della pressione promozionale perché si è arrivati a dei livelli insostenibili.” (Gervasio, 2010)

Come riportato poi nell’articolo “L’efficacia delle promozioni di prezzo”, all’inizio del 2000 le industrie destinavano circa il 20% del loro budget di marketing ai tagli prezzo, mentre oggi si arriva al 40%, con comparti, come quello del largo consumo, in cui il ricorso alla leva promozionale è una costante.

Una recente ricerca realizzata da AC-Nielsen evidenzia infatti che nella G.D.O. un prodotto su cinque è in promozione, percentuale che sale a uno su tre se si considerano i soli ipermercati. La quota più consistente di queste promozioni è rappresentata da riduzioni di prezzo, che pesano per tre quarti sul totale dell’attività

promozionale del canale. A fronte di una pressione (rapporto tra prodotti in promozione e referenze totali) pari al 20,1%, lo sconto rappresenta il 14,8%, contro il 5,3% delle “no-price promotions”.

Il ruolo delle riduzioni di prezzo viene ulteriormente amplificato dalla crescita quantitativa delle promozioni che fanno uso di “maxi-sconti”: se nel 2000 lo sconto del 30-40% era applicato al 2,5% delle referenze in assortimento, e solo lo 0,6% dei prodotti era scontato oltre il 40%, oggi queste percentuali sono salite rispettivamente al 3,4% e all'1,5%.

La grande distribuzione, per fronteggiare gli aumenti nei listini dei prodotti e reagire a potenziali cali nei consumi, costringe i propri fornitori, pena la perdita di posizioni vantaggiose, a destinare crescenti risorse in operazioni promozionali di cut-price.

I consumatori, dal canto loro, tendono ad effettuare i propri acquisti in modo sempre più razionale: rilevazioni di mercato indicano infatti che circa il 50% degli acquisti del largo consumo è pianificato a casa in base ad informazioni sulla convenienza dei prodotti e dei punti vendita.

Nonostante la loro efficacia, non sempre i tagli di prezzo e le elevate percentuali di sconto rappresentano la soluzione migliore per stimolare il mercato.

Oltre al concreto rischio di svilire la marca (le ripetute riduzioni di prezzo ne possono erodere posizionamento ed immagine) ci sono altri tre elementi che entrano in gioco e che occorre attentamente valutare quando si fa uso di tecniche di cut price, ovvero: la dimensione/tipologia del punto vendita, l'importanza del mercato e del brand al suo interno, nonché la categoria merceologica.

In dettaglio:

- La dimensione/tipologia del punto vendita influenza direttamente l'efficacia della promozione. È stato infatti empiricamente rilevato a livello europeo che le promozioni raggiungono la loro massima efficacia nei punti vendita di grandi dimensioni, in particolare negli ipermercati, mentre la loro influenza è minima in quelli di piccole dimensioni.
- La dimensione del mercato e la quota del brand al suo interno sono variabili che concorrono a rendere sostenibili i costi delle promozioni e a definire il bacino di acquirenti sui quali la promozione agisce per aumentare i volumi di vendita.
- La categoria merceologica è l'elemento di maggior peso. Infatti a parità delle condizioni precedenti, la risposta alla pressione promozionale è strettamente legata alla tipologia dei prodotti.

In particolare, nelle categorie caratterizzate da consumi rigidi e poco espandibili (come l'igiene orale o il cibo per animali) le attività promozionali, in particolare quelle legate al prezzo, più che generare vendite aggiuntive determinano un "brand switching". Accade cioè che il consumatore abbandona senza problemi la marca abituale per approfittare del risparmio offerto da quella in promozione. In questo modo si conseguono ridottissimi effetti sui volumi di vendita della categoria nel suo complesso, mentre le vendite aggiuntive della marca promozionata hanno generalmente breve durata e spariscono non appena la promozione termina o inizia quella di un competitor.

Al contrario, nelle categorie con consumi più elastici ed espandibili (come ad esempio il dolciario o i soft-drink) le promozioni non sono soltanto efficaci nell'aumentare le vendite della marca, ma hanno anche ricadute positive sul sell-out dell'intera categoria. A prima vista potrebbe sembrare ovvio che maggiore è la percentuale di sconto, maggiore è il volume di vendite incrementalì (anche detto "uplift") generato dalla promozione. In realtà i dati di mercato dimostrano che non c'è sempre una correlazione diretta tra le due variabili. La ricerca AC-Nielsen identifica nella fascia di sconto del 30-35% quella che in genere determina le maggiori vendite incrementalì. Vi sono, anzi, comparti, come il food, in cui i risultati migliori si raggiungono con percentuali del 20-30%. In questi casi, forzare ulteriormente lo sconto comporta un'erosione dei margini operativi più che proporzionale a quello generato dallo sviluppo delle vendite.

Quasi il 50% delle promozioni di prezzo propone sconti superiori a quelli strettamente necessari, se ne deduce quindi che la metà delle operazioni di price-promotion genera minore efficienza rispetto a quella ottimale e che quindi una parte consistente delle risorse va inutilmente dispersa.

Nel valutare la dimensione delle vendite generate da una promozione è necessaria una precisa analisi di tutti gli elementi che le compongono: le vendite di baseline, le vendite incrementalì, l'accaparramento ecc.

L'uplift complessivo può essere infatti drogato da fenomeni di anticipazione degli acquisti (accaparramento) che penalizzeranno le vendite future del prodotto o da brand switching temporanei destinati a svanire con la scomparsa del risparmio offerto. La vera sfida per le aziende appartenenti alla G.D.O. è quindi riuscire a trasformare una parte importante di uplift in vendite baseline, ovvero di riuscire a conservare una quota aggiuntiva di consumatori anche a promozione conclusa.

### **3.4.Gli effetti delle promozioni**

Qualunque tipo di promozione comporta per forza di cose una serie di effetti, alcuni positivi, altri negativi. Ovviamente le promozioni portano ad un aumento delle vendite che si può tradurre in un aumento del fatturato complessivo.

Ciò non toglie però che possano apportare anche una serie di disagi.

In particolare, “per il retailer generano scorte, rotture di stock ed acquisti speculativi.

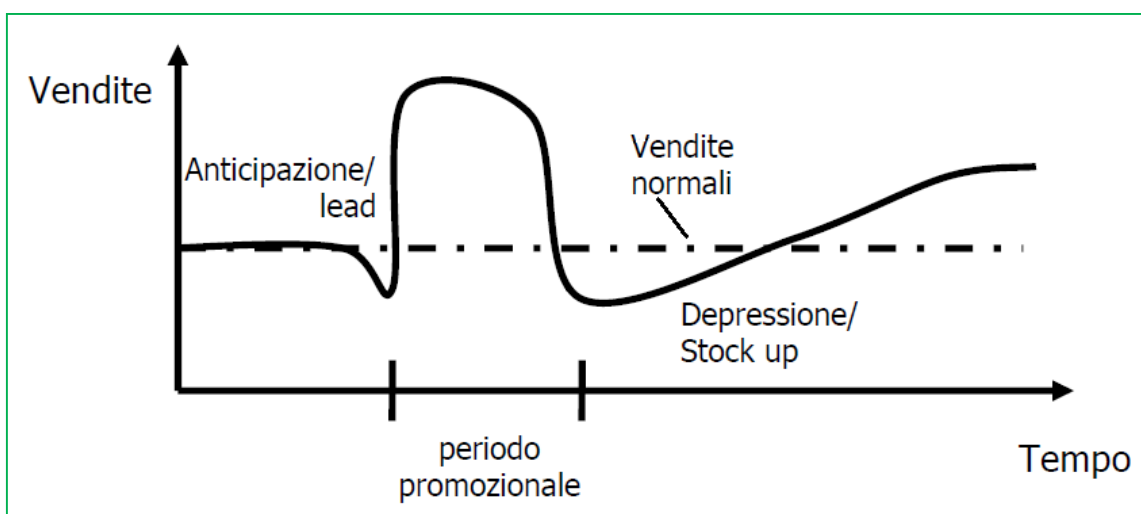
Per i fornitori dell’azienda distributiva, invece, possono generare inefficienze di produzione, stoccaggio e consegna; possono inoltre avere degli effetti relativamente al cosiddetto “brand equity” (ovvero il valore del marchio, inteso come la conoscenza di una marca da parte del mercato) e sul margine di contribuzione dei prodotti.

Le promozioni hanno ovviamente degli effetti anche sui consumatori-clienti, in particolare sui costi di sostituzione e stoccaggio. C’è poi la possibilità dell’insorgere di comportamenti opportunistici, senza contare che le promozioni possono eventualmente anche modificare l’immagine percepita della marca del prodotto e/o quella dell’insegna del retailer.” (Ziliani, 2009)

Esistono principalmente tre effetti negativi conseguenti alle promozioni: l’effetto “Lead”, l’effetto “Lag” e l’effetto “Forrester”.

“Con riferimento alla figura qui di seguito riportata, che mostra l’andamento tipico delle vendite di un determinato prodotto a cavallo di una promozione, è possibile individuare chiaramente:

- L’effetto “Lead”, che consiste nella riduzione delle vendite del prodotto immediatamente precedente all’avvio di una promozione, comunicata anticipatamente alla clientela (in genere tramite volantino). In pratica i clienti non acquistano il prodotto aspettando che cominci la promozione.
- L’effetto “Lag”, ovvero la riduzione delle vendite successiva alla promozione. Avendo accumulato delle “scorte” del prodotto in promozione, il cliente ne rallenta l’acquisto per ridurre le quantità accumulate.” (Tremigliozi, 2006)



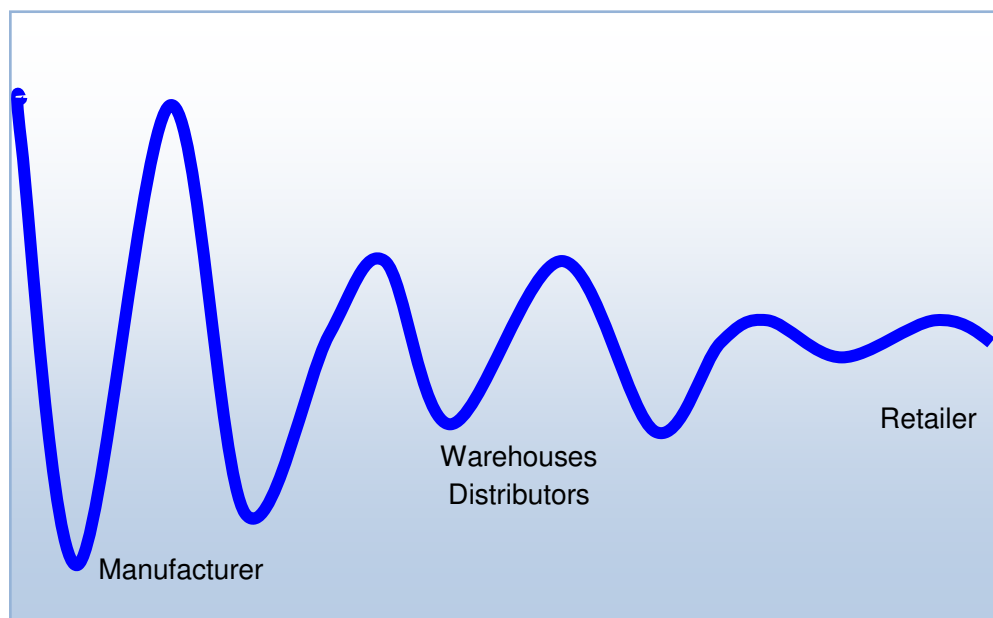
Infine, una temibile conseguenza delle promozioni è il possibile verificarsi del cosiddetto effetto “Forrester” (anche chiamato effetto “frusta”, effetto “bullwhip” o effetto “whiplash”).

Questo fenomeno può essere definito come “l’amplificazione della variabilità nel segnale di domanda/ordine che si riscontra man mano che questo risale, da valle a monte, dal retailer al manufacturer, lungo una filiera logistica.” (Forrester, 1961)

Tale effetto rende difficile il raggiungimento del principale obiettivo di una politica dell’ordine, ovvero tenere la produzione e la domanda vicine mantenendo lo stock e la capacità produttiva a livelli minimi accettabili.

L’effetto frusta viene innescato quando gli ordini ai propri fornitori hanno una varianza maggiore di quelli dei clienti, causando quindi una distorsione della domanda che si propaga risalendo a monte nella catena, amplificandosi proprio come avviene agitando una frusta (da cui il nome).

Le cause di questo fenomeno sembrano essere attribuibili principalmente alla non completa conoscenza dello stato della catena da parte dei partecipanti e al fatto che essi in genere considerano raramente le dinamiche non lineari interne della supply chain. Altre possibili cause sono errori nella previsione della domanda, lotti di ordinazione, fluttuazioni di prezzo e casi di domanda superiore all’offerta.



L’effetto bullwhip presenta quindi una serie di conseguenze negative su tutta la catena logistica:

- Sui magazzini, poiché si rendono necessarie scorte maggiori;
- Sui trasporti, perché il loro utilizzo non risulta ottimale;
- Sui propri fornitori, perché si richiede loro una maggiore capacità;



- Sulla fabbrica perché genera una capacità produttiva non ottimale;
- Sul servizio al cliente, che peggiora a causa dei possibili ritardi nella consegna.

Come risultato si possono anche avere delle gravi conseguenze economiche, che Metters ha cercato di quantificare sperimentalmente. I risultati ottenuti hanno dimostrato che in realtà le conseguenze del bullwhip dipendono principalmente dal business specifico, tuttavia eliminando l'effetto frusta, il profitto può aumentare anche del 15-30%.

Forrester e Sterman hanno anche individuato alcune possibili soluzioni per evitare, o comunque limitare, il verificarsi di questo inconveniente.

In particolare hanno riscontrato un'amplificazione della varianza quando si stabilisce il livello di ordini basandosi esclusivamente sulla domanda prevista. Il grado di amplificazione inoltre aumenta all'aumentare dei tempi di consegna, anche se è possibile avere un'amplificazione anche in caso di lead time nullo.

La distorsione progressiva fa sì che i fornitori perdano la capacità di prevedere la domanda reale.

Per ridurre l'effetto non si deve processare solo la domanda che viene immediatamente dal basso ma serve conoscere anche quella dell'utente finale, pertanto risulta molto utile condividere le informazioni degli stock.

Il tempo di approvvigionamento per ogni nodo della catena dipende da come si fanno gli ordini al fornitore e come si ricevono. Più è variabile il tempo di consegna, più in genere è alta la scorta di sicurezza. Poiché spesso si usano tecniche di approvvigionamento per lotti, questo metodo genera brusche variazioni dell'inventario poiché la domanda reale non segue la stessa dinamica.

Nel caso di domanda superiore all'offerta, il distributore tende a razionare le consegne al dettagliante. Se il dettagliante ne è consapevole, in genere esagera il volume degli ordini oltre le effettive necessità di magazzino e quando poi la domanda si sarà calmata, dopo le prime consegne, gli ordini verranno annullati in grande quantità.

Infine, le imprese distributive devono tenere presente che quando si offrono sconti e promozioni, si vendono maggiori quantità di merce in un dato periodo, inducendo variabilità nella domanda e di conseguenza l'effetto bullwhip. Per evitare questo fenomeno, le promozioni dovrebbero essere coordinate dal produttore fino al dettagliante.

“Le promozioni infatti generano una domanda artificiale che fa calare il livello delle scorte. Poiché i piani di produzione e approvvigionamento si basano sui dati storici, i

fabbisogni sono calcolati sulla domanda artificiale, per cui la capacità produttiva supera la domanda e di conseguenza il livello delle scorte diventa eccessivo, per smaltire il quale si fanno delle promozioni e si viene a creare quindi un circolo vizioso.

Ecco perché, se non attentamente valutata, la domanda artificiale dovuta alle promozioni può portare all'innescò dell'effetto Forrester con la conseguenza di ritrovarsi con un overstock da smaltire a fronte di una domanda improvvisamente asfittica." (Pessotto, 2009)

Come si può quindi intuire, le offerte promozionali possono portare, se non adeguatamente studiate, ad una serie di inconvenienti che possono comportare perdite economiche per l'azienda distributrice e la perdita di clienti legata al disservizio creatosi.

È questa una delle principali ragioni per cui un sempre maggior numero di aziende distributive, soprattutto locali, pur restando ancora in tetta minoranza, decide di abbandonare il ricorso alle offerte promozionali per attrarre i clienti, convertendosi piuttosto alla sopracitata filosofia dell'"every day low price", puntando quindi su dei prezzi più bassi rispetto alla media della concorrenza, pur sapendo perfettamente che quest'ultima in caso di offerte potrebbe proporre dei prezzi inferiori.

Esistono tuttavia alcuni grandi casi di successo in tal senso, soprattutto relativi ad aziende estere, come la catena americana "Wal-Mart" o la spagnola "Mercadona"

## CAPITOLO 4

### I Volantini Promozionali

La quasi totalità dei supermercati e degli ipermercati (per lo meno quelli che appartengono a catene di una certa dimensione) si avvale da sempre dei volantini, anche chiamati “folder”, “flyer” o “leaflet”, per comunicare ai clienti le proprie offerte.

Con una certa cadenza, variabile da azienda ad azienda, queste propongono ai potenziali clienti un catalogo contenente una serie di prodotti in promozione, che non sempre risultano la totalità della merce scontata che si può poi effettivamente trovare all'interno del punto vendita, in quanto in ciascun negozio, a discrezione dei singoli capi reparto, si provvederà ad effettuare tagli prezzo su prodotti in eliminazione dall'assortimento, merce in scadenza, merce della passata stagione, ecc. Quest'attività promozionale viene comunemente denominata “taglio prezzo a scaffale”.

La stessa durata delle offerte è molto variabile: può andare da appena uno o comunque pochissimi giorni, come nel caso di offerte lampo che valgono per una sola giornata o giusto per un weekend, fino a un mese o più. Quest'ultimo è il caso tipico del catalogo di Natale (che presenta giocattoli, addobbi, idee regalo e cesti natalizi) che in genere parte da metà novembre ed è valido fino alla fine dell'anno o in molti casi fino all'Epifania dell'anno successivo.

Poiché l'assortimento effettivamente disponibile all'interno di ciascun punto vendita dipende sostanzialmente dalle dimensioni dello stesso, per avere un volantino valido su più negozi, i prodotti in offerta devono essere presenti in ciascuno di questi.

Pertanto risulterà determinante l'assortimento del negozio di dimensioni più contenute, quello che è comunemente chiamato lo “zoccolo duro”.

I prodotti da inserire nel volantino, infatti, vengono scelti tra quelli comuni a tutti i punti vendita cui lo stesso si riferisce.

Quando però i negozi in cui un determinato prodotto da promuovere non risulta in assortimento sono la minoranza, in genere si realizza comunque un flyer comune a tutti, in cui però viene specificato in quali punti vendita non saranno presenti quelle particolari referenze. Molte catene scelgono di riunirle in un'unica pagina tipicamente alla fine del volantino, specialmente quando si tratta di abbigliamento, casalinghi, elettrodomestici, ecc.).

In Italia sono complessivamente 8.000.000.000 i volantini che ogni anno vengono stampati per pubblicizzare le offerte della Grande Distribuzione.

In particolare, nel corso dell'ultimo anni si sono stampate 6.266 versioni differenti di folder per il canale ipermercati, 13.032 per i supermercati e 5.424 per le superette.

#### **4.1. Il caso “Famila”**

Per determinare la composizione dell'assortimento comune a tutti i punti vendita, i negozi che recano la stessa insegna vengono suddivisi, in base alla dimensione, in sottocategorie.

Nel caso pratico di Unicom, poiché il marchio Familia identifica dei punti vendita di superficie di vendita compresa tra circa 1.300 e 3.200 mq (il negozio più grande è infatti oltre il doppio di quello più piccolo), essi vengono suddivisi in quattro gruppi denominati “FOFA1”, “FOFA2”, “FOFA3” E “FOFA4”, che indicano rispettivamente i Familia piccoli, medi, grandi ed i superstore. Tali categorie sono concentriche relativamente all'assortimento: “FOFA1” è un sottoinsieme di “FOFA2”, il quale a sua volta è un sottoinsieme di “FOFA3” che a sua volta è contenuto in “FOFA4”.

Qualsiasi prodotto trattato dall'Azienda deve essere quindi attribuito ad una di queste quattro categorie; pertanto se una referenza viene assegnata al primo “FOFA” tale articolo dovrà essere effettivamente presente in tutti i negozi della catena, se invece viene assegnato al secondo sarà presente in tutti i Familia ad eccezione di quelli più piccoli (quindi soltanto nei medi, grandi e superstore) e così via. Ci sono comunque alcuni prodotti, tipicamente dei reparti non food oppure nei cosiddetti “grandi formati”, che vengono trattati esclusivamente nei “Familia Superstore” e quindi vengono assegnati soltanto alla categoria “FOFA4”.

C'è da tenere presente che alcuni prodotti particolari, denominati comunemente “eccezioni”, non vengono assegnati ad un particolare format ma ad un “localismo” e cioè in maniera esclusiva a tutti i punti vendita recanti la stessa insegna, che si trovano in una determinata Regione o Provincia: è il caso tipico del latte fresco o di altri latticini, dato che ogni punto vendita si rifornirà dalla Centrale del Latte locale per queste referenze, o anche dell'acqua minerale in bottiglia, che sarà fornita principalmente da aziende locali per evitare dei costi di trasporto eccessivamente elevati.

Alla fine, soltanto i prodotti assegnati al sottogruppo “FOFA1” costituiranno l'assortimento di base (il succitato “zoccolo duro”) dal quale verranno quindi estrapolate le referenze da inserire a volantino, di modo che i prodotti siano poi effettivamente presenti in tutti i punti vendita della catena.

Quanto detto finora vale anche relativamente alle insegne “A&O” ed “Emisfero”, le quali sono state però suddivise solamente in due formati ciascuna: negozi “piccoli” e “grandi” (rispettivamente denominate “FOSU1” e “FOSU2” per “A&O” e “FOEM1” e “FOEM2” gli ipermercati “Emisfero”).

Oltre al problema dei prodotti che devono essere comuni a tutti i negozi, c'è anche quello dei prezzi. I prezzi di vendita al pubblico, infatti, non risultano necessariamente uguali in ciascun negozio appartenente ad una determinata catena, ma possono variare da piazza a piazza a seconda della presenza o meno di concorrenti particolarmente aggressivi che coprono il medesimo bacino d'utenza o parte dello stesso: quando un nuovo prodotto viene inserito nell'assortimento, a questo viene assegnato un prezzo di vendita base, al quale poi è possibile eventualmente attribuire una “eccezione”, ovvero un prezzo più basso riservato esclusivamente ad uno o più punti vendita. In alcuni casi particolari allo stesso prodotto vengono attribuiti anche tre o quattro prezzi differenti a seconda del livello di concorrenza relativo a ciascuno specifico supermercato.

Questo poi si ripercuote per forza di cose anche sul volantino: pur se all'apparenza possono risultare del tutto identici per quanto riguarda l'impaginazione e i prodotti inseriti, è possibile che due o più folder presentino in realtà delle differenze di prezzo, in alcuni casi anche sensibili, a seconda della località a cui sono indirizzati.

A titolo di esempio, nella figura qui di seguito riportata, si può notare come siano differenti, in maniera piuttosto evidente, i prezzi di vendita dei quattro formaggi inseriti nella parte bassa delle due pagine, apparentemente identiche per quanto riguarda la grafica e le illustrazioni, ma relativi rispettivamente al “Famila” di Conegliano (immagine a sinistra) e al “Famila” di Olmo di Creazzo (immagine a destra).



In realtà quando questo si verifica tra punti vendita molto distanti tra loro, come nell'esempio illustrato, non esistono particolari problemi.

Capita però, anche con una certa frequenza, che nella stessa provincia due punti vendita recanti la stessa insegna presentino volantini con prezzi diversi, il più delle volte perché uno è localizzato nelle immediate vicinanze di un grosso concorrente, mentre l'altro no. Può succedere quindi che gli abitanti di Comuni ubicati circa a metà strada tra questi punti vendita si ritrovino poi nel negozio dei prezzi differenti da quelli indicati sul volantino da loro ricevuto, perché in realtà relativo all'altro negozio, creando un disservizio molto spiacevole per il cliente.

Per evitare l'insorgere di queste situazioni, si rendono necessari studi approfonditi sui bacini d'utenza potenziali dei singoli punti vendita, cosa non sempre di facile determinazione, anche perché spesso alcuni negozi della stessa catena possono presentare un bacino d'utenza parzialmente sovrapposto.

Un tempo era prassi comune che i volantini promozionali fossero dei semplici "contenitori" nei quali inserire prodotti relativamente vicini alla scadenza oppure prodotti di cui si aveva una grande giacenza a magazzino e che quindi si voleva smaltire o ancora prodotti per i quali i fornitori avevano concesso uno sconto per grosse quantità acquistate o per gli stessi motivi appena riportati (che ovviamente possono riguardare anche i fornitori). Oggi si cerca invece di inserire la merce in maniera più intelligente, così da essere anche molto più redditizia per l'azienda.

Relativamente al Gruppo Unicomm si è quindi provveduto a catalogare ciascun prodotto facente parte dell'assortimento, inserendolo all'interno del cosiddetto "albero merceologico", seguendo la cosiddetta classificazione ECR che prevede di assegnare quattro livelli ad ogni referenza.

Il primo livello rappresenta lo specifico "REPARTO" ovvero "Fresco", "Freddo", "Cura Casa", "Cura Persona", "Drogheria", "Ortofrutta", "Bevande" e "Petfood" per il cosiddetto L.C.C. (Largo Consumo Confezionato) e "Bazar", "Elettrodomestici-Cine-Foto" e "Tessile-Abbigliamento-Calzature" per quanto riguarda i prodotti appartenenti al "general merchandise". Il secondo livello suddivide i reparti in "SETTORI".

Il terzo livello rappresenta le "CATEGORIE" in cui è possibile frazionare ciascun settore. Il livello quattro, infine, divide le categorie in "TIPI".

A questo punto a ciascun terzo livello, ovvero ad ogni categoria, viene assegnato uno specifico "RUOLO". I possibili ruoli sono quattro: routine, destinazione, nicchie di servizio e nicchie di sviluppo.

Nel dettaglio:

- i prodotti di “routine” presentano prezzi medi più aggressivi nel confronto con il benchmark di riferimento, ci si focalizza su promozioni di prezzo, lo spazio attribuito a questi prodotti è in linea con le rotazioni (non si ha quindi sovraesposizione) ed il display è focalizzato sulla marginalità, l’assortimento è in linea con quello medio di mercato. I prodotti a marchio hanno un ruolo ad hoc e differenziato per il primo prezzo;
- i prodotti di “destinazione” hanno prezzi medi più aggressivi verso il leader della piazza di riferimento, una promozione più aggressiva della media di mercato, focalizzandosi sull’ampiezza della gamma e sulla qualità, si ha un sovrainvestimento in termini di spazio e aree di maggior qualità, il display è focalizzato sulle novità, l’assortimento è ampio e profondo, spesso più vasto della media del mercato, comprendendo anche referenze esclusive sulla piazza. Le private label risultano molto importanti;
- le “nicchie di servizio” sono caratterizzate da prezzi medi in linea con il mercato, quasi totale assenza di promozioni, lo spazio a loro dedicato è minimizzato e limitato alle aree meno nobili. L’assortimento è molto selettivo, focalizzato sull’ampiezza ma con limitata profondità, assenza di primi prezzi e limitata scelta di prodotti a marchio privato;
- le “nicchie si sviluppo” hanno prezzi medi in linea con il mercato, promozioni mirate e focalizzate sui segmenti core. Per la loro esposizione vengono riservate aree di buona visibilità, con uno spazio in linea con le rotazioni per i segmenti core e minimizzato per gli altri segmenti. L’assortimento è ridotto, con una maggior profondità per i segmenti core e/o innovativi, mentre la presenza di primi prezzi e di prodotti di private label risulta molto limitata.

I prodotti di routine hanno un’elevata importanza per il consumatore ma una medio-bassa importanza per il distributore. Soddisfano i bisogno routinari, generano un alto traffico nei punti vendita e prevedono un allineamento nei confronti della concorrenza.

I prodotti di destinazione invece sono molto importanti sia per il consumatore che per il distributore, in quanto guidano la scelta del negozio di fiducia, permettono la differenziazione e l’ottenimento di un vantaggio competitivo.

Le nicchie di servizio sono caratterizzate dalla bassa importanza attribuita loro tanto dal consumatore che dal distributore, soddisfano bisogni accessori, caratterizzano i piccoli mercati e forniscono un’immagine di servizio al consumatore.

Infine, le nicchie di sviluppo risultano molto importanti per il distributore ma lo sono poco per il consumatore, prevedono acquisti non programmati, caratterizzano mercati innovativi e comportano gratificazione nei confronti del consumatore.

Relativamente alle insegne facenti capo alla centrale d'acquisto Selex, circa il 50-60% delle categorie rientra nel ruolo "routine", circa il 20-30% delle categorie è di destinazione e il rimanente 10-20% è suddiviso tra le due nicchie di mercato (sviluppo e servizio).

In seguito ad approfondite analisi di ottimizzazione e studiando le caratteristiche dei volantini sia dei principali concorrenti che delle Aziende ritenute un benchmark di riferimento, il Gruppo Unicomm ha raggiunto un modello base di flyer diversificato per ciascuna delle tre insegne. Le differenze riguardano sia il numero di pagine totali (24 per i volantini "Emisfero", 20 per i "Famila" e 12 per gli "A&O") che il numero di prodotti promozionati in ciascuna pagina (16 per l'insegna "Emisfero", 12 per l'insegna "Famila" e 10 per l'insegna "A&O").

Dei prodotti presenti in ciascuna pagina, si è deciso che necessariamente tre devono rientrare nella categoria "destinazione", tre devono essere di "routine", uno deve essere una "nicchia di sviluppo" ed uno una "nicchia di servizio". I prodotti rimanenti sono "liberi", ovvero possono rientrare in qualunque delle suddette categorie e riguardare merce in eliminazione o di cui si ha una grande giacenza a magazzino, ecc.

Anche il posizionamento dei prodotti nel volantino non viene effettuato a caso: questi vengono radunati per reparto, a ciascuno dei quali è riservata una specifica pagina.

L'unica eccezione è rappresentata dalla prima di copertina, nella quale vengono inseriti soltanto 3 (o al limite 4) prodotti molto scontati dal loro prezzo abituale, di grande richiamo verso il pubblico: sono i cosiddetti "prodotti civetta", ovvero beni venduti ad un prezzo molto basso o addirittura sottocosto con la funzione di attirare la clientela nel punto vendita cosicché il cliente comperi anche gli altri prodotti venduti a prezzo pieno.

Considerando a titolo di esempio il volantino tipico realizzato per il canale di vendita ad insegna "Famila", le prime quattro pagine sono riservate ai prodotti con vendita a peso variabile (nello specifico ortofrutta, pescheria, macelleria, gastronomia e salumi/formaggi), seguite rispettivamente da salumi e formaggi a prezzo imposto, gastronomia a peso fisso e surgelati, yogurt e latticini, drogheria dolce, drogheria salata, speciale grocery (ogni volantino prevede uno "speciale" variabile a seconda del



periodo dell'anno e delle eventuali ricorrenze), bevande, cura della persona, cura della casa (contenente anche uno specifico riquadro per il petfood).

Le restanti pagine contengono invece prodotti non food, alcuni variabili a seconda del periodo dell'anno, ad esempio i prodotti per la scuola e l'ufficio in settembre, per la spiaggia in estate, per il barbecue e per il tempo libero in primavera, addobbi natalizi in inverno ecc.

Ci sono comunque alcune categorie di prodotto la cui presenza è ritenuta indispensabile e quindi sono presenti in ogni volantino. Queste sono le categorie più alto vendenti, che incidono maggiormente sul fatturato complessivo dell'azienda.

Lo scopo è far sì che il fatturato totale della categoria sia innalzato ancora di più, spingendone le vendite con forti promozioni che ovviamente riguardano di volta in volta referenze differenti.

Questo perché "i supermercati operano sul volume delle vendite. Il margine su ogni prodotto che passa ad una cassa è relativamente basso, quindi la chiave per arrivare al profitto è la massimizzazione del numero di prodotti venduti.

Per un supermercato di successo, le vendite in un singolo giorno possono essere milioni di prodotti, mentre per una catena di supermercati, il volume è significativamente maggiore. I supermercati di oggi misurano le vendite in modo molto dettagliato e l'informazione è raccolta direttamente nel punto vendita." (Kimball, 2009).

Sempre con riferimento al volantino standard per i supermercati "Famila" (i prodotti obbligatori sono infatti diversi per ciascun canale di vendita), nella pagina riservata a salumi/gastronomia/surgelati non devono mai mancare della pasta fresca ripiena, degli affettati a peso fisso, una pizza surgelata, un gelato (in estate) e della verdura surgelata (in inverno),



Nella sezione latticini deve sempre essere presente una mozzarella, uno yogurt intero abbinato di volta in volta in alternativa ad un secondo yogurt (che può quindi essere magro, bicompartimentale o funzionale), del grana e del latte UHT.



Nella sezione per la drogheria dolce, i prodotti “obbligatori” sono i cereali per la prima colazione, le merendine, i biscotti e il caffè macinato.



Per la drogheria salata, non devono mai mancare le patatine, l'olio extravergine d'oliva, l'olio di semi, il tonno sott'olio, la passata di pomodoro, la pasta, il riso, i sottoli e i sottaceti.



Nella pagina dei liquidi deve sempre esserci almeno un'acqua minerale naturale ed una frizzante, un succo di frutta, un vino comune e un vino DOC nonché una Cola abbinata alternativamente ad un'aranciata o ad un'altra bibita gassata.



Prodotti per la cura della persona la cui presenza a volantino è ritenuta indispensabile sono la carta igienica, il dentifricio, lo shampoo, i deodoranti ed i pannolini per bambini.



Infine, per la cura della casa/petfood non devono mancare un cibo per cani ed uno per gatti, un detersivo per il bucato in lavatrice, uno per i piatti a mano (alternato ad uno per la lavastoviglie), un detersivo per i pavimenti o un multiuso ed un ammorbidente.



L'inserimento di tali referenze permette teoricamente di attrarre un gran numero di consumatori, in quanto essendo quelle sopra descritte le categorie di prodotti maggiormente acquistati e che quindi realizzano i maggiori fatturati per ciascun macro-reparto, si può presupporre che il cliente che visita il punto vendita invogliato dalle offerte del volantino, faccia poi una spesa completa direttamente lì, dato che comunque le referenze promozionate dovrebbero coprire l'indispensabile per la spesa quotidiana. La speranza è che poi il cliente acquisti anche dei prodotti non programmati a prezzo pieno.

Per quanto riguarda la progettazione del volantino, alla fine di ogni anno vengono stabilite le tematiche per tutto l'anno successivo. Ogni volantino è infatti caratterizzato da un tema principale, riassunto nel titolo dello stesso, ad esempio "Sottocosto", "1+1", "Taglio prezzo", "Fasce di prezzo", "Prezzi felici", ecc., nonché la data di inizio e di fine di ciascun folder delle offerte e la natura dello "speciale grocery" in esso contenuto, variabile a seconda del periodo dell'anno e delle ricorrenze concomitanti con la validità del flyer. Una volta stabilito tutto ciò, si può procedere con la scelta dei prodotti da inserire nel volantino, estraendoli dallo "zoccolo duro" (come precedentemente spiegato) tenendo conto delle eventuali stagionalità e naturalmente di quegli articoli la cui presenza è considerata indispensabile.

Una volta scelte le categorie di prodotto che si ritengono più appropriate, si può passare la richiesta ai rispettivi buyer dell'Ufficio Acquisti, i quali di concerto con i fornitori determineranno quale specifico articolo appartenente alla categoria prescelta andrà promozionato e a che prezzo esso dovrà essere posto nelle varie piazze.

Tipicamente i flyer vengono definiti di quadrimestre in quadrimestre, quindi in totale tre volte all'anno. In genere si cerca di evitare comunque che una stessa referenza specifica sia contemporaneamente presente nei volantini delle tre insegne "Famila", "Super A&O" ed "Emisfero".

## **4.2. Il volantino perfetto**

Secondo un'indagine condotta da AC-Nielsen denominata "Esiste il volantino perfetto?", la percentuale di vendite in promozione ha raggiunto a Novembre 2010 ben il 31% delle vendite negli ipermercati di dimensioni superiori ai 4.500 mq ed il 26,4% nei supermercati e superstore tra i 400 ed i 4.499mq. Il raggiungimento di questi livelli di "intensity index" sono dovuti anche ad un utilizzo più incisivo della leva volantino negli ipermercati e supermercati: rispetto all'anno scorso aumenta la fogliatura (21 pagine medie, +5%), aumenta l'affollamento (193 referenze, +5 prodotti in media),

aumenta la profondità degli sconti (+12% di sconti oltre il 30%) e aumentano le frequenze.

Ma questo strumento di promo-comunicazione a disposizione del retailer, attraverso il quale non promuove solo le marche ma anche la propria insegna, richiede ingenti investimenti sia da parte dei manufacturer che del retailer stesso.

Per conoscere la coerenza di questi investimenti, l'aderenza alla strategia di ogni azienda, il ritorno monetario ed in sintesi l'efficienza e l'efficacia del volantino, è interessante osservare come molti retailer abbiano iniziato ad effettuare analisi sui propri flyer per poter individuare migliorie da apportare al volantino che ne rafforzino l'efficacia. Questo è anche giustificato dal fatto che, in un periodo di stagnazione dei consumi come quello corrente, la leva per crescere è necessariamente ricercata più nell'efficacia che nell'efficienza del mezzo promozionale.

Ciò implica che una migliore struttura del volantino in termini di layout, qualità fotografica, prodotti promozionali, slogan e così via siano di cruciale importanza per capire cosa funziona e cosa no.

Nei manufacturer la buona riuscita di una promozione a volantino acquista un rilievo primario per il raggiungimento degli obiettivi di vendita: nei mercati maturi infatti, la presenza o meno sul volantino e la modalità con cui si è presenti fanno sempre più la differenza. Alcuni prodotti poi godono di un particolare status: la loro presenza costituisce un "polo attrattivo" e detengono quindi il ruolo di generatori di traffico per l'alta penetrazione del brand nelle famiglie. Per questi manufacturer monitorare la propria presenza ed "esposizione" diviene perciò imprescindibile al fine di non rischiare un disallineamento verso la propria strategia.

Nell'ambito di questo progetto, è ritenuto necessario individuare i codici e le modalità di comunicazione distintive e responsabili di determinare e prefigurare il percepito e l'immagine del distributore, definire l'identità espressa dal logo e dalla comunicazione, definire il target profile prefigurato dal logo, individuare il posizionamento comunicazionale ed i valori espressi dal logo e dalla comunicazione, valutare la coerenza della comunicazione, verificare la pertinenza agli obiettivi e alla sensibilità del target della comunicazione, individuare SWOT e raccomandazioni strategico-operative per l'ottimizzazione della comunicazione.

Sul fronte delle analisi congiunte retailer-manufacturer, risulta poi utile individuare le tipologie di tema promozionale maggiormente impattanti sulle performance di categoria/brand/formato, per indicare su quali segmenti/prodotti/formati conviene

attuare promozioni per massimizzare i ritorni per l'azienda e la categoria, ed individuare quindi la tematica di volantino che genera maggiori volumi per la categoria; la tematica di volantino che genera maggiori volumi per l'azienda, il contributo di ogni singola referenza e la posizione dell'azienda rispetto alla media dei produttori; individuare il prodotto che assicura maggiori uplift a volume nella categoria di interesse e la reattività di ogni referenza a particolari attività promozionali; identificare il prodotto con i maggiori volumi incrementali e relativa classifica dei prodotti in base alla reattività alle diverse attività promozionali, nonché analizzare le cannibalizzazioni promozionali all'interno del portfolio dell'azienda e intracategoria.

In realtà il volantino “universalmente perfetto” non esiste, ma gli strumenti evidenziati permettono ad ogni azienda distributiva di perseguire il proprio volantino “perfetto” in termini di coerenza delle politiche promozionali, commerciali e comunicative e ai manufacturer di investire nei volantini “perfetti” per la presenza del proprio brand in linea con il posizionamento, il target ed il ritorno della voce “trade spending”.

# CAPITOLO 5

## Le Carte Fedeltà

### 5.1. Lo scopo delle carte fedeltà

Le fidelity card, diffuse negli USA già negli anni '50 e sbarcate in Europa in tempi successivi, sono un valido strumento utilizzato dalle catene per garantirsi la fedeltà del cliente (da cui il nome di "carte fedeltà", anche denominate "carte club") tramite il diritto a sconti esclusivi per i possessori e, in molte catene, la raccolta punti elettronica per aggiudicarsi dei premi.

La maggior parte delle carte fedeltà viene rilasciata gratuitamente al cliente semplicemente dopo aver compilato un modulo con i propri dati personali e altre informazioni utilizzate dall'azienda per meglio definire il profilo dei propri clienti (stato civile, presenza di figli minorenni in famiglia, possesso di animali domestici, hobby, sport praticati, ecc.). Tuttavia, presso alcune catene, tipicamente le cooperative di consumo, per poter entrare in possesso della carta fedeltà è necessario divenire a tutti gli effetti soci della cooperativa, versando una cifra simbolica variabile da un paio di euro fino ai 25 richiesti da Coop Italia.

I dati richiesti vengono poi trattati in forma anonima ed aggregata per sviluppare le offerte maggiormente aderenti alla "clientela tipo" della catena.

Secondo il sito ubiest.com, le carte fedeltà nel settore GDO e Retail sono nate essenzialmente per offrire una serie di agevolazioni e servizi ai clienti, consentendo inoltre lo studio delle abitudini di spesa, dei consumi, dei luoghi di spesa e fornendo una visione privilegiata su tendenze e opportunità per il marketing.

I dati raccolti dalle carte fedeltà sono un patrimonio dell'azienda che consente di rispondere ai bisogni della clientela e di aumentarne il valore tramite la modellazione dell'offerta di prodotti e servizi in base alla domanda locale per punto vendita: i dati provenienti dalle carte fedeltà non solo permettono di conoscere dal punto di vista qualitativo la propria clientela, ma consentono di organizzare campagne di marketing estremamente mirate, basate sulla profilazione, segmentazione e localizzazione di liste di target (micromarketing).

Infine, i dati di marketing geo-demografico rappresentano un supporto a livello di pianificazione strategica e sviluppo rete per comprendere l'ambiente in cui si intende aprire un nuovo punto vendita o rafforzare la propria presenza.

Come riportato su yaleo.com, l'adozione di una carta fedeltà consente di fidelizzare i clienti e quindi di incrementare i profitti. I dati in possesso dimostrano infatti che un esercizio commerciale in media perde circa la metà dei suoi clienti ogni 5 anni: questo significa che la metà di coloro che hanno effettuato acquisti presso un certo negozio nell'ultimo lustro, sta per rivolgersi ad un suo concorrente. Per evitare questo, è sufficiente destinare alla fidelizzazione dei clienti una certa percentuale del fatturato.

Uno dei metodi più utilizzati per fidelizzare i propri clienti è la raccolta punti: ad ogni acquisto di un cliente, gli verranno caricati sulla tessera dei punti che il cliente potrà utilizzare in seguito per ottenere un premio oppure degli sconti. A differenza di uno sconto praticato sul prezzo di acquisto al momento del pagamento, i punti in un certo senso "obbligano" il cliente a tornare più volte per essere accumulati e tornare ancora una volta per essere poi utilizzati. Le statistiche dimostrano che circa il 30% dei clienti, pur rimanendo fedeli al punto vendita, per i più svariati motivi personali non utilizzano i punti accumulati. Pertanto si dovranno riconoscere in buoni sconto o in premi soltanto una parte dei punti effettivamente caricati nell'ambito del programma fedeltà.

Una cosa molto importante da notare è che "il costo sostenuto per acquisire un nuovo cliente è di gran lunga superiore a quello necessario per realizzare nuove opportunità sui clienti già attivi: mantenere un cliente infatti costa ben cinque volte di meno che acquisirne uno nuovo." (Cheapcard, 2010)

"Obiettivo di ogni strategia di fidelizzazione è quello di incrementare la soddisfazione del cliente, che rappresenta la fonte generativa delle relazioni fiduciarie, le quali a loro volta costituiscono la base per generare vantaggi per l'azienda.

Per le imprese conquistare e soprattutto mantenere la customer satisfaction si sostanzia in un processo di attività tutte accomunate dall'unico fine di generare e consolidare la fedeltà dei clienti più profittevoli, orientandosi sia ai risultati, in termini di aumento di profitti, sia alla conoscenza del cliente e alla conseguente declinazione di offerte il più personalizzate possibile.

Sostanzialmente invariati nella propria struttura da quasi vent'anni, i meccanismi dei programmi di fidelizzazione sono però stati declinati con modalità sensibilmente differenti a seconda del periodo e del territorio, avvicinandosi in tal modo alle peculiarità della tipologia dei punti vendita e della propensione agli acquisti del consumatore nei singoli Paesi. In Italia la prima promozione di questo tipo è stata lanciata da Végé negli anni '60 con una raccolta a bollino e durante gli anni '70 e '80 molte insegne hanno fatto propria l'iniziativa con operazioni monoprodotto.



Negli anni '90, con l'innovazione tecnologica che ha portato al passaggio dal bollino cartaceo alla carta elettronica, i programmi di fedeltà hanno subito una rapida evoluzione.

La tecnologia ha reso molto più semplice e automatico l'accumulo dei punti e ormai quasi tutti i programmi sono abbinati alla carta magnetica. La diffusione della carta ha acquistato dimensioni tali che si stima che nel nostro Paese ne circolino almeno 26,5 milioni, per un valore complessivo di circa due miliardi di euro. Negli ultimi anni i programmi fedeltà abbinati alla carta sono diventati sempre più complessi per accontentare un consumatore sottoposto a sollecitazioni e offerte svariate da parte dei concorrenti e sempre più difficile da soddisfare.” (Maffia, 2007)

Negli anni '80, le carte fedeltà erano quasi sempre contemporaneamente anche delle carte di pagamento, che quindi si potevano utilizzare come carta di credito (o in alcuni casi di debito) all'interno dei negozi appartenenti alla catena da cui era stata rilasciata. Pionieri in questo senso sono state le catene “Esselunga”, “Euromercato” e “Iper”.

Nel corso degli anni '90 questo tipo di tessere vennero man mano sostituite da semplici fidelity card con il solo scopo di ottenere sconti e/o punti, per poi tornare in auge negli ultimi anni, tanto che sempre più grandi catene operanti in Italia offrono entrambe le tipologie di carta fedeltà, a discrezione del cliente. Uno dei tanti esempi è costituito dalla catena italiana “Bennet” che, come è possibile notare nella figura sottostante, offre sia una carta fedeltà semplice (immagine a sinistra) con il solo scopo di ottenere sconti riservati e raccogliere punti, che una tessera con in più anche la possibilità di essere utilizzata come carta di pagamento (immagine a destra).



“Un'azienda può sapere tutto sui propri clienti fornendoli di carta fedeltà, che infatti potrà dare preziosissime informazioni su di loro: cosa acquistano, in che giorni, con che frequenza, per quali importi, come pagano, e così via.

Nate nel mondo della grande distribuzione, dove ormai sono immancabili, le fidelity card oggi sono presenti in molti altri settori, dalle stazioni di servizio, agli alberghi, alle compagnie aeree, ecc.

La carta fedeltà ha soppiantato i vecchi bollini nei programmi di fidelizzazione della clientela con l'indubbio vantaggio di fornire all'azienda, con un costo contenuto, un patrimonio di informazioni sui propri consumatori che permette di formulare offerte di marketing mirate.

Oggi le carte fedeltà si sono evolute e spesso consentono al loro possessore di scegliere servizi diversi e più interessanti, il tutto con un aggravio modesto di costi per l'impresa, diventando per il cliente più appetibili. Ad esempio, attraverso accordi con altre aziende e forme di co-marketing è possibile offrire al titolare della carta la possibilità di convertire i punti accumulati in punti validi presso un altro partner o di poter accumulare i punti facendo acquisti nei negozi di differenti aziende aderenti all'iniziativa.

Sotto il profilo tecnico la carta è lo strumento che permette di tenere traccia degli acquisti del consumatore e dei punti raccolti. Essa potrà essere di vari tipi: da quelle a codice a barre, a quelle a banda magnetica, a quelle con chip a memoria o con microchip. La scelta, da parte dell'azienda, del tipo di carta deve essere fatta tenendo conto di vari fattori: innanzitutto occorre valutare il costo della carta che è decisamente inferiore per le carte con codice a barre. Poi, si deve tenere conto della sicurezza della carta in modo da evitare la perdita di dati o vere e proprie frodi.

Le carte con codice a barre sono le più facili da riprodurre, ma non contenendo dati memorizzati sulle stesse, nessuno potrà impossessarsi di tali informazioni, né modificarle. Più difficili da duplicare e più sicure sono comunque le carte con chip a memoria o con microchip.

La scelta della carta fedeltà dipende, inoltre, dal tipo di impiego che di essa si deve fare: se si tratta di una carta relativa ad un programma di fedeltà di una sola azienda oppure se realizzato in partnership con altre imprese. Se la carta deve circolare in punti vendita diversi se ne dovrà tenere conto scegliendo carte che consentono una maggiore flessibilità di impiego." (Marchegiani, 2010)

Più recentemente si è potuto osservare un fenomeno al quale negli ultimi anni si sono convertite un numero sempre maggiore di catene di supermercati, tra cui anche i punti vendita del Gruppo Unicom: ciascuna cassa viene dotata di una piccola stampante la quale, una volta terminata la spesa, contemporaneamente allo scontrino provvede a stampare in automatico anche un buono sconto (espresso in percentuale oppure pari ad un certo importo) valido su un determinato prodotto oppure su di un particolare reparto, da utilizzare per una spesa successiva entro una data limite prestabilita.

In alternativa è possibile stampare un avviso di diritto ad un maggior numero di punti (qualora sia in corso una raccolta) in caso di acquisto di un certo prodotto “sponsor”. Naturalmente la scelta di tali prodotti o reparti sui quali far valere lo sconto, non avviene a caso, ma sulla base dello storico degli acquisti effettuati riconducibili a quella particolare carta fedeltà passata al lettore ottico all’inizio della spesa, di modo da essere sicuri che l’offerta possa risultare allettante per il cliente ed indurlo a tornare. Lo scopo di questo meccanismo è infatti quello di stimolare un visita abbastanza frequente al negozio da parte dei clienti possessori di tessera fedeltà.

## **5.2. Il profilo-tipo**

Dalla ricerca sulle preferenze e sull’efficacia dei programmi di fidelizzazione condotta dall’Università Bocconi in collaborazione con Affinion International, il titolare-tipo di carta fedeltà risulta piuttosto giovane, con età media compresa tra i 25 e i 35 anni, di sesso femminile e con una certa predilezione per le raccolte punti.

Dall’analisi è emerso infatti che circa il 60% dei clienti che ha un’attitudine positiva o neutra verso i programmi fedeltà sono donne, in più del 50% dei casi si tratta di clienti tra i 25 e i 35 anni e nel 32% dei casi, di persone tra i 36-50 anni.

Un dato, quello dell’età, che finisce un po’ per sfatare quel luogo comune secondo cui sarebbero principalmente gli anziani i più attenti a raccolte punti e politiche di sconto immediato.

La ricerca ha poi analizzato l’impatto dei diversi premi-tipo dei programmi di fidelizzazione. In particolare, per quanto riguarda l’orientamento della scelta, è il buono sconto a mettere tutti d’accordo, tanto la clientela poco propensa ad aderire ai fidelity programs, quanto quella con un’attitudine positiva. Quest’ultima, tuttavia è altrettanto allettata da premi utilitaristici e dalla possibilità di partecipare ad estrazioni a sorte.

Stratificando per classe di reddito e sesso, inoltre, emerge come siano le persone a reddito più basso, e le donne in particolare, a preferire il premio edonistico a quello utilitaristico.

Per sottrarre clienti alla concorrenza è invece il premio edonistico il più efficace per chi possiede un’attitudine positiva verso i programmi fedeltà, mentre è il buono sconto la leva migliore per chi invece è più diffidente. Così come è sempre il buono il metodo che sembra essere più adatto a tutti nella strategia aziendale che punta a trattenere i propri clienti dal passare ad altri prodotti.

Riguardo alle caratteristiche preferite dagli utenti per un programma fedeltà, la più importante risulta la “classica” raccolta punti (38%), soprattutto se i premi accessibili

sono numerosi, seguita dalla possibilità di far parte di un club sconti (riduzioni in ristoranti, negozi, palestre, ecc.), che segna ben il 27% delle preferenze. Seguono la possibilità di partecipare a estrazioni e, più distaccata, la possibilità di entrare in community online.

In conclusione, dai risultati della ricerca emerge una grande variabilità nell'efficacia dei programmi fedeltà, sia in funzione delle caratteristiche, del reddito e degli interessi dei clienti, che in funzione delle strategie che le aziende intendono perseguire.

I loyalty programs possono, infatti, essere di grande supporto al management, ma solo se studiati e realizzati in modo mirato. Un approccio indifferenziato, per tutta la clientela, per tutti i settori e per tutti gli obiettivi aziendali, rischia di essere controproducente.

Inoltre, dai risultati della suddetta ricerca è emerso anche che un cliente che partecipa ad un programma fedeltà vuole essere coinvolto dall'azienda che lo promuove.

Risulta perciò sempre più strategica la capacità dell'azienda di costruire una relazione solida e profonda con il cliente. Secondo gli analisti, chi possiede almeno una carta fedeltà, in due casi su tre mostra un'attitudine positiva a interagire con il marchio e di questi nel 30% dei casi la voglia di coinvolgimento è segnalata "alta".

Per quanto riguarda la tipologia dei contenuti legati alla comunicazione che i clienti di un programma fedeltà preferiscono ricevere è emerso che le più gettonate sono le promozioni, sia indistinte (47,6%) che personalizzate (44,7%), seguono le newsletter (40,6%), e i sondaggi. Bassa, in media, è invece la propensione a essere coinvolti attraverso le community online (22,6%). Tuttavia occorre sottolineare che se si scompone quest'ultimo dato, emerge una disponibilità a interagire via internet (fino al 50%) tra gli uomini nella fascia 18-55 anni e tra le giovani donne (18-35 anni), segno che, in realtà, persiste divario in termini di tecnologie dell'informazione tra nuove e vecchie generazioni.

In merito, invece, ai canali attraverso cui il cliente vuole essere contattato i ricercatori evidenziano che occorre utilizzare quelli giusti. È vero, infatti, che i consumatori vogliono essere coinvolti più di quanto le aziende stesse pensano, però non vogliono che sia fatto nelle modalità che l'azienda mediamente propone (tipicamente, la telefonata, che è considerata dalle aziende il metodo più incisivo per entrare in contatto col cliente).

I ricercatori hanno infine valutato le condizioni che favoriscono la disponibilità a interagire con l'azienda. Per quanto riguarda le promozioni indistinte, il principale

fattore che orienta il cliente a volerle ricevere è il valore che il consumatore percepisce nella relazione con il brand; nel caso delle offerte personalizzate, invece, diventa centrale l'importanza che il cliente assegna alla categoria di prodotti che l'azienda promuove. Più che al marchio, dunque, l'utente è interessato al prodotto. Per quanto riguarda la propensione ad essere coinvolti attraverso sondaggi, non bastano la soddisfazione nella relazione e la forza del brand, ma serve fiducia sia verso l'azienda, sia verso il programma fedeltà.

### **5.3. Le Carte fedeltà multibrand**

Negli ultimi tempi, sul modello di quanto accade in altri Paesi già da una decina d'anni (prima tra tutti l'Inghilterra), anche in Italia sono arrivate le prime carte fedeltà di tipo "multibrand", che permettono cioè di raccogliere punti ed ottenere sconti riservati ai possessori in punti vendita di tante insegne di settori merceologici differenti.

Il primo esempio italiano è stata la carta "Nectar" che viene accettata da ben diciassette catene, tra cui i supermercati ed ipermercati del Gruppo Auchan (Auchan, IperSimply Sma, Simply Sma, Punto Sma, Sma, Cityper Sma, La Bottega Sma), i negozi di elettrodomestici del gruppo DSG (Unieuro e PC City), le stazioni di servizio IP e API, gli autonoleggi Hertz, le filiali Unicredit Bank e in molte altre insegne dei settori più disparati, compreso l'acquisto online (ebay, ibs.com, ecc).

Nel Regno Unito, la card "Nectar" risulta oggi la carta fedeltà più diffusa in assoluto ed è stata adottata da oltre trenta insegne differenti.

A differenza delle tradizionali carte fedeltà emesse da un singolo distributore, una carta multibrand porta nel mercato un nuovo approccio decisamente orientato al consumatore, che rappresenta il fulcro del programma. Ovvero, a parità di acquisti effettuati, i consumatori possono ottenere un vantaggio grazie alla semplice preferenza di un punto vendita piuttosto che di un altro.

Un'iniziativa che aumenta nel consumatore la consapevolezza del proprio potere d'acquisto, permettendogli di far fruttare al meglio le proprie spese per trarne nuovi vantaggi personali: esaudire un desiderio, soddisfare un capriccio, coltivare un hobby, scegliere il premio da concedersi.



Su questo esempio, dato il grande successo riscontrato, principalmente per l'indubbio vantaggio di poter tenere una sola tessera contro potenzialmente diciassette ed il fatto che in questo modo si hanno più occasioni per collezionare i punti, molti gruppi commerciali stanno studiando una fidelity card con caratteristiche simili.

Va ricordato comunque che già da alcuni anni, diversi centri commerciali italiani offrono una carta fedeltà da utilizzare esclusivamente presso tutti i negozi presenti al loro interno, e il più delle volte permette di partecipare a concorsi organizzati dal centro.

In Veneto questa situazione si riscontra al momento in tre soli centri acquisti: presso il "Centro Piave" di Venezia, il centro "Qui Sira" nel trevigiano e al centro "La Grande Mela" di Verona, ma è probabile che in futuro altri seguano lo stesso esempio.

#### **5.4. Le carte fedeltà presso il Gruppo Unicomm**

La carta fedeltà è lo strumento attraverso il quale il Gruppo Unicomm rafforza il legame con i propri clienti più affezionati, garantendo loro una serie di vantaggi esclusivi e offrendo occasioni di risparmio. Il Gruppo al momento presenta nel Nordest essenzialmente tre diverse carte club, ovvero una per ciascun canale di vendita (A&O, Famila ed Emisfero), gestite perciò in maniera del tutto indipendente, ciascuna collegata ad un proprio catalogo premi e senza la possibilità di sommare i punti accumulati nei punti vendita delle tre insegne. Queste sono state complessivamente sottoscritte da oltre 60.000 clienti in tutto il Veneto.



Le tre carte club attualmente in uso presso i negozi del Gruppo Unicomm

Tuttavia, fino al primo semestre del 2010, il Gruppo non ha mai veramente sfruttato le preziose informazioni di cui disponeva, derivanti dall'utilizzo di carta fedeltà da parte dei propri clienti. La card, infatti, veniva utilizzata quasi esclusivamente allo scopo di accumulare i punti elettronici per la raccolta, senza dover più distribuire ai clienti i bollini fisici, cosa che prima comportava un'aggiuntiva perdita di tempo alla cassa.

Pochissime erano inoltre le offerte promozionali a volantino riservate ai soli titolari di carta club (come invece avviene nella maggior parte delle catene distributive concorrenti) e questo ha contribuito a limitare di parecchio la diffusione delle fidelity card presso i negozi del Gruppo Unicomm, in quanto essendo le promozioni accessibili

a chiunque, il risultato finale è stato che la tessera veniva sottoscritta in pratica soltanto da coloro i quali erano interessati a partecipare alla raccolta punti.

Negli ultimi mesi tuttavia, il Gruppo Unicom ha iniziato a sviluppare un nuovo programma di C.R.M. (Customer Relationship Management, ovvero la gestione delle relazioni con i clienti) con la collaborazione della società "Catalina Marketing", specializzata nel campo delle tessere fedeltà.

Come si può leggere su wikipedia, il concetto di C.R.M. è legato al concetto di fidelizzazione della propria clientela ed in particolare mira all'acquisizione di nuovi clienti, all'aumento delle relazioni con i clienti più importanti, alla fidelizzazione più longeva possibile dei clienti che hanno maggiori rapporti con l'impresa e alla trasformazione degli attuali clienti in consumatori che lodano l'azienda incoraggiando altre persone a rivolgersi alla stessa per i loro acquisti.

Questo programma permette, sfruttando le informazioni memorizzate, di suddividere i propri clienti in decili, sulla base sia della frequenza di acquisto presso i propri punti di vendita, che in base alla spesa media settimanale. In questo modo risulta possibile esaminare i dati disponibili in maniera aggregata, al fine non solo di sviluppare offerte mirate per la clientela target, determinate in base ai loro acquisti abituali, ma anche di organizzare operazioni a premi o eventi similari per coinvolgere maggiormente i propri clienti. L'applicazione di questa nuova filosofia è iniziata con l'insegna "Famila" e verrà in seguito estesa anche agli altri canali del Gruppo.

A partire dal mese di gennaio 2011 è anche iniziata una massiccia campagna pubblicitaria sui principali media locali per comunicare alla clientela sia l'introduzione di un nuovo catalogo con premi più appetibili rispetto al passato, che la possibilità di ottenere sconti esclusivi sulla spesa destinati ai soli possessori di carta club, nonché la possibilità di partecipare a concorsi od estrazioni, il tutto allo scopo di convincere un maggior numero di clienti a sottoscrivere la fidelity card e a fare acquisti presso i propri punti vendita. L'obiettivo principale è quello di ottenere maggiori informazioni per affinare il profilo delle abitudini d'acquisto dei cosiddetti clienti "premium", ovvero quelli che fanno parte del primo decile di spesa. I clienti appartenenti al secondo e terzo decile vengono denominato "gold", mentre quelli del quarto e quinto sono denominati "silver". Ai consumatori che rientrano in queste tre categorie, vengono attribuiti degli sconti speciali esclusivi proporzionali al loro livello di spesa ed alla frequenza di acquisto, in modo sia da premiare la loro fedeltà al punto vendita che al tempo stesso incrementare il loro scontrino medio incentivando l'acquisto di prodotti relativamente costosi ma offrendo loro la possibilità di pagarli un prezzo inferiore rispetto agli altri clienti che frequentano meno il negozio.



Per dare una maggiore identità e coesione aziendale alle tre insegne “A&O”, “Famila” ed “Emisfero”, dato che al momento non tutti i clienti sembrano sapere che queste ultime fanno parte del medesimo Gruppo Commerciale, è allo studio la possibilità di introdurre una nuova carta club di tipo multibrand, comune alle tre insegne in sostituzione di quelle oggi esistenti. L’obiettivo sarebbe il lancio nel medio periodo, comunque non prima che siano terminate le raccolte punti attualmente in corso.

In realtà questa non sarebbe una novità per il Gruppo, anzi verrebbe semplicemente ripetuto quanto già implementato con successo nel Centro Italia, dove è prevista un’unica carta fedeltà “Emi Club”, valida in tutti i supermercati ad insegna “Emi”, indipendentemente dal loro format di declinazione. La sottoscrizione della stessa dà anche il diritto ad acquistare viaggi low-cost sul sito internet istituzionale dell’insegna.

In tempi recenti, si è inoltre cercato di incentivare la sottoscrizione della carta club per il canale degli ipermercati “Emisfero”, che delle tre insegne è quella che presenta la percentuale più bassa di fatturato generato da possessori di tessera fedeltà: il 6% in meno rispetto ad “A&O” e il 9% in meno rispetto a “Famila”.

Per riuscire in questo intento, sono state previste una serie di convenzioni con altrettante Aziende partner, che permettono ai clienti che hanno aderito al programma fedeltà di ottenere dei trattamenti particolari, sconti o ingressi ridotti a mostre, fiere, cinema, impianti sciistici, la possibilità di effettuare viaggi lowcost in Italia e all’estero, nonché di ricevere un piatto o altri accessori per la cucina con un piccolo contributo spendendo almeno una certa cifra oppure multipli della stessa.



# CAPITOLO 6

## La Revisione Assortimentale

### 6.1. Il caso “Familia”

Uno degli obiettivi posti da Unicom, è quello di rendere l’insegna Familia, già oggi la più performante del Gruppo in termini di fatturato per metro quadrato di superficie di vendita, una sorta di equivalente veneto di “Esselunga”. “Esselunga” è infatti la catena con le più elevate vendite per metro quadro d’Italia, principalmente per il fatto che a ottimi risultati in termini di fatturato assoluto, si contrappongono un limitato numero di punti vendita caratterizzati da superfici medio-piccole e comunque mai superiori a circa 4.500 mq. Il Gruppo Unicom sta quindi procedendo spedito con un progetto di razionalizzazione, integrazione e più in generale di revisione del proprio assortimento nel canale “Familia”, in particolare si prevede l’eliminazione di quei prodotti che risultano maggiormente basso-vendenti e che quindi non generano un fatturato ritenuto sufficiente per l’azienda, nonché l’introduzione di nuove referenze così da allinearsi al numero medio di prodotti per ciascun reparto offerto dai principali concorrenti.

Per quanto riguarda le referenze da inserire in assortimento, viene data la precedenza a quelle che generano già un fatturato a livello di Gruppo ma che non sono in vendita nei supermercati “Familia”, tipicamente trattate quindi soltanto dal canale ipermercati “Emisfero” oppure dal canale cash & carry.

Per quanto riguarda invece le referenze da inserire ex-novo, l’obiettivo è quello di ampliare l’assortimento esistente integrandolo con i prodotti offerti dai cosiddetti “superstore eccellenti”, ovvero quelli che costituiscono il benchmark di riferimento per il canale “Familia”.

In realtà questi superstore non sono affatto dei punti vendita direttamente concorrenti sulle varie piazze in cui operano i supermercati “Familia”, ma un gruppo costituito da otto negozi di importante metratura dislocati tra la Lombardia, il Veneto ed il Friuli Venezia Giulia, che per le loro caratteristiche di qualità percepita dal cliente, alto fatturato e profondità/ampiezza dell’assortimento, costituiscono un modello da imitare ed eguagliare per rendere il canale di vendita “Familia” ancora più performante.

Da notare che di questi otto superstore, ben cinque portano l’insegna “Esselunga”, mentre gli altri tre presentano i marchi “Interspar”, “Italmark” ed “IperSimply Sma”.

Per determinare i prodotti da inserire si ricorre ad un software denominato “O.S.A.” (Oracle Services Agreement) che utilizza un database interno, da aggiornare ogni quattro settimane per essere sicuri di considerare sempre gli ultimi dati disponibili, contenente tutte le referenze per ciascun reparto presenti sul mercato italiano.

Ad ognuna di queste vengono attribuiti i quattro livelli precedentemente illustrati (reparto, settore, categoria e tipo), un codice UPC (ovvero il codice identificativo del prodotto, che si ritrova poi nell’etichetta come codice a barre “EAN”), un produttore, il Gruppo di appartenenza del produttore ed altre informazioni di questo genere.

Effettuando quindi delle estrazioni dal suddetto database, tipicamente radunando i prodotti per categorie (quindi per “livello 3”) in quanto il software presenta il grosso limite di non poter elaborare un numero maggiore a 5.000 referenze tutte in una volta, è possibile ottenere dei dati relativi alle stesse.

Una volta aperto il software, viene richiesto di riempire alcuni campi per effettuare la ricerca: prima di tutto è necessario indicare a quale “PERIODO” ci si vuole riferire (tipicamente l’anno mobile ma in alcuni casi si preferisce consultare soltanto l’ultimo mese), che “PRODOTTO” si desidera analizzare (ovvero quale è la categoria da esaminare), la “GEOGRAFIA” su cui effettuare l’estrazione e la “MISURA” (ovvero il tipo di informazioni riguardo le referenze di cui si necessita).

Per ciascuno di questi quattro campi, il software mette a disposizione un elenco di opzioni possibili tra cui scegliere, eventualmente selezionandone anche più di una contemporaneamente, quando si desiderano più informazioni relativamente ad una determinata referenza.

In particolare per effettuare la revisione assortimentale dell’insegna “Famila”, per ciascuna categoria di prodotti da esaminare sono stati scelti:

- l’anno mobile (ovvero i dati relativi alle ultime 52 settimane disponibili) per quanto riguarda il periodo;
- “Unicomm Gruppo”, “Nord-est IPER+SUPER”, “Benchmark Superstore Eccellenti”, “Famila Grandi”, “Famila Grandi Piazza”, “Famila Piccoli” e “Famila Piccoli Piazza” per quanto riguarda le geografie;
- “Vendite in valore”, “Variazione percentuale vendite in valore rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente”, “Distribuzione numerica” (che rappresenta la percentuale dei punti vendita presenti all’interno della geografia considerata che nell’unità di tempo hanno venduto almeno un’unità del prodotto selezionato), “Distribuzione Ponderata” (che indica la percentuale delle vendite in valore

rappresentata dai negozi vendenti un particolare prodotto) e “Numero medio di referenze per punto vendita” per quanto riguarda le misure.

In questo modo è possibile ottenere interessanti informazioni riguardo le referenze di una determinata categoria che risultano maggiormente performanti in termini di fatturato, sia a livello di Gruppo che a livello di insegna (“Famila” in questo caso) e risulta così possibile fare un confronto diretto con i dati relativi alla concorrenza (a livello aggregato si intende), comparando il proprio numero medio di referenze con l’offerta dei competitors diretti (rappresentati dalla geografia “Famila Piazza”, cioè quei supermercati che gravitano sullo stesso bacino d’utenza di un supermercato integrato di proprietà Unicomm) e con quella dei “Superstore Eccellenti”, ovvero il sopra definito benchmark di riferimento.

Lo scopo è individuare le categorie (oppure, per un’analisi ancora più approfondita, le sottocategorie) in cui si risulta meno performanti rispetto alla concorrenza, sia in termini di offerta assortimentale, che di fatturato. Data la quota di mercato dell’insegna, ciascuna categoria caratterizzata da una market-share inferiore a tale valore va attentamente analizzata e corretta.

Una volta individuate queste categorie, si può procedere ad esaminare quali siano le referenze che è preferibile eliminare perché generano dei fatturati piuttosto bassi e quali invece inserire. Per una scelta maggiormente accurata, le referenze vengono ordinate in base al fatturato a livello di Gruppo, cosa che rende molto semplice l’individuazione di quei prodotti che presentano fatturato nullo per il canale Famila ma positivo per Unicomm.

In realtà bisogna considerare il fatto che ci sono alcuni prodotti che, per quanto poco performanti in termini di vendite, si preferisce mantenere in assortimento: si tratta dei prodotti della marca leader del settore, che raramente vengono eliminati, al contrario delle referenze delle cosiddette marche “follower”.

Inoltre, c’è da tenere presente che taluni prodotti potrebbero risultare nella parte bassa della classifica semplicemente perché sono stati introdotti sul mercato da poco tempo e quindi per forza di cose il fatturato maturato nelle ultime 52 settimane sarà basso se confrontato a quello degli altri. In questi casi quindi si preferisce osservare un periodo temporale più breve, tipicamente le ultime 4 settimane.

Inevitabilmente, ci sarà anche un certo numero di referenze che non generano alcun fatturato nemmeno a livello di Gruppo, questo semplicemente perché non vengono trattate da alcun canale di vendita di Unicomm.

Per scegliere quindi quali tra queste ultime eventualmente inserire nel proprio assortimento, si cercano quelle referenze che risultano in vendita in almeno il 62,5% dei punti vendita che costituiscono il proprio benchmark (quindi vendute in almeno cinque superstore sugli otto complessivi), escludendo però tutti quei prodotti non trattati semplicemente perché localismi della zona in cui il negozio è ubicato.

La ricerca per i negozi “eccellenti” è resa semplice dall’aver selezionato prima dell’estrazione la misura “Distribuzione numerica” che esprime appunto in percentuale quanti dei negozi considerati ha effettivamente venduto una certa referenza nelle ultime 52 settimane.

La revisione andrebbe effettuata ovviamente per tutti i reparti, ma almeno all’inizio si può dare la precedenza a quelle categorie o sottocategorie di prodotti che presentano un fatturato negativo rispetto a quello che teoricamente si dovrebbe avere, nel caso considerato, tutte quelle che presentano una share inferiore al 5%, che è appunto la quota detenuta dall’insegna “Famila” nell’Area2 Nielsen (l’Italia è stata infatti suddivisa da Nielsen in quattro aree, simili tra loro per caratteristiche di spesa e geograficamente limitrofe, in particolare l’Area2 è composta da Veneto, Emilia Romagna, Trentino Alto Adige e Friuli Venezia Giulia).

C’è comunque da tenere presente che reparti in perdita, ma che comunque perdono meno della media del mercato di riferimento, non devono destare particolare preoccupazione. In genere un fatturato più basso del previsto è dovuto principalmente ad un numero medio di referenze minore rispetto a quanto offrono i concorrenti di mercato, che andrà quindi integrato come sopra descritto. A volte può tuttavia succedere che si verifichi tale situazione anche in caso di allineamento dell’assortimento o addirittura con più referenze rispetto ai concorrenti.

In questi casi particolari, allora, il problema è tipicamente dovuto ad una non ottimale promozione del reparto. Si confrontano quindi sia l’efficienza promozionale che l’efficacia delle promozioni con quelle dei concorrenti relativamente alla particolare sottocategoria e, nel caso risultassero effettivamente inferiori, si deve tenere presente che per queste referenze occorre una promozione maggiore di quella prevista fino a quel momento.

Il processo di revisione assortimentale non è ovviamente immediato, bensì graduale, per evitare di confondere il cliente cambiando di punto in bianco l’assortimento.

Questa fase è quasi sempre accompagnata dalla completa riprogettazione del layout espositivo, il cosiddetto “display”, di cui si parlerà più avanti.

# CAPITOLO 7

## Il Layout e lo Space Planning

### 7.1. Il Layout

Con il termine di “layout” si intende la disposizione fisica di scaffali e attrezzature all’interno del punto vendita, che deve essere ben studiata nei minimi dettagli per sfruttare al massimo lo spazio disponibile ma lasciando al contempo ampio spazio per il passaggio del flusso di clienti, così da poter mostrare l’ampiezza del proprio assortimento in un ambiente piacevole e curato agli occhi della clientela.

“Alcuni accorgimenti, tra i quali ingressi privi di barriere architettoniche, ascensori capienti, vetrine accattivanti e comodi parcheggi, possono condizionare molto la scelta del posto dove effettuare le compere.

Una volta entrati le strategie per dilatare la durata della permanenza nel negozio sono molteplici: i banconi che espongono i prodotti di maggior richiamo sono normalmente ubicati dalla parte opposta rispetto alle casse, in modo che si debba attraversare l’intero punto vendita per prenderli, aumentando così la possibilità che l’occhio cada su altre cose da comprare.

Cambiare periodicamente posto alla merce eviterà poi che i clienti si abituino ad un percorso prestabilito e siano indotti a visitare reparti abitualmente poco frequentati.

Negli U.S.A., in alcuni supermercati i carrelli sono addirittura dotati di un chip che ne segnala il percorso, registrato dal database del computer centrale, ottenendo un tragitto medio che fornisce preziose informazioni.” (Sembianza, 2008)

“I filmati delle telecamere dei supermercati vengono attentamente studiati da esperti dei comportamenti dei consumatori per vedere che cosa scelgono, che tragitto fanno, in quale parte dello scaffale tendono a prelevare i prodotti, ecc.

Giacché soltanto il 20% di coloro che vanno al supermercato con una lista precisa di prodotti da comprare rispetta l’elenco, la restante parte di clientela compra più cose.

I prodotti esposti in un ipermercato possono arrivare a 30.000 e la disposizione delle scaffalature è tale da realizzare un percorso a serpentina con molti corridoi per prolungare la permanenza dell’acquirente, che avrà così più tentazioni di spesa.

Nel mezzo dei corridoi sono spesso sistemati banchi, ceste, display o stand decorativi pieni di prodotti per destare la curiosità della clientela, rallentandone il flusso e prolungandone di conseguenza ulteriormente il percorso.

Molto spesso i prodotti indispensabili (quelli che compaiono nella quasi totalità delle liste della spesa come olio, zucchero, pasta, detersivi, ecc.) sono posti nelle rientranze o negli angoli remoti dei corridoi, poiché il consumatore ha comunque la necessità di cercarli e di acquistarli. Viceversa, i prodotti deperibili, come frutta e ortaggi freschi, o quelli non necessari come salse, sottaceti, scatolame di uso sporadico, dolci e specialità gastronomiche, sono messi in bella vista subito dopo l'ingresso o negli scaffali di passaggio obbligato.

La stessa collocazione della merce negli scaffali non è casuale, ma ha lo scopo di promuovere la vendita degli articoli superflui o più cari, oppure delle giacenze di magazzino a prezzi convenienti.

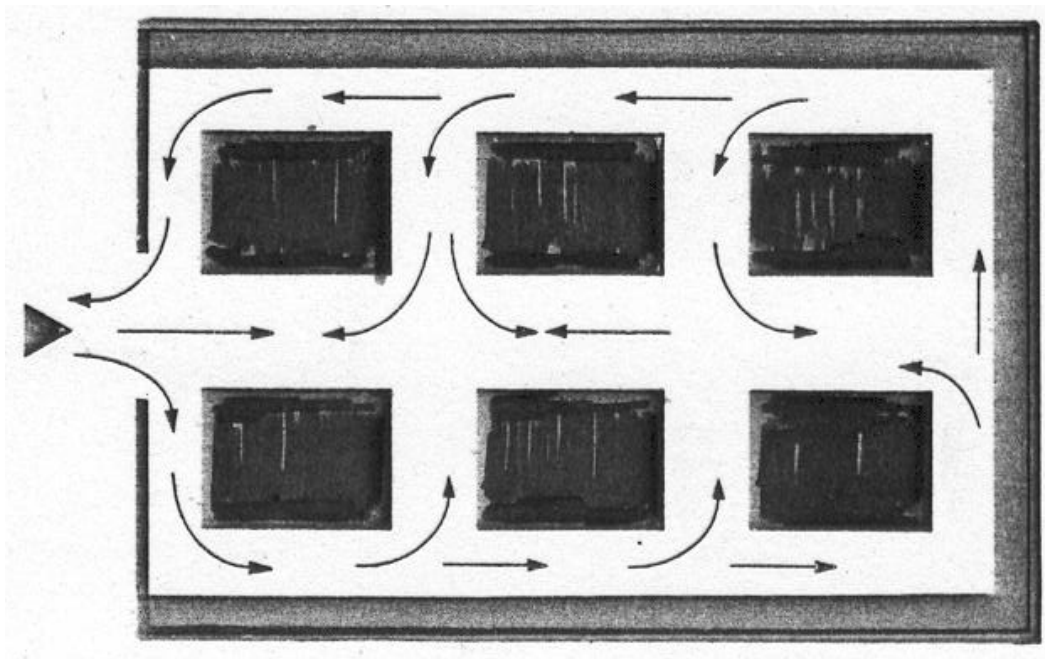
Poiché la maggior parte delle persone ha la tendenza a voltarsi a destra, la merce che il punto vendita ha più interesse a vendere si trova appunto sul lato destro, generalmente all'altezza degli occhi, dove risulta più comodo prenderla.” (Dona, 2006)

#### 7.1.1. Tipologie di Layout

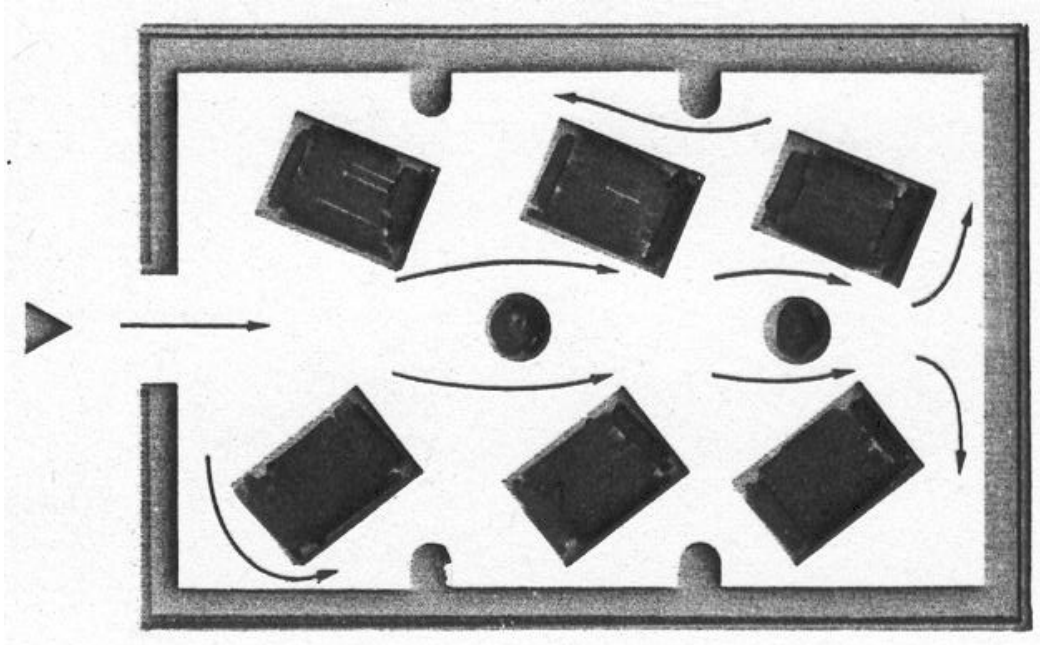
“A differenti layout (ovvero la disposizione all'interno del punto vendita di scaffali e attrezzature) corrispondono ovviamente caratteristiche diverse.

Come si può vedere osservando le figure seguenti:

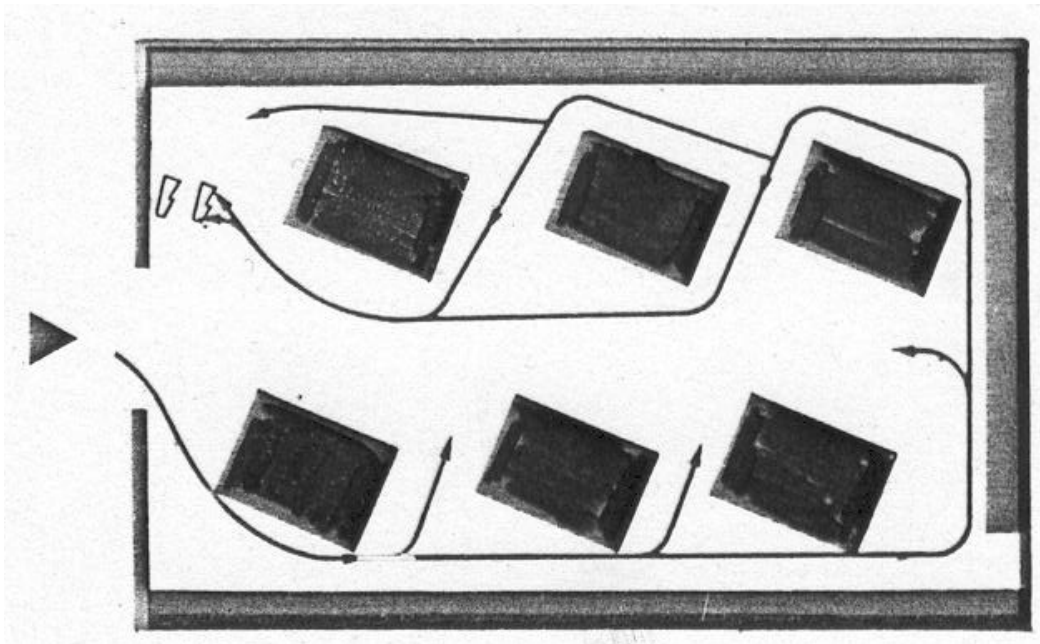
- Questa prima configurazione permette un'ampia libertà di movimento per la clientela. Ciò si traduce in troppe possibilità direzionali con conseguenti poche possibilità di mostrare tutte le referenze che compongono l'assortimento ed una scarsa omogeneità nella redditività della superficie di vendita.



- In questo secondo caso, si presenta un senso di circolazione relativamente obbligatorio per la clientela, il quale consente la visione agevolata di più scaffalature. Questa tipologia di layout è particolarmente indicata per acquisti di impulso.



- In questo ultimo caso, infine, i percorsi risultano sostanzialmente obbligati, ma si ha comunque una bassa comparazione delle referenze.



Il layout è costituito dalle scaffalature, chiamate in gergo tecnico “lineari”. Essendo queste ultime di tipo modulare, moltiplicando il lineare per il numero di scaffali si ottiene il cosiddetto “lineare espositivo”.

In realtà più che la profondità dello scaffale conta la sua lunghezza, che consente il “facing” ovvero il numero di referenze per unità di lineare.” (Piergiovanni, 2006)

Come si può leggere sul sito di Unicoop, “la disposizione dei banchi di vendita deve innanzitutto facilitare gli acquisti del cliente, facendogli trovare i prodotti simili vicini, in modo che possa scegliere meglio e prendere agevolmente ciò che gli serve; deve poi rendere più semplice il lavoro del personale del supermercato: ecco perché ad esempio il banco delle carni si trova quasi sempre in fondo al negozio, in modo da essere vicino al magazzino-laboratorio in cui le carni vengono tagliate e confezionate.

Infine, la disposizione dei banchi deve servire a presentare il supermercato al cliente, per questo l'ordine e la disposizione dei reparti costituiscono il biglietto da visita grazie al quale il supermercato e l'azienda di cui fa parte cercano di fare una buona impressione al cliente.

Nella maggior parte dei supermercati, all'ingresso del negozio si trovano i reparti dell'ortofrutta, del pesce e della gastronomia, come simboli di freschezza e di genuinità; inoltre si cerca di risolvere alcuni problemi pratici: il reparto dei surgelati è sempre in fondo al normale percorso che fanno i clienti, in modo da non stare troppo tempo nel carrello della spesa.”

Nell'ottica di incrementare le vendite, sono sempre più diffusi i “lineari con comunicazione integrata”, ovvero che prevedono una comunicazione realizzata congiuntamente dal produttore e dal distributore che si accordano per gestire insieme le azioni pubblicitarie e le promozioni delle vendite.

In questi casi un produttore, tipicamente il leader di mercato per una particolare categoria oppure un follower che presenta ampi tassi di crescita potenziale, si allea con una catena di distribuzione e, dopo aver sperimentato le reazioni della clientela su alcuni punti vendita pilota, con le opportune eventuali modifiche si riprogetta il reparto interessato, così che sia il più consono possibile alle esigenze dei consumatori.

Oltre a prevedere quasi sempre delle segnaletiche sugli scaffali stessi che aiutano i clienti a distinguere le tipologie di prodotti, essendo questi raggruppati per sottocategorie (ad esempio in base al tempo di preparazione o al cliente-target), viene rivista completamente la disposizione del display, tipicamente assegnando uno spazio sullo scaffale proporzionale alla quota di mercato detenuta dai vari marchi. I riscontri da



parte del pubblico risultano in genere molto positivi ed è per questo motivo che sono sempre più frequenti iniziative di questo genere.

Per quanto riguarda l'esposizione sugli scaffali della merce, è frutto di studi di ottimizzazione per massimizzare il fatturato del reparto.

“Spesso le compagnie alimentari pagano i negozi per posizionare i loro prodotti dove possono essere visti più facilmente, tipicamente nelle testate alla fine delle corsie.

Il concetto è quello di posizionare oggetti ad alto profitto o anche interi gruppi alimentari per ispirare acquisti compulsivi, e anche se spesso queste esposizioni sono usate per promuovere articoli in offerta, i consumatori comprano anche quando non ci sono promozioni. Secondo gli studi condotti dall'Università di Cornell, i consumatori sono il 30% più propensi ad acquistare prodotti che sono posizionati nelle testate rispetto a quelli a metà corridoio, soprattutto per il fatto che comunemente si pensa che i migliori affari si trovino alla fine dello scaffale. Non c'è nulla di disordinato nel layout di un supermercato: sicuramente, alcune attrezzature guardano più alla praticità (è il caso dei frigoriferi e congelatori posti lungo il perimetro del negozio), ma altre sono attentamente progettate per indurre i clienti a spendere di più.” (Wadyka, 2009)

## **7.2. Il Merchandising**

Secondo la definizione di wikipedia, il merchandising raggruppa l'insieme di attività e di azioni aventi lo scopo di promuovere la vendita di una determinata linea di prodotti o anche di un solo prodotto una volta che lo stesso sia stato inserito nell'assortimento del punto vendita. Spesso si riferisce all'inserimento di una nuova referenza in un supermercato oppure quando si vuol dare impulso alle vendite di un prodotto già esistente ma con un basso indice di rotazione.

Una tipica azione di merchandising riguarda il controllo degli spazi e del posizionamento (anche chiamato tecnicamente “shelving”) che vengono assegnati dal rivenditore ai prodotti di una marca rispetto ai concorrenti, ai prezzi praticati, ecc.

Il merchandising può riguardare il marketing del punto vendita, azioni svolte per caratterizzare e rendere più attraente il punto vendita al consumatore (detto anche “visual merchandising”) nonché fattori che definiscono le caratteristiche fisiche del punto vendita.

Tra le principali leve di merchandising si individuano le caratteristiche del punto vendita e le azioni nel punto vendita.

Le caratteristiche del punto vendita sono:

- Il layout delle attrezzature, ovvero l'attribuzione della superficie ai reparti, la disposizione delle attrezzature espositive e la conseguente organizzazione del flusso di traffico della clientela. Tipicamente, il layout può essere "a griglia", quando gli scaffali essendo posti ai lati guidano il consumatore che cammina nel mezzo, oppure "ad isola", nel quale si creano appunto delle isole in modo che i consumatori abbiano piena libertà di movimento.
- Il layout merceologico, ovvero l'organizzazione espositiva dell'assortimento nell'ambito del percorso dato al layout delle attrezzature, finalizzata allo stimolo delle associazioni d'acquisto;
- Il display, ovvero la modalità di attribuzione della superficie espositiva (allocazione dello spazio) ai singoli prodotti (qualità e quantità espositiva) e modalità espositive;
- L'assegnazione dello spazio, ovvero l'ottimizzazione del rendimento lineare dello scaffale (scelta della disposizione in orizzontale o verticale dei prodotti) e la valutazione dell'elasticità delle vendite dei singoli prodotti nello spazio.

Le azioni del punto vendita comprendono invece: informazioni al consumatore, promozione e visibilità.

"I principali strumenti del merchandising sono:

- Il "visual merchandising", ovvero l'utilizzo del punto vendita come mezzo di comunicazione esterna per attrarre clientela (insegna, vetrina, ingresso ecc.) e interna (arredamento, design, illuminazione, ecc.) per indurre il consumatore a visitarne la superficie espositiva con la massima soddisfazione. L'immagine esterna e quella interna saranno coordinate e coerenti con il profilo dei residenti dell'area di gravitazione commerciale e con l'offerta del punto vendita.
- Il "layout", inteso come l'organizzazione dello spazio, finalizzato a creare un'atmosfera positiva, facilitando la comprensione della logica espositiva della struttura, comunicando al cliente quali bisogni il punto vendita è in grado di soddisfare, stimolandone attenzione e curiosità, guidandolo nei percorsi di ricerca delle aree espositive o dei prodotti di suo interesse. Il layout per essere efficace deve infatti essere funzionale alle categorie merceologiche del punto vendita ed alle esigenze di ricerca dei consumatori.
- Il "display", ovvero le modalità di esposizione dei prodotti, il cui obiettivo è quello di facilitare la leggibilità delle tipologie dei prodotti esposti, esaltarne caratteristiche e pregi, spingere all'atto dell'acquisto. La modalità di presentazione dei prodotti è in grado infatti di influenzarne il livello delle vendite." (Franchini, 2006)

“Il merchandising è sostanzialmente un aiuto assicurato al prodotto al momento della sua entrata nel punto vendita, dove deve difendersi da solo.

Il Merchandiser può essere dunque considerato un consulente alla vendita, che utilizza strumenti di orientamento delle preferenze degli acquirenti per incentivare i consumatori all'acquisto di determinati prodotti all'interno di punti vendita della G.D.O.

Mentre nei punti vendita tradizionali i comportamenti di acquisto dei consumatori potevano essere influenzati dal contatto diretto con il gestore della bottega, nei grandi punti vendita della grande distribuzione organizzata tale contatto non esiste più e dunque l'acquirente deve essere attirato verso l'acquisto di certi prodotti attraverso il ricorso alle leve psicologiche utilizzate nelle diffuse tecniche di merchandising.

Il merchandiser, quindi, si occupa di allestimenti di spazi pubblicitari in modo che l'esposizione della merce possa essere uno strumento di vendita attraverso la comunicazione visiva, cercando di supportare e stimolare la vendita del prodotto allestendo e posizionando totem promozionali, kit piantana e testate di gondola.”  
(Maffia, 2007)

### **7.3.Lo space planning**

Lo space planning (o space management), consiste in pratica nell'allocazione ottimale dello spazio disponibile a scaffale, in modo da massimizzare i profitti tramite la progettazione di un consono planogramma. Questo è il diagramma che rappresenta la disposizione dei prodotti sui ripiani degli scaffali e sugli espositori; viene elaborato ed utilizzato da produttori, distributori e rivenditori allo scopo di descrivere gli assortimenti, le categorie di prodotti ed il loro posizionamento sui ripiani, l'occupazione degli spazi e gli allestimenti delle strutture espositive allo scopo di avere gli strumenti per poter definire ed allestire la migliore esposizione possibile che ottimizzi lo spazio a disposizione, il numero di facing e le referenze secondo prestabiliti piani di marketing.

“Le imprese che riescono ad anticipare i concorrenti nel percorrere le curve di esperienza attinenti l'efficienza del merchandising ottengono un vantaggio competitivo duraturo e consistente: l'obiettivo da perseguire nella gestione del lineare è la massimizzazione del rendimento dello spazio espositivo, rendimento che può essere ottenuto in termini di margine complessivo lordo o netto, oppure di margine di contribuzione, ciascuno calcolato in base a diversi parametri che possono essere espressi per metro lineare, per metro quadrato oppure per metro cubo.

Ottimizzare lo scaffale significa dunque allocare lo spazio in modo da massimizzare il rendimento misurato secondo una delle tre variabili indicate. La scelta non è però

indifferente perché più fine è la misura e migliori sono i risultati ottenibili.

Da un'indagine emerge che non esiste alcuna correlazione significativa tra numero di facing e consistenza del margine complessivo. Pertanto, data la diversità dei prodotti, l'ottimizzazione del lineare può essere ottenuta solo quando il criterio di gestione fa perno sul cosiddetto D.P.P. ("Direct Product Profit", ovvero il margine di contribuzione). La gestione del lineare è tuttavia l'ultima delle leve di merchandising: prima di arrivare a definire lo spazio espositivo dei prodotti di una linea-famiglia, occorre fissare una serie di variabili ciascuna delle quali rappresenta un vincolo di progettazione.

Occorre infatti precedentemente definire:

- la composizione dell'assortimento;
- i prezzi al consumo;
- la frequenza e le modalità di manutenzione degli scaffali;
- tutti gli altri aspetti del servizio logistico;
- il layout delle attrezzature;
- il display merceologico;
- lo spazio espositivo delle singole linee-famiglie.

Solo dopo aver fissato tutti questi parametri è possibile procedere con la gestione del lineare, allocando lo spazio in modo da aumentare le vendite ed il contributo dei prodotti più redditizi al giro d'affari.

Per la progettazione, va tenuto ben presente che la sensibilità delle vendite allo spazio espositivo varia da prodotto a prodotto e dipende dalla dotazione iniziale.

Occorre quindi individuare la "saturabilità" del lineare, ovvero il punto oltre il quale le vendite di un prodotto non incrementano anche se si aumenta la sua esposizione. Risulta a questo punto evidente che nessun prodotto dovrebbe occupare uno spazio superiore al limite di sensibilità, anzi in genere ci si ferma molto prima, così da realizzare l'obiettivo di assenza di rotture di stock.

In generale, i prodotti ad acquisto programmato sono meno sensibili allo spazio espositivo e pertanto si attribuisce loro un numero di facing appena sufficiente per garantire il desiderato coefficiente di servizio (inteso come assenza di stock-out).

Viceversa conviene enfatizzare il facing dei prodotti d'impulso, compatibilmente con lo spazio complessivo a disposizione. È altresì utile assegnare a questa fascia di prodotti anche il miglior posizionamento in termini di accessibilità e visibilità del lineare.

Se esiste infatti una sensibilità delle vendite direttamente proporzionale alla quantità espositiva, in relazione cioè al numero di facing, lo stesso vale anche per la qualità dell'esposizione, in rapporto al posizionamento in altezza ed al percorso del consumatore. Gli articoli esposti per primi, quelli più visibili in altezza e più accessibili

alla presa, sono anche quelli con la più alta probabilità di vendita.

Per segmentare i prodotti di ciascuna linea in prodotti ad acquisto programmato e d'impulso, si ricorre in genere alla cosiddetta "curva di concentrazione delle vendite", anche detta "curva A, B, C".

I prodotti "A", di marca nazionale e ad alta rotazione, sono sicuramente ad acquisto programmato. I prodotti "C", al contrario, di marca locale o commerciale e a bassa rotazione, sono sicuramente acquistati d'impulso.

I prodotti "B", con una quota numerica e ponderata più o meno equivalente, possono rientrare in entrambe le categorie.

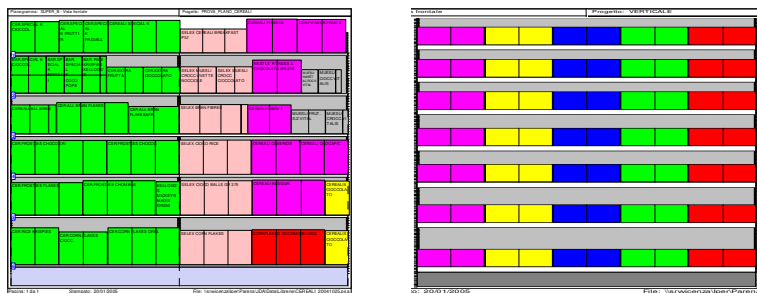
Il problema può essere risolto facilmente osservando che i prodotti più sensibili sono anche quelli con il maggior margine unitario, di conseguenza la gestione del lineare può essere fatta in modo discreto semplicemente classificando i prodotti in funzione del loro margine unitario.

Per minimizzare le rotture di stock, aumentando al contempo anche le vendite della linea, occorre definire i facing minimi in base al margine complessivo, mentre per modificare la struttura del giro d'affari di linea a favore dei prodotti più profittevoli, occorre allocare lo spazio libero (facing oltre al minimo) e gestire la qualità espositiva in base al margine unitario.

Il primo passo per la gestione dello spazio espositivo consiste nell'individuazione delle linee-famiglie da gestire: il display di queste ultime deve essere necessariamente verticale e quindi occorre disporre di un numero di marche almeno uguale agli scaffali per poter gestire lo spazio espositivo. La verticalizzazione infatti facilita le scelte del consumatore. Tuttavia se la scelta del display per le famiglie è obbligato, lo stesso non si può dire per i prodotti, i quali possono essere disposti sia in verticale che in orizzontale. Poiché la gestione della qualità espositiva deve essere fatta per marche e non per referenze, la scelta del tipo di display riguarda le marche: raggruppare i prodotti per marca è consigliabile perché facilita la scelta del consumatore, semplifica la manutenzione degli scaffali e migliora l'estetica del lineare quando esiste un filo conduttore che accomuna i prodotti di uno stesso brand nel packaging e nel colore.

Il display delle marche dovrebbe essere preferibilmente orizzontale, perché la sensibilità delle vendite all'altezza dell'esposizione è maggiore della sensibilità al percorso del consumatore.

Quando però una marca ha un numero di referenze talmente elevato da occupare lo spazio normalmente assegnato ad un'intera famiglia, può anche essere preso in considerazione il display verticale.



Display verticale per marca (a sinistra) e verticale per tipologia (a destra)

La definizione dei facing minimi precede il posizionamento delle marche nello scaffale e consiste nell'attribuzione alle singole referenze dello spazio necessario per soddisfare gli obiettivi di visibilità e di servizio al consumatore.

La visibilità può essere assicurata garantendo almeno due (o meglio tre) facing a seconda delle dimensioni del prodotto, ma per evitare le rotture di stock occorre tenere presente che le vendite hanno un andamento oscillante nel corso della settimana e delle ore del giorno, prevedendo quindi una scorta di sicurezza che in nessun caso dovrebbe scendere sotto il quarto di cartone.

I facing minimi vengono definiti semplicemente in funzione del margine complessivo: dopo averne calcolato i contributi, questi devono essere raggruppati per marca.

Il margine più elevato viene attribuito all'espositore più pregiato, ovvero quello che presenta la più alta visibilità ed accessibilità e, di conseguenza, la più alta probabilità di vendita. Agli altri ripiani vengono assegnati margini unitari via via inferiori e i facing minimi di marca vengono quindi posizionati di conseguenza.

Le marche, così come le referenze, vengono esposte da sinistra a destra sempre in funzione del margine unitario. In questo modo si gestisce la qualità espositiva anche in orizzontale perché le marche ed i prodotti a più alto margine unitario sono esposti prima rispetto al percorso del consumatore. Esporre sugli scaffali migliori i prodotti a più alto margine unitario significa promuovere le vendite degli articoli più convenienti o far pagare un affitto più elevato alle marche e alle referenze a più bassa rotazione.

Lo scaffale più lungo è in genere quello dove viene esposta la marca leader che ha un margine unitario basso ed un'elevata rotazione.

Rettangolarizzare il lineare significa ampliare l'assortimento oppure dedicare uno spazio maggiore alle marche ed alle referenze a più alto margine unitario e minore rotazione. Non meno importante, la struttura rettangolare assicura agli occhi del consumatore un'esposizione ordinata ed efficace.

L'eliminazione di sovra e sottostock porta in genere alla liberazione di spazio

espositivo, che può così trovare destinazioni diverse, tipicamente (in ordine di importanza decrescente):

- accogliere altre linee, nel caso in cui queste fossero complessivamente sottostoccate;
- diversificare l'assortimento introducendo nuove linee di prodotti ad alto margine unitario;
- differenziare l'offerta introducendo marche non trattate ad alto margine;
- inserire nuove referenze delle marche già trattate;
- ampliare ulteriormente lo spazio delle referenze selezionate in base al margine unitario.



Uno scaffale in un supermercato, nel quale si può notare la coerenza di colori e forme

La sensibilità delle vendite allo spazio risulta maggiore nel caso dell'introduzione di una nuova marca o linea, e in subordine di una nuova referenza, rispetto all'aumento dell'esposizione di una referenza già trattata.

In realtà è possibile introdurre in qualunque momento una nuova marca o referenza sottraendo spazio a quelle in sovrastock.

Se lo spazio a disposizione non dovesse risultare sufficiente è allora necessario procedere ad una nuova riallocazione della qualità espositiva.

Tutto lo spazio disponibile oltre al minimo deve essere dunque sempre allocato, in attesa di migliori utilizzi, privilegiando i prodotti le cui vendite sono più sensibili all'esposizione, ovvero i prodotti d'impulso.

Tipicamente le imprese italiane gestiscono lo spazio espositivo con una frequenza che

coincide con la revisione assortimentale: le due decisioni sono infatti in genere legate poiché l'introduzione o l'eliminazione di una referenza richiede comunque la riallocazione dello spazio espositivo già destinato ad altri prodotti.

Secondo le opinioni riguardo la gerarchia degli scaffali, il secondo ed il terzo ripiano partendo dall'alto, sono considerati quelli più importanti tanto dai distributori che dai produttori." (Lugli, 1989)

"Le quattro regole più importanti da seguire nella determinazione dell'esposizione dei prodotti a scaffale sono:

1. Valutare se le vendite di una categoria presentano o meno un'elevata stagionalità, come può essere per le creme solari e gli abbronzanti, perché in questo caso servirà un display mobile.
2. Valutare se l'offerta commerciale varia molto nel corso dell'anno, come nel caso delle decorazioni per la casa, diverse a Natale, Pasqua e così via, perché in tal caso si richiede uno spazio facile da modificare.
3. Nell'ambito della stessa categoria di prodotti, prestare attenzione ai marchi, concentrando le linee di prodotto e di conseguenza il numero di marchi presenti allo scopo di non disorientare la clientela.
4. Affiancare ai prodotti principali di una categoria alcuni prodotti d'uso immediatamente complementari, così da stimolare il cross-selling da parte dei consumatori." (Maffia, 2007)

Molto importante è la posizione in "testata di gondola", che rappresenta una vetrina per il reparto e per l'intero negozio ed è una delle esposizioni che colpisce di più il cliente: la vendibilità di un prodotto in testata è infatti di molto superiore a quella dello stesso prodotto esposto a lineare. La testata di gondola può rappresentare la promozionalità del reparto o un prolungamento della gondola, principalmente esistono tre tipologie di testate di gondola:

1. Promozionale Monoprodotto, coerente alla merceologia del lineare limitrofo. Essa contiene un'unica referenza posizionata su più ripiani. In caso di più gusti, essi vengono verticalizzati.

2. Promozionale Biprodotta, in cui gli spazi per i due prodotti sono precisamente individuati e mantenuti, nonché coerenti con la merceologia del lineare limitrofo.

Per costruire una testata di questo tipo si devono usare due referenze posizionate su due pallet posti perpendicolarmente alla testata. L'esposizione va completata verticalizzando sui ripiani superiori il prodotto presente sul pallet sottostante.



3. Continuativa Multiprodotto, in cui l'insieme dei prodotti inseriti deve esprimere una coerenza di marca oppure di famiglia.



Un esempio di testata promozionale monoprodotto (a sinistra) e biprodotto (a destra)

Sul flusso primario del cliente, ovvero corsia centrale o corsia d'entrata, le testate di gondola sono Promozionali monoprodotto o biprodotto; sui flussi secondari, come la corsia murale bazar pesante, possono essere di tutti e tre i tipi; mentre sulle corsie avanzate le testate di gondola sono in genere promozionali biprodotto e continuative multiprodotto.

#### **7.4. Il merchandising in Unicomm**

Fino al 2010, il planogramma dei vari reparti dei supermercati e degli ipermercati del Gruppo Unicomm veniva realizzato ad hoc per ogni punto vendita, con un notevole dispendio di tempo conseguente alla necessità di dover progettare di volta in volta ogni singolo scaffale in occasione dell'apertura di un nuovo punto vendita, creando in questo modo anche una certa duplicazione e ripetitività dei progetti.

Da qualche mese a questa parte, però, ha avuto inizio un nuovo progetto sperimentale che prevede, in caso di esito positivo, una più facile gestione dello sviluppo dei display tramite il ricorso a dei "cluster" prestabiliti, ovvero raggruppamenti di punti vendita che presentano le stesse caratteristiche relativamente ad assortimento e scaffalature.

Dopo aver effettuato una prova presso il reparto carni fresche confezionate di un paio di punti vendita pilota ad insegna "Famila", e dopo aver valutato i riscontri da parte

della clientela, anche tramite una serie di interviste dirette ai clienti, si è deciso di espandere tale progetto anche ai reparti macelleria confezionata degli altri supermercati “Famila”.

Per questo motivo, si sono innanzitutto suddivisi i vari negozi in due categorie (“grande” e “piccolo”) in base alla dimensione dell’assortimento proposto in quel particolare punto vendita e del tipo di attrezzatura per l’esposizione della merce presente in negozio (biplano, triplano, vasca, ecc.).

In questo modo è possibile progettare un display di base per ciascuna combinazione dimensione/attrezzatura e non più, come avveniva in precedenza, una per ogni negozio. Così facendo, al momento di definire il layout per un nuovo punto vendita, basterà semplicemente applicare quello definito come “standard di base” per quella determinata dimensione del reparto e per quel particolare tipo di scaffalatura utilizzata. Ovviamente non è detto che nella realtà poi i reparti dei supermercati catalogati allo stesso modo debbano avere necessariamente le stesse caratteristiche (uguale dimensione, ecc.): una volta garantito un assortimento minimo, questo può poi essere eventualmente integrato con altre referenze oppure ampliando il facing di base previsto, concedendo quindi più spazio alle confezioni assegnate.

Progressivamente, lo stesso criterio verrà esteso a tutti i reparti di ogni supermercato “Famila” (con l’obiettivo futuro di implementare la stessa tecnica anche per i più piccoli “A&O” e per gli ipermercati “Emisfero”), così da rendere più semplice la fase di revisione assortimentale dei punti vendita, dato che fino ad ora l’introduzione o l’eliminazione di anche una sola referenza comportava la riprogettazione dell’intero scaffale per ciascun supermercato.

In realtà non era comunque necessario riprogettare ex-novo tutto il display, ma grazie all’utilizzo di un apposito programma di disegno grafico è possibile, dopo aver caricato forma e dimensioni delle varie referenze, sostituire, aggiungere o eliminare prodotti dallo scaffale, individuando la disposizione ottimale delle referenze.

Il programma stesso permette anche di avere un’anteprima di come si presenterà lo scaffale finito, qualora vengano caricate le fotografie di ciascun prodotto, potendo così valutare anche l’impatto estetico di colori e forme.

La tipica esposizione nei supermercati del Gruppo Unicomm prevede un display verticale per marca, con i prodotti a marchio privato (Selex) a precedere il leader o i due coleaders. A seguire poi la costellazione dei followers con creazione di finestre per ciascun marchio.



L'esposizione dei prodotti va fatta sulle apposite attrezzature, con il prezzo esposto ben visibile e leggibile. Gli espositori devono essere gestiti negli appositi spazi (se esistenti) e non al centro della corsia, è preferibile utilizzare la medesima tipologia di supporti espositivi lungo la corsia ed evitare display o cartellonistica del fornitore al fine di mantenere la linearità espositiva di base. L'ambientazione allestita sarà attinente alla promozione ed invitante per la potenziale clientela, con elementi decorativi che siano in associazione logica con la promozione stessa.

L'allestimento del corridoio centrale andrà rinnovato a cadenza quindicinale, rispettando le stagionalità, la cartellonistica deve essere chiara e di impatto, in alto vanno esposti i poster con richiamo al volantino in corso, a media altezza i cartelli con i prezzi in corrispondenza degli articoli, i bancali vanno rivestiti con stoffa e completati dalla fascia "offerta"; ove possibile va creata un'ambientazione che ricordi il tema del volantino e della promozione.



Il corridoio centrale di un ipermercato "Emisfero"

Le aree promozionali di reparto (anche dette "mini aree promozionali") sono spazi ricavati all'interno dei reparti e sono destinati all'esposizione dei prodotti di volantino a bassa rotazione non destinati alla corsia promozionale d'ingresso, offerte locali del punto vendita (in promozione o con bassa rotazione), novità del mercato.

Come le aree promozionali descritte precedentemente anch'essa andrà pianificata con largo anticipo e sarà il risultato di un lavoro di sinergia tra i capi settore e i capi reparto interessati, il responsabile della decorazione ed il responsabile della manutenzione

La mini area promozionale consiste in una testata e di una serie di posti bancali antistanti.

I bancali vanno sistemati a ridosso della testata stessa in modo da creare un'esposizione compatta e massificata, cosicché la mini area promozionale possa essere sempre libera da barriere e facilmente percorribile.

Anche in questo caso si allestirà un'ambientazione attinente alla promozione ed invitante per la potenziale clientela ed è preferibile evitare display o cartellonistica del fornitore al fine di mantenere la linearità espositiva di base



Un'area promozionale di reparto presso un supermercato "Familia"

Periodicamente si provvede poi ad una redistribuzione dei reparti all'interno dei punti vendita, principalmente per evitare che i clienti si abituino ad un percorso fisso ed essere così tentati a compiere acquisti ad impulso, cercando quindi di realizzare il miglior layout possibile che consenta al contempo di massimizzare i profitti del negozio. In particolare per il canale dei supermercati "Familia", si è preso spunto dalle ultime soluzioni in termini di disposizione della merce sugli scaffali già proposte con successo da supermercati di grandi dimensioni appartenenti a catene come "Esselunga", "Interspar", "Pam Superstore" e altre, con l'obiettivo di incrementare lo scontrino medio dei clienti incentivando gli acquisti ad impulso, che possono essere favoriti dal posizionamento di alcuni accessori di servizio complementari in prossimità dei prodotti maggiormente acquistati, quindi ad esempio tazze accanto a biscotti e cereali da prima colazione o pentole nel reparto dei cibi confezionati, batterie nel reparto giocattoli e altri accorgimenti simili.

#### 7.4.1. Gli acquisti ad impulso

Come si può leggere su wikipedia, l'acquisto d'impulso è un acquisto non programmato, ovvero effettuato in funzione di uno stimolo improvviso che non tiene conto della convenienza e dell'utilità. Per anni, i prodotti ad acquisto d'impulso hanno trovato collocazione quasi esclusivamente in prossimità della barriera casse oppure sui passaggi di entrata/uscita. Si trattava comunque di beni che in genere non vengono cercati specificatamente dai consumatori, ma essendo localizzati nell'ambito del flusso della clientela generato dagli altri beni, facevano sì che questi, vedendoli, li acquistassero, pur non essendo un acquisto programmato. I prodotti più adatti a questo scopo erano principalmente caramelle, cioccolatini, accendini, batterie ecc.

Questo poteva sembrare "un fenomeno passeggero legato al boom economico degli anni '80: la sua influenza sulla dinamica del consumo risultò troppo volatile per essere studiata approfonditamente e la sua potenzialità in termini di aumento del venduto, venne colta solo da alcuni settori dell'industria, ad esempio dal mondo della moda.

Invece, l'acquisto d'impulso non è stato soltanto un corto circuito nel flusso razionale del consumo, ma anzi, oggi funziona meglio di ieri.

Non essendo programmato, risponde ad uno stimolo improvviso, senza badare alla convenienza o all'effettiva utilità e le aziende lo sanno bene, al punto che oggi solo il 19% di coloro che fanno la spesa comprano esclusivamente i prodotti scritti sulla lista. Tutti gli altri riempiono il carrello di prodotti a cui, prima di giungere lì, non avevano minimamente pensato. Dunque l'acquisto d'impulso può essere stimolato.

Gli studi sulla gestione del punto vendita e l'osservazione del comportamento dei consumatori all'interno dei centri commerciali, dimostrano che per incentivare l'acquisto, bisogna vendere delle soluzioni e non dei prodotti. A cogliere questa sfumatura per primo, è stato il canale degli ipermercati, che si sono evoluti diventando maggiormente "selettivi". Un esempio su tutti può essere considerata la catena di superstore "Heb Plus", che per distinguersi dalla concorrenza ha deciso di vendere oltre a prodotti alimentari, solo referenze non food legate al cibo, ossia articoli che per occasione d'uso si prestano alla preparazione e al consumo dei pasti (dal frullatore al cd rom con le ricette).

La semplicità con cui è possibile procurarsi dei beni solitamente esclusi dal consumo di massa, dimostra che è la velocità la variabile dipendente con cui si stimola l'acquisto d'impulso: diventa quindi di fondamentale importanza per le aziende distributive saper regolare l'andatura con cui il cliente si muove all'interno del punto vendita, cercando di aumentarla nel momento in cui decide di entrare e di diminuirla quando cerca di uscire, massimizzando quindi il tempo di permanenza nel negozio.

Va tenuto presente poi che chi acquista d'impulso lo fa quasi sempre per se stesso e molto raramente per la famiglia: a differenza di un acquisto ragionato infatti, il consumatore risente moltissimo della propria emotività e compra non per soddisfare un bisogno ma piuttosto per appagare tutta una gamma di desideri, che il punto vendita cerca indirettamente di indurre.

Un altro modo che indirettamente può incentivare gli acquisti d'impulso cui ricorrono molti supermercati consiste nel dotarsi di carrelli per la spesa di dimensioni maggiori rispetto alla media, in modo da dare all'acquirente la sensazione di aver fatto pochi acquisti e indurlo così a farne degli altri.” (Sembianza, 2008)

Tuttavia, ancora oggi la posizione privilegiata per gli acquisti ad impulso rimane l'avancassa. È qui infatti che i clienti si soffermano maggiormente a causa della coda per pagare, avendo così occasione di notare caramelle, gomme da masticare, cioccolatini, merendine, snack, gelati, ma anche accendini, rasoi, lamette, libri, giocattoli e altri prodotti del genere.

Le ditte produttrici di tali prodotti pagano le catene distributive pur di garantirsi contrattualmente lo spazio delle avancasse, molto ambito e combattuto tra le varie aziende concorrenti, tanto che spesso capita che le casse vengano attribuite in modo alternato (le casse pari ad un produttore, quelle dispari ad un altro).



Lo spazio in avancassa, posizionamento privilegiato per gli acquisti ad impulso

# CAPITOLO 8

## Le Marche Commerciali

Uno dei metodi più importanti di comunicazione con la propria clientela è attraverso l'utilizzo dei cosiddetti "prodotti a marchio", mediante i quali è infatti possibile costruire un duraturo e profittevole rapporto con i propri clienti.

Come si può leggere su wikipedia, le private label (o marche private/marche commerciali) sono dei prodotti solitamente realizzati o forniti da società terze (fornitore di marca industriale o terzista vera e propria) e venduti con il marchio della società che offre il prodotto, ovvero il distributore.

In passato erano anche chiamati "white label" (etichette bianche) in quanto i prodotti offerti da Sainsbury, catena di supermercati inglese che per prima al mondo ha sviluppato il concetto di marca commerciale, erano caratterizzati da un'etichetta completamente bianca su cui era scritto il semplice nome del prodotto.

Le referenze a marca privata, non avendo la componente del costo di marketing tipica dell'industria di marca, permette al distributore di incassare margini maggiori rispetto agli analoghi prodotti delle marche più conosciute ed al consumatore di portare a casa un prodotto di qualità comparabile con quella dei migliori brand ad un prezzo però fino al 45% più basso.

Ecco perché la marca privata, se sfruttata correttamente, può essere una leva di marketing in più nelle mani del distributore. Con essa è infatti possibile rafforzare l'immagine dell'insegna, della sua convenienza e della sua qualità.

### 8.1. Tipologie

“Le private label si possono catalogare essenzialmente in quattro tipologie differenti:

- “Primi Prezzi”, che sono i prodotti con il minor prezzo nella categoria, inferiori di oltre il 50% rispetto alla marca leader, a volte con un nome di fantasia che non richiama necessariamente nel logo o nei colori quello dell'insegna.
- “Prodotti Premium”, sono prodotti con un prezzo maggiore di quello della marca leader (fino al 30% in più), caratterizzati da un elevato livello qualitativo.
- “Marca Insegna”, sono i prodotti con il marchio dell'insegna commerciale, proposti ad un prezzo in media inferiore del 25% rispetto a quello della marca leader. Nelle aziende della GDO che presentano insegne diverse a livello locale, viene in genere utilizzato un nome di fantasia comune a tutte le insegne come marchio-ombrello. È questo il caso di “Selex” o di “Consilia”.



- “Altre Linee”, marche private che identificano linee espressamente dedicate a prodotti biologici, equosolidali, per bambini, ecc.

I prodotti a marchio privato possono riguardare i settori più disparati, dagli alimentari, alla cura della casa, alla cura della persona, al fai da te, ai giocattoli, ai farmaci da banco, agli elettrodomestici, al petfood, ai prodotti finanziari, ai carburanti e così via.” (Fornari, 2007)

## **8.2.Statistiche**

Come affermano le rilevazioni condotte da AC-Nielsen, il nostro Paese è sostanzialmente in ritardo rispetto ai progressi fatti dalla marca privata nel resto d'Europa, sebbene i primi esperimenti in questo senso siano stati condotti già a partire dagli anni '60 da Esselunga e VEGÉ.

In tempi più recenti, la diffusione delle private label ha avuto un'accelerata intensa grazie allo straordinario successo ottenuto dai discount e dalla linea di prodotti a marchio Coop, una delle prime catene in Italia ad offrire un'ampia e variegata scelta di referenze a marca propria.

Sebbene siano ancora lontane le crescite esponenziali registrate in Paesi come il Regno Unito e il Portogallo, si deve comunque riconoscere all'Italia un impegno costante, che ha avuto come risultato un trend di crescita positivo negli ultimi cinque anni, dato che a partire dal 2005 la quota della marca privata è cresciuta mediamente di un punto percentuale all'anno.

Nel 2008, la quota di mercato delle private label in Italia risultava del 14,6%, contro il 44,6% del Regno Unito, il 32% della Spagna, il 29,9% della Germania, il 28,7% della Francia ed il 20,6% del Portogallo.

Oggi risultano “circa 1.500, di cui il 90% piccole, le aziende italiane co-packer impegnate come fornitrici di merci con il marchio delle insegne della grande distribuzione organizzata. Un'attività che nel 2010 per questi co-packer ha significato un giro d'affari - in tutti i canali della distribuzione spaziando dagli ipermercati ai discount - intorno ai 6,4 miliardi di euro, pari a decine di milioni di confezioni di alimentari, prodotti per la casa e la cura della persona e quant'altro si possa offrire con il logo dell'insegna. Il margine che poi la G.D.O. applica è intorno al 25-30%, portando così il valore dello shopping a marchio privato degli italiani a circa 8,1 miliardi di euro.

Secondo un recente rapporto presentato dall'Università di Parma, nel corso del 2010 le private label hanno conquistato una quota di vendite che si attesta attorno al 15,4%, con una crescita del 6,5% in valore e del 5,5% in volume rispetto al 2009.

In particolare spiccano il volo i prodotti della nicchia “premium”, con un aumento del valore degli acquisti cresciuto di quasi il 33%.

Ogni catena della grande distribuzione ha in media 220 copacker, ai quali richiede innovazione ed un ampliamento delle referenze disponibili. Oltre alle certificazioni internazionali, sempre più spesso vengono richieste delle confezioni ecosostenibili, una somma di fattori che obbliga i fornitori ad effettuare nuovi investimenti e a cercare di perseguire una maggiore efficienza.

Mediamente una referenza su cinque ha cambiato la confezione nel corso del 2010, anche se per alcune insegne si arriva a picchi del 30-40%. Questi maggiori impegni vengono comunque ricompensati dalla G.D.O. con un prolungamento della durata dei contratti, ora in media tra i 2 e i 5 anni, che diventano dai 5 ai 10 anni per le forniture con la marca dell'insegna, il segmento più importante in termini di volumi.” (Netti, 2011)

“Secondo uno studio condotto da AC Nielsen, per quanto riguarda le categorie di prodotto, le private labels in tutto il mondo continuano ad avere una presenza elevata nei prodotti per la casa (in particolare per carta casa, detersivi, pellicole, sacchetti di plastica per cibi, e simili), con una punta massima del 37% ottenuta dai fogli di alluminio e dalle pellicole trasparenti. Meno appeal sembrano avere invece i prodotti per la cura della persona: shampoo, dentifricio e deodorante sono infatti ritenuti troppo personali per essere scambiati con dei prodotti generici.

I prodotti per l'igiene della casa sono invece quelli sui quali si può risparmiare maggiormente, senza badare troppo alle marche.

Lo studio ha analizzato anche i livelli di prezzo delle private labels: ne è emerso che nei trenta Paesi esaminati, le marche private commercializzano i propri prodotti con uno sconto medio del 30% rispetto ai marchi industriali. Le differenze di prezzo maggiori si registrano in Australia, che offre mediamente il 43% di sconto sulle marche industriali, al contrario le differenze minori si riscontrano in Finlandia, dove lo sconto medio è solo del 9%.

Si sa per certo che molte aziende produttrici hanno rinunciato al proprio marchio per dedicarsi solo alle “private label”, specializzandosi anche in produzioni tipiche/locali.

Il meccanismo può risultare un po' strano: grazie alla comunicazione delle grandi marche la clientela viene attratta all'interno dei punti vendita, salvo poi essere orientata verso i prodotti meno costosi.” (Da Canal, 2008)

### **8.3. Il marketing applicato alle private labels**

“Negli ultimi anni la marca commerciale ha registrato tassi di crescita particolarmente sostenuti e decisamente superiori a quelli degli anni Ottanta e Novanta. Con riferimento specifico al mercato italiano è possibile verificare come la quota di vendite della private label nella distribuzione moderna sia aumentata nei primi anni Duemila ad un ritmo medio annuo quasi doppio rispetto a quello dei decenni precedenti, partendo da un valore pari al 3,7% nel 1980.

Questa dinamica positiva appare favorita da una serie di fattori di varia natura, che presentano caratteri strutturali e che, in quanto tali, verosimilmente tenderanno ad esprimere le loro potenzialità anche nei prossimi anni, contribuendo a ridurre il gap che ancora divide l'Italia dai Paesi commercialmente più evoluti. Per fare questo si ricorre principalmente a due leve: il prezzo e l'assortimento.” (Pastore, 2006)

#### 8.3.1. Il prezzo

“Relativamente alla leva del prezzo è possibile attualmente rilevare la compresenza, a livello internazionale, di un duplice orientamento. Da un lato alcune imprese commerciali hanno incrementato l'impiego della leva promozionale, aumentando l'intensità e la frequenza delle offerte di prezzo, mentre dall'altro altre imprese hanno preferito seguire una strada opposta, riducendo al minimo le promozioni e puntando su un riposizionamento strutturale verso il basso dei prezzi a scaffale di tutti i prodotti e di tutte le marche. Nel primo caso la politica perseguita è di tipo “Hi-Lo”, orientata alla creazione di traffico con un orizzonte temporale di breve periodo, mentre nel secondo caso si tratta di una politica di tipo “Every Day Low Price” (abbreviato con E.D.L.P.) orientata alla costruzione dell'immagine di convenienza nel lungo periodo.

Nonostante si tratti di due orientamenti di pricing contrapposti, appaiono sempre più frequenti le situazioni di coesistenza di entrambi gli orientamenti non solo all'interno dello stesso mercato, ma anche nell'ambito dello stesso gruppo aziendale.

A questo proposito, relativamente alla marca commerciale, le considerazioni di carattere teorico sembrerebbero suggerire alle imprese una maggior convenienza ad utilizzare politiche di E.D.L.P. È infatti possibile verificare a livello empirico che in generale la pressione promozionale sulla marca commerciale (mediamente pari al 15,8% delle vendite) risulta decisamente inferiore rispetto a quella complessiva dei punti di vendita della distribuzione moderna (23,2%), anche se in misura differente nei diversi reparti. Ad ulteriore riprova di questa evidenza è possibile rilevare come la proliferazione delle iniziative di “blocco dei prezzi” promosse negli ultimi tempi dalle principali insegne della distribuzione moderna ha riguardato principalmente proprio i prodotti di marca commerciale.

Nell'attuale contesto di iper-competizione si sta tuttavia assistendo all'affermazione di un nuovo atteggiamento delle imprese nei confronti della promozione tanto che, dall'analisi dei modelli aziendali di eccellenza, appare possibile rilevare una sempre maggiore propensione a proporre offerte di prezzo anche sulla private label.

Le motivazioni sottostanti a tale scelta possono essere ricondotte a tre differenti orientamenti strategici:

- Un primo orientamento, parte dalla convinzione che la marca commerciale ha assunto un ruolo differente rispetto al passato. In un contesto in cui esistono categorie (come ad esempio le conserve vegetali, i succhi di frutta, la carta casa, ecc.) nelle quali la share di mercato della marca privata risultano ormai dominanti, con quote di vendita sia a valore che a volume superiori al 50%, l'identità e l'immagine di marca ottenute appaiono in tutto e per tutto simili a quelle dei leader industriali. In questi casi dunque la domanda dei prodotti di marca privata appare più elastica al prezzo rispetto al passato, rendendo quindi più efficaci le iniziative promozionali. Le imprese che perseguono tale orientamento attribuiscono pertanto alla marca commerciale un nuovo obiettivo, che può affiancare o in alcuni casi sostituire gli obiettivi più tradizionali e che consiste nella creazione di traffico nel punto di vendita.
- Un secondo orientamento, parte dall'assunto che in molte categorie di prodotto la marca commerciale o non è ancora presente o detiene quote di mercato talmente contenute da risultare ininfluenti. Per questo le opportunità di crescita dei marchi propri apparirebbero perseguibili solamente attraverso il sostenimento di investimenti finalizzati a stimolare la prova dei prodotti. In questo senso la leva promozionale risulta lo strumento più efficace per espandere la quota di vendita della marca commerciale.
- Un terzo orientamento, infine, riguarda quelle categorie in cui la marca commerciale detiene un posizionamento di follower ancorato a quello della marca leader. In questo caso la proposta di forti iniziative promozionali da parte del leader di riferimento comporta per la marca commerciale la necessità di seguire tale politica di ribasso allo scopo di mantenere inalterati i posizionamenti relativi e salvaguardare il gap di convenienza a proprio vantaggio.

Aldilà dei differenti orientamenti promozionali seguiti dalle imprese, emerge comunque come esistano già oggi numerose categorie di prodotto nelle quali il contributo delle vendite promozionali risulta, anche per i prodotti di marca commerciale, nettamente

superiore alla media, con valori molto vicini se non addirittura superiori a quelli rilevati per le marche industriali.

In particolare le iniziative di “blocco dei prezzi” sulla marca commerciale sono state di due tipi: alcune insegne hanno bloccato i prezzi effettuando contemporaneamente un riposizionamento degli stessi verso il basso, mentre altre insegne hanno semplicemente mantenuto invariati i prezzi per il periodo di validità dell’iniziativa.

Solo nel primo caso si è trattato tuttavia di politiche di tipo E.D.L.P., dal momento che i risparmi conseguenti all’abbandono delle promozioni sono stati così reinvestiti nell’abbassamento del prezzo a scaffale.” (Cecconi, 2006)

### 8.3.2.L’assortimento

“La seconda leva di retail mix che le insegne stanno manovrando con crescente attenzione per migliorare le performance della marca commerciale è quella dell’assortimento. Negli ultimi anni, infatti, si è registrato un aumento della copertura e della penetrazione assortimentale della marca commerciale, sia nel senso dell’ampiezza (ovvero il numero di categorie presidiate) che nel senso della profondità (ovvero il numero di referenze proposte per ogni categoria).

Sul piano dell’ampiezza va tenuto presente come ormai le categorie in cui vengono trattate referenze di marca privata rappresentino circa l’87,5% di quelle mediamente presenti nei punti vendita della distribuzione moderna.

Sotto il profilo della profondità si è assistito ad una crescita della incidenza numerica delle referenze di marca commerciale nelle categorie di presenza. Tale incidenza tende tuttavia a variare in modo consistente nei diversi canali di vendita.

Relativamente agli orientamenti strategici delle singole insegne, è possibile rilevare due differenti comportamenti: il primo è quello delle imprese che privilegiano l’ampiezza, nella convinzione che la presenza della marca privata nel maggior numero possibile di categorie contribuisca a rafforzare l’immagine di convenienza dell’insegna e a migliorare l’immagine di completezza dell’offerta; il secondo comportamento, viceversa, è quello delle imprese che privilegiano una maggiore profondità dell’offerta, limitando la presenza della marca commerciale ad un numero inferiore di categorie. Quest’ultimo approccio si basa sulla convinzione che la proposta di una maggiore varietà nelle categorie più adatte alla presenza della marca privata possa contribuire a migliorare l’immagine di specializzazione e di qualità dell’insegna.

Per le insegne più attente alla gestione ed al monitoraggio dei parametri di efficienza dell’assortimento, esiste la possibilità concreta di attribuire alla marca commerciale un

ulteriore obiettivo di “pulizia” della scala prezzi. Infatti, tanto più elevata risulta la quota di mercato della marca privata tanto maggiore sarà la possibilità di razionalizzare l’assortimento di categoria eliminando le referenze e/o le marche a minore rotazione e meno profittevoli. Questo perché in molti casi il posizionamento della marca commerciale risulta sovrapposto sia in termini di prezzo che in termini di qualità a quello delle marche follower, generando in numerose categorie cali delle vendite dei prodotti di marca commerciale. In particolare, essa si propone innanzitutto di ridimensionare e/o comprimere la posizione del leader piuttosto che quella del follower, mentre sul piano della marginalità deve garantire guadagni superiori alla media della categoria. In quest’ottica, dunque, una marca commerciale che aumenta la propria quota di mercato unicamente a discapito della marca follower, soppiantandola di fatto nel ruolo di alternativa inferiore di prezzo e di qualità rispetto al leader, non contribuisce più di tanto a migliorare né l’efficienza dell’assortimento, né tantomeno i margini di guadagno della categoria.

Pertanto, le potenzialità di ulteriore sviluppo della marca commerciale appaiono legate al consolidamento di tre nuovi orientamenti strategici: l’entrata in nuove categorie e/o nuovi mercati, la progressiva segmentazione dell’offerta e l’avvio di un processo di internazionalizzazione.” (Cecconi, 2006)

#### *8.3.2.1. La penetrazione delle private labels in nuovi mercati*

“L’introduzione in nuove categorie rappresenta una forma di sviluppo molto diffusa per la marca commerciale, che tuttavia necessita di una pianificazione adeguata.

In particolare, l’analisi di fattibilità della strategia di entrata, comincia dalla valutazione delle dimensioni assolute del mercato e delle sue dinamiche di crescita nel tempo.

Il passo successivo consiste nell’analisi delle condizioni competitive della categoria, con particolare riferimento al livello di concentrazione delle quote di vendita ed al tasso di innovazione delle marche. In generale vale il principio per cui maggiore è la quota di mercato della marca leader, più complesse risultano le operazioni di ingresso per un nuovo attore, soprattutto se non può contare su investimenti pubblicitari sostenuti, come accade nel caso delle private label.

Va comunque considerato che, in caso di successo, l’ingresso in categorie contraddistinte da una forte leadership si rivela mediamente più profittevole, in quanto consente di ottenere margini unitari molto più elevati rispetto alla media della categoria e permette di ridimensionare una situazione di eccessiva dipendenza dell’insegna dal fornitore.

L'analisi combinata di queste dimensioni consente di costruire un indice di attrattività delle categorie, utile per definire la graduatoria delle priorità di ingresso.

Una volta individuata la categoria a maggior potenziale, l'impresa commerciale redige un piano di entrata che prevede innanzitutto l'identificazione del fornitore copacker,.

Posto dunque che lo sviluppo della marca commerciale in nuovi mercati comporta l'impiego di risorse e capacità consistenti, non vi è dubbio che la saturazione di alcuni mercati tradizionali per la private label da un lato, e la crescente competenza delle imprese commerciali nella gestione dei processi produttivi dall'altro, siano destinati a favorire la diffusione di questo sviluppo.

Attualmente si registra una scarsa presenza di private labels nei settori non food.

Questo perché, in tali reparti, l'ostacolo principale all'introduzione della marca commerciale non è tanto dato dal rischio di confrontarsi con una marca industriale in possesso di quote dominanti, quanto viceversa dall'assenza di forme di leadership di marca riconosciute dal consumatore. In alcuni casi tale condizione è dovuta alla presenza del fattore moda, che rende fortemente instabili le quote di mercato delle marche nel tempo, ad esempio nel settore abbigliamento, mentre in altri casi deriva dalla scelta delle marche più prestigiose di non presidiare il canale moderno, preferendo una distribuzione selettiva limitata al canale specializzato.

Indipendentemente dalla natura della causa è comunque indubbio che l'assenza di un leader di riferimento priva la marca commerciale del suo modello di confronto abituale, sia sul piano del posizionamento di prezzo che su quello della proposta di qualità.

In altre parole, in mancanza di una marca industriale leader, la private label non ha ragione di esistere in quanto il ruolo di marketing che le viene tradizionalmente attribuito, ovvero l'offerta di alternative inferiori di prezzo, appare superfluo.

La complessità di presidio dei mercati non food appare accentuata da due ulteriori aspetti. Il primo consiste nel fatto che spesso si tratta di mercati ad elevato ritmo di innovazione, per i quali la fase di maturità del ciclo di vita è ancora poco consolidata e rispetto ai quali i comportamenti dei consumatori appaiono fortemente condizionati da situazioni di fedeltà al brand. Il secondo aspetto consiste, invece, nella difficoltà di reperimento di fornitori copacker adeguati, dal momento che per garantire un posizionamento di convenienza relativa interessante, l'insegna è obbligata ad approvvigionarsi con volumi consistenti presso mercati internazionali a bassi costi dei fattori produttivi.

Tutti questi vincoli evidenziano come l'entrata nelle categorie non food sia ancora oggi particolarmente complessa, anche se alcuni esempi di successo, sempre più frequenti,

dimostrano che la progressiva maturità dei mercati, la diffusione del progresso tecnologico e la crescente banalizzazione dei comportamenti di acquisto favoriranno l'accelerazione di questo fenomeno.” (Fornari, 2006)

#### *8.3.2.2. La segmentazione dell'offerta di marca commerciale*

“Come si è visto, lo sviluppo della marca commerciale in un nuovo mercato rappresenta una grande opportunità, ma occorre considerare che le modalità utilizzate dalle imprese per implementare tale strategia appaiono numerose e tra loro differenti.

Le opzioni più diffuse nella prassi aziendale sono due: la prima prevede l'impiego di una sola tipologia di marca commerciale, tipicamente del tipo “insegna”, che viene proposta progressivamente nelle nuove categorie; la seconda prevede invece l'impiego contemporaneo di linee differenti di marca commerciale, ciascuna delle quali può essere proposta in categorie nuove per quella particolare linea, ma che potrebbero già essere presidiate con altre gamme, delineando quindi situazioni di convivenza di più linee all'interno della stessa categoria.

Il criterio maggiormente utilizzato per la segmentazione è quello che prevede la definizione di linee diverse per differenti posizionamenti di prezzo. Partendo dal presupposto che in genere la linea di base si caratterizza per un posizionamento intermedio, l'estensione della gamma avviene in genere verso l'alto, con lo sviluppo di linee con un posizionamento alto di gamma e/o verso il basso, attraverso lo sviluppo di linee di primo prezzo.

Nel caso delle linee di primo prezzo, l'estensione dell'offerta appare stimolata dalla crescente domanda di convenienza, cui le imprese commerciali hanno risposto con due distinti approcci:

- il primo approccio è quello delle insegne che hanno introdotto in assortimento prodotti di primo prezzo industriali, con l'obiettivo di completare l'offerta e tamponare l'effetto discount, senza tuttavia snaturare il proprio posizionamento;
- il secondo approccio è invece quello delle insegne che hanno preferito realizzare linee di marca privata volte ad affermare in modo più diretto la propria immagine di convenienza. Si tratta di una scelta strategica molto forte, in quanto il distributore decide di scendere in campo con la propria marca.

Il successo della seconda impostazione dipende tuttavia dalla presenza di alcune condizioni strutturali, nonché dalla capacità dell'impresa di gestirne tutti gli aspetti operativi. In particolare, per poter proporre prezzi competitivi rispetto ai prodotti unbranded del discount, è necessario disporre di una massa critica rilevante che



favorisca l'accesso ad economie di scala negli acquisti, occorre analizzare attentamente i mercati in cui proporre la linea, selezionando solamente le categorie in cui la fascia di consumatori attenti unicamente al prezzo appare particolarmente consistente, ed infine appare opportuno prevedere un posizionamento molto chiaro per la linea discount che la distingua in modo inequivocabile dalle altre linee, limitando al minimo le eventuali situazioni di sovrapposizione.

Qualora tali condizioni non venissero rispettate, lo sviluppo della marca commerciale di primo prezzo comporta alcuni rischi. In particolare potrebbero verificarsi situazioni di cannibalizzazione delle vendite, con un aumento della quota della linea discount a discapito di quella della linea insegna, il che potrebbe tradursi in un peggioramento delle condizioni di redditività della categoria, dal momento che i prodotti di primo prezzo si caratterizzano per margini unitari molto contenuti, oppure in un peggioramento dell'immagine dell'insegna, che tende ad essere associata a quella di prodotti convenienti ma di qualità modesta.

Nel caso dello sviluppo di una linea a marchio premium, l'obiettivo principale dell'impresa distributiva è quello di fidelizzare la clientela attraverso una proposta di qualità, nonché il miglioramento delle condizioni di marginalità della categoria, dal momento che tale linea viene proposta ad un prezzo equivalente o addirittura superiore a quello della marca leader. In questo caso però non sussiste lo stesso rischio di cannibalizzazione evidenziato per la linea di primo prezzo e comunque, anche se dovesse verificarsi, una sovrapposizione che genera un aumento delle vendite della linea premium a discapito della linea insegna non farebbe che migliorare le condizioni di redditività della categoria.

Posto che lo sviluppo di una linea premium può consentire all'insegna di ottenere una serie di vantaggi sia economici che competitivi, anche in questo caso occorre precisare che il successo di tale politica risulta subordinato all'esistenza di alcune condizioni.

È infatti emerso che una condizione consiste nella necessità di possedere un'immagine molto chiara, il cui riconoscimento possa essere verificato attraverso la misurazione del livello di fedeltà dei consumatori.

In particolare l'immagine più favorevole per lo sviluppo di linee premium è quella delle insegne a cui vengono riconosciuti valori di qualità e di specializzazione e non quella delle insegne a cui viene riconosciuta la leadership di convenienza.

Una seconda condizione di successo è la prevalenza di superfici di vicinato nel portafoglio punti di vendita dell'impresa. La proposta di una linea premium appare infatti particolarmente efficace nelle categorie food e più segnatamente nei reparti dei

prodotti freschi e freschissimi, la cui incidenza sulle vendite risulta particolarmente elevata soprattutto nei punti di vendita di piccole dimensioni.

Per quanto concerne la selezione delle categorie in cui inserire i prodotti della linea premium, appare opportuno privilegiare quelle in cui sono state già raggiunte quote di mercato consistenti (superiori al 25-30%) con la linea insegna, dal momento che questo consente di poter contare su uno stock di fiducia rassicurante.

Il rapporto con il fornitore appare particolarmente critico per prodotti, come quelli premium, nei confronti dei quali esistono aspettative della domanda superiori rispetto a quelle espresse nei confronti delle altre linee di private label. Il compito del distributore diventa infatti non solo quello di controllare in modo sistematico il rispetto degli standard produttivi, ma anche quello di contribuire al processo innovativo.

Infine, il successo di una linea premium dipende anche dalla chiarezza del suo posizionamento rispetto a quello delle altre linee.

Al riguardo, la denominazione e la caratterizzazione della linea possono corrispondere a quelle dell'insegna, oppure, più frequentemente, possono esprimersi in un nome di fantasia ed in una connotazione tematica. In quest'ultimo caso, tra le diverse varianti a disposizione delle insegne la soluzione più diffusa sia a livello italiano che internazionale è quella dei prodotti tipici.

Il lancio di una linea di prodotti tipici corrisponde infatti ad una scelta prudenziale, adatta soprattutto alle prime fasi di penetrazione dei segmenti alto di gamma.

Ciò non impedisce, tuttavia, di procedere in un secondo momento ad una ulteriore segmentazione dell'offerta di fascia alta, attraverso l'introduzione di linee rispondenti ad altri target specifici.

Aldilà delle differenze tra linee premium e linee di primo prezzo, occorre in generale considerare che all'aumentare del numero di linee sviluppate, tende ad aumentare anche la complessità di gestione del portafoglio di marche commerciali.

Sul piano teorico, inoltre, nell'ipotesi che la tendenza alla progressiva segmentazione dell'offerta di marca privata si consolidi ulteriormente nei prossimi anni, si rende necessaria una rivisitazione del modello del "ciclo di vita" della marca commerciale. Nella nuova impostazione, infatti, la private label non è necessariamente portata ad evolvere nel tempo il proprio posizionamento di qualità e prezzo, saranno piuttosto le insegne ad attribuire a ciascuna linea un posizionamento differente, destinato a rimanere costante nel tempo e ad integrarsi con quelli delle altre linee.

Per il prossimo futuro, con riferimento specifico al mercato italiano, è possibile prevedere il consolidamento di tre differenti approcci di gestione della private label:

- Il primo modello, definito “nazionale evoluto”, è tipico delle imprese italiane caratterizzate da un’elevata cultura di marketing e da una forte identità d’insegna che viene supportata dall’investimento di risorse in campagne di comunicazione finalizzate ad associare all’insegna dei valori di qualità e specializzazione. Tali realtà distributive detengono quote di mercato della marca commerciale mediamente molto elevate, anche grazie allo sviluppo contemporaneo di diverse linee, gestite secondo le logiche industriali del portafoglio e attraverso l’impiego di una struttura organizzativa complessa. Nell’ambito della segmentazione dell’offerta prevale un orientamento all’innovazione di prodotto, tanto che si tratta di imprese che sostengono elevati investimenti nello sviluppo di linee premium e che viceversa gestiscono in modo marginale le linee di primo prezzo. La volontà di sviluppare e sostenere un’immagine di qualità e specializzazione viene inoltre perseguita attraverso una gestione dell’assortimento orientata alla profondità di gamma piuttosto che all’ampiezza. L’ottica strategica di fondo è dunque quella di impiegare la private label non tanto come leva di price competition, quanto piuttosto come leva per la creazione di valore, al fine di fidelizzare i consumatori.
- Il secondo modello di gestione della marca commerciale, detto “modello globale” è invece tipico delle imprese multinazionali, che possono contare su grandi masse critiche e che investono prevalentemente nello sviluppo di superfici di vendita di grandi dimensioni. Per questa tipologia di imprese, la marca commerciale costituisce principalmente una leva di price competition, soprattutto nei confronti del canale discount. In tale ottica si giustifica una gestione assortimentale maggiormente orientata allo sviluppo di linee di primo prezzo ed alla proposta di un’elevata ampiezza delle categorie presidiate, con una forte presenza anche nei comparti non food. Si tratta tipicamente di imprese in cui la quota di mercato della marca commerciale raggiunge livelli superiori alla media del mercato, anche se comunque inferiori a quelli raggiunti dalle imprese del modello nazionale evoluto. L’obiettivo di tali aziende non è tanto la massimizzazione della quota di mercato, quanto piuttosto la volontà di spostare la concorrenza di prezzo dalle marche industriali leader alle marche commerciali. A tale proposito si assiste a fenomeni di ancoraggio del prezzo delle linee insegna al livello dei prodotti unbranded del discount e di abbassamento dei prezzi delle linee di primo prezzo al di sotto di questo livello.

Le imprese che ricorrono al modello globale vedono quindi nella marca commerciale il principale strumento per costruirsi un'immagine di convenienza.

- Il terzo modello, definito "modello tradizionale", infine, è quello delle imprese nazionali caratterizzate da quote di mercato della marca commerciale inferiori alla media. Si tratta di aziende che, nella maggior parte dei casi, gestiscono una sola linea di marca privata con un posizionamento intermedio di marca insegna, oppure linee con denominazioni diverse corrispondenti alle denominazioni delle diverse insegne del Gruppo, ma con un posizionamento di prezzo e di qualità comune, fortemente ancorato alla marca leader con la quale si cerca di esasperare il confronto diretto anche attraverso politiche di packaging secondo i principi del "look alike". Spesso l'obiettivo principale di sviluppo della marca commerciale in simili realtà è costituito dalla volontà di poter contare su un elemento di identità comune di Gruppo, che al tempo stesso consenta di migliorare i livelli di marginalità delle categorie.

Si tratta tuttavia di un obiettivo il cui raggiungimento risulta spesso condizionato negativamente da una penetrazione non uniforme dei prodotti nei punti vendita degli associati e da una ridotta ampiezza delle categorie presidiate.

In particolare per stimolare la "prova" dei prodotti di marca commerciale nelle nuove categorie di presenza, tali imprese propongono spesso iniziative promozionali ai consumatori.

In futuro, la progressiva crescita del peso della marca commerciale e il consolidamento dei processi di internazionalizzazione e concentrazione del sistema distributivo non potranno che favorire l'aumento del peso dei primi due modelli di business.

Per questo motivo, le imprese che ricorrono al terzo modello senza essere in grado di migliorare il proprio approccio di gestione della marca commerciale verso soluzioni più evolute, probabilmente si ritroveranno a dover scontare uno svantaggio competitivo sia sul piano dell'immagine di qualità che su quello dell'immagine di convenienza.

In generale, dunque, dall'analisi dei diversi modelli si ricava l'indicazione che è in atto nella realtà di mercato un processo di forte riposizionamento dei marchi propri, tale da suggerire una revisione ed un ampliamento di alcuni dei risultati di ricerca presenti nei differenti filoni di studio sulla marca commerciale." (Fornari, 2006)

#### 8.4. Le Private Labels del Gruppo Unicomm

La centrale d'acquisto Selex mette a disposizione dei propri soci, tra cui il Gruppo Unicomm, una gamma composta da circa 3.500 referenze a marchio privato, caratterizzate da un'elevata qualità in rapporto al prezzo di vendita.

Per il canale supermercati ed ipermercati tali prodotti presentano il marchio "Selex", nato nei primi anni '90 in sostituzione dei precedenti prodotti a marchio "A&O" che, data la pluralità di insegne che si doveva andare a servire, si decise di abbandonare in favore di un nuovo marchio ombrello comune a tutte le imprese aderenti alla centrale Selex. A questa gamma di prodotti, negli ultimi anni si sono aggiunte anche le linee a marchio "Selex Più" riservato alle specialità alimentari, "I Prodotti della Natura Selex" per l'ortofrutta confezionato e "Bio Selex" per identificare i prodotti biologici.



Oltre a questi, la centrale d'acquisto mette a disposizione anche un secondo paniere di prodotti, composto da circa 700 referenze che presentano il marchio "Vale" (declinato in "Natura in Tavola Vale" per l'ortofrutta confezionato). Questa è infatti l'altra marca commerciale del Gruppo, adottata però solamente da quelle imprese associate che si trovano ad operare in aree di sovrapposizione territoriale con altre aziende aderenti al Gruppo Selex, pertanto Unicomm non annovera questa linea nel proprio assortimento.



Dato il sempre maggiore apprezzamento riscontrato dai prodotti di primo prezzo, il Gruppo ha recentemente lanciato la linea a marchio "Prodotto Risparmio", la cui caratteristica principale è rappresentata appunto da un'elevata convenienza, con un assortimento composto da referenze dei reparti più richiesti dalla clientela. L'offerta comprende infatti tutti quei prodotti di base per una spesa quotidiana.



Relativamente al canale cash & carry, il Gruppo Selex propone circa 400 prodotti che presentano due marchi distinti, ovvero "Su" che contraddistingue i prodotti alimentari, e "Vanto" per la detergenza (pulizie e bucato). La caratteristica principale di questi prodotti, oltre alla convenienza rispetto ai prodotti di marca industriale, è rappresentata dal grande formato, per la clientela specializzata a cui sono destinati.



Per il 2011, la centrale Selex proseguirà sulla strada della segmentazione della sua proposta a marchio con il lancio di tre nuove linee specialistiche rivolte a target precisi di consumatori: l'area "Natura", che riunisce il mondo dell'ortofrutta a filiera controllata, dei prodotti biologici e della detergenza a basso impatto ambientale; l'area "Bimbo", con alimenti e articoli per l'igiene studiati per i bambini fino a quattro anni e l'area "Benessere", che identifica i prodotti salutistici. L'obiettivo di queste nuove linee di prodotto, è dare una risposta sempre più precisa e specialistica ai bisogni di sicurezza, rispetto dell'ambiente e della salute che i clienti manifestano quotidianamente.

I risultati stanno infatti premiando la scelta di una marca commerciale basata su qualità dei prodotti e affidabilità dei fornitori.

Il 2011 vedrà inoltre la crescita dell'assortimento del marchio base, tanto nell'alimentare che nel non alimentare, con l'ingresso nei segmenti più innovativi.



# CONCLUSIONI

Nonostante i risultati non siano ancora chiaramente visibili, questo perché il processo di rinnovamento continuo relativo a ciascuna delle aree in cui l'Ufficio Marketing di Unicomm si trova ad operare è iniziato da appena pochi mesi e gli effetti di tali scelte saranno individuabili soltanto sul medio-lungo periodo, risulta comunque evidente che senza una stretta collaborazione tra le varie divisioni, gli obiettivi di miglioramento non sarebbero facilmente perseguibili, in quanto soltanto lavorando a stretto contatto è possibile ottenere performance migliori, raggiungendo o anche superando il livello dei propri concorrenti diretti e del benchmark di riferimento.

C'è inoltre da tenere presente che in realtà tutte le macroaree che necessitano di attività di marketing all'interno di un'azienda operante nel settore della grande distribuzione organizzata, quale è Unicomm, risultano comunque almeno parzialmente, tra loro sovrapposte: non è infatti possibile sviluppare una adeguata e vincente strategia per i prodotti a marchio privato senza tenere ben presenti le caratteristiche dei vari reparti, dalle quali dipende anche la disposizione stessa dei prodotti sugli scaffali (e quindi le attività relative allo "space management"), che a sua volta risulta determinante anche nella scelta delle promozioni da effettuare e di conseguenza dei prodotti maggiormente indicati per l'inserimento a volantino, al fine di garantire un sufficiente livello di clientela e massimizzare così i profitti dei vari reparti.

Senza una linea guida comune, quindi, i diversi settori operativi non possono sviluppare tutto il loro potenziale: quanto contenuto in questa tesi dimostra perciò che anche intervenire sui processi di marketing di un'azienda può risultare una strategia fondamentale per l'apporto di un significativo contributo per uno sviluppo migliore delle diverse aree operative, con risultati sulle performance conseguibili sul lungo periodo. Risulta necessario quindi sapersi rinnovare continuamente applicando sempre le ultime strategie disponibili, che sono risultate vincenti per il raggiungimento dei risultati conseguiti da altre aziende prese come punto di riferimento.



## BIBLIOGRAFIA

- “La grande distribuzione organizzata in Italia”, E. Tieri, A. Gamba, 2009
- “Supermercati e piccole superfici, un po’ di storia”, [www.centro-commerciale.eu](http://www.centro-commerciale.eu) (Visitato il 12 gennaio 2011)
- “C’era una volta il supermarket... e c’è ancora”, F. Fava, R. Garosci, Sperling & Kupfer, 2008
- Omnipiper, [www.omnipiper.com](http://www.omnipiper.com) (Visitato il 12 gennaio 2011)
- Wikipedia, [it.wikipedia.org](http://it.wikipedia.org), [fr.wikipedia.org](http://fr.wikipedia.org), [en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org) (Visitato il 13 gennaio 2011)
- Supermercati Pam, [www.e-pam.it](http://www.e-pam.it) (Visitato il 28 gennaio 2011)
- “Mappa del sistema distributivo italiano”, [www.federdistribuzione.it](http://www.federdistribuzione.it) (Visitato il 15 gennaio 2011)
- “Il trade scopre le supercentrali”, L. Ravazzoni, da “Largo Consumo” N. 09/1990
- “Finisce l’era di Intermedia... e quella delle Supercentrali”, A. Meneghini, 2009, [www.gdonews.it](http://www.gdonews.it) (Visitato il 15 gennaio 2011)
- Banca Dati Infocommercio, [www.infocommercio.it](http://www.infocommercio.it) (Visitato il 15 gennaio 2011)
- “Los hipermercados en España”, J. C. Hernández, R. C. Mazzini, M. M. Landa, V. T. Rojas, A. T. Cavagnari, 2008, [www.gustavomata.org](http://www.gustavomata.org) (Visitato il 13 gennaio 2011)
- “Le Top 100 des hypers”, F. C. Lossouran, 2010, [www.lineaires.com](http://www.lineaires.com) (Visitato il 13 gennaio 2011)
- Markup, [www.mark-up.it](http://www.mark-up.it) (Visitato il 14 gennaio 2011)
- “I residenti, ma non solo, spingono la superette ad una seconda gioventù”, A. Renzetti, 2010, [www.mark-up.it](http://www.mark-up.it) (Visitato il 16 gennaio 2011)
- “Le sette vite dei format alimentari”, D. Pederzoli, da “Centri Commerciali Magazine” N. 04/2007
- “Tutto Coop Solo Food, l’alimentare doc di Coop”, D. Bernieri, da “GDO Week M@il” N. 37/2010, [www.gdoweb.it](http://www.gdoweb.it) (Visitato il 23 gennaio 2011)
- “Conad lancia Saperi & Dintorni, insegna di qualità per le città d’arte”, C. Benna, da “La Repubblica” del 18.10.2010
- Supermercati Famila, [www.famila.it](http://www.famila.it) (Visitato il 25 gennaio 2011)
- Markant Deutschland, [www.markant.de](http://www.markant.de) (Visitato il 4 febbraio 2011)
- “Case History Unicomm: Supply Chain Integration”, E. Dugatto, 2009, [www.ditechonline.it](http://www.ditechonline.it) (Visitato il 27 gennaio 2011)
- Selex Gruppo Commerciale, [www.selexgc.it](http://www.selexgc.it) (Visitato il 26 gennaio 2011)
- AC Nielsen, [it.nielsen.com](http://it.nielsen.com) (Visitato il 3 febbraio 2011)

- "Le consumer sales promotions", "Con Voi Magazine" N. 02/2006, [www.convoimagazineseat.it](http://www.convoimagazineseat.it) (Visitato il 4 febbraio 2011)
- "Offerte e 3x2 non bastano più, ora arriva il Gratta&Vinci della spesa", J. Meletti, da "La Repubblica" del 10.10.2008
- "Dalle promozioni 5,7 miliardi di risparmi", M. Gervasio, da "Il Sole 24 Ore" del 30.12.2010
- "L'efficacia delle promozioni di prezzo", da "Con Voi Magazine" N. 11/2007, [www.convoimagazineseat.it](http://www.convoimagazineseat.it) (Visitato il 28 gennaio 2011)
- "La promozione delle vendite", C. Ziliani, 2009, [www.economia.unipr.it](http://www.economia.unipr.it) (Visitato il 12 febbraio 2011)
- "Lead e Lag, gli effetti delle promozioni", A. Tremigliozi, 2006, [theretailer.blogosfere.it](http://theretailer.blogosfere.it) (Visitato il 16 febbraio 2011)
- "SCM: Supply Chain Management", A. Pessotto, 2009, [pessotto.ilbello.com](http://pessotto.ilbello.com) (Visitato il 17 gennaio 2011)
- "The Data Warehouse Toolkit", R. Kimball, Wiley, 2002
- "Esiste il volantino perfetto?", 2011, [nielsenfeaturedinsight.mag-news.it](http://nielsenfeaturedinsight.mag-news.it) (Visitato il 2 febbraio 2011)
- "Quarant'anni di fidelizzazione", B. Maffia, da "Professione Promoter" N. 01/2007
- Ubiest, [www.ubiest.com](http://www.ubiest.com) (Visitato il 24 gennaio 2011)
- Yaleo Loyalty, [www.yaleo.com](http://www.yaleo.com) (Visitato il 24 gennaio 2011)
- "Fidelity Card: sistema di fidelizzazione", [www.cheapcard.com](http://www.cheapcard.com) (Visitato il 24 gennaio 2011)
- "Le carte fedeltà, come sapere tutto sui propri clienti", R. Marchegiani, 2010, [www.marchegianionline.net](http://www.marchegianionline.net) (Visitato il 26 gennaio 2011)
- "Clienti e carte fedeltà: due si tre vogliono interagire con l'azienda", A. Celauro, 2010, [www.viasarfatti25.unibocconi.it](http://www.viasarfatti25.unibocconi.it) (Visitato il 28 gennaio 2011)
- Nectar Italia, [www.nectar.it](http://www.nectar.it) (Visitato il 5 febbraio 2011)
- "L'acquisto d'impulso", R. Sembianza, [www.gerundio.net](http://www.gerundio.net) (Visitato il 7 febbraio 2011)
- Unione Nazionale Consumatori, [www.consumatori.it](http://www.consumatori.it) (Visitato il 5 febbraio 2011)
- "Distribuzione al dettaglio", L. Petruzzellis, 2010, [www.disag.uniba.it](http://www.disag.uniba.it) (Visitato il 6 febbraio 2011)
- "Ten things your grocery store doesn't want you to know", S. Wadyka, 2008, [health.msn.com](http://health.msn.com) (Visitato il 12 febbraio 2011)
- "Il merchandising", da "Con Voi Magazine" N. 05/2006, [www.convoimagazineseat.it](http://www.convoimagazineseat.it) (Visitato il 28 gennaio 2011)

- “Merchandiser, gestore delle iperbotteghe”, B. Maffia, da “Professione Promoter” N. 01/2007
- “Ventinove domande al signor Coop”, [www.coopfirenze.it](http://www.coopfirenze.it) (Visitato il 15 febbraio 2011)
- “Quando serve lo space management”, G. Lugli, da “Largo Consumo” N. 11/1989
- “Il 2008, l’anno della marca privata e del discount”, [www.tendenzeonline.info](http://www.tendenzeonline.info) (Visitato il 28 gennaio 2011)
- “Strategie di sviluppo e di gestione delle marche commerciali”, A. Pastore, V. Cecconi, E. Fornari, 2006, [www.marketing-trends-congress.com](http://www.marketing-trends-congress.com) (Visitato il 4 febbraio 2011)
- “Private label, affare da 7 miliardi”, E. Netti, da “Il Sole 24 Ore” del 17.01.2011
- “Prodotti a marchio proprio. Costano molto meno dei loro gemelli pubblicizzati”, A. Da Canal, 2008, [www.quirisparmio.net](http://www.quirisparmio.net) (Visitato il 6 febbraio 2011)