

Introduzione

Le ragioni alla base del progetto

Sono trascorsi ormai vent'anni dall'inizio della rivoluzione tecnologica indotta da internet che, di fatto, ha innescato un processo di profondo mutamento dei precedenti equilibri di natura economica all'interno di settori, filiere, imprese.

Non deve tuttavia stupire se i primi autori, che all'epoca¹ si occuparono di ragionare sui cambiamenti che la nuova sfida tecnologica avrebbe comportato, evidenziassero come i paradigmi di fondo della nostra economia non sarebbero mutati². Ovvero, che il paradigma che troviamo alla base del funzionamento dei processi di natura economica tra i diversi attori non sarebbe cambiato, nonostante l'affermazione della rete.

Pertanto, se la tesi di fondo è rappresentata dalla sostanziale continuità dei processi alla base della creazione di valore anche nell'ambito della nuova economia digitale, perché scrivere un nuovo testo sul retailing? E ancora, se si tratta di rileggere le modalità attraverso le quali le imprese al dettaglio intendono favorire un rapporto continuativo con il cliente finale, quale può risultare il valore aggiunto di un nuovo libro sul settore?

La risposta risiede, in realtà, in alcune profonde convinzioni che ho maturato in questi anni, sia svolgendo attività di ricerca all'interno dell'università, sia operando e confrontandomi con le imprese di distribuzione che maggiormente hanno analizzato le determinanti alla base del cambiamento nei com-

¹ C. Shapiro, H.R. Varian, *Information Rules. Le regole dell'economia dell'informazione*, Milano, Etas, 1999.

² «I principi di fondo dell'economia possono guidarci anche nel moderno e frenetico mondo del business. Ma le tecnologie mutano in continuazione, mentre le regole economiche no», *ibidem*.

portamenti di acquisto della domanda che i fenomeni di natura tecnologica hanno favorito al fine di proporre nuove soluzioni.

Una prima convinzione rimanda al fatto che ancora oggi la distribuzione, ovvero il suo ruolo, le sue specificità, le logiche alla base della creazione del valore, sia nel complesso poco conosciuta (e apprezzata) da chi si occupa di mercati e di settori industriali. Spesso, anzi, si ha l'impressione che, nel dibattito pubblico in tema di valore, i fattori di distintività attraverso i quali la distribuzione offre dei servizi che la clientela finale apprezza grandemente siano, in parte, sconosciuti a molti. Si tratta, quindi, di ripercorrere con attenzione alcune delle strategie di offerta perseguite dalle insegne per comprendere appieno la rilevanza assunta nel dibattito attuale dall'evoluzione dei canali di marketing e, pertanto, dalla centralità dell'intermediazione distributiva ai fini della creazione di valore nei mercati.

C'è uno spazio di riflessione, a mio giudizio, che va ampliato in termini di conoscenze, sia sul trend evolutivo che connota la distribuzione al dettaglio come collante fondamentale dei processi in atto tra produzione e domanda finale, sia sulle attese che condizionano oggi il successo di prodotti e servizi. Occorre, dunque, comprendere, e nel caso irrobustire, i modelli interpretativi inerenti alle direttrici di sviluppo della distribuzione, individuando anche il grado di accelerazione dei fenomeni.

Una seconda convinzione origina dalla necessità di completare la lettura e l'interpretazione degli effetti delle politiche intraprese dai diversi operatori in chiave di marketing, sia quelle consolidate che comunemente definiamo offline, sia quelle di natura digitale. Nei sistemi distributivi più evoluti, la crescente accentuazione della competizione basata anche sul prezzo ha, da tempo, sollecitato i retailer eccellenti a promuovere strategie di relazione con la clientela finale fondate sulla differenziazione e sulla personalizzazione. In tale quadro, gli operatori sono chiamati a interagire con una crescente frammentazione dei comportamenti e delle attese di una clientela finale che fa sempre più riferimento a strumentazioni di natura digitale ai fini della selezione e dell'acquisto di prodotti o servizi. Non deve stupire, infatti, se oggi internet gioca un ruolo centrale nell'azione di marketing di tutte le imprese, distribuzione compresa, al fine di comunicare e consolidare una value proposition apprezzata da parte dei clienti cui è indirizzata.

Nella prospettiva indicata, una parte del dibattito scientifico si interroga se il mutamento in atto nel comportamento della domanda renda obsoleta, nel contesto della distribuzione despecializzata, la manovra delle leve di retail mix classiche (assortimento, pricing, *space allocation*, ricorso alle promozioni) a favore di altre leve tipiche della digital economy, ovvero quelle

riconducibili alle tre C: Content, eCommerce, Community³. La tesi che in questo quadro si intende implicitamente sostenere è che, nell'ambito delle azioni di fidelizzazione della domanda finale, le canoniche leve offline sono ancora rilevanti, ma vanno accompagnate con politiche specifiche di natura digitale, in grado di rispondere a nuove e crescenti esigenze del cliente.

Infine, la terza convinzione è fondata sulla necessità di comprendere come il modello fiduciario si stia evolvendo, interrogandoci, pertanto, su quali nuove dimensioni valoriali espresse dalle insegne distributive possano, più di altre, favorire una relazione bi-direzionale con la clientela finale nella prospettiva di rinnovare lo scambio. Non dobbiamo, infatti, dimenticare che, a livello internazionale, i retailer che hanno raggiunto un consistente vantaggio competitivo nei rispettivi mercati risultano quelli che hanno saputo, con grande lungimiranza, creare valore sull'insegna. Ciò ha richiesto un costante sforzo, anche di natura innovativa (e non solo imitativa), volto a implementare elementi di differenziazione fondati sulla capacità di offrire al cliente elementi distintivi, percepiti come unici. In tal modo, i retailer in questione sono stati in grado di ingenerare un circolo virtuoso nel quale, al rafforzamento dell'identità, hanno contribuito, in prima istanza, proprio i clienti più fedeli e convinti. Si tratta di un processo in cui l'ampia schiera dei clienti *advocate* si trova a diffondere presso le proprie comunità, fisiche o virtuali, un sostegno convinto a quelle insegne che meglio risultano in linea con i loro valori. In tal modo, il cliente diventa il naturale diffusore delle politiche poste in essere dall'insegna. A titolo di esempio, si pensi alle politiche di sostenibilità ambientale sposate dall'insegna o alla politica di favorire produttori locali nella selezione di alcune linee di prodotto da inserire in assortimento, oppure alla decisione di sostenere una campagna di *charity* a supporto di un determinato territorio, di una comunità, oppure di una problematica che ha valenze sociali.

Come è noto, la costituzione di risorse di fiducia rappresenta, anche nel settore distributivo, un fattore fondamentale per la creazione e la difesa di valore, in grado di agire come barriera all'entrata nei confronti dei concorrenti, oggi provenienti anche dall'ambito della digital economy. In tale contesto, e il testo lo ribadirà nel quadro più ampio della strategia reputazionale perseguita, la marca del distributore⁴ sicuramente rappresenta una leva del retail mix che, più di altre, è in grado di contribuire a rafforzare le dimensioni

³ Conviene ricordare che le prime definizioni di social marketing sono state avanzate agli inizi degli anni Settanta, quando la tecnologia attuale non era stata ancora inventata. Si veda P. Kotler, G. Zaltman, «Social Marketing: An Approach to Planned Social Change», *Journal of Marketing*, 35, 1971, pp. 3-12.

⁴ Di seguito si utilizzerà l'acronimo MDD.

identitarie dell'insegna, svolgendo così un ruolo centrale nell'ambito delle strategie di differenziazione appena evocate.

In conclusione, quindi, questo volume intende affrontare il complesso tema della rilevanza del marketing nel nuovo contesto di mercato, nella principale prospettiva di verificare quali, delle leve offline attualmente sviluppate, siano maggiormente in grado di creare valore per l'impresa commerciale, e come queste possano integrarsi con quelle progettate sul versante del digitale.

Una delle tesi che si intende avanzare è che, di fronte a fenomeni rilevanti di mutamento nei comportamenti, non solo di acquisto, ma anche di consumo della domanda finale, la distribuzione moderna non possa che qualificare meglio quelle componenti di servizio di matrice «fisica» che difficilmente potranno essere del tutto sostituite da strumentazioni di natura digitale. In questo, disponendo dello snodo dell'esperienza quale fattore centrale della creazione di un rapporto ricorsivo nei confronti di un cliente sempre più interessato a vivere una relazione tangibile, positiva e trasparente durante la sua esperienza di acquisto.

Questo fattore, più di altri, impone alle imprese distributive moderne un cambio di passo rilevante, senza il quale il futuro potrebbe palesarsi sempre più come minaccia e non come opportunità di sviluppo.

La struttura dell'opera

Il presente libro si articola in cinque capitoli.

Il primo capitolo tratta delle determinanti di sviluppo del sistema distributivo italiano, alla luce di quanto avviene nel contesto più ampio di un mercato che sempre più si è globalizzato e dove gli utenti hanno la possibilità di informarsi e selezionare i prodotti in ogni luogo e tempo. In questo quadro, l'analisi svolta ha approfondito i principali mutamenti nei comportamenti di acquisto e di consumo della domanda alla luce della modifica di alcuni ambiti valoriali e di alcune opportunità che il contesto digitale mette a disposizione in tutte le società evolute.

Il ragionare dei principali mutamenti in atto sul fronte della domanda innesca il quesito su quali siano, di converso, le aree di servizio che la distribuzione è chiamata per prima a presidiare: in particolare, i processi in atto interrogano sulla capacità di rispondere a tali bisogni e richiedono alle insegne presenti nel mercato di riprogettare le politiche di marketing sia all'interno sia all'esterno del punto vendita. In un mercato come quello del grocery, infatti, connotato da eccesso di offerta (di prodotti) si assiste a una crescente richiesta da parte della domanda di dimensioni intangibili (informazione,

rassicurazione, attenzione, garanzia, rapidità esecutiva ecc.) che rappresentano, di fatto, sempre di più i fattori sui quali un'impresa di servizi può basare il suo vantaggio competitivo.

Nel secondo capitolo il focus dell'analisi verte sull'evoluzione dei diversi format distributivi in ragione dei fattori esterni al comparto (rivoluzione digitale e acquisti online *in primis*) e interni, nella prospettiva di comprendere le direttrici che maggiormente incontrano l'interesse dello shopper. In questo ambito, una parte rilevante dell'analisi si concentra sull'articolazione dei servizi offerti e sulla necessità, da parte dell'insegna distributiva, di disporre in modo correlato di un insieme di touchpoint, sia fisici sia virtuali, volti a facilitare l'interazione con il cliente.

La tesi che ne discende è che la fisicità dei punti vendita appare rilevante ai fini della domanda, ma i fattori di differenziazione che in passato venivano maggiormente utilizzati difficilmente, oggi, sono in grado di rispondere da soli in modo esaustivo ai nuovi bisogni dell'utenza, alla luce delle attese che si stanno modificando con particolare rapidità. Per un'insegna diventa pertanto prioritario assicurare che le dimensioni fisiche del punto vendita siano fortemente attrattive, operando con determinazione affinché risultino, nel nuovo contesto di mercato, differenzianti in quanto uniche.

Il tema delle scelte assortimentali e le correlate azioni di categoria adottate dai distributori per sostenere i rispettivi obiettivi rappresenta il contenuto del terzo capitolo. In particolare, vengono analizzati in dettaglio gli obiettivi e i vincoli alla base della progettazione e dell'implementazione delle diverse architetture di categoria, nonché le implicazioni che tali scelte comportano per l'identità dell'insegna e i fattori che la valorizzano (conoscenza, condivisione, fiducia ecc.).

Una particolare attenzione, in tale ambito, viene riconosciuta allo sviluppo dell'innovazione assortimentale, alla luce delle nuove richieste da parte dei consumatori, derivanti dai mutamenti intervenuti nell'ambito degli stili alimentari e della crescente richiesta di risparmio di tempo durante la fase di shopping.

Il ruolo della marca del distributore (MDD) risulta il tema esplorato nel quarto capitolo. In tale quadro, e alla luce dei mutamenti intercorsi nell'ultimo quinquennio in termini di direttrici dei consumi che testimoniano il successo dei prodotti inseriti nella fascia premium, il lavoro approfondisce la problematica dell'articolazione di MDD e delle determinanti alla base della sua progressiva affermazione. Ne consegue un tentativo di ripercorrere lo sviluppo degli assortimenti commerciali, nella consapevolezza che i prodotti a MDD possano svolgere un ruolo distintivo e fondamentale nell'accrescere il livello fiduciario dell'intera insegna presso la domanda finale.

In questo ambito, uno spazio di approfondimento viene riconosciuto, ovviamente, ai rapporti con i copacker e alla necessità che le politiche di miglioramento del prodotto siano assicurate dall'intera filiera, grazie a un costante processo di tipo strategico fondato sulle dimensioni verso le quali il consumatore di oggi appare più sensibile. In tale ambito, il lavoro ha inteso verificare, mediante la realizzazione di indagini incentrate sul profilo dei copacker italiani, se, e quanto, questi ultimi siano al momento in grado di supportare i retailer nella loro strategia di sviluppo fondata sull'eccellenza qualitativa, la sicurezza e la sostenibilità sociale e ambientale.

Nel quinto capitolo, infine, l'analisi si concentra sulle politiche di comunicazione adottate dalle insegne per informare il cliente e per narrare meglio i fattori di distintività assicurati. Si tratta di una riflessione sulle dimensioni di natura strategica che vengono percorse dai distributori per accrescere il capitale reputazionale nei confronti della domanda finale, le quali non possono non tenere conto del presidio del punto vendita come medium principale a disposizione. In questo ambito, la diffusione tecnologica ha determinato ricadute importanti in termini di coinvolgimento del cliente, in ragione di una diversa sensibilità ai fenomeni di personalizzazione, da una parte, e di socializzazione, dall'altra.

Per i distributori si tratta di una sfida complessa, derivante, in primo luogo, dalla numerica dei clienti e della multidimensionalità dei fattori di profilazione che possono essere adottati. Secondariamente, rappresenta un'opportunità che richiede modelli di lettura innovativi, in grado di interpretare i comportamenti della domanda in un'arena comunicativa inedita, di tipo reticolare, nella quale occorre disporre di una strumentazione volta a contribuire positivamente all'attivazione di un crescente livello di vicinanza e di fiducia da parte del cliente finale.