

IL PUNTO DI INFLESSIONE

Definire e creare le capacità di base



Project XII 2007

THE COCA-COLA RETAILING RESEARCH COUNCIL EUROPE



Andrew S. Grove
ex-Presidente di Intel

UN PUNTO DI INFLESSIONE
STRATEGICO CORRISPONDE AD
UN PERIODO DELLA VITA DI
UN'AZIENDA DURANTE IL QUALE I
SUOI FONDAMENTALI STANNO PER
CAMBIARE. SONO IL RISULTATO DI
UN EVENTO CHE CAMBIA IL MODO IN
CUI PENSIAMO O AGIAMO.



CCRRCE

COCA-COLA RETAILING RESEARCH COUNCIL EUROPE

L'impegno di Coca-Cola Retailing Research Council Europe (CCRRCE) è teso a sviluppare una migliore comprensione delle attività europee di distribuzione alimentare e delle correlate attività di merchandising. L'organizzazione si focalizza nell'identificazione e relativa analisi di particolari tematiche d'importanza critica e, ove appropriato, nella presentazione di soluzioni ad un forum idoneo, utilizzando le informazioni ottenute in modo da sviluppare e migliorare ulteriormente l'efficacia delle attività di distribuzione alimentare.

CONSULENTI:

Il CCRRCE ha commissionato alle seguenti società di consulenza lo sviluppo del seguente progetto:

McMillan|Doolittle LLP-“The Retail Experts”

Da oltre vent'anni, McMillan|Doolittle LLP collabora con i principali distributori mondiali per tradurre la profonda conoscenza del mercato in strategie e concetti di distribuzione duraturi e di successo. La pubblicazione *Winning at Retail (Vincere nella Distribuzione)*, scritto a quattro mani dal responsabile dello studio, Neil Stern, ha ispirato la trattazione degli argomenti presi in esame nella presente relazione, il punto di inflessione.

WPP/ The Store

The Store mette a disposizione le enormi risorse e la filosofia di WPP, una delle principali agenzie di marketing integrato del mondo. La società è stata co-autrice dello studio commissionato nel 2000 dal CCRRCE e intitolato “The Store of the Future—Customer Relationship Strategies and Evolving Formats” (Il punto vendita del futuro – Strategie di rapporti con i clienti e formati in evoluzione).

MVI

Da circa 20 anni, MVI conduce ricerche di mercato, offrendo un servizio completo di informazioni approfondite e strategiche sulla distribuzione nonché corsi di formazione focalizzati sui principali distributori globali.

Henley Centre HeadlightVision

L'Henley Centre offre soluzioni di informazione, ricerca e consulenza a clienti di grande rilievo in tutto il mondo. La sua missione è quella di aiutare la clientela a creare un futuro migliore.



I MEMBRI

Tim Ashdown

Tesco PLC
REGNO UNITO

Nick Badminton

Pick 'n Pay
SUDAFRICA

Kenneth Bengtsson

ICA AB
SVEZIA

Péter Boros

Co-op Hungary Limited
UNGHERIA

Ewa Borowska

Eurocash Sp. z o.o.
POLONIA

Salvatore Dina

Gruppo PAM
ITALIA

Guy Farrant

Marks & Spencer
REGNO UNITO

Thierry Garnier

Carrefour
FRANCIA

Alfred Glander

Plus Warenhandelsgesellschaft mbH
GERMANIA

Alan McClay

CIES
FRANCIA

Stephen Quinn

Superquinn
IRLANDA

Sander van der Laan

Albert Heijn
PAESI BASSI

Mark Verleye

Delhaize Le Lion
BELGIO

Nikos Veropoulos

Veropoulos Bros. S.A.
GRECIA

DIRETTORE :

Thomas W Vadeboncoeur
Goodheart Resource, Inc
Hilton Head Island, SC, USA



STUDI CONDOTTI IN PRECEDENZA

- I** Il reclutamento del personale dei supermercati negli anni '90
- II** Distribuzione alimentare in Europa
- III** Distribuzione alimentare negli anni '90 – Strategie di sostituzione rapida delle merci
- IV** Consolidare la fidelizzazione dei clienti nella distribuzione alimentare
- V** Collaborazione fornitore/distributore nella gestione della supply chain
- VI** Il futuro dei punti vendita alimentari – Sfide e alternative
- VII** Conoscere i propri clienti – Come le informazioni sui clienti rivoluzioneranno la distribuzione alimentare
- VIII** Dall'acquisto di ingredienti ai pasti pronti – Soddisfare l'appetito dei clienti per le novità
- IX** Il punto vendita del futuro – Strategie di rapporti con i clienti e formati in evoluzione
- X** Una strategia di leadership delle risorse umane per i distributori alimentari
- XI** Rispondere ai discount – Un nuovo modello per la distribuzione alimentare?



Ulteriori informazioni sull'operato del Coca-Cola Retailing Research Council, Europe e per ordinare altre copie della presente relazione, visitare il sito

www.cccrc.org



INDICE

Prefazione

Sommario esecutivo

Introduzione

- 11** Definizione di punto di inflessione
- 15** I principali punti di inflessione dello scorso decennio
- 25** Capacità: creare serie di competenze evolute per i distributori
- 41** Indicatori futuri
- 57** Diagnostica: Siete preparati per il futuro?
- 61** Considerazioni finali



PREFAZIONE

Informazioni preliminari sul Progetto

L'evoluzione dei mercati è caratterizzata da punti temporali e il raggiungimento di un "punto di inflessione" lascia prevedere o addirittura detta l'esigenza di cambiamenti nelle pratiche operative della distribuzione. Il mancato riconoscimento o risposta ai cambiamenti osservati o nel comportamento presunto dei consumatori, delle condizioni di mercato o delle opportunità che si presentano, è spesso risultato in ripercussioni estremamente negative per i distributori alimentari di tutto il mondo.

I cambiamenti a livello di sviluppo del mercato, dati statistici e legislazione hanno causato enormi problemi a molte società operanti nel settore della distribuzione, mentre quelle che hanno saputo riconoscere questi "segnali," sono state in grado di rispondere al nuovo contesto e prosperare.

Il CCRRC Europe ha commissionato il presente studio per identificare e qualificare questi "indicatori" e/o elementi anticipatori di cambiamenti imminenti nel mercato, nelle dinamiche dei consumatori o nella legislazione che, in futuro, potrebbero costituire punti di inflessione per i distributori alimentari europei.

Al fine di sviluppare questo progetto, il CCCRRCE ha scelto un "consorzio" di società di consulenza nella distribuzione, guidato da McMillan|Doolittle e formato da WPP The Store, Management Ventures e The Henley Center.

Per vari mesi, il "Consorzio," in concertazione con i membri del CCRRC, ha analizzato le ricerche di mercato disponibili, condotto interviste approfondite con esperti della distribuzione in Europa e Nord America e analizzato i risultati ottenuti. Le opinioni riportate in questo studio si basano sulla combinazione dei dati provenienti da tali ricerche di mercato, le interviste con gli esperti, il contributo del Consorzio di società di consulenza nonché sui consigli e le conoscenze approfondite messe a disposizione dai membri del CCRRC.

Metodologia

Per la realizzazione di questo progetto sono state condotte 27 interviste approfondite con leader dell'industria della distribuzione. I nostri colloqui si sono concentrati su figure europee mentre i contatti con alti dirigenti della distribuzione nordamericana sono serviti per confrontare le risposte europee e comprendere differenze e analogie nei mercati, come pure per riconoscere la sempre maggiore influenza delle multinazionali. Infine, abbiamo intervistato i principali analisti finanziari per ottenere un parere equilibrato da operatori esterni.

In tutta la relazione abbiamo riportato i passaggi chiave di queste interviste, citando letteralmente quanto è stato detto per dare maggiore enfasi e rilievo alle osservazioni di importanza critica. Per questi commenti, abbiamo scelto la citazione blanket, che consentiva agli intervistati di parlare apertamente e sinceramente dei problemi incontrati ed esprimere il proprio parere sul futuro.

PREFAZIONE

L'obiettivo era quello di apprendere direttamente da coloro che hanno vissuto i punti di inflessione del passato e sono attivamente coinvolti nel modellare il futuro dell'industria. Al termine, ciascun dialogo è stato rivisto e interpretato da consulenti esperti al fine di estrapolare tematiche comuni.

Lo studio è stato condotto con la partecipazione attiva dei membri del Coca-Cola Retail Research Council Europe.

Queste interviste hanno contribuito a dare forma e destrutturare gli aspetti chiave descritti nella presente relazione. Dopo aver condotto una serie di workshop ed effettuato relazioni interpretative, gli aspetti chiave sono stati successivamente riportati nella relazione che segue.

Come utilizzare la presente relazione

La relazione cerca di trovare un giusto equilibrio tra le qualità universali necessarie al successo di qualsiasi distributore (o azienda) e il riconoscimento delle circostanze uniche, in termini di concorrenza, presenti all'interno dei singoli mercati europei.

La presente relazione è stata redatta con la convinzione che gli insegnamenti appresi dalle esperienze comuni del passato e le capacità universali d'importanza fondamentale emerse da tali esperienze trovino una cassa di risonanza all'interno della comunità globale della distribuzione. In molti casi, abbiamo illustrato ed evidenziato il punto citando alcuni passaggi di una delle ventisette interviste condotte.

Le lezioni condivise personalmente dai distributori di fama mondiale offrono esempi inconfutabili della lungimiranza che caratterizza il successo. Sono proprio queste capacità critiche che permetteranno ai distributori di affermarsi, indipendentemente dalle dinamiche specifiche che caratterizzano i mercati nei quali essi operano.

E sebbene i potenziali punti di inflessione futuri identificati possano sicuramente variare in base alla tipologia specifica di consumatori, alle dinamiche della normativa e della concorrenza caratteristiche di ciascun mercato, gli esempi forniti fungeranno da aneddoti provocatori che illustrano il futuro della distribuzione.

Infine, il kit di diagnostica fornito, che evidenzia le capacità critiche, intende essere uno strumento utile nella valutazione dello stato di preparazione al futuro di un'azienda.



RINGRAZIAMENTI

Un ringraziamento particolare per la generosa collaborazione, le informazioni approfondite e l'entusiasmo dimostrato dai partecipanti allo studio:

Partecipante	Azienda:	Paese
Tim Ashdown	<i>Tesco</i>	REGNO UNITO
Kenneth Bengtsson	<i>ICA AB</i>	SVEZIA
Perry Caicco	<i>CIBC Analyst</i>	USA
David Dillon	<i>Kroger</i>	USA
Salvatore Dina	<i>Gruppo Pam</i>	ITALIA
Jean-Michel Duhamel	<i>Casino</i>	FRANCIA
Guy Farrant	<i>Marks & Spencer</i>	REGNO UNITO
Andrew Fowler	<i>Merrill Lynch</i>	EUROPA
John Gildersleeve	<i>Tesco</i>	REGNO UNITO
Alfred Glander	<i>Tengelmann</i>	GERMANIA
Bill Grize	<i>Stop & Shop</i>	USA
Umberto Guida	<i>Promodes/Carrefour</i>	FRANCIA
Helmut Hoertz	<i>Edeka</i>	GERMANIA
Hans-Joachim Körber	<i>Metro Group</i>	GERMANIA
Annette Kreiner	<i>Dagrofa</i>	DANIMARCA
Sir Terry Leahy	<i>Tesco</i>	REGNO UNITO
Norman Mayne	<i>Dorothy Lane Markets</i>	USA
Scott McClellan	<i>HEB</i>	USA
Bill McEwan	<i>Sobeys</i>	CANADÁ
John Menzer	<i>Wal*Mart</i>	USA/EUROPA
Jeff Noddle	<i>Supervalu</i>	USA
Senator Feargal Quinn	<i>Superquinn</i>	IRLANDA
Sander van der Laan	<i>Albert Heijn</i>	PAESI BASSI
Roland Vaxelaire	<i>Carrefour</i>	FRANCIA
Mark Verleye	<i>Delhaize Le Lion</i>	BELGIO
Nikos Veropoulos	<i>Veropoulos Brothers</i>	GRECIA
Robin Whitbread	<i>Jessops</i>	REGNO UNITO





SOMMARIO E RISULTATI CHIAVE

UN PUNTO DI INFLESSIONE STRATEGICO CORRISPONDE AD UN PERIODO DELLA VITA DI UN'AZIENDA DURANTE IL QUALE I SUOI FONDAMENTALI STANNO PER CAMBIARE. SONO IL RISULTATO DI UN EVENTO CHE CAMBIA IL MODO IN CUI PENSIAMO O AGIAMO.

Andrew S. Grove
ex-Presidente di Intel

I. INTRODUZIONE

Nel corso dell'ultimo decennio, la distribuzione alimentare ha assistito ad enormi cambiamenti, le cui ripercussioni hanno fatto notizia su giornali e riviste di tutto il mondo: importanti bancarotte, acquisizioni su larga scala, dismissioni di rilievo e nuovi concorrenti minacciano di modificare ulteriormente il panorama della distribuzione.

Ci siamo meravigliati per la fulminea ascesa e gli spettacolari successi riscossi da Tesco, Mercadona o Lidl. Al contempo, ci chiediamo cos'è accaduto a Winn-Dixie, il gigante nordamericano dei supermercati, costretto a dichiarare bancarotta quando il suo principale concorrente, Publix, ha continuato a crescere e a prosperare. Perché Safeway U.K. o Promodes hanno raggiunto il punto in cui era più prudente vendere le rispettive attività piuttosto che continuare a competere? Com'è iniziata la caduta di alcune delle aziende apparentemente invincibili degli ultimi decenni, che disponevano di ingenti capitali e risorse, nei periodi di crisi e difficoltà mentre nuove e recenti operatori catturavano l'immaginazione (ed il portafoglio) dei consumatori?

Il concetto di punto di inflessione suggerisce la presenza di punti critici nella storia di un settore industriale o di una singola azienda che indicano un cambiamento permanente e duraturo. Quando un'azienda si trova a far fronte ad un punto di inflessione, il suo futuro potrebbe essere davvero a repentaglio — le risposte corrette a questi segnali porteranno alla crescita sostenuta mentre le reazioni non adeguate condurranno spesso all'obsolescenza.

Il mancato riconoscimento o risposta appropriata ai cambiamenti nel comportamento dei consumatori, delle condizioni di mercato o delle opportunità che si presentano, è spesso risultato in ripercussioni



estremamente negative per i distributori alimentari di tutto il mondo.

Sembra che le aziende di successo anticipino o creino sempre ed in modo preciso le nuove tendenze mentre quelle meno vincenti non reagiscono alle condizioni del mercato o compiono scelte sbagliate.

È facile riflettere sul passato e indicare, in retrospettiva, quando sono state adottate decisioni giuste o sbagliate. È molto più difficile essere in grado di comprendere se ci si trova di fronte ad un punto di inflessione imminente ed è ancora più critico disporre delle serie di competenze necessarie per prevedere i potenziali punti di inflessione e rispondervi in modo rapido e appropriato.

Il presente studio intende aiutare i distributori a rispondere alle domande fondamentali che influiranno sul loro successo a lungo termine:

- **Come fanno le aziende a prevedere o riconoscere un punto di inflessione imminente?**
- **In che modo le aziende possono anticipare e reagire meglio ai cambiamenti del mercato?**
- **Quali sono le capacità necessarie affinché un'azienda abbia successo e sia in grado di far fronte a punti di inflessione futuri?**
- **Quali sono gli indicatori attuali che i distributori dovrebbero conoscere per essere correttamente preparati ad affrontare il futuro?**

II. Definizione di punto di inflessione

Ai fini del presente studio, definiremo un punto di inflessione nel modo seguente:

UN PUNTO DI INFLESSIONE È UN EVENTO FORMATIVO – IL RISULTATO DELLA RISPOSTA PONDERATA DI UN DISTRIBUTORE ALLE CONDIZIONI ATTUALI DI UN MERCATO. UN PUNTO DI INFLESSIONE PROVOCA UN CAMBIAMENTO PERMANENTE NELLA CONCORRENZA.

Per i distributori, la migliore definizione di punto di inflessione viene fornita in termini di clienti:

Cambiamenti a livello di mercato che influiscono in modo significativo sulla struttura generale della concorrenza.

In parole semplici, nel rispondere ai cambiamenti nelle condizioni del mercato, i distributori possono optare per due strategie diverse:

- **Scegliere consapevolmente di creare il proprio futuro, originando i propri punti di inflessione. Questi distributori guidano il cambiamento, provocando un punto di inflessione basato sulle proprie risposte alle condizioni del mercato**
- **Oppure possono scegliere di rispondere ai cambiamenti verificatisi nel mercato e creati da un'altra azienda. Come suggeriscono le interviste, il maggiore impatto sulla definizione di un punto di inflessione è provocato dalle reazioni al cambiamento (e non dal cambiamento iniziale stesso).**

A seconda delle dimensioni, nicchia operativa, risorse e competenze di un determinato distributore, entrambe le risposte possono essere appropriate. La chiave per il successo è trovarsi nella posizione adatta per valutare in modo rapido la situazione del mercato e sviluppare la risposta appropriata per l'azienda.

III. I principali punti di inflessione dello scorso decennio

I punti di inflessione dei mercati della distribuzione sono spesso il risultato di una confluenza di fattori – che chiameremo “fattori di disturbo” e “acceleratori” – al verificarsi dei quali ha luogo la risposta di un distributore. Tali punti di inflessione possono tuttavia essere raggruppati in quattro aree, a seconda della causa che li ha provocati:

1. Concorrenza – Azioni adottate da un distributore in risposta agli sviluppi legati all’ingresso nel mercato di un nuovo concorrente. (Ad es. un nuovo formato di un distributore esistente o un nuovo formato di un nuovo distributore.)

2. Consumatori – Azioni adottate da un distributore in risposta ai cambiamenti di accelerazione nella domanda dei consumatori o nelle aspettative degli acquirenti.

3. Interna – Azioni adottate da un distributore in seguito alla propria esigenza di cambiare direzione e strategia. Sebbene queste decisioni possano essere basate su conoscenze approfondite del mercato, l’azione scaturisce in ultima analisi dalle modifiche interne alla struttura aziendale.

4. Esterna – Azioni adottate da un distributore in risposta a problemi esterni al rapporto diretto con i consumatori e gli acquirenti. (Ad es. cambiamenti nella normativa o il verificarsi di un evento esterno di grande rilievo.)

Esistono capacità comuni che le aziende devono coltivare per poter meglio comprendere, reagire e introdurre cambiamenti in presenza di importanti Acceleratori e Fattori di disturbo.

IV. Capacità: creare serie di competenze evolute per i distributori.

Mentre i distributori moderni devono dimostrare una buona maestria nei principi fondamentali della gestione di un’azienda di successo, lo studio ha messo in evidenza la presenza di un maggior numero di capacità chiave nei distributori di grande fama. In futuro, queste capacità assumeranno un’importanza ancora maggiore per le aziende, se queste vorranno essere pronte a rispondere ai cambiamenti del mercato.

PER AVERE SUCCESSO, LE AZIENDE DEVONO ESSERE IN GRADO DI PROMUOVERE INTERNAMENTE SIA L’INNOVAZIONE CONTINUA CHE QUELLA INCREMENTALE. IN ALTRE PAROLE, DEVONO POSSEDERE LA CAPACITÀ DI RISPONDERE EFFICACEMENTE ALLE FORZE DI MERCATO RIUSCENDO AL CONTEMPO A GESTIRE L’ATTUAZIONE DI NUOVE INIZIATIVE, CHE CONSENTIRANNO LORO DI AVERE UN VANTAGGIO SULLA CONCORRENZA.

La capacità di sviluppare innovazione si articola in tre componenti fondamentali:

- **Esplorazione degli elementi di disturbo.** I distributori devono essere in grado di comprendere i diversi “Fattori di disturbo” o “Acceleratori” che potrebbero portare ad un punto di inflessione. Questa esplorazione consente loro di acquisire importanti informazioni sulle condizioni del mercato, basate sulle variazioni riscontrate a livello di consumatori, della concorrenza e delle forze macroeconomiche.
- **Filtro efficace.** Essi devono quindi sapere creare e valutare attivamente le idee che fungono da risposta ai cambiamenti nel mercato. Inevitabilmente, durante la valutazione delle risposte potenziali, questo

processo comporterà la capacità di far fronte alle sfide che potrebbero minacciare le “zone di comfort” delle aziende. Solidi processi di pianificazione, posizionamento strategico e leadership sono aspetti d’importanza critica che contribuiscono ad aiutare i distributori ad adottare le decisioni appropriate per far fronte al futuro.

- **Esecuzione.** Infine, i distributori devono essere in grado di stabilire quali sono le risposte ottimali per la loro azienda. Altrettanto importante è la capacità di creare sistemi che consentano di attuare in modo rapido e con successo tali risposte all’interno dell’organizzazione.

La capacità di applicare con successo questo modello di innovazione comporta una serie di competenze evolute che permettano di ottenere informazioni approfondite sui consumatori e sviluppare talento, unitamente a capacità di esecuzione rapida e leadership indiscussa, per definire e reiterare costantemente le strategie chiave.

V. Indicatori futuri

Gli indicatori che lasciano presagire ai punti di inflessione futuri sono già evidenti in tutta Europa e in Nord America e continueranno ad essere guidati dai cambiamenti a livello di consumatori, dalle dinamiche concorrenziali, da macroeventi d’importanza significativa e dai cambiamenti che si verificano all’interno delle aziende.

La velocità e la portata del cambiamento dipenderanno dalla combinazione di Acceleratori e Fattori di disturbo che creeranno le condizioni per i punti di inflessione futuri. Alcuni distributori

riusciranno a dar forma al loro futuro e ad originare i propri punti di inflessione mentre altri saranno costretti a reagire.

Con l’evolversi delle tendenze, i seguenti fattori sembrano pronti a fungere da propulsore di cambiamento nella distribuzione del prossimo decennio:

1. L’Era del Benessere. Esplosione di salute e benessere, risultante in variazioni significative nel mix e approvvigionamento dei prodotti

2. La frenesia per il formato. Proliferazione di nuovi formati, guidata dalla frammentazione dei consumatori e delle occasioni di acquisto

3. I distributori “verdi”. Affermarsi dei distributori quali agenti attivi di cambiamento sociale e ambientale, spinti da un improvviso aumento della consapevolezza internazionale circa gli effetti del riscaldamento globale e delle crescenti preoccupazioni di consumatori e governi – e dalla relativa risposta

4. Micro-distribuzione. Conoscere realmente le tendenze e i gusti dei consumatori per adattare a livello locale gli assortimenti di prodotti

5. Marchio privato. I distributori si affermano come marchi veri e propri, guidando lo sviluppo dei prodotti, offrendo assortimenti esclusivi e messaggi di marketing differenziato

6. Cambiamento tecnologico. Avvalersi di nuove tecnologie per creare efficienze maggiori e consentire l’accesso ai prodotti in modi nuovi e diversi



CONCLUSIONI

I distributori di successo devono saper gestire il percorso dell'innovazione: creando capacità e processi di individuazione dei potenziali Acceleratori e Fattori di disturbo, verificando le implicazioni che questi avranno per il loro mercato e la loro azienda.

Per sopravvivere ai punti di inflessione futuri, i distributori devono sviluppare attivamente le capacità appropriate che consentano loro di avere successo in un mercato destinato ad essere, nel prossimo decennio, ancora più dinamico.

INTRODUZIONE



“COME AVETE FATTO AD ANDARE IN BANCAROTTA? PRIMA GRADUALMENTE E POI IMPROVVISAMENTE”

Ernest Hemingway
The Sun Also Rises

Questa battuta tratta dal famoso romanzo di Hemingway, *The Sun Also Rises*, serve da ispirazione e metafora per questo studio.

La distribuzione alimentare ha assistito ad enormi cambiamenti, le cui ripercussioni hanno fatto notizia su giornali e riviste di tutto il mondo: importanti bancarotte, acquisizioni su larga scala, dismissioni di rilievo e nuovi concorrenti minacciano di modificare ulteriormente il panorama della distribuzione.

Quali attenti osservatori dell'industria, ci siamo meravigliati per la fulminea ascesa e gli spettacolari successi riscossi da Tesco, Mercadona o Lidl nello scorso decennio. Al contempo, ci chiediamo cos'è accaduto a Winn-Dixie, il gigante nordamericano dei supermercati, costretto a dichiarare bancarotta quando, nelle stesse aree geografiche, il suo principale concorrente, Publix, continuava a crescere e a prosperare. Perché Safeway U.K. o Promodes hanno raggiunto il punto in cui era più prudente vendere le rispettive attività piuttosto che continuare a competere? Com'è iniziata la caduta di alcune delle aziende apparentemente invincibili degli ultimi decenni (che disponevano di ingenti capitali e risorse) nei periodi di crisi e difficoltà mentre nuove e recenti operatori catturavano l'immaginazione (ed il portafoglio) dei consumatori?

Se tutte queste aziende competono nello stesso mercato e seguono le stesse tendenze, perché alcune di esse raggiungono il successo mentre altre falliscono?

A nostro parere, il successo ed il fallimento delle aziende riportati in prima pagina dalle principali testate giornalistiche non rappresentano tanto il risultato di misure adottate a breve termine quanto piuttosto il culmine di una serie di decisioni prese nel tempo. Sembra infatti che le aziende di successo



anticipino o creino sempre ed in modo preciso le nuove tendenze mentre quelle meno vincenti non reagiscono alle condizioni del mercato o compiono scelte sbagliate. Queste aziende registrano nel lungo termine un ritardo in termini di vendite e utili — per poi fare improvvisamente notizia quando occorre fronteggiare le conseguenze finanziarie.

Il concetto di punto di inflessione suggerisce la presenza di punti critici nella storia di un settore industriale o di una singola azienda che indicano un cambiamento permanente e duraturo. Quando un'azienda si trova a far fronte ad un punto di inflessione, il suo futuro potrebbe essere davvero a repentaglio — le risposte corrette a questi segnali porteranno alla crescita sostenuta mentre le reazioni non adeguate condurranno spesso all'obsolescenza.

È facile riflettere sul passato e indicare, in retrospettiva, quando sono state adottate decisioni giuste o sbagliate. Per i distributori di oggi è più difficile, ma anche più utile, essere in grado di comprendere se ci si trova di fronte ad un punto di inflessione imminente ed è ancora più critico disporre delle serie di competenze necessarie per prevedere i potenziali punti di inflessione e rispondervi in modo rapido e appropriato.

Il presente studio intende aiutare i distributori a rispondere alle domande fondamentali che influiranno sul loro successo a lungo termine:

- **Come fanno le aziende a prevedere o riconoscere un punto di inflessione imminente?**
- **In che modo le aziende possono anticipare e reagire meglio ai cambiamenti del mercato?**

- **Quali sono le capacità necessarie affinché un'azienda abbia successo e sia in grado di far fronte a punti di inflessione futuri?**
- **Quali sono gli indicatori attuali (tendenze chiave del mercato) che i distributori dovrebbero conoscere per essere correttamente preparati ad affrontare il futuro**

**DEFINIZIONE
DI PUNTO DI
INFLESSIONE**



UN PUNTO DI INFLESSIONE STRATEGICO CORRISPONDE AD UN PERIODO DELLA VITA DI UN'AZIENDA DURANTE IL QUALE I SUOI FONDAMENTALI STANNO PER CAMBIARE. SONO IL RISULTATO DI UN EVENTO CHE CAMBIA IL MODO IN CUI PENSIAMO O AGIAMO.

Andrew S. Grove
ex-Presidente di Intel

Andy Grove, fondatore ed ex-Chairman di Intel è noto per aver reso popolare il concetto di punto di inflessione, introducendolo nel linguaggio quotidiano del mondo degli affari. Sebbene il termine punto di inflessione sia spesso usato (e magari in modo inappropriato) nel linguaggio commerciale moderno, qual è il vero significato del termine in relazione alle attività di distribuzione?

Ai fini del presente studio, definiremo un punto di inflessione nel modo seguente:

UN PUNTO DI INFLESSIONE È UN EVENTO – IL RISULTATO DELLA RISPOSTA PONDERATA DI UN DISTRIBUTORE ALLE CONDIZIONI ATTUALI DI UN MERCATO. UN PUNTO DI INFLESSIONE PROVOCA UN CAMBIAMENTO PERMANENTE NELLA CONCORRENZA.

Per i distributori, la migliore definizione di punto di inflessione viene fornita in termini di clienti:

CAMBIAMENTI A LIVELLO DI MERCATO CHE INFLUISCONO IN MODO SIGNIFICATIVO SULLA STRUTTURA GENERALE DELLA CONCORRENZA

“Acceleratori” e “Fattori di disturbo”

Con l'avanzare dello studio, è stato talvolta straordinariamente difficile individuare un punto temporale preciso (ovvero l'evento al quale fa riferimento Andy Grove) in cui si verifica il punto di inflessione. Sembra esistere invece nel mercato una serie di condizioni che portano alla formulazione della risposta da parte dei distributori ed alla successiva creazione di un punto di inflessione.

Il concetto di “Acceleratori e Fattori di disturbo” è stato

introdotto per descrivere la nozione di cambiamento radicale all'interno del mercato. La distribuzione si trova in uno stato costante di evoluzione, in quanto ogni giorno vengono prese migliaia di decisioni ed hanno luogo innumerevoli cambiamenti. I punti di inflessione rappresentano quei momenti temporali che sconvolgono lo status quo e rappresentano un cambiamento significativo e permanente. Tali cambiamenti sono il risultato delle risposte delle aziende agli Acceleratori ed ai Fattori di disturbo che si verificano nel mercato.

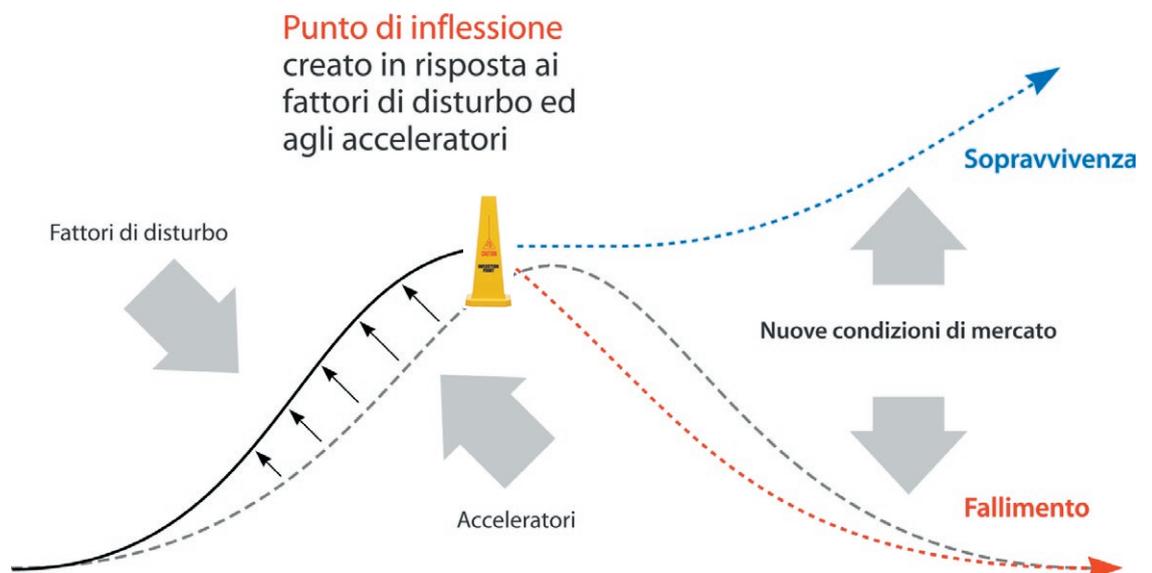
Ad esempio, i cambiamenti a livello di consumatori (ad es. età più avanzata, dimensioni più piccole dei nuclei familiari, aumento della differenziazione etnica) vengono spesso citati come Acceleratori che portano alla formulazione di risposte da parte dei distributori. E sono proprio le risposte dei distributori (ad es. nuovi formati convenienza, sviluppo del mercato dei piatti pronti refrigerati), che definiscono il punto di

inflessione reale. Allo stesso modo, l'arrivo sul mercato di un nuovo concorrente o formato (ad es. l'arrivo di Wal-Mart nel Regno Unito e degli hard discount in nuovi mercati) rappresenta un Fattore di disturbo, a causa dell'impatto del formato stesso o della risposta della concorrenza all'ingresso di nuovi distributori.

Il modello del Punto di inflessione

Il modello del punto di inflessione viene descritto a seguito. Il mercato si muove a velocità di cambiamento costante sino a quando non viene data una risposta significativa agli Acceleratori o ai Fattori di disturbo che in esso si riscontrano.

Un distributore risponde alle attuali condizioni del mercato provocando il verificarsi di un punto di inflessione e l'emergere di nuove condizioni. Alcuni distributori rispondono in modo innovativo e



appropriato, conquistandosi quote di mercato mentre altri non reagiscono oppure rispondono in modo sbagliato e riscontrano una riduzione nelle vendite e nella quota di mercato.

Creare o reagire

“Puoi scegliere di essere una vittima o cercare di essere adulto e innovare e proporti al mercato in modi nuovi e accattivanti...”

In parole semplici, nel rispondere agli Acceleratori o ai Fattori di disturbo presenti nel mercato, i distributori possono optare per due modi diversi

- **Scegliere consapevolmente di creare il proprio futuro, originando i propri punti di inflessione. Questi distributori guidano il cambiamento, provocando un punto di inflessione basato sulle proprie risposte alle condizioni del mercato**
- **Oppure possono scegliere di rispondere ai cambiamenti verificatisi nel mercato e creati da un'altra azienda. Come suggeriscono le interviste, il maggiore impatto sulla definizione di un punto di inflessione è provocato dalle reazioni al cambiamento (e non dal cambiamento iniziale stesso).**

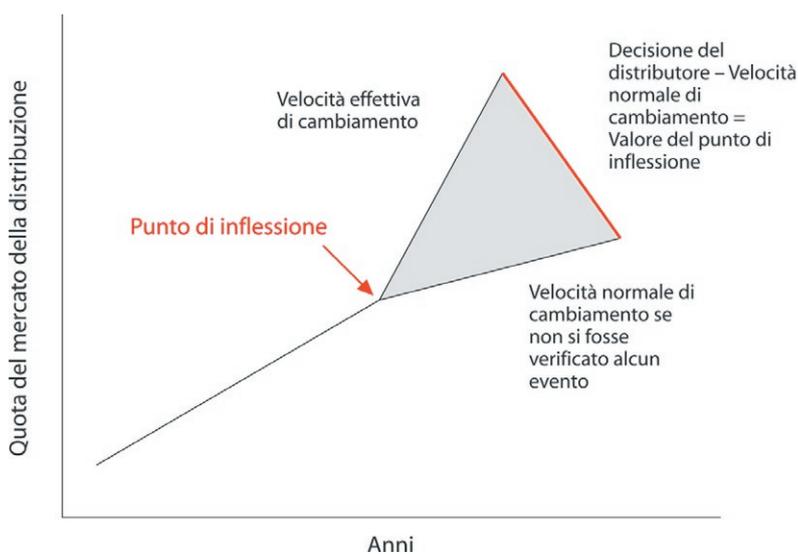
A seconda delle dimensioni, nicchia operativa, risorse e competenze di un determinato distributore, entrambe le risposte possono essere appropriate. La chiave per il successo è trovarsi nella posizione adatta per valutare in modo rapido la situazione del mercato e sviluppare la risposta appropriata per l'azienda.

Uno sguardo al volatile mercato europeo della distribuzione degli ultimi dieci anni serve a spiegare quali sono le competenze necessarie per avere successo nell'ambiente della distribuzione di domani.



I PRINCIPALI PUNTI DI INFLESSIONE DELLO SCORSO DECENNIO

COME DI SEGUITO ILLUSTRATO, L'IMPATTO DI UN PUNTO DI INFLESSIONE PUÒ ESSERE MISURATO DALLA DEVIAZIONE POSITIVA DELLA QUOTA DI MERCATO DAL TASSO MEDIO STORICO DI CRESCITA.



Il cambiamento è una costante. Tuttavia, in diversi momenti temporali di un mercato di beni di consumo, le azioni di specifici distributori possono creare cambiamenti nel comportamento di acquisto dei consumatori, causando variazioni significative in termini di quota di mercato.

I punti di inflessione di un mercato della distribuzione, come già illustrato, sono spesso il risultato di una confluenza di fattori ("fattori di disturbo" e "acceleratori") al verificarsi dei quali ha luogo la risposta di un distributore. Tali punti di inflessione possono tuttavia essere raggruppati in quattro aree, a seconda della causa che li ha provocati:

- **Concorrenza** – Azioni adottate da un distributore in risposta agli sviluppi legati all'ingresso nel mercato di un nuovo concorrente. (Ad es. un nuovo formato di un distributore esistente o un nuovo formato di un nuovo distributore.)
- **Consumatori** – Azioni adottate da un distributore in risposta ai cambiamenti di accelerazione nella domanda dei consumatori o nelle aspettative degli acquirenti.
- **Interna** – Azioni adottate da un distributore in seguito alla propria esigenza di cambiare direzione e strategia. Sebbene queste decisioni possano essere basate su conoscenze approfondite del mercato, l'azione scaturisce in ultima analisi dalle modifiche interne alla struttura aziendale.
- **Esterna** – Azioni adottate da un distributore in risposta a problemi esterni al rapporto diretto con i consumatori e gli acquirenti. (Ad es. cambiamenti nella normativa o verificarsi di un evento esterno di grande rilievo.)

Nel corso dello studio, è stato dedicato parecchio tempo alla comprensione dei punti di inflessione

chiave dell'ultimo decennio. Tali conoscenze hanno permesso di definire con maggiore precisione la natura di un punto di inflessione e hanno funto da collegamento d'importanza critica per definire le capacità chiave che consentono alle aziende di sopravvivere ai fattori di disturbo futuri.

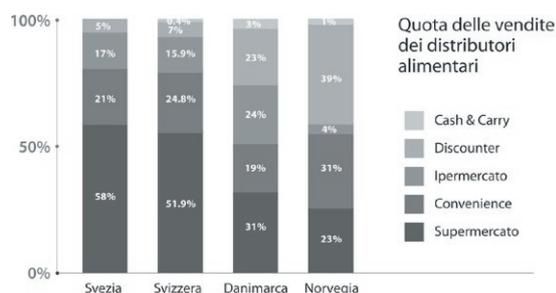
CONCORRENZA

Ingresso di Lidl in Svezia

Come da noi ipotizzato, un punto di inflessione si viene spesso a creare in seguito alla reazione dei distributori già presenti sul mercato all'ingresso di un nuovo concorrente piuttosto che per motivi legati esclusivamente al nuovo concorrente. In Svezia, l'ingresso nel mercato, avvenuto nel 2003, del distributore discount tedesco Lidl, rappresenta un esempio concreto di tale situazione.

Acceleratori e Fattori di disturbo

Nel 2000, il mercato svedese si era consolidato in un oligopolio di tre grandi distributori. Sebbene rimanesse competitivo, era chiaramente esente dalle campagne promozionali orientate al prezzo, tipiche dei mercati limitrofi come quello danese. Inoltre, le quote di mercato della distribuzione alimentare svedese erano molto concentrate in una varietà di formati di punti vendita più limitata rispetto a quella presente in altri mercati europei floridi.



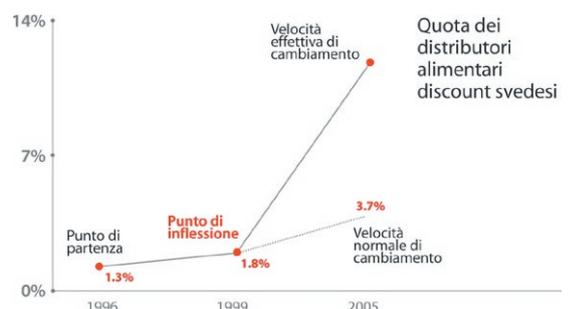
In generale, i prezzi della distribuzione svedese erano superiori a quelli praticati nell'Europa continentale, a riflettere il potere di acquisto di una delle più ricche economie del mondo. Al contempo, il discount alimentare tedesco Lidl cercava di espandersi in mercati europei potenzialmente redditizi.

L'interesse di Lidl era già ovvio ad alcune delle catene operanti sul mercato. Nell'agosto 2001, ICA, il principale distributore svedese, annunciava una nuova joint venture con il gruppo danese Dansk Supermarked, finalizzata all'introduzione del concetto di Netto, il soft discount. Il gruppo Axfoods, che controllava i discount Willys, accelerò ulteriormente la propria espansione prima dell'ingresso di Lidl sul mercato. Il primo punto vendita Lidl in Svezia aprì finalmente i battenti nel settembre 2003, nella contea di Skane.



Il punto di inflessione

Tra il 2000 e il 2005, la quota di mercato dei discount è cresciuta molto velocemente. Occorre notare che in Svezia, per i discount come Lidl e Netto, il successo è stato più che meritato. Entrambe le catene continuano a registrare perdite operative sebbene le vendite degli attuali punti vendita Lidl continuino a migliorare.



Nonostante in Svezia la crescita dei discount sia stata davvero notevole, i principali attori del mercato continuano ad essere i supermercati già esistenti. Questi non hanno affatto assunto un atteggiamento passivo nel rispondere alla sempre più serrata concorrenza da parte dei discount. Nel 2004, il principale distributore svedese operante nel settore dei supermercati e degli ipermercati, ICA, ha lanciato la sua prima campagna nazionale di riduzione dei prezzi mai intrapresa per i propri punti vendita. Riducendo i prezzi dei prodotti più venduti in media del 5% durante il 2005, ha potuto registrare un fantastico aumento delle vendite presso gli stessi punti vendita. Il gruppo Axfood ha iniziato a studiare i cambiamenti nella propria strategia di posizionamento dei punti vendita dopo aver notato che quelli ubicati vicino ai discount Lidl davano risultati migliori rispetto a quelli situati in aree prive della concorrenza diretta dei discount.

Le lezioni da mettere in pratica

Il caso svedese è un esempio interessante di grandi distributori presenti sul mercato, consapevoli dell'imminente ingresso di un nuovo concorrente, evento al quale reagiscono in modo aggressivo. Poiché il mercato ha continuato ad evolversi, le catene presenti si sono focalizzate sulla comprensione del modo in cui rispondere alle nuove condizioni con le proprie attività primarie di vendita attraverso i supermercati. La risposta ha incluso la modifica delle politiche di prezzo adottate, la variazione dell'assortimento di prodotti a marchio privato e la diversificazione del portafoglio di punti vendita.

La penetrazione di Lidl in Svezia ha rappresentato un punto di inflessione per il mercato. L'entrata di un'unica azienda non ha causato solamente un cambiamento di quote ma ha anche modificato le politiche di marketing, assortimento e organizzative dei principali distributori nazionali.

CONSUMATORI

Crescita del mercato dei piatti pronti refrigerati

Le grandi aziende possono creare punti di inflessione a livello di consumatori creando nuove offerte e prodotti che rispondono alle sempre crescenti esigenze di questi ultimi. Lo sviluppo del mercato dei piatti pronti refrigerati nel Regno Unito è uno dei maggiori successi dell'ultimo decennio tra i punti di inflessione creati dai distributori. Una categoria di prodotti che sino a 20 anni fa non esisteva viene ora usata ogni anno dal 66% dei consumatori britannici.

Acceleratori e Fattori di disturbo

Negli anni 1970 e 1980, la struttura dei nuclei familiari britannici ha subito una profonda trasformazione. Come per altri mercati europei, l'apertura del mercato del lavoro alle donne ha portato ad una maggiore mobilità economica e ad un cambiamento radicale nella struttura familiare. Le dimensioni della famiglia media iniziarono a contrarsi e si assistette ad un calo delle nascite. Inoltre, la mobilità economica significò che un numero sempre maggiore di donne posticipava l'arrivo di un figlio. All'ora dei pasti, i consumatori britannici si trovarono nelle seguenti condizioni:

- **ad aver meno tempo per cucinare, per il maggior numero di ore di lavoro e di responsabilità**
- **un calo nelle conoscenze di preparazione dei pasti, a causa dei cambiamenti nella tradizionale struttura familiare**

Alnoltre, con il diffondersi dei viaggi aerei e l'aumento dell'immigrazione, i consumatori britannici iniziarono a conoscere una varietà estremamente ampia di cucine. Indipendentemente dal fatto che si trattasse del Pollo Vindaloo, un tempo esotico piatto indiano, o della Paella gustata durante una vacanza in Spagna, la richiesta di una gamma più ampia di piatti

iniziò a crescere. Ed anche la nuova tecnologia di elettrodomestici da cucina ebbe un ruolo importante in questo periodo; il forno a microonde semplificò come mai prima di allora la preparazione dei pasti.

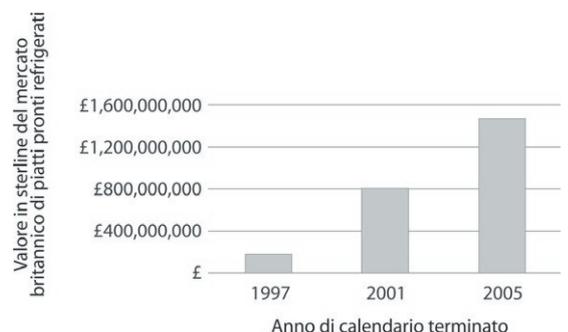
Sebbene la presenza di queste tendenze nel mercato fosse inconfutabile, solo un gruppo di distributori guidati da Marks & Spencer colse l'opportunità presentata loro dai piatti pronti refrigerati.



IL PUNTO DI INFLESSIONE

Negli anni 1980, Marks & Spencer (M&S) condusse una ricerca tra i consumatori che confermò i trend a sostegno della domanda di piatti che fossero al contempo più esotici e più facili da preparare. Data la lunga storia dell'azienda in termini di tecnologia alimentare d'avanguardia, e grazie alla cultura e alle pratiche operative adottate, fu possibile iniziare a pensare a nuovi modi per soddisfare queste esigenze.

La sfida cui M&S dovette far fronte era l'assenza di supply chain e di un processo di produzione a supporto di questo concetto. A causa della breve durata di conservazione (particolarmente rispetto ai piatti congelati), il concetto di piatti pronti refrigerati



comportava consegne rapide. Inoltre, l'esposizione di questi prodotti aveva un impatto maggiore se si utilizzava una nuova linea di frigoriferi aperti. Infine, nell'intraprendere questo esperimento, i dirigenti di Marks & Spencer dovevano assicurare che il prodotto finale possedesse la qualità M&S richiesta.

M&S decise di imbarcarsi in questa avventura, lavorando con un gruppo di fornitori chiave che compresero il potenziale ed erano interessati ad investire nel nuovo concetto. La categoria di prodotti registrò una rapida crescita presso i punti vendita M&S e con l'emergere di una nuova tipologia di fornitori, tutte le principali catene di supermercati britanniche passarono in breve tempo ad offrire piatti pronti a marchio privato.

Nel Regno Unito, l'esplosione della domanda di piatti pronti refrigerati modificò il mercato alimentare. Mintel stimò che dalla loro introduzione nel 1983, in un mercato che nel 1997 valeva meno di 200 milioni di sterline, nel 2006 il mercato britannico dei piatti pronti refrigerati si aggirava sugli 1,57 miliardi di sterline. Nel 2006, quasi il 66% dei consumatori britannici acquistava un piatto pronto refrigerato.

Le lezioni da mettere in pratica

Il successo registrato da M&S nel mercato dei piatti pronti refrigerati si basava su alcune capacità primarie. Innanzitutto, l'azienda si avvaleva di un processo di studio delle esigenze dei consumatori e di valutazione delle loro implicazioni a livello commerciale. Secondariamente, M&S conosceva i processi e la tecnologia di produzione alimentare, vantando sin dal 1949 una ampia esperienza di gestione a monte della produzione alimentare. Come terzo punto, M&S era disposta ad assistere i propri fornitori nella stipula di contratti pluriennali finalizzati

alla creazione di una supply chain completamente nuova.

Infine, un gruppo chiave di dirigenti M&S avallò questa importante decisione. Sebbene non vi fossero dati disponibili per confermare il concetto, si ritenne che i risultati della ricerca tra i consumatori erano davvero impressionanti.

FATTORI INTERNI

La ristrutturazione del Gruppo Metro

Sebbene il cambiamento interno rappresenti una costante per la maggior parte delle aziende, diversi esempi dello scorso decennio mostrano come tale fattore abbia portato alla trasformazione delle aziende stesse. Queste hanno adottato la decisione di introdurre cambiamenti radicali alla loro attività, creando un proprio punto di inflessione interno. Uno di tali esempi è il Gruppo Metro.

Acceleratori e Fattori di disturbo

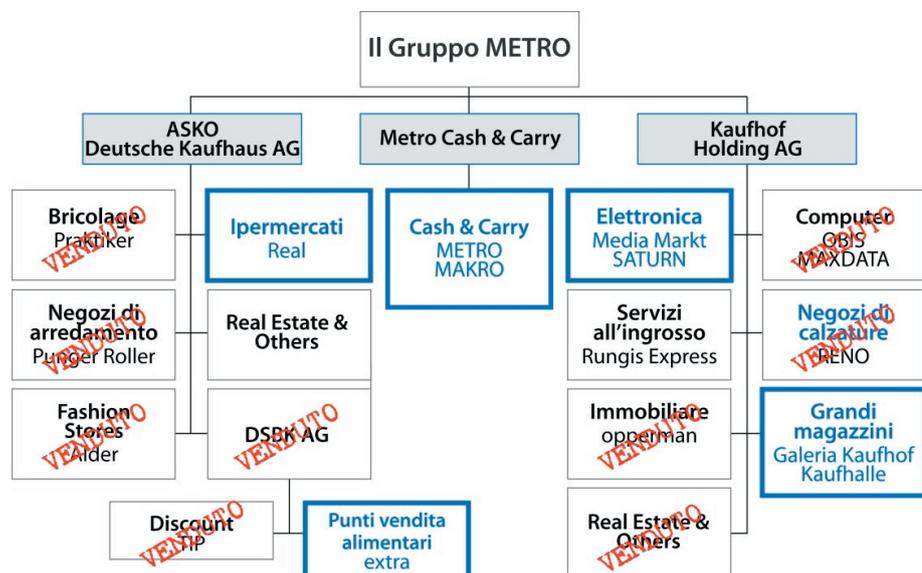
Nel 1995, Metro decise di espandersi sia a livello nazionale che internazionale. Tuttavia, la sua capacità di raccogliere fondi sufficienti per attuare i propri piani di espansione iniziò ad incontrare alcuni ostacoli. Allo stesso tempo, due altre controllanti correlate a Metro cercavano anch'esse di riposizionare la propria attività. In tutto, le tre aziende destinate a formare il Gruppo Metro avevano accumulato ingenti debiti. In veste di controllanti private, per queste società diventava sempre più difficile reperire i fondi necessari per crescere.



IL PUNTO DI INFLESSIONE

Metro venne quotata sul mercato nel luglio 1996. Il raggruppamento di tre aziende in un'unica entità, insieme alla transizione da società privata a pubblica, ebbe un impatto considerevole sul modo in cui il management interno gestiva le attività. La sfida cui far fronte era quella di creare un'organizzazione che potesse rendere conto del proprio operato agli azionisti, offrisse loro rendimenti redditizi e attuasse nella massima trasparenza, sia in termini di metodi che di performance.

Nel 1999 venne introdotto il modello EVA (Economic Value Added, ovvero valore economico aggiunto) quale strumento completo di misurazione delle performance del management. Il miglioramento dei rapporti tra Metro e la comunità finanziaria consentì all'azienda di rifinanziare il proprio debito, impegnarsi in una serie di operazioni finanziarie complesse ed espandere la propria presenza all'estero.



Al tempo stesso, la società adottò la difficile decisione di ridurre radicalmente le proprie operazioni tedesche nell'ottica di ricreare, a lungo termine, un cammino di crescita più redditizio in tale mercato. Nei tre anni successivi, Metro procedette alla dismissione di diverse aziende, focalizzando le proprie attività su un gruppo selezionato e, al suo interno, gli sforzi vennero rivolti verso le sedi più produttive, operando una strategia di espansione e acquisizioni selettive. Il risultato che ne conseguì fu che Metro destinò ad una ristretta cerchia di marchi gran parte delle sue risorse, registrando così un aumento notevole di utili e di quota di mercato in Germania, uno dei mercati più difficili d'Europa.

Sebbene per alcune delle sue società la sfida sia tutt'altro che vinta, uno stile di gestione finanziaria più aggressivo, combinato alla volontà di abbandonare le attività tradizionali, ha consentito all'azienda di consolidare notevolmente la propria posizione.

Le lezioni da mettere in pratica

Nonostante ciascuna situazione di cambiamento interno sia specifica alla singola azienda, dall'esempio Metro si possono apprendere alcune lezioni. In questo caso, esisteva il fondamentale riconoscimento di problemi finanziari sempre più gravi che ostacolavano la capacità di crescita. Tuttavia, è alle capacità necessarie per gestire il cambiamento che viene attribuita l'importanza maggiore:

- **la volontà di cambiare i sistemi di misurazione interni per bilanciare gli obiettivi di crescita con l'esigenza di soddisfare un nuovo gruppo di azionisti finanziari**
- **la volontà di rifocalizzare l'azienda sull'acquisizione di attività che risulteranno in un equilibrio di crescita e rendimenti sul mercato, indipendentemente dagli sforzi compiuti in precedenza**
- **la volontà di impegnarsi in fusioni e consentire alle entità di nuova acquisizione di contribuire a trasformare la cultura aziendale**

FATTORI ESTERNI

Impatto della normativa sul mercato della distribuzione francese

Il panorama dei regolamenti governativi, in costante mutamento, pone delle sfide per tutte le aziende. Negli ultimi 20 anni, il mercato francese ha registrato un numero di punti di inflessione originati da cause esterne maggiore rispetto a qualsiasi altro mercato europeo.

Acceleratori e Fattori di disturbo

Dalla metà degli anni 1960 sino a metà degli anni 1990, gli ipermercati francesi si avvalevano di un ampio assortimento di prodotti e di un modello aggressivo di fissazione dei prezzi per conquistarsi i clienti a scapito dei supermercati e dei punti vendita alimentari tradizionali. Nel 1996, oltre il 50% di tutte le categorie di prodotti vendute dai distributori alimentari passava per il canale degli ipermercati.

Nei primi anni 1990, il successo degli ipermercati condusse finalmente ad un'alleanza tra oppositori politici. Se in passato il governo francese aveva sempre adottato un atteggiamento interventista in molti settori economici, era ora pronto ad intervenire nel mondo di apparente secondaria importanza della distribuzione alimentare. Vennero dunque approvate due leggi chiave:

- **La legge Raffarin** - Questa legge del 1996 vietò l'apertura di nuovi punti vendita con superficie superiore ai 300 metri quadrati. Sebbene non fosse esplicitamente mirata agli ipermercati, la legge segnò virtualmente la fine dell'apertura di nuovi punti vendita di questo tipo.
- **La legge Galland** Approvata nel 1997, questa legge eliminò le vendite sottocosto in Francia. Sebbene l'esatta definizione di costo fosse

estremamente vaga, la legge ebbe l'effetto di eliminare differenze di prezzo significative tra distributori e canali. Improvvisamente, gli ipermercati non furono più in grado di offrire prezzi estremamente bassi per compensare il lungo viaggio compiuto dai consumatori per acquistare i prodotti presso questi punti vendita.

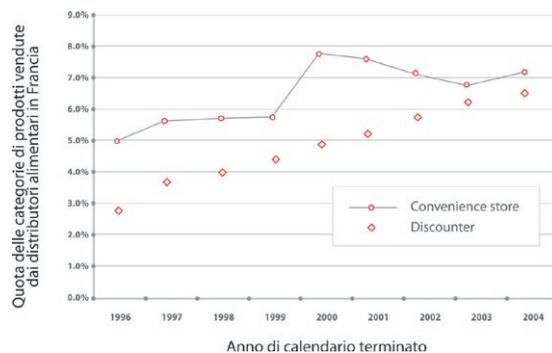


IL PUNTO DI INFLESSIONE

Queste misure servirono a soffocare la crescita della quota di mercato degli ipermercati.



Al contempo, i punti vendita ad assortimento limitato (convenience store) e gli hard discount continuarono a prosperare, affermandosi improvvisamente sul mercato con grande successo. I discount avevano la flessibilità di aprire punti vendita di dimensioni più piccole e il fare affidamento su prodotti a marchio privato offrì loro la flessibilità di "muoversi attorno" alla legislazione che regolamentava i prezzi. Con una lieve differenza di prezzo rispetto agli ipermercati e un minor numero di barriere alla loro espansione, questi formati divennero più attraenti per i consumatori e si diffusero sempre più.



Alla fine, le principali catene di ipermercati reagirono alla situazione. Le tradizionali aziende come Carrefour, Auchan e Leclerc portarono a termine una serie di fusioni e svilupparono nuovi formati che consentirono loro di continuare a crescere, nonostante la sfida posta al loro formato chiave. Se da un lato, in termini di crescita totale, questa strategia si rivelò vincente, la sfida di base lanciata all'ipermercato continuava a rappresentare un ostacolo difficile da superare.

Le lezioni da mettere in pratica

I cambiamenti nel clima macro-politico ed economico possono dar luogo a sfide e opportunità. La capacità di monitorare questi cambiamenti potenziali può creare opportunità per le aziende che reagiscono con tempestività ed efficacia.

In Francia, i regolamenti favorirono la rapida crescita

degli hard discount e dei convenience store, che riuscirono a reagire con grande agilità alle leggi sui prezzi e sull'apertura di nuovi punti vendita. I principali ipermercati reagirono con un proprio formato innovativo, ma nel breve termine persero quota di mercato.

Creare capacità

Sebbene ogni esempio tratto dal passato si sia concentrato su un mercato unico ed una situazione altrettanto unica, riteniamo che esistano capacità comuni che le aziende devono coltivare per poter meglio comprendere, reagire e introdurre cambiamenti in presenza di importanti Acceleratori e Fattori di disturbo. Il capitolo successivo approfondirà questo argomento.



**CAPACITÀ:
CREARE SERIE
DI COMPETENZE
EVOLUTE PER I
DISTRIBUTORI**

“...non riteniamo che un’azienda possa avere successo facendo esclusivamente leva sul concetto “una taglia per tutti” e non crediamo che un’offerta di vendita unica o un singolo formato di punto vendita, che non sia personalizzato in base al mercato o gruppo etnico o punto geografico, possa riuscire a entrare in sintonia con i clienti in mercati individuali”

Competere con successo nel moderno mercato della distribuzione comporta serie di competenze ampie e sempre più complesse. Se un tempo i distributori erano in grado di competere con efficacia grazie alla loro efficienza nella distribuzione e alla loro efficacia in veste di operatori, per raggiungere i consumatori nel mercato moderno, sempre più competitivo, occorre avvalersi di un’abile combinazione di competenze.

Il distributore del mercato di massa moderno non deve solo avere una buona padronanza dei principi fondamentali di eccellenza operativa, ma deve possedere competenze più approfondite in aree come marketing, sviluppo dei prodotti, supply chain, sistemi e logistica. L’agilità nel rispondere alle esigenze di clienti specifici in comunità specifiche personalizzando l’assortimento dei prodotti, le offerte di marketing o il formato stesso, porta i distributori ad acquisire una serie specifica di competenze che consentono loro di consolidare o sviluppare nuovi tipi di abilità.

Nelle interviste ai principali dirigenti della distribuzione, il tema delle capacità si è impennato sullo sviluppo di un diverso modo di pensare che si va diffondendo all’interno delle aziende. Sebbene l’esigenza di essere efficaci in termini di costi e spietatamente efficienti venga continuamente sottolineata, questo aspetto è stato storicamente considerato più come il costo da pagare per entrare nel mercato che come fonte di differenziazione dalla concorrenza.

Gli intervistati hanno invece ribadito l’importanza di un livello superiore di capacità primarie che, in ultima analisi, consentiranno ai distributori di focalizzarsi sulla differenziazione dalla concorrenza chiave: la capacità di promuovere l’innovazione continua e l’innovazione incrementale.

La presente relazione sceglie consapevolmente di concentrarsi su tali capacità di alto livello quali chiavi per il successo a lungo termine di un distributore e sulla capacità di questi di creare o resistere ai punti di inflessione futuri.

L'immagine che si è sviluppata è coerente con un modello di innovazione più ampio che funge da propulsore delle migliori pratiche commerciali di oggi. Eppure, com'è stato spesso sottolineato, i distributori si trovano a far fronte a sfide uniche nel loro genere: la trasparenza della strategia commerciale (cioè le idee vengono continuamente esibite) e l'enorme numero di dipendenti e punti di contatto, ovvero touch-point, con i consumatori (milioni di transazioni e interazioni che hanno luogo ogni giorno) richiedono un'enfasi maggiore sulle competenze rispetto ad altri tipi di attività.

Il modello Innovazione

Il modello Innovazione illustra un flusso di movimento, dall'interpretazione dei fattori di disturbo/acceleratori alla diffusione delle idee mediante l'esecuzione:

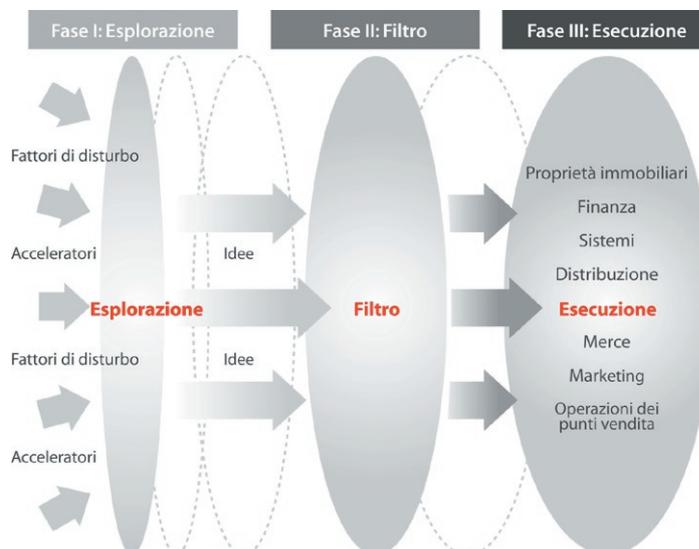
- **Fase 1: Esplorazione degli elementi di disturbo.**

I distributori devono essere in grado di comprendere i diversi fattori di disturbo o acceleratori, per acquisire importanti informazioni sui principali cambiamenti che si verificano nel mercato.

- **Fase 2: Filtro efficace.** Essi devono quindi sapere creare e valutare attivamente le idee potenziali che fungono da risposta ai cambiamenti nel mercato. Tale filtro deve essere sensibile alle circostanze uniche ed alla posizione competitiva occupata sul mercato dall'azienda. Affinché queste idee vengano filtrate con efficacia, occorrono una forte leadership e un'ottima pianificazione.

- **Fase 3: Esecuzione.** Infine, i distributori devono essere in grado di stabilire quali sono le risposte ottimali e disporre dei meccanismi per introdurre tali risposte all'interno della loro azienda. Questo comporta ampie serie di competenze da utilizzare in modo efficace.

Le aziende di successo possiedono la capacità unica di rispondere in modo efficace in tutte queste aree



critiche. Quelle che si riescono ad affermare in misura minore sono, in ultima analisi, carenti in uno o più aspetti.

Quali sono le capacità primarie richieste in ciascuna fase e in che modo cambiano col passare del tempo? Il processo di intervista ha rivelato che anche le competenze richieste in ciascuna fase si evolvono e, spesso, sono le impercettibili differenze in ciascuna area che definiscono le capacità.

Parte della sfida consiste nel disporre degli strumenti appropriati. Le aziende avanzate si avvalgono di diversi meccanismi per favorire il feedback (commenti) e ascoltare i propri clienti, dalla conduzione di studi di verifica attiva ai meccanismi di analisi qualitativa. Inoltre, diverse aziende hanno ottenuto un notevole vantaggio sulla concorrenza grazie al data mining (estrazione di conoscenza da grandi basi di dati) sui clienti, sia sotto forma di carte fedeltà sia di gestione attiva dei database.

Eppure, sarebbe facile ascoltare semplicemente il cliente piuttosto che fare di questo una figura centrale del processo decisionale. Il dirigente di un'azienda che ha fatto fatica a sopravvivere agli anni 1990, ha spiegato:

FASE I

Creare un sistema di esplorazione efficace

Sebbene sia vero (o, almeno, sembra, col senno di poi) affermare che sia stato facile predire molte delle tendenze più importanti del passato, alcune aziende hanno mostrato chiaramente di possedere un maggior numero di competenze rispetto ad altre nel riconoscere e rispondere a tali tendenze. È ovvio che le aziende che si sono avvalse di un sistema di esplorazione efficace e sensibile si sono trovate in una situazione di vantaggio rispetto alla concorrenza in termini di comprensione dell'impatto degli acceleratori o degli elementi di disturbo chiave presenti nel mercato.

Una intensa focalizzazione sul cliente, la conoscenza delle attività della concorrenza e dell'ambiente esterno sono tre caratteristiche chiave di un sistema di esplorazione efficace.

Intensa focalizzazione sul cliente

Quasi ogni azienda sostiene di essere focalizzata sui clienti ed afferma di ascoltare le loro richieste. Come si fa, quindi, a fare proprie all'interno di una società, le conoscenze approfondite sui clienti, creando così un'"organizzazione che apprende"?

"Per molti anni abbiamo avuto una posizione di supremazia, ma non siamo riusciti a stare al passo con la domanda mutevole dei consumatori... Credo sperassimo di svegliarci l'indomani per constatare che i clienti si erano rinsaviti e resi conto dei loro errori... non avevamo compreso chiaramente perché i nostri clienti si comportavano in quel modo."

Confrontiamo adesso la dichiarazione precedente con quella di colui che, all'epoca, era il principale concorrente del distributore:

"Ascoltare molto attentamente i nostri clienti. In tal modo abbiamo potuto cogliere opportunità e introdurre cambiamenti... prima della concorrenza... Devi incoraggiare la gente ad esporre i propri reclami, a dirti cosa non vuoi ascoltare."

Altrettanto importante dell'ascolto è la creazione di meccanismi che consentano di rispondere sulla base delle informazioni ricevute. Lo stesso distributore continua dicendo:

“...la tua capacità di replicare qualcosa ha molto più a che fare con l'essenza di un'attività, non è vero? Devi volere ascoltare. Devi volere riuscire a capire quali sono le giuste domande.”

Le aziende ascoltano i clienti in modo sempre più sofisticato ed integrano queste conoscenze approfondite nelle loro attività per creare vere e proprie “società di apprendimento” che combinano i dati sui consumatori, sulle transazioni ed esterni per gettare le fondamenta di un solido processo decisionale. Questo rappresenterà un fattore chiave nello stabilire le capacità di esplorazione di un distributore.

“Non possediamo tutti i dati di riferimento di cui abbiamo bisogno, ma dobbiamo iniziare ad integrare nel nostro processo decisionale informazioni incentrate sui consumatori e ottenute in tempo reale.”

Informazioni approfondite sulla concorrenza

In modo analogo, un sano rispetto della concorrenza rappresenta un elemento d'importanza critica di un sistema di esplorazione. In Europa, nell'ultimo decennio, gli hard discount hanno avuto un impatto enorme.

“Stavamo cavalcando l'onda e pensavamo che non ci fosse alcun problema. Ma credo che poi, nel 1992 circa, assistemmo all'ingresso nel mercato dei discount ad assortimento limitato.”

Alcuni distributori erano assolutamente pronti a rispondere in modo appropriato. Altri rimasero indietro. Anticipare la concorrenza richiede un benchmarking attivo in un mercato che si muove molto rapidamente. I distributori non devono solo fare attenzione ai propri mercati ma anche osservare l'ambiente della distribuzione nella sua totalità.

Il monitoraggio attivo delle attività della concorrenza è un must. Frequenti esercizi di benchmarking (all'interno ed all'esterno dei mercati domestici) offrono ai distributori informazioni tempestive sulla concorrenza e nuove idee. La partecipazione ad associazioni di settore e la presenza ad eventi e workshop chiave aiuta le aziende a mantenere attivo il processo di esplorazione finalizzato all'ottenimento di informazioni approfondite sulla concorrenza e sull'industria.

Monitorare e modellare la politica governativa

I cambiamenti nei regolamenti, politiche che limitano la crescita e altre misure governative possono avere un ruolo critico nel modellare il futuro. Molti distributori adottano un ruolo passivo nella definizione di politiche, limitandosi ad attendere ed a rispondere al cambiamento.

I distributori che utilizzano sistemi di esplorazione altamente sensibili sono in grado di monitorare attivamente lo sviluppo di politiche o cercano di avere un ruolo attivo nel modellarle. Sebbene questa non sia affatto una soluzione definitiva, consente ai distributori di esercitare una forza positiva.

“...Parlano tutti bene sull'ambiente, ma molte persone non si toglieranno facilmente l'abitudine (di usare le borse di plastica

gratuite). Una delle misure da noi adottate fu quella di influenzare la politica governativa. Eravamo gli unici a dire 'sì, è una vergogna, ma lo dobbiamo fare perché ce lo dice il governo...'. Abbiamo negoziato la tassa sui sacchetti di plastica con il governo ed è stato un enorme successo."

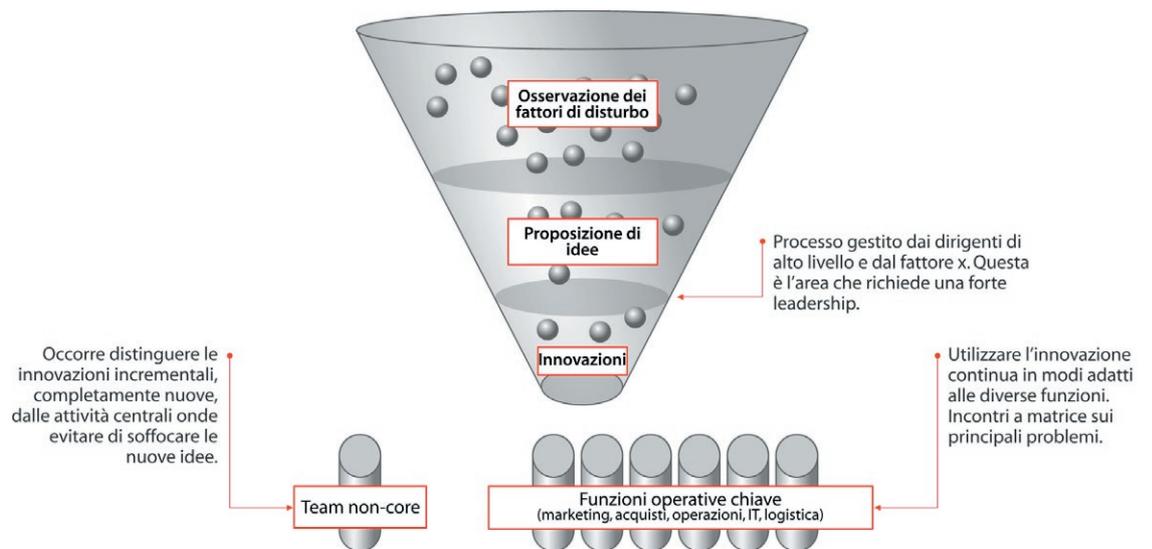
Comprendere quando agire, e quali fattori di disturbo prendere in considerazione, richiede ai distributori di sviluppare sistemi di esplorazione estremamente sensibili.

FASE II

Creare un filtro efficace

"E qui sta il bello dell'azienda, perché abbiamo persone in grado di prendere i dati... ai quali francamente tutti possono accedere, e proporre prodotti creativi e altamente innovativi prima che il cliente pensi di volerli. Lo chiamiamo "prevedere di mezzo metro" ed è il modo in cui lavoriamo, perché se corri troppo in avanti, rischi di essere fuori tempo..."

Il sistema di esplorazione aiuta a creare una serie di idee potenziali che possono essere sviluppate dall'azienda. La seconda competenza chiave che un distributore deve sviluppare è il modo in cui le aziende svolgono il processo di filtro. I passi principali di tale processo iniziano riflettendo sulle reali capacità di un'azienda: la sua strategia a lungo termine, i processi di pianificazione, la solidità e qualità del personale e la natura del management.



Il modello è illustrato qui sotto.

Il concetto riguarda le meccaniche del filtro: come progrediscono le idee all'interno del sistema? Viene inoltre evidenziata una differenza critica tra l'innovazione continua e l'innovazione incrementale.

L'innovazione continua viene elaborata dalle funzioni operative centrali ed è parte integrante della natura in rapido mutamento delle attività di distribuzione. Cambiamenti a livello di assortimento, prezzi, politiche operative, advertising, ecc. vengono spesso introdotti per far fronte alle pressioni esercitate sull'azienda, che deve essere sempre concorrenziale.

La riuscita gestione dell'innovazione incrementale richiede dalle aziende diverse serie di competenze. I distributori in particolare, fanno fatica a comprendere il concetto di innovazione di svolta, specie se la natura dell'innovazione comporta l'adozione di

metodi operativi radicalmente diversi da quelli con i quali hanno familiarità.

È utile notare che il rappresentante di un hard discount segnala la difficoltà dei distributori tradizionali nel replicare tale concetto. Questo è indicativo dell'abitudine ormai radicata nelle aziende di cercare di competere utilizzando l'innovazione continua rispetto a quella incrementale:

“È un modo (la distribuzione discount) completamente diverso di fare distribuzione rispetto ad un supermercato o ipermercato; è completamente diverso. Questo è anche il motivo per cui l'abbiamo separata da tutte le (nostre) altre aziende. Non cerchiamo sinergie con la nostra consorella operante nel settore dei supermercati...”

In modo molto simile, un distributore che ha riscosso grande successo nello sviluppo di formati alternativi, mette in guardia dalla tradizionale tendenza delle aziende di emarginare le nuove idee:

“Quando si cerca di fare le cose in modo diverso, ci si aspetta che le si faccia in modo completamente diverso e ci riusciremo se ci spingeremo molto in avanti. Spingiamoci quindi molto in avanti. Per farlo, ci si deve isolare dall’attività di base, in modo da sfuggire all’attrazione gravitazionale verso l’attività di base.”

La creazione di un motore innovativo rappresenta la capacità distintiva che i distributori dovranno possedere per sopravvivere ai punti di inflessione futuri.

La creazione di un filtro efficace comporta l’acquisizione di competenze avanzate nelle seguenti aree:

Strategia a lungo termine

La maggior parte delle aziende possiede una visione definita del settore di attività in cui opera. Per molte di esse, la chiave per il successo consiste nella determinazione a cambiare o a modificare la propria strategia quando le condizioni richiedono questo tipo di cambiamento radicale:

- **Quand’è il momento giusto per sviluppare un nuovo formato?**
- **Quando prevedete di apportare un cambiamento radicale al mix dei prodotti o alla strategia generale di determinazione dei prezzi?**
- **Quando prendete la decisione di entrare in un nuovo paese?**

- **Quando stabilite che sia giunto il momento appropriato per adottare un nuovo modello gestionale?**

- **Come valutate se è giunto il momento per effettuare un’importante acquisizione?**

Questi momenti determinanti nel cambiare o modificare strategia diventano spesso punti di inflessione chiave interni per un’azienda, come illustrato in precedenza nel case study Metro. È proprio questa determinazione al cambiamento che modella le idee che passano attraverso il filtro.

Forniamo come esempio la testimonianza di un importante distributore europeo che prese la decisione di acquistare punti vendita esterni al suo mercato chiave e cambiò fundamentalmente il proprio business in patria, adottando il modello del grossista, oltre a gestire due punti vendita al dettaglio. Avendo introdotto due importanti cambiamenti nella propria focalizzazione commerciale, l’azienda dovette riformulare gli elementi che la definiscono. Il filo comune era cercare di essere “più grande e migliore”, concetto ribadito anche in altre interviste. Questo è emblematico della modalità di sviluppo di una strategia a lungo termine, che potrebbe modificare in modo fondamentale la composizione dell’azienda:

“Fundamentalmente, negli ultimi 10 anni, parlo in termini di società di distribuzione ... abbiamo cercato di offrire la combinazione migliore tra espansione e il miglioramento della nostra azienda. Ci sono stati momenti in cui, probabilmente spinti dal mercato, dai consumatori, dal mercato finanziario, dal management in generale, eravamo forse più focalizzati sulla nostra espansione ed altri in cui era per noi più importante migliorare. A mio parere, ci troviamo ora in una fase in cui abbiamo chiaramente compreso che se vogliamo

davvero diventare un importante operatore, a livello di gruppo, nelle attività della distribuzione alimentare, dobbiamo fare entrambe le cose e trovare la giusta combinazione.”

In molti casi, sono semplicemente troppe le tendenze e le opportunità da perseguire. È quindi critico, per un'azienda, selezionare le idee per stabilire quelle ad essa più adatte:

“...uno degli errori fu che ascoltavo solo i nostri clienti. Si trattava di un ottimo modo per compiere ricerche di mercato ma ci sfuggiva il concetto fondamentale. In irlandese c'è un detto interessante che recita 'ascolta il suono del fiume se vuoi prendere un pesce'. Sono ora del parere che non basta solo dire che abbiamo ascoltato, perché un fiume cambia costantemente... ma se non ascolti con estrema attenzione, ne rischi di perdere un buon numero. Penso che occorra essere avidi per dire 'voglio tutti quei clienti', anche se ci si rende conto in un secondo tempo di non essere in grado di poter offrire loro un buon servizio.”

Il successivo punto critico consiste nel disporre dei meccanismi appropriati per filtrare le idee. A seconda del tipo e della natura di un'organizzazione, questo compito può rientrare in aree diverse:

- nelle aziende di dimensioni più grandi, maggiormente orientate alla distribuzione di massa, occorre adottare processi di pianificazione che consentano di filtrare le numerose idee che provengono da fonti multiple.

“Utilizziamo una serie di processi che uniscono realmente i diversi reparti dell'azienda, per cui abbiamo quello che chiamiamo il nostro customer plan, ovvero circa dodici grandi

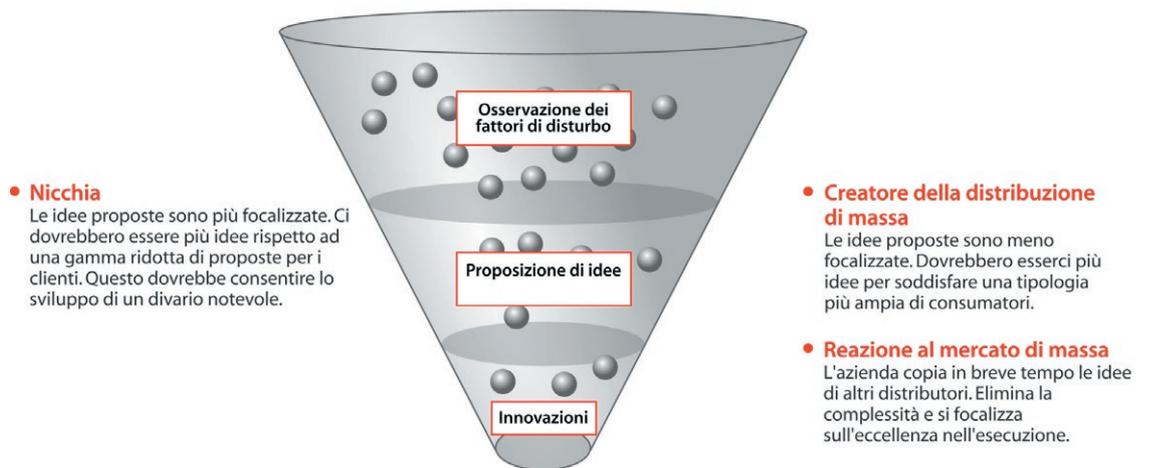
cambiamenti che intendiamo introdurre il prossimo anno a favore dei clienti. Saranno azioni che solitamente comportano competenze interfunzionali...”

Le aziende che hanno investito nello sviluppo di una cultura cliente-centrica che permea la struttura e viene condivisa dalla forza lavoro, basata su obiettivi chiari e correttamente compresi, si troveranno in una posizione migliore per generare e filtrare le idee. Devono essere in grado di apprendere dalle persone, indipendentemente dal livello che queste occupano al loro interno. Nelle parole di un gigante della distribuzione:

“I leader chiave della nostra azienda sono i manager dei punti vendita. C'è una probabilità quasi del 99% che se il manager del punto vendita è una persona valida, il punto vendita registrerà buoni risultati, e io credo che, nella nostra azienda, operino leader estremamente validi. Ma per un'azienda delle nostre dimensioni, quello che conta realmente è la cultura. Nessuno può guidare un'azienda di queste dimensioni, a questo punto, nessuno potrebbe farlo; deve quindi essere parte integrante della cultura ed essere rinforzato ogni giorno.”

- In un'azienda di dimensioni minori, operante nel settore della distribuzione, o più orientata ad una nicchia del mercato, la chiave del successo consiste nel focalizzarsi intensamente su un gruppo centrale di consumatori. Il filtro dovrebbe limitare le idee a quelle più pertinenti al target dei clienti. Occorre valutare poche idee rispetto ad una popolazione di massa. Date le risorse limitate, la focalizzazione è essenziale.

Distribuzione di nicchia vs. quella di massa



Il modello di distribuzione di nicchia rispetto a quella di massa è illustrato qui sotto:

Leadership lungimirante

Indipendentemente dalle dimensioni o tipo di azienda, le competenze di leadership sono assolutamente critiche se una società vuole sopravvivere con successo nel mondo della distribuzione durante i punti di inflessione. Ad un certo punto, non saranno più sufficienti le informazioni, i fatti e i dati disponibili, in quanto occorrerà adottare decisioni difficili e comunicarle con autorevolezza e coerenza all'interno dell'organizzazione.

I processi arrivano solo ad un certo punto. I leader, invece, contribuiscono a prendere e - aspetto questo forse più importante - a ribadire le decisioni chiave che fungono da propulsore di un'azienda. Questo aspetto può essere ricondotto alle decisioni prese d'istinto, all'ottima capacità decisionale oppure a quello che un intervistato ha definito come "Fattore X".

Le grandi aziende che sopravvivono ai punti di inflessione possiedono la capacità di prendere decisioni migliori, con maggiore frequenza. Possiedono quella componente di vitale importanza, il Fattore X, che le aiuta ad avanzare nella giusta direzione.

Le caratteristiche di una leadership di successo sono state oggetto di discussione di molti articoli e libri e nel presente studio non intendiamo reiterare gli apprendimenti indicati nella letteratura, quanto piuttosto focalizzarci specificatamente sul concetto esclusivo di leadership nella distribuzione e sulle pressioni cui questa è soggetta, ovvero la gestione di un'attività in rapido mutamento e soggetta ad un'intensa concorrenza mediante iniziative spesso trasparenti ai concorrenti stessi.

Sebbene le interviste abbiano prodotto opinioni contrastanti sulle qualità di un grande leader della distribuzione, sono emersi alcuni punti di vista comuni e di notevole impatto.

Stile manageriale

Alcuni dei distributori più affermati hanno caratterizzato gli stili di leadership in modo molto simile, indicando analogie pressoché identiche nella definizione delle aspettative di un'azienda. Tali aspettative si incentrano su una campagna quasi incessante, volta ad evitare di assumere un atteggiamento di compiacenza per i successi riportati e ad essere consapevoli delle trappole che questi nascondono. Prendiamo in considerazione i seguenti commenti di quattro distributori, le cui aziende variano considerevolmente per dimensioni, complessità e ubicazione geografica:

“Devi essere costruttivo e paranoico; non puoi rimanere paralizzato, perché la paralisi è lo stadio che precede la morte.”

“Devi essere sempre in movimento. Non essere mai sicuro di te; abbi paura, ogni giorno, ad andare a lavorare. Crea più rapidamente di quanto essi possano rubare. E se non funziona, butta l'idea dalla finestra e ricomincia.”

“È sempre costantemente insoddisfatto. Avevamo appena aperto un punto vendita e la maggior parte delle sue domande vertevano su cosa avremmo potuto fare di diverso. Come avrebbe potuto essere migliore questo punto vendita? Cosa farete la prossima volta? E con l'essere costantemente insoddisfatto, non ti fissi sullo status quo.”

“...umiltà e orgoglio sono i principali valori chiave... le capacità di adottare la prassi operativa migliore, apprendere con orgoglio e insegnare con umiltà... e mettere sempre davanti a tutto e tutti il successo dell'azienda.”

Tutti questi distributori hanno ribadito l'esigenza critica di agire e non certo quella di stabilizzarsi o di compiacersi dei risultati ottenuti. Questi sono valori assolutamente centrali, che devono essere istillati nelle aziende e fungere da “elementi che attivano il filtro”.

Tipi di management

Esiste sicuramente disaccordo in relazione al tipo di stile gestionale necessario per avere successo. Alcuni distributori lo hanno paragonato a una dittatura, secondo la quale l'autorità viene comunicata con chiarezza e gli ordini vengono eseguiti. Per altri, il processo è più democratico, con idee e leadership originate all'interno dell'azienda:

“Nella distribuzione, la democrazia non funziona. I distributori di successo sono organizzati in modo militare con una, due o tre persone al vertice dell'azienda che dicono questo è il formato, questo è il posizionamento, e questo è il modo in cui dobbiamo operare.”

“Lo sai che non è benevolo. È dispotico... Dev'essere per te una passione suggerire un'idea migliore alle persone, anche se, la prima volta che la proponi, è una cattiva idea. Formulerai 10 idee sbagliate ogni... magari 20 giuste, ma devi continuare a proporre, a spingerti sempre più in là.”

Indipendentemente dallo stile di leadership, è assolutamente vitale seguire con costanza una strategia e assicurarsi che questa venga osservata e tradotta con impegno, sul piano esecutivo, dai dipendenti.

“Sono convinto che la maggior parte delle strategie fallisca non per la loro inadeguatezza, ma perché A) manca una disciplina operativa e perché B) la leadership non ha il coraggio di seguirle con costanza per un periodo sufficientemente lungo da ottenere successo.”

Appare chiaro che leadership sia sinonimo di “coraggio”, di profonda convinzione che l’azienda stia facendo la cosa giusta. La gestione di questo messaggio e la sua efficace comunicazione a qualsiasi livello di un’organizzazione costituisce l’essenza della definizione di buona leadership.

Il leader lungimirante

Infine, durante le interviste, è emerso con chiarezza che alcune aziende sono semplicemente fortunate ad avere grandi leader che modellano letteralmente la visione della distribuzione di oggi e di domani, non solo per la loro azienda, ma anche per l’industria nella sua globalità.

“L’aver alla guida dell’azienda una persona lungimirante è assolutamente la chiave del successo... definisce le aspettative.”

“Svolge il suo ruolo di leader molto carismatico, è un esempio per tutti... è arrivato proprio al momento giusto... senza di lui, la situazione sarebbe stata completamente diversa.”

Come per qualsiasi settore industriale, la distribuzione ha avuto un buon numero di leader lungimiranti il cui operato ha contribuito a plasmare l’attuale organizzazione. A differenza di quanto accade in altri tipi di attività, la differenza con questo tipo di leader della distribuzione, è la focalizzazione costante sul consumatore quale elemento di importanza centrale.

Per questo motivo, riteniamo che i punti di inflessione a lungo termine siano quelli che producono, in ultima analisi, la fidelizzazione dei clienti. Uno stile di management finalizzato all’ottenimento di rendimenti a breve termine non rappresenta solo una grande tentazione ma porta con sé anche grossi pericoli:

“I grandi individui all’interno della nostra azienda... nessuno di essi cercava di massimizzare gli utili... erano impegnati a massimizzare la soddisfazione dei clienti o il servizio offerto loro.”

Sebbene il concetto di “grande leader” sia importante, le aziende non possono fare semplicemente affidamento su un’unica persona. Esse devono gestire la transizione a livello di leadership che, spesso, costituisce un punto di inflessione di per sé, un momento di svolta. In questa azienda, un leader forte e lungimirante è stato sostituito da un funzionario al quale mancavano competenze simili:

“come distributore non aveva intuito e non riusciva a comunicare allo stesso modo... per cui l’intera questione della strategia e la comunicazione ai dipendenti della strada da seguire... divenne un aspetto alquanto vulnerabile.”

Nel prossimo decennio, molte aziende dovranno far fronte ad avvicendamenti critici di leadership e, come rilevato da un distributore, la risposta non consiste necessariamente nell’avvalersi di leader lungimiranti ma anche nel fare affidamento su di una leadership costante:

“Non si tratta di leader di per sé ma di leadership e di coerenza con le proprie idee. Si tratta realmente di essere se stessi e di mantener fede ai propri credo, ogni giorno.”

Dopo aver creato un sistema efficace di esplorazione e filtro, il passo successivo è quello dell’esecuzione.

FASE III

Esecuzione**Combinare capacità superiori con l'eccellenza operativa**

Le prime due fasi e le capacità da esse richieste devono essere integrate in un'azienda della distribuzione agile e altamente funzionante. È interessante notare come le discussioni sulle modalità di sopravvivenza durante i punti di inflessione futuri abbiano comportato un'analisi strategica piuttosto che tattica.

Ma questo non elimina certo l'esigenza delle competenze operative d'importanza critica necessarie per affermarsi nel mondo della distribuzione. Aniché reiterare queste capacità essenziali, le interviste hanno cercato di comprendere meglio quali capacità operative subiranno un cambiamento maggiore in futuro.

All'unanimità, tutti gli intervistati hanno concordato che un distributore di successo dovrà possedere almeno le seguenti caratteristiche:

- Vendere prodotti a prezzi concorrenziali in quello che promette di essere un mercato sempre più competitivo.

- Creare efficienze nella supply chain, concentrandosi incessantemente sulla razionalizzazione del processo di distribuzione.

- Sostenere grossisti e merchandiser eccellenti che sappiano creare assortimenti accattivanti per i clienti. Questo genere di attività richiederà grandi competenze in termini di sviluppo dei prodotti.

- Incoraggiare i responsabili astuti della commercializzazione a sviluppare e comunicare importanti strategie di differenziazione.

- Offrire un servizio di assistenza ai clienti di qualità elevata, con personale motivato e appassionato al proprio lavoro.

I distributori di successo, in grado di operare a livello multidisciplinare, riescono in ultima analisi a combinare queste capacità con funzioni operative critiche, giorno dopo giorno. E un distributore realmente di classe mondiale eccelle in tutte le aree critiche illustrate a continuazione.

L'esigenza di differenziarsi porterà alla crescita di serie di competenze più avanzate, tra le quali:



• **Proprietà immobiliari.** In diversi mercati europei, si sta già affermando come serie di competenze critiche la capacità di gestione efficace del portafoglio di proprietà immobiliari. Da un lato, occorre riconfigurare le attuali proprietà in seguito alla frammentazione dei comportamenti degli acquirenti e alle mutevoli domande dei consumatori. Dall'altro, bisogna rispondere alla sfida che consiste nel modificare le forze di mercato, particolarmente critiche in alcune aree, che influiscono sull'acquisizione di nuove sedi e sulla costruzione di nuovi punti vendita. E poiché alcuni formati raggiungono la maturità, anche la riconfigurazione delle proprietà esistenti richiederà una serie di competenze critiche.

“a livello di edificio, il grande magazzino nella sua versione classica deve cambiare completamente... le aziende continuano a pensare in termini di modello di punto vendita e di società edile... piuttosto che considerare il portafoglio nella sua globalità.”

• **Merce.** Il ruolo dei distributori sta cambiando, da distributori passivi di merce essi stanno assumendo la funzione di sviluppatori e creatori attivi di prodotti e marchi. La capacità di gestire lo sviluppo di nuovi prodotti, favorire funzioni avanzate di offerta, partnership a livello di supply chain e creatività avrà un impatto diretto sulla gestione di punti di inflessione futuri. Queste competenze assumeranno un'importanza sempre più critica con l'intensificarsi delle pressioni cui le aziende sono soggette; la capacità di adattare gli assortimenti di merce a livello locale rappresenta una ulteriore pressione sull'offerta del “giusto” mix di prodotti.

“In collaborazione con i fornitori, abbiamo compiuto alcuni investimenti davvero lungimiranti e coraggiosi in termini di strutture. Ho lavorato insieme a loro, e questo ha in un certo modo influito sulla nostra capacità non solo di sviluppare il prodotto ma anche di raggiungere nuovi traguardi e creare un sistema di produzione alimentare di qualità elevata.”

“Non vogliamo fare affidamento sull'innovazione che i produttori di prodotti a marchio ci possono offrire – siamo interessati a scoprire personalmente le opportunità che si presentano per la nostra azienda.”

• **Marketing.** In futuro, alle attività di marketing verranno destinati fondi ancora più ingenti di quelli attuali, affinché le aziende possano comunicare in modo efficace la propria differenziazione dalla concorrenza. Il concetto di marchio privato risuona quale importante indicatore futuro, che richiederà ai distributori di possedere nuove e più affinate capacità.

“Dobbiamo realmente creare una competenza di marketing all'interno della nostra azienda – in quest'area siamo rimasti indietro.”

“Dobbiamo investire il nostro denaro nel branding... stiamo già facendo un buon lavoro ma la strada da percorrere è ancora lunga.”

“Il fattore che ci consente di distinguerci dalla concorrenza è il branding. E se osservate i budget destinati all'advertising nell'industria, noterete come per la distribuzione siano cresciuti.”

Giocare in base alle proprie forze

Il passo finale del processo di valutazione è la comprensione fondamentale delle proprie capacità. L'esortazione "gioca in base alle tue forze" suggerisce che i distributori cerchino di cogliere in modo critico le opportunità che sfruttano una serie di competenze già acquisite. La definizione di queste competenze chiave rappresenta il filtro finale nella valutazione delle giuste opportunità di successo di un'azienda.

Organizzazioni guidate dalle persone

Capacità distintive, punto di inflessione futuro o entrambi?

Forse, durante il processo di intervista, l'argomento dibattuto con maggiore vigore è stato il ruolo delle persone all'interno di una società di distribuzione. È scontato dire che un'azienda vale solo quanto le persone che in essa vi lavorano. Questa affermazione è particolarmente valida per la distribuzione, settore in cui esistono milioni di punti di contatto con i consumatori, nei quali gli addetti interagiscono quotidianamente con i consumatori stessi.

Nella distribuzione, è di vitale importanza che l'azienda sia guidata dalle persone. La capacità di far funzionare gli attributi chiave del modello innovazione dipende enormemente dalle competenze, dalle risorse e dalle motivazioni dei dipendenti.

Intervista dopo intervista, viene costantemente ribadita l'importanza attribuita ai dipendenti:

"Fare in modo che le persone con cui lavori credano in quello che fai. I dipendenti continuano ad essere ancora più importanti dei clienti. Se riesci a prenderti cura di loro e riesci a convincerli che ciò che fai è giusto, i clienti verranno da sé."

"Cerchiamo di non selezionare i tipi di funzionari che solitamente contattano molte aziende perché la nostra rappresenterebbe solo un altro passo per la loro carriera. Cerchiamo di promuovere le persone che già lavorano nella nostra organizzazione e ci adoperiamo per farle costantemente crescere e motivarle, facendole collaborare attivamente."

"Non puoi spostare le pratiche operative, ma puoi spostare le persone."

La capacità di attrarre talenti, sempre un problema legato alla competitività, in futuro minaccia di diventare un ostacolo ancora maggiore. I distributori spiegano la miriade di difficoltà incontrate nel reclutamento, formazione e gestione di una nuova forza lavoro, dalla carenza di persone di talento ai problemi di natura etnica e alla motivazione di una nuova generazione di lavoratori.

"Per quanto riguarda la forza lavoro, potremmo arrivare ad un punto di rottura. Intendo per le aziende del mercato locale. Ci troveremo a dover reclutare all'improvviso forza lavoro straniera. E cioè africani, asiatici, o europei dell'Est - polacchi, romeni, bulgari - ovvero una forza lavoro che, a livello fisico, è presente, ma è totalmente impreparata a prestare il livello di servizio di cui abbiamo bisogno e da parte nostra non facciamo nulla per cambiare questa situazione. Il governo non prevede nulla... noi non prevediamo nulla... e vedrete cosa accadrà nei prossimi 5 anni."

"Le sfide rappresentate dalla forza lavoro sono grandi. Stiamo avendo - come molti altri - difficoltà nel reclutare, nel ritenere - in particolare i dipendenti dei centri di

distribuzione - per cui siamo alla ricerca di tecnologie meno dipendenti dalle persone presso i nostri stabilimenti di distribuzione. Stiamo anche valutando le possibilità di una produzione centralizzata di cibi freschi in modo da ridurre il rischio legato alla sicurezza alimentare nei nostri punti vendita..."

La manodopera può effettivamente rappresentare un punto di inflessione? È possibile per le aziende sviluppare strategie innovative in termini di gestione della forza lavoro, che potrebbero fornire un vantaggio sostenibile rispetto alla concorrenza? Le aziende ritengono che una forza lavoro motivata e di talento costituirà, in futuro, un elemento critico per operare con successo:

"Dobbiamo trovare dei modi per attirare... possiamo sempre attirare personale, ma io parlo di dipendenti appassionati, entusiasti e determinati, e dobbiamo considerare l'azienda da un punto di vista diverso, proprio come farebbe un "goloso". Dobbiamo far entrare un numero maggiore di questi individui in azienda perché sono come magneti, attraggono le persone ai punti vendita."

In futuro, i temi legati alla manodopera saranno ancora più complessi e difficili da trattare per i distributori alimentari. L'importazione di personale (stagionale o permanente) destinato a lavorare in mercati che scarseggiano di manodopera; lo sviluppo di benefit flessibili e il sostegno di iniziative correlate ad una giusta causa (ad es. il consumo di cibi integrali) oppure lo sviluppo di edilizia sovvenzionata per i lavoratori (Tesco) potrebbero rappresentare solo la punta dell'iceberg per quanto riguarda gli sforzi che le aziende devono compiere nella creazione di una forza lavoro superiore.

Le persone possono e fanno realmente la differenza.

INDICATORI FUTURI



“La concorrenza diventerà più intensa. La situazione non farà altro che peggiorare. Ed emergeranno altre grandi aziende globali”

Le attività della distribuzione diventeranno più complesse e più vibranti che mai. Si assisterà ad una continua escalation della concorrenza, che acuirà il bisogno di eccellenza. Continueranno ad emergere distributori globali e le tendenze si sposteranno da un mercato e da un paese all'altro ancora più rapidamente.

Il concetto di “ipercompetizione” suggerisce la fusione delle migliori pratiche operative a livello mondiale nei diversi paesi europei e una pressione estrema sui distributori affinché questi raggiungano livelli di eccellenza ulteriormente elevati. Le attuali best practices in termini di sviluppo di formati, conoscenze approfondite dei clienti, supply chain e capacità logistiche si diffonderanno nei mercati ad un ritmo incalzante.

Cosa riserva il futuro? Uno degli obiettivi del presente studio è identificare gli indicatori forieri di sconvolgimenti futuri. Tutti gli esperti della distribuzione intervistati mostravano di avere forti opinioni in merito ai probabili punti di inflessione futuri per le loro aziende. Sebbene non tutti e sei gli ‘indicatori futuri’ esaminati in questa sezione siano stati identificati da tutti i nostri intervistati, l'elenco finale è costituito da quelli attorno ai quali abbiamo riscontrato il consenso o sui quali almeno una minoranza significativa degli intervistati ha parlato con grande intensità. Considerando gli intervistati come un “gruppo di Delfi”, riteniamo che i sei indicatori futuri descritti in questa sede lascino presagire cambiamenti nel mercato di portata tale da togliere il sonno a qualsiasi distributore.

I distributori di successo devono saper gestire il percorso dell'innovazione: creando capacità di individuazione degli acceleratori e dei fattori di disturbo, interpretando correttamente quelle

tendenze che diventeranno idee sulle quali intervenire e possedendo le competenze di esecuzione che consentano di tradurre sul piano pratico le idee in tempi brevi.

Possiamo suddividere gli acceleratori e i fattori di disturbo in quattro ampie aree:

- **Elementi propulsori correlati ai consumatori.**

Dati demografici e comportamento dei consumatori in rapido cambiamento creano per i distributori opportunità di adattare mix di prodotti e formati di vendita.

- **Elementi propulsori correlati alla concorrenza.**

Livelli di concorrenza superiori continuano a dettare la risposta dei distributori. Nuovi concorrenti continueranno ad emergere sia dall'interno che dall'esterno del mercato man mano che la distribuzione raggiungerà lo stato di "ipercompetitività".

- **Elementi propulsori interni.** Cambiamenti interni guidati dall'avvicinarsi dei quadri dirigenti e leadership lungimirante che stabilisce nuovi traguardi e obiettivi per le aziende.

- **Elementi propulsori esterni.** Fattori di mercato esterni, spinti da nuove realtà politiche ed economiche.

È più probabile che i punti di inflessione si verifichino nelle aziende in cui gli elementi propulsori delle diverse aree si intensificano e combinano tra loro. Per quanto riguarda gli indicatori futuri identificati in prosieguo, abbiamo raggruppato gli elementi propulsori a seconda della loro presenza in queste quattro aree. Sebbene non tutti gli elementi propulsori debbano essere presenti per indicare

un punto di inflessione imminente, vi sono prove che suggeriscono come il suo verificarsi sia molto probabile.

Nel processo di intervista, è emersa con chiarezza la presenza di due aspetti distinti nell'ipotizzare il futuro:

- **Esistono ovvi acceleratori e fattori di disturbo ai quali i distributori stanno attivamente rispondendo oggi.** Questi includono elementi propulsori quali la sempre maggiore importanza della salute e del benessere e la scienza del comportamento dei consumatori, che sta assumendo una crescente importanza, utilizzati per personalizzare punti vendita e offerte in modo più specifico per determinate categorie di consumatori.

- **Esistono forze sconosciute che non si possono prevedere ma devono essere prese in considerazione nella pianificazione a lungo termine.** Dal possibile scoppio di una pandemia alle tecnologie rivoluzionarie, le aziende devono assolutamente monitorare e anticipare costantemente gli sconvolgimenti futuri e tenerli in considerazione nei loro piani strategici.

Uno sguardo provocatorio al futuro

Basandosi sui commenti degli intervistati, rappresentanti della distribuzione, e complementato dalla nostra comprensione delle tendenze e delle dinamiche del mercato, questo studio ha identificato sei “mega” indicatori che probabilmente guideranno i punti di inflessione futuri – risposte radicali dei distributori che trasformeranno il mercato.

Indicatori chiave

- **L’Era del Benessere.** Esplosione di salute e benessere, risultante in variazioni significative nel mix e approvvigionamento dei prodotti
- **La frenesia per il formato.** Proliferazione di nuovi formati, guidata dalla frammentazione dei consumatori e delle occasioni di acquisto
- **I distributori “verdi”.** Affermarsi dei distributori quali agenti attivi di cambiamento sociale e ambientale, spinti da un improvviso aumento della consapevolezza internazionale circa gli effetti del riscaldamento globale e delle crescenti preoccupazioni di consumatori e governi – e dalla relativa risposta
- **Micro-distribuzione.** Conoscere realmente le tendenze e i gusti dei consumatori per adattare a livello locale gli assortimenti di prodotti

- **Marchio privato.** I distributori si affermano come marchi veri e propri, guidando lo sviluppo dei prodotti, offrendo assortimenti esclusivi e messaggi di marketing differenziato

- **Cambiamento tecnologico.** Avvalersi di nuove tecnologie per creare efficienze maggiori e consentire l’accesso ai prodotti in modi nuovi e diversi

Per ciascun indicatore, abbiamo identificato i seguenti elementi:

- Acceleratori e fattori di disturbo chiave che influenzano questa tendenza
- Probabili implicazioni a livello di innovazione - cosa comporterà?
- Procedura incrociata di controllo delle capacità. In che modo questo indicatore corrisponde alle capacità necessarie?

L'ERA DEL BENESSERE

Previsione: Un'esplosione dell'interesse dei consumatori per gli aspetti legati alla salute e al benessere, risultante in variazioni significative nel mix di prodotti, servizi e fonti di approvvigionamento. Spingendo ai limiti questo concetto, possiamo immaginare un mondo in cui ogni prodotto dovrà essere in grado di trasmettere un beneficio di qualsiasi tipo in termini di benessere. I distributori che per primi comprenderanno come integrare nelle loro attività il concetto di benessere nell'accezione più ampia del termine, trasformeranno il mercato a proprio vantaggio.

Il punto di inflessione avrà luogo quando un distributore analizza e sfrutta con successo tanto i dati attitudinali quanto quelli comportamentali (ovvero EPOS) per coinvolgere i consumatori, sul piano emozionale e funzionale, alla sua offerta completa di prodotti. Se osserviamo le innovazioni, possiamo affermare che questa situazione si sta già verificando (ad es. distributori che includono la figura di medici e dietologi nei concetti della distribuzione, per creare piani alimentari basati su piatti salutari, organizzare classi di cucina all'interno dei punti vendita) per cui non è difficile immaginare un mondo nel quale i distributori diventano centri di cure sanitarie, ampliando il proprio ruolo al di là della mera erogazione dei prodotti, per offrire invece servizi completi in materia di salute.

Supporto: Questo è stato l'indicatore futuro più frequentemente citato durante le interviste con i rappresentanti della distribuzione. I distributori stanno assistendo ad un'esplosione dell'interesse dei consumatori, cresciuta ad un ritmo molto più rapido di quanto previsto.

"Sembra esista ormai da tempo la tendenza delle persone a mangiare in modo diverso,

migliore, a essere più preoccupate per la salute, il benessere, l'origine dei prodotti. Riteniamo che questi trend si andranno diffondendo sempre più e i concetti di naturale, biologico, salute e benessere ne fanno sicuramente parte. La strada da percorrere è ancora molta, ma credo che la tendenza sia ormai presente. A mio parere, ci troviamo di fronte ad un punto di inflessione. La gente non solo rifletterà di più – anche i ceti meno abbienti – su cosa mangia e come lo mangia, ma inizierà anche a pensare agli effetti per la mente del cibo che consuma. Le ripercussioni interessano la psicologia e non più soltanto la fisiologia delle persone."

Evidenza della presenza di Acceleratori e Fattori di disturbo — L'Era del Benessere

Questa tendenza trova ampio sostegno tra ciascuno dei quadranti chiave degli acceleratori e fattori di disturbo, guidati dai consumatori, dalla concorrenza e dalle crescenti influenze esterne:

Concorrenza

- Ingresso in Europa dei cibi integrali
- Rapida risposta della concorrenza e aumento delle linee di prodotti orientate al benessere
- Iniziative dei fornitori (offrire prodotti più sani)

Tendenze dei consumatori

- Invecchiamento dei Baby Boomers
- Consapevolezza delle tendenze in tema di salute da parte dei consumatori
- Maggiore disponibilità economica
- Si prevede che, nella sola Europa, 150 milioni di adulti e 15 milioni di bambini saranno obesi entro il 2010

Interni

- Atteggimento attivo dei distributori
- Sviluppo di linee di prodotti a marchio privato

Esterni

- I governi vogliono ridurre i costi delle cure sanitarie
- Attenzione e osservazione da parte dei media
- Timori per la sicurezza degli alimenti (BSE, salmonella, mercurio nel salmone)

Quali sono le implicazioni dell'innovazione?

In questo caso, numerosi sono gli acceleratori e i fattori di disturbo che suggeriscono una tendenza a lungo termine. Per definizione, tuttavia, un punto di inflessione non esiste sino al verificarsi di un cambiamento significativo all'interno del mercato.

Tale situazione comporta l'introduzione di innovazione da parte dei distributori, sia sotto forma di fattore esterno (cibi integrali) sia di variazioni di ampia portata che rappresentano la risposta dei distributori ai cambiamenti sopra illustrati.

"...la gente è sempre più interessata e preoccupata di ciò che offre uno stile di vita più sano e pratico. Il fatto che gli alimenti biologici registrino o meno una crescita... prodotti equilibrati, notizie, integrità alimentare, informazioni oneste... non si tratta di una moda passeggera, bensì di una megatendenza destinata a divenire pervasiva man mano che la gente diventerà più consapevole e informata sull'obesità di adulti e bambini e soprattutto dell'impatto della nutrizione sulle capacità di apprendimento di questi ultimi."

Le capacità necessarie

I distributori dovranno far fronte a questi cambiamenti e valutare il modo migliore in cui la loro azienda può sfruttare questa tendenza inevitabile, il cui impatto nei paesi sviluppati, caratterizzati da livelli di ricchezza superiori, sarà più marcato rispetto a quanto si verifica in nazioni finanziariamente meno solide.

Forti competenze nella conoscenza approfondita di consumatori, approvvigionamento e marketing (trasmettere il messaggio al consumatore e ai media) rappresenteranno elementi critici nella trasformazione di questa situazione in un punto di inflessione destinato a cambiare il mercato.

LA FRENESIA PER IL FORMATO

Previsione: I distributori svilupperanno e gestiranno un numero sempre crescente di formati in risposta alla frammentazione dei segmenti di consumatori e delle occasioni di acquisto all'interno dei loro mercati chiave. Non sarà più sufficiente offrire "un'unica soluzione". L'incipiente "morte dell'ipermercato tradizionale", così come lo conosciamo oggi, obbligherà i distributori ad esplorare nuovi formati e scoprire nuove funzioni per la loro base di asset. Coloro che desiderano crescere o mantenere la propria quota di mercato, si troveranno di fronte a due fondamentali schemi di segmentazione: 1) per dimensioni di formato e 2) per finalità del formato. Il punto di inflessione si verificherà quando un distributore riuscirà a perfezionare un formato, diventando effettivamente un "killer" di formato, oppure riuscirà a creare un marchio che spazi in modo armonioso dal chiosco al mega centro e al negozio virtuale.

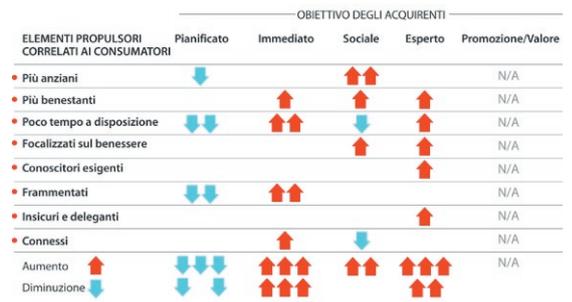
Supporto: Sebbene in Europa vi siano già prove del verificarsi di questo fenomeno, lo stesso viene citato frequentemente in Nord America, ed è anche stato menzionato da molti intervistati quale antesignano di nuovi concetti. I distributori hanno frequentemente affermato che i singoli formati non sono più sufficienti alla luce di nuove dinamiche di mercato e di una base di consumatori sempre più frammentata.

"Credo ci si trovi di fronte al fatto che, da un lato, le persone a basso reddito stiano cercando soluzioni per una situazione economica molto difficile mentre altre sono invece interessate al cibo come esperienza."

"Questi nuclei più ristretti possono spendere più soldi e sono più orientati verso la praticità... Questo avrà ovviamente un impatto, in particolare modo sui grandi ipermercati. Gli ipermercati compatti riusciranno a sopravvivere ma quelli grandi faranno difficoltà."

Uno studio precedente condotto per il CRRCE, The Store of the Future (Il punto vendita del futuro), ha evidenziato come la natura delle visite frammentate ai punti vendita, per effettuare acquisti, costituisca un fattore d'importanza fondamentale nel modellare i punti vendita del futuro. Lo studio ha descritto la frammentazione delle visite dei consumatori, come pure la variazione in natura e tipo di visita da questi compiuta per fare acquisti.

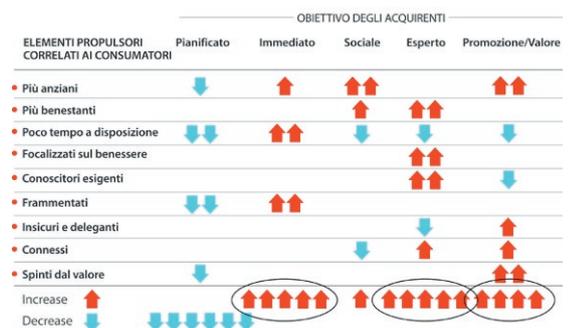
Tendenze della "missione" di acquisto (2000)



Fonte: Coca Cola Retail Research Group Europe/The Store of the Future/2000

Questo grafico, aggiornato nel 2005, mostra come la natura della "missione" di acquisto continui ad evolversi; rispetto al passato, la visita immediata è ancora più segmentata:

Tendenze della "missione" di acquisto (2005)



Evidenza della presenza di Acceleratori e Fattori di disturbo — La frenesia per il formato

Il cambiamento legato ai consumatori sembra essere un chiaro propulsore dell'esigenza di offrire formati multipli. Il punto di inflessione, tuttavia, può presentarsi in risposta a nuovi formati competitivi che fanno il loro ingresso nel mercato e costituiscono una grande minaccia per le attività primarie di un distributore. L'arrivo degli hard discount o degli ipermercati viene spesso descritto come catalizzatore di questa risposta:

Concorrenza

- Innovazione nordamericana
- Modelli di segmentazione adottati con successo dalla concorrenza

Tendenze dei consumatori

- Urbanizzazione
- Reddito superiore/ Maggior numero di lavoratrici
- Pressioni in termini di tempo – più cose "da fare"
- Polarizzazione del reddito
- Visite frammentate finalizzate agli acquisti

Interni

- Desiderio di aumentare la propria quota nei mercati chiave
- Misure difensive per proteggere la propria quota di mercato

Esterni

- Regolamenti governativi
- Vincoli sulle opere di costruzione/edifici
- Tecnologia e globalizzazione cambiano le dinamiche e i vantaggi di "scala", anche a livello di formato

Implicazioni dell'innovazione — La frenesia per il formato

In futuro emergeranno nuovi tipi di formati ibridi costituiti da combinazioni di formati esistenti attualmente nel mercato. Tali combinazioni, o ricombinazioni di aziende e categorie, corroboreranno i distributori che saranno capaci di sviluppare e adottare formati.

Più che mai, il mix di prodotti abbraccerà prodotti alimentari, generi non alimentari, foodservice, servizi ed e-commerce in modi sempre più inventivi.

- Gli ipermercati dovranno essere necessariamente reinventati in risposta alle condizioni commerciali e alla domanda mutevole
- Si verificheranno cambiamenti radicali in termini di mix di prodotti
- Al foodservice e ai ristoranti verrà dedicato uno spazio maggiore
- I generi non alimentari integreranno le capacità interne ai punti vendita e l'e-commerce
- Emergeranno nuove forme di sconto, che combineranno elementi tipici dell'hard discount con le esperienze all'interno dei punti vendita
- Si svilupperanno formati ibridi di foodservice che si focalizzeranno esclusivamente sull'offrire ai consumatori opzioni di pasti rapidi da consumare a casa, a marchio privato, e avvalendosi di combinazioni di fonti di preparazione, sia interne ai punti vendita sia esterne
- Il settore convenience continuerà a crescere e a reinventarsi, con la creazione di formati specifici attorno a specifiche occasioni di "convenienza"
- Cresceranno i formati specifici per determinati segmenti di clienti, orientati a gruppi etnici specifici o particolari interessi dei consumatori (benessere)

**I DISTRIBUTORI
"VERDI"**

Capacità necessarie

La capacità di comprendere e rispondere ai consumatori comporta attività di ricerca approfondita, analisi e applicazione avanzate. Lo sviluppo e l'esecuzione dei nuovi concetti attraverso formati multipli spesso richiede ai distributori di possedere la capacità di introdurre l'innovazione incrementale, nonché la gestione di un determinato formato in modo indipendente dall'attività principale.

Previsione: Alcuni distributori si affermeranno come promotori di cambiamenti sociali e ambientali, adottando un ruolo attivo e partecipativo nella tutela dell'ambiente e nella guida dei cambiamenti in tema di responsabilità sociale. Tutti i distributori dovranno poter dimostrare le proprie credenziali in materia di rispetto dell'ambiente e di etica. Quello che attualmente rappresenta un aspetto di differenziazione e giustifica la maggiorazione dei prezzi, ovvero la dimostrazione di comportamenti di tutela dell'ambiente/etici lungo tutta la supply chain, si trasformerà sino a diventare un requisito di igiene. Gli standard etici cambieranno costantemente, seguendo i leader di mercato e le domande dei consumatori e dei media.

Il(i) punto(i) di inflessione si verificherà(verificheranno) quando i modelli gestionali potranno cambiare in base ai vantaggi commerciali tangibili derivanti dall'essere "verdi": a) un vantaggio in termini di costi, che consente la riduzione dei prezzi; b) approvazioni dell'ubicazione dei punti vendita, che permetteranno di occupare uno spazio maggiore e c) un vantaggio misurabile in termini di consumatori che non cannibalizzi le vendite.

Supporto: Il recente annuncio di Tesco che intende spendere 1 miliardo di sterline per diventare un

distributore "verde" ribadisce con certezza l'emergere di questo trend. Frattanto, i media diffondono sempre più notizie sui temi della conservazione, sostenibilità e risparmio energetico. Con l'avanzare della globalizzazione, la pressante esigenza di evitare sprechi di energia diventerà un aspetto estremamente critico a livello internazionale, del quale i consumatori sono sempre più coscienti. Storicamente, la maggioranza dei consumatori ne parla da tempo, ma non si è ancora mossa. È ora evidente la presenza di acceleratori che potrebbero causare un vero e proprio punto di inflessione. Infine, la riduzione del consumo energetico sembra avere senso a livello commerciale – non tanto per motivi altruistici quanto per diminuire i costi, contribuendo al contempo a una buona causa di portata più ampia.

"Sarà un tema importante; influirà molto sulle aziende. Ti potrai trovare schiacciato dalla legislazione sulle emissioni di biossido di carbonio, dalle leggi sul cambiamento climatico e dai regolamenti governativi, dalle imposte e via dicendo. Oppure puoi anticipare i tempi e valutare se puoi effettivamente cambiare il tuo modello gestionale e trarne beneficio."

"E la cosa divertente, per noi, è che è redditizio... siamo convinti che col tempo, i costi dell'energia non potranno fare altro che aumentare per cui ci stiamo già attivando in merito. Riteniamo che i rifiuti diventeranno un grande problema, in questo nostro mondo, e stiamo cercando di prendere delle misure al riguardo – intervenendo sulle dimensioni delle confezioni dei prodotti. In tutti i nostri punti vendita abbiamo predisposto delle presse di compattazione dei rifiuti. In passato, pagavamo altre ditte per smaltire i nostri rifiuti, mentre adesso siamo noi ad essere pagati, e questo ci piace. Abbassa ulteriormente i costi, per cui,

nell'area della sostenibilità, stiamo facendo molte cose. In effetti, lo facciamo per i clienti, ma è anche una cosa giusta per la società, e per di più è redditizia. Possiamo infatti sederci qui e parlare per ore della società e di quello che vorremmo fare per cambiare il mondo... alcuni individui apprezzeranno i nostri sforzi, per cui sono giustificati anche dal punto di vista commerciale."

Evidenza della presenza di Acceleratori e Fattori di disturbo — I distributori "verdi"

La possibilità che i problemi relativi all'ambiente e alla responsabilità sociale sfocino in un punto di inflessione viene oggi guidata da una combinazione di forti tendenze sia in termini di consumatori sia legate a fattori esterni.

Come accade sempre, tuttavia, le aziende chiave vi stanno già rispondendo, adottando strategie interne che consentono loro di distaccarsi dalla concorrenza. Questo porterà ad una reazione e si innescherà veramente il ciclo:

Concorrenza

- Primi sforzi da parte dei principali distributori — Tesco, Wal-Mart
- Esempi di distributori di nicchia — Starbucks, Cibi integrali

Tendenze dei consumatori

- Maggiore consapevolezza e voce "grossa" su Internet
- Crescita della responsabilità sociale parallelamente alla trasparenza

Interni

- Leadership lungimirante
- Singole "epifanie" di leader e/o dipendenti
- Strumenti migliori di approvvigionamento, commercio equo e tracciabilità

Esterni

- I partiti politici 'verdi' diventano più attivi e fanno del cambiamento climatico un tema politico chiave
- Pressione esercitata dai governi affinché le aziende individuino fonti di energia più pulite
- Intervento governativo in materia di efficienza energetica negli edifici, punti vendita e depositi

Implicazioni dell'innovazione – I distributori "verdi"

Si assisterà all'emergere di distributori "verdi" che svilupperanno un pacchetto completo in grado di rispondere alle diverse esigenze in materia di responsabilità sociale e ambiente. Questi distributori, in stretta collaborazione con i fornitori, assumeranno la guida del settore nei modi seguenti:

Componenti di un distributore "verde":

- Edifici ecocompatibili ed energeticamente efficienti
- Parchi macchine a basso consumo energetico
- Metodi efficienti di gestione dei rifiuti
- Packaging ecocompatibile
- Prodotti approvvigionati in modo responsabile, riconducibili alla loro origine e che dimostrino l'assunzione di responsabilità in termini di tutela dell'ambiente da parte delle aziende che li producono
- Concertazione nell'ambito della supply chain per una pianificazione collaborativa della domanda finalizzata a ridurre gli sprechi/i rifiuti all'interno del sistema
- Prodotti sostenibili, a distribuzione potenzialmente esclusiva per creare vantaggi a lungo termine
- Dipendenti con un'elevata qualità della vita e la possibilità di prioritizzare il proprio benessere
- Politiche trasparenti in materia di approvvigionamento, relazioni sindacali e politica aziendale



Quando osservati in combinazione tra loro, i distributori “verdi” porteranno ad un cambiamento radicale in ogni aspetto della politica commerciale, provocando un punto di inflessione di ampia portata.

Capacità necessarie

Per guidare il cambiamento, è di vitale importanza possedere qualità di leadership. Le aziende devono combinare le capacità di un sistema di esplorazione attiva per bilanciare le esigenze dei consumatori con la responsabilità aziendale.

I distributori devono dunque adottare i sistemi e compiere gli investimenti per trasformare in realtà questa situazione e ottenere un vantaggio sulla concorrenza.

“...dobbiamo iniziare ad integrare nel nostro processo decisionale informazioni consumatore-centriche in tempo reale. E credo sia una cosa che, come azienda, possiamo fare, come industria possiamo fare, mentre competiamo contro l'altro formato, occorre creare realmente questa competenza di marketing... francamente, credo siamo più preparati ad una dimensione molto locale, molto regionale. Riteniamo che il cibo sia molto personale, molto locale... è diverso dai prodotti di massa.”

“Siamo alla ricerca di un sistema atto a migliorare le nostre attività e molto più fondato sulle conoscenze approfondite sui clienti rispetto al passato, per cui investiamo notevolmente nei dati, nelle informazioni e nella conoscenza approfondita sui clienti.”

Evidenza della presenza di Acceleratori e Fattori di disturbo —Micro-distribuzione

La base frammentata di consumatori è un potente acceleratore dietro all'esigenza di assortimenti più personalizzati a seconda del punto vendita. Le risposte a e la consapevolezza dell'attività dei concorrenti (e del loro successo) porta alla reazione di altri distributori.

MICRO-TAILING

Previsione: I distributori che saranno capaci di personalizzare la proposta di assortimento di prodotti e di servizio all'interno dei loro punti vendita avvalendosi delle conoscenze approfondite sui consumatori, creando in ultima analisi punti vendita “unici” per i loro clienti: il “Mio Negozio”. A questa situazione si giungerà con lo sviluppo del giusto formato, adatto a ciascuna comunità, e la personalizzazione dell'assortimento di prodotti in tale formato. Padroneggiare e applicare le conoscenze approfondite sui clienti a livello locale saranno elementi essenziali in queste esecuzioni.

Supporto: Da lungo tempo, ormai, i grandi distributori desiderano poter riprodurre con efficacia i vantaggi di un distributore locale: possedere una conoscenza intima del vicinato e dei clienti che consenta loro di offrire il mix di prodotti e il servizio appropriato. Sebbene molti esperti del settore facciano uso di parole alla moda come CRM (customer relationship management ovvero gestione dei rapporti con i clienti), la tecnologia permette finalmente alle promesse di tradursi sul piano pratico.

Concorrenza

- Storie di successo nella distribuzione
- Progressi tecnologici
- Mercato ipercompetitivo, esigenza di differenziare e giustificare i costi in termini di investimento di tempo ed energia dei consumatori

Tendenze dei consumatori

- Maggiore complessità e proliferazione dei segmenti di consumatori, canali e categorie di prodotti

- Maggiore autonomia del management locale in relazione a iniziative/linee di prodotti adattate alla comunità locale

- Ricalibrazione della supply chain per ottimizzare le offerte locali

Interni

- I distributori cercano di stabilire rapporti con i consumatori tramite iniziative a livello di comunità

Esterni

- L'evoluzione tecnologica consente di identificare gli individui (ad es. mediante i cellulari) oltre a rendere possibili microadeguamenti alla supply chain e all'offerta

Capacità necessarie

Nel tradurre la micro-distribuzione in un punto di inflessione occorrerà possedere le seguenti capacità primarie: conoscenze approfondite dei consumatori, sviluppo tecnologico e delle persone

Implicazioni dell'innovazione — Micro-distribuzione

È possibile adattare in molti modi i punti vendita affinché soddisfino con precisione le esigenze della comunità locale. Emergeranno distributori di successo che riusciranno a combinare le seguenti serie di competenze per raggiungere i consumatori a livello localizzato:

- Sviluppo di una "rete di conoscenze approfondite" che integri i dati su atteggiamenti e comportamento dei consumatori nonché sulle transazioni effettuate
- Comprensione profonda e aggiornata della natura delle occasioni di acquisto dei consumatori
- Innovazione rispondente alle esigenze di specifiche comunità etniche e linee di prodotti personalizzate per soddisfare tali esigenze

DISTRIBUZIONE A MARCHIO PRIVATO

Previsione: Alcuni distributori selezionati saranno in grado di assurgere allo status di marchi veri e propri grazie ai loro assortimenti esclusivi, messaggi di marketing differenziato e posizione concorrenziale impareggiabile. Diventeranno realmente il cosiddetto “market of one”, ovvero un mercato formato da un unico consumatore, creando così un vantaggio competitivo sostenibile.

Supporto: Oggigiorno, i budget di marketing si spostano dai fornitori ai distributori, i quali iniziano a destinare più tempo e risorse alle iniziative di marketing. Molti distributori si stanno rendendo conto che possono differenziarsi dalla concorrenza solo creando assortimenti esclusivi e comunicando con vigore questo posizionamento ai loro clienti.

“Non vogliamo fare affidamento sull’innovazione che i produttori di prodotti a marchi ci possono offrire — siamo interessati a scoprire personalmente le opportunità che si presentano per la nostra azienda.”

“Il fattore che ci consente di distinguerci dalla concorrenza è il branding. E se osservate i budget destinati all’advertising nell’industria, noterete come per la distribuzione siano cresciuti.”

Evidenza della presenza di Acceleratori e Fattori di disturbo — Distribuzione a marchio privato

Come spesso avviene nel marketing, l’esigenza di avere un marchio privato è dettata da acceleratori interni e legati alla concorrenza. Il consumatore non cerca in modo attivo i distributori che commercializzano prodotti a marchio privato ma è la spinta delle aziende ad aumentare simultaneamente la differenziazione e la redditività.

Concorrenza

- Consolidamento di distributori e fornitori
- Successo dei distributori che si sono nettamente differenziati dalla concorrenza

Tendenze dei consumatori

- Più sofisticati e informati sul marketing: spesso più scettici ma anche maggiormente disposti a una “collusione” con i marchi che hanno incluso nel loro portafoglio di prodotti

Interni

- I distributori esercitano un controllo maggiore sul loro ambito operativo e sui rapporti con i consumatori
- Desiderio di differenziazione a lungo termine

Esterni

- Il mercato ipercompetitivo si evolve per offrire ai consumatori l’esperienza di prodotti di marca in qualsiasi momento e in ogni aspetto della loro vita (anche relativamente allo stile di vita)
- Il governo cede il controllo a distributori e fornitori (ad es. benessere, finanze) permettendo ai marchi di radicarsi e svilupparsi grazie a spazi di vendita maggiori
- Sviluppo e potenziamento dell’uso di media e tecnologia per i touchpoint legati al branding

Implicazioni dell'innovazione — Distribuzione a marchio privato

In futuro, emergeranno distributori a marchio privato competenti in tre aree d'importanza critica:

- Creazione di messaggi di marketing accattivanti che comunichino efficacemente al consumatore la differenziazione del marchio. Questi messaggi parlano con un tono che si contraddistingue e consentono al distributore di spostare l'enfasi dai prodotti alla qualità del marchio
- Ambiente irresistibile all'interno dei punti vendita, con fantastici espositori e dipendenti di alto calibro
- Sviluppo e utilizzo di prodotti a marchio privato. Questo aspetto comporta l'uso sempre più sofisticato di marchi controllati che offrano ai distributori una leva maggiore e gli consentano di differenziare le proprie offerte. Richiede inoltre una collaborazione con la supply chain più sofisticata e partnership nelle quali i distributori assumono un ruolo attivo nello sviluppo dei prodotti.

Per vendere prodotti a marchio privato, i distributori dovranno rivedere le loro capacità chiave, integrando la comunicazione del marchio ad ogni touchpoint. Dovranno possedere inoltre la massima chiarezza dell'essenza del marchio stesso – sia attraverso la focalizzazione su un'unica nicchia ben sviluppata di prodotti sia adottando l'approccio del portafoglio per quanto riguarda linee di prodotti o formati di punti vendita.

Si avvarranno di qualsiasi forma di media e contenuto creativo, dal marketing esterno agli ambienti interni i propri punti vendita e utilizzeranno i nuovi media, riconoscendone l'importanza.

Al fine di creare una differenziazione significativa, le

partnership collaborative con i produttori diventeranno un elemento fondamentale che si andrà affermando come consuetudine.

I distributori di prodotti a marchio privato possiedono un'anima originale, alimentata da elementi aziendali di responsabilità sociale che diventano centrali alla proposta del marchio.

Capacità necessarie

Un ripensamento del marchio e lo sviluppo di solidi programmi interni ed esterni di branding. Questo comporta una filosofia lungimirante nel marketing e nello sviluppo dei dipendenti, nonché una profonda comprensione delle esigenze dei consumatori.

CAMBIAMENTO TECNOLOGICO

Previsione: Avanzamenti tecnologici che permettono di trasferire informazioni importanti sulle diverse piattaforme e sistemi lungo tutta la supply chain, sino allo spazio destinato ai consumatori, offriranno un vantaggio competitivo sostenibile alle aziende che adottano le giuste tecnologie e, prima delle altre, investono in quest'area. Le innovazioni tecnologiche aiuteranno a ridurre notevolmente i costi legati alle attività e consentiranno ai consumatori di accedere ai prodotti in modi nuovi e diversi.

Supporto: È emerso come aspetto interessante il fatto che la tecnologia, come propulsore di un punto di inflessione futuro, è stata citata solo da alcuni distributori. Ma coloro che l'hanno menzionata come fattore di disturbo chiave erano anche tra i più grandi e più influenti distributori a livello mondiale. La storia dei cambiamenti tecnologici indica che la nuova tecnologia ha solitamente un lungo periodo gestazionale, seguito da periodi di enormi cambiamenti.

Indipendentemente dal fatto che si tratti di RFID (identificazione a radiofrequenza) e sincronizzazione dei dati, sistemi di cassa automatica o shopping da casa e consegna a domicilio, è probabile che la rapida adozione e utilizzo della tecnologia diventino elementi propulsori di un punto di inflessione. Come suggerito astutamente da un distributore: "Utilizzerò la tecnologia per comprendere i desideri dei consumatori ma non sarà certo la tecnologia a risolvermi i problemi... è solo uno strumento". Ma questo strumento aiuterà i distributori a gestire i problemi con il personale, a evitare gli esaurimenti scorte e ad offrire ai consumatori nuovi modi per accedere ai prodotti di marca.

"La gente non acquisterà soltanto presso un determinato punto vendita, ma si legherà ad altri aspetti di tale punto vendita. Una settimana potrà recarsi presso il punto vendita come di consueto: viene organizzata una cena e la gente vuole vedere cosa può acquistare. La settimana dopo le persone potrebbe essere molto occupate, e richiedere una consegna a domicilio e quella successiva si troveranno nei pressi del punto vendita e faranno personalmente gli acquisti. Credo che questo tipo di opzioni lascino presagire il fatto che ci troviamo probabilmente di fronte ad un punto di inflessione ma nessuno ha ancora compreso l'impatto economico di una soluzione che funzioni, anche se occorrerà farlo."

"...siamo gli unici a migliorare perché le opportunità esistono e abbiamo deciso di impegnarci a coglierle. La concorrenza ci seguirà ma passeranno forse cinque anni durante i quali potremo godere di questo vantaggio prima che altri "entrino nel gioco!"

Evidenza della presenza di Acceleratori e Fattori di disturbo - Cambiamento tecnologico

Una nuova generazione di consumatori è sempre più a suo agio con la nuova tecnologia che, probabilmente, si cela dietro a questo punto di inflessione. L'utilizzo di Internet continua a crescere e, simultaneamente, l'e-commerce prende piede nel mercato, particolarmente nelle categorie di prodotti non alimentari. Al contempo, i distributori si trovano di fronte a una carenza di personale (situazione che

Concorrenza

- I principali distributori compiono ingenti investimenti nella RFID e in altre tecnologie di sincronizzazione dei dati o di altro tipo

Tendenze dei consumatori

- Proliferazione degli acquisti nel settore della tecnologia
- Sempre più a loro agio con la tecnologia
- Maggiore disponibilità ad interagire con alcune aziende esclusivamente a livello digitale

Interni

- Carenza di personale
- Esigenza di maggiori efficienze

Esterni

- Pressione da parte dei soggetti interessati e degli azionisti per ridurre costantemente la base dei costi e migliorare l'efficienza
- Disponibilità di tecnologia sempre più sofisticata e di facile utilizzo
- Minori costi della tecnologia

potrebbe diventare cronica) e cercano attivamente d'individuare soluzioni che producano maggiore efficienza. Infine, la tecnologia diventa sempre più economicamente accessibile. Il quadro offre le condizioni ideali per un punto di inflessione.

Implicazioni dell'innovazione — Cambiamento tecnologico

Emergeranno i distributori in grado di investire nella tecnologia lungimirante. Sebbene questa continuerà a svolgere un ruolo attivo nel contribuire a condurre e ad analizzare le attività commerciali in modo più efficiente, le svolte causate dai punti di inflessione si verificheranno per necessità. Tali progressi saranno costituiti da una componente critica di contatto diretto con i clienti e avranno vigore sufficiente per portare a incrementi nella quota di mercato:

Quattro sono le aree potenziali di svolta significativa:

- L'emergere della tecnologia di sincronizzazione dei dati, che aiuterà a rendere più agile la supply chain e a ridurre in modo significativo gli esaurimenti scorte. Inizialmente questo sembrerebbe produrre

efficienza più che offrire vantaggi in termini di clienti. Tuttavia, un miglioramento significativo delle condizioni delle scorte porterà benefici ai distributori mediante un aumento delle vendite ed una maggiore soddisfazione dei clienti.

- Risparmi di personale e vantaggi legati al contatto diretto con i clienti. Il miglioramento delle casse automatiche può rappresentare un beneficio per i distributori, che ovviano così alla carenza di personale e agevolano il cliente durante il processo d'acquisto. Correlando potenzialmente questi aspetti alla tecnologia RFID, riuscite ad immaginarvi il primo distributore in grado di offrire ai clienti un'esperienza d'acquisto che elimini il passaggio alle casse odierne?

- La tecnologia che consente di acquisire una conoscenza profonda dei clienti guiderà il merchandising scientifico e le decisioni di fissazione dei prezzi e di marketing. Strettamente legata a molti dei principali indicatori (branding, micro-distribuzione), questa tecnologia combinerà arte e scienza.

- Consegne a domicilio. L'ultima frontiera della distribuzione comporta l'integrazione di tecnologia, supply chain e accettazione da parte dei consumatori. Molti distributori hanno cercato di offrire questa tecnologia ai consumatori, ma l'esperienza si è rivelata deludente dal punto di vista della redditività. Ma con una forte domanda da parte dei consumatori stessi e la diffusione della tecnologia, un distributore d'avanguardia riuscirà a trovare la giusta soluzione e a coglierne i benefici.

Capacità necessarie

In futuro, sarà assolutamente fondamentale disporre di un filtro efficace. Occorrerà infatti che i distributori si assicurino di adottare le giuste decisioni e di compiere le scelte più appropriate, combinando solide capacità in termini di sistemi, conoscenze approfondite dei consumatori nonché di sviluppo e commercializzazione delle idee.



**DIAGNOSTICA:
SIETE PREPARATI
PER IL FUTURO?**

È opinione generalizzata che non esista alcuna azienda di distribuzione perfetta e nessuna organizzazione in grado di rispondere in modo affermativo a ciascuna delle domande che seguono. **Ma le aziende migliori potranno rispondere positivamente ad un numero maggiore di domande o avranno già adottato le misure necessarie per sostenere le debolezze che ritengono esistere al loro interno.**

Questo kit di strumenti di diagnostica è stato preparato per aiutare i distributori a valutare la propria posizione dal punto di vista delle capacità in relazione ai temi d'importanza critica analizzati. Riassumendo, per sopravvivere ai punti di inflessione futuri, i distributori di successo di domani dovranno essere in grado di diffondere sia l'innovazione continua che quella incrementale all'interno della loro organizzazione.

È opinione generalizzata che non esista alcuna azienda di distribuzione perfetta e nessuna organizzazione in grado di rispondere in modo affermativo a ciascuna delle domande che seguono. Ma le aziende migliori potranno rispondere positivamente ad un numero maggiore di domande o avranno già adottato le misure necessarie per sostenere le debolezze che ritengono esistere al loro interno.

- 1. Per la vostra azienda, la conoscenza approfondita dei consumatori è una delle massime priorità? Avete istituito processi che vi consentano di generare informazioni approfondite sui consumatori e si avvalgano di una combinazione di misure qualitative e quantitative?
- 2. Le informazioni approfondite sui consumatori vengono tenute regolarmente in considerazione e comunicate a tutti i reparti pertinenti dell'azienda?
- 3. Possedete capacità avanzate di data mining che vi consentano di comprendere le azioni compiute da gruppi specifici di clienti all'interno dei vostri punti vendita?
- 4. Avete raccolto informazioni integrate (consumatori, transazioni, industria) che vi permettano di creare un'azienda di apprendimento?

5. Avete adottato meccanismi che vi consentano di rispondere alle informazioni ricevute?

**Conoscenza approfondita della concorrenza
– Vi guardate attorno?**

6. La vostra azienda si confronta in modo attivo con la concorrenza?
7. Osservate oltre i confini del vostro mercato per conoscere gli importanti cambiamenti che si verificano nel mercato generale della distribuzione?
8. Osservate la situazione esterna al vostro settore di attività per comprendere le più ampie tendenze dei consumatori?
9. Siete membri attivi di associazioni industriali o organizzazioni commerciali e partecipate a gruppi che diffondono dati e tendenze riscontrate all'interno dell'industria?

**Politica governativa e fattori esterni
– Conoscete il modo in cui politica e fattori esterni influiscono sulle vostre attività?**

10. Siete al corrente delle nuove politiche governative?
11. La vostra azienda adotta un ruolo attivo nel contribuire a dar forma alla politica?
12. La vostra azienda ha predisposto piani di emergenza atti a rispondere a circostanze esterne impreviste?

Il meccanismo del filtro

13. Quando considerate i cambiamenti del mercato, prendete in considerazione l'impatto che essi avranno sulle vostre attività specifiche?
14. Siete costantemente impegnati nel cambiare la vostra strategia commerciale? Cambiate continuamente assortimento, prezzi, politiche operative, marketing, ecc. per far fronte alla domanda di competitività?
15. Avete predisposto dei meccanismi che consentano alla vostra azienda di "filtrare" l'enorme quantità di informazioni di cui viene a conoscenza?

Vision e strategia

16. La vostra azienda possiede una vision e una strategia chiaramente definite?
17. I valori e i credo fondamentali dell'azienda sono compresi e costantemente reiterati?
18. La vostra azienda è impegnata in una ponderata pianificazione a lungo termine?

Competenze di leadership

19. La vostra azienda è guidata da un leader o team dirigenziale determinato?
20. L'azienda ha "fame di successo" ed evita di assumere un atteggiamento di compiacenza relativamente ai risultati ottenuti?

- 21. Per i dirigenti, esistono chiari piani di successione e percorsi di avanzamento professionale?
- 22. Le decisioni adottate vengono comunicate con autorevolezza e coerenza all'intera organizzazione? Le decisioni vengono costantemente reiterate?
- 23. La vostra azienda vanta una storia comprovata di adozione di decisioni accorte?
- 33. Avete sviluppato con successo nuovi marchi o formati all'interno della vostra azienda?
- 34. All'interno dell'organizzazione possedete solide capacità di sviluppo dei prodotti e di branding privato?
- 35. Siete impegnati in partnership avanzate con i fornitori chiave?

Dipendenti

- 24. La vostra azienda si avvale di dipendenti costantemente impegnati a migliorare?
- 25. I vostri dipendenti hanno compreso chiaramente gli obiettivi e le mete aziendali?
- 26. I dipendenti addetti al servizio ai clienti sono motivati e appassionati al loro lavoro?
- 27. La vostra azienda è sufficientemente efficace in termini di costi ed efficiente per competere nel mercato?
- 28. I prezzi da voi applicati sono competitivi?
- 29. I vostri processi di distribuzione sono efficienti?
- 30. Il vostro assortimento di prodotti è accattivante per il target di clienti che vi siete prefissati di raggiungere?
- 31. Siete in grado di creare ambienti attraenti e differenziati all'interno dei vostri punti vendita?
- 32. Siete in grado di personalizzare gli assortimenti di prodotti a gruppi specifici di clienti?
- 36. Utilizzate in modo attivo nuove forme di marketing con i vostri consumatori?
- 37. Investite attivamente denaro e risorse nello sviluppo del marchio?
- 38. Siete in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti che hanno luogo nel mercato?
- 39. Partecipate a o monitorate da vicino fattori di disturbo tecnologici potenziali?

CONSIDERAZIONI FINALI



Mentre i distributori moderni devono dimostrare una buona maestria nei principi fondamentali della gestione di un'azienda di successo, i principali risultati dello studio hanno messo in evidenza la presenza di un maggior numero di capacità chiave nei distributori di grande fama.

Le aziende devono essere in grado di promuovere internamente sia l'innovazione continua che quella incrementale.

Segue un riassunto dei risultati critici dello studio:

- 1. Creare un modello Innovazione efficace per l'azienda, in grado di accogliere sia l'innovazione continua che quella incrementale.** Questo modello comporta la presenza di un efficace sistema di esplorazione per il monitoraggio delle tendenze, un filtro che elabori le idee e solide capacità di esecuzione.
- 2. Sviluppare le capacità critiche all'interno dell'azienda.** Queste includono una solida conoscenza approfondita dei clienti, sviluppo del personale people e competenze di leadership per adottare e reiterare le decisioni critiche.
- 3. Rispondere efficacemente agli indicatori potenziali.** Lo studio ha identificato sei macro-tendenze che minacciano di diventare punti di inflessione imminenti. Le aziende devono valutare tali tendenze per accertare la possibilità che esse si registrino anche nel loro mercato e decidere poi se agire o reagire al loro verificarsi.
- 4. Intervenire a seconda delle proprie forze.** La risposta appropriata alle esigenze di cambiamento deve tenere in considerazione le dimensioni dell'azienda, le dinamiche di mercato, il posizionamento di nicchia rispetto a quello di massa nonché una valutazione critica delle competenze centrali dell'azienda stessa.
- 5. Preparare l'azienda al futuro.** Occorre condurre un'autoanalisi critica per comprendere le aree e le modalità con cui l'azienda deve evolversi in futuro.

Per sopravvivere ai punti di inflessione futuri, i distributori devono sviluppare attivamente le capacità appropriate che consentano loro di avere successo in un mercato destinato ad essere, nel prossimo decennio, ancora più dinamico.

Coca-Cola



**RETAILING
RESEARCH
COUNCIL
EUROPE**



Copyright © 2007 Coca-Cola Services S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system,
or transmitted in any form or by any means without the written permission of the publisher.
This report is a summary for general information only and does not constitute legal advice.

Design: www.the-radiator.com

IL PUNTO DI INFLESSIONE