



Rispondere ai discount

Un nuovo modello
per la distribuzione alimentare?



Progetto XI Agosto 2005
Studio condotto per il Coca-Cola Retailing
Research Council Europe
da McKinsey & Company

Informazioni su...

Coca-Cola Retailing Research Council, Europe

L'impegno del 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 focalizza le proprie energie nell'identificazione e successivo studio di tematiche e problemi d'importanza critica e, ove appropriato, nella presentazione di soluzioni ad un forum idoneo, per sfruttare le informazioni ottenute in modo da sviluppare e migliorare ulteriormente l'efficacia delle attività di distribuzione alimentare.

McKinsey & Company

McKinsey & Company è uno studio di consulenze di management che aiuta aziende e organizzazioni leader ad ottenere miglioramenti di performance caratteristici, duraturi e sostanziali.

Negli ultimi 70 anni, l'obiettivo principale dello studio è rimasto costante: servire da advisor esterno di fiducia delle aziende su tematiche d'importanza critica cui i quadri gestionali si trovano a far fronte.

Avvalendosi di circa 7.800 consulenti che operano presso 85 uffici presenti in 44 paesi del mondo, le consulenze di McKinsey ineriscono gli aspetti strategici, operativi, organizzativi e tecnologici di un'azienda.

Lo studio vanta una ampia esperienza in tutti i principali settori dell'industria e nelle aree funzionali primarie, come pure una profondo know-how nelle aree ad alta priorità delle aziende commerciali leader di oggi, ovvero crescita, globalizzazione e new economy.

Ringraziamenti

The Coca-Cola Retailing Research Council, Europe

Nick Badminton

Pick 'n Pay Sudafrica

Kenneth Bengtsson

ICA ABSweden

Peter Boros

Co-Op Hungaria Limited Ungheria

Ewa Borowska

Eurocash Polonia

Ömer Bozer

Migros AS Turchia

Salvatore Dina

Gruppo PAM Italia

Guy Farrant

Marks & Spencer Regno Unito

Thierry Garnier

Champion Francia

Alfred Glander

PLUS Germania

Stephen Quinn

Superquinn Irlanda

Kenneth Towle

Tesco Regno Unito

Sander van der Laan

Albert Heijn Paesi Bassi

Mark Verleye

Delhaize Le Lion Belgio

Nikos Veropoulos

Veropoulos Bros. Grecia

Alan McClay

CIES Francia

Direttore: Thomas W. Vadeboncoeur

Goodheart Resource, Inc. USA

Studi condotti

- I. Staffing Supermarkets in the 1990s (Il reclutamento del personale dei supermercati negli anni '90)
- II. Food Retailing in Europe (Distribuzione alimentare in Europa)
- III. Grocery Distribution in the 90s - Strategies for Fast Flow Replacement (Distribuzione alimentare negli anni '90 – Strategie di sostituzione rapida delle merci)
- IV. Building Customer Loyalty in Grocery Retailing (Consolidare la fidelizzazione dei clienti nella distribuzione alimentare)
- V. Supplier-Retailer Collaboration in Supply Chain Management (Collaborazione fornitore/distributore nella gestione della supply chain)
- VI. The Future for the Food Store - Challenges and Alternatives (Il futuro dei punti vendita alimentari – Sfide e alternative)
- VII. Knowing Your Customer - How Customer Information Will Revolutionise Food Retailing (Conoscere i propri clienti – Come le informazioni sui clienti rivoluzioneranno la distribuzione alimentare)
- VIII. From Ingredient Shopping to Meal Solutions - Meeting the Customer Appetite for Change (Dall'acquisto di ingredienti ai pasti pronti – Soddisfare l'appetito dei clienti per le novità)
- IX. 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)
- X. A Leadership People Strategy for Food Retailers (Una strategia di leadership delle risorse umane per i distributori alimentari)

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	6
Sommario esecutivo	7
La nascita dei discount e il Regno del Valore	9
Come i consumatori definiscono il valore	17
Come funziona il modello del discount	27
Limiti del modello del discount	35
Cosa riserva il futuro?	43
Rispondere alla sfida in termini di prezzo	51
Rispondere alla sfida in termini di valore superiore	57
Definizione delle Priorità	63

Prefazione

La Relazione 2005 del Coca-Cola Retailing Research Council Europe riassume i risultati di uno studio approfondito sulla crescita dei distributori alimentari discount europei e le implicazioni di tale crescita per i supermercati e gli ipermercati non discount. Il Progetto, commissionato dal Council e condotto dalla società di consulenza McKinsey & Company, ha beneficiato dall'ampia partecipazione dei principali distributori membri del Council stesso, dai dibattiti intercorsi con numerosi esperti del settore e dai risultati di un'importante indagine svolta recentemente da McKinsey tra 10.000 consumatori europei di prodotti alimentari e intitolata "Prassi di distribuzione Europea al dettaglio (European Retail Practice).

L'obiettivo primario del Progetto è quello di evidenziare le tendenze verso il valore, che sottendono all'incredibile crescita del discount ed offrono opportunità di reazione ai distributori non discount. Il Progetto si focalizza sul modo in cui i discount servono con successo alcuni gruppi di consumatori orientati al prezzo, come pure su alcuni dei limiti del modello del discount. E sebbene la Relazione esamini alcune delle molteplici implicazioni per i produttori di beni di consumo confezionati, il nucleo dei suoi sforzi si incentra sullo sviluppo di soluzioni per i distributori alimentari non discount.

Questo argomento riveste chiaramente un'importanza fondamentale per i distributori alimentari di tutta Europa. Il Council auspica che i CEO e le altre figure responsabili della definizione di una strategia trovino la Relazione utile ai fini delle loro decisioni, in un ambito operativo così complesso.

Sommario

La ricerca del valore

A prima vista, sembra che i discount rappresentino la principale sfida cui il settore della distribuzione alimentare di oggi si trova a far fronte. Ma se si scava un po' in profondità, emerge come non sia solo il fenomeno dei discount a cambiare il volto della distribuzione alimentare europea. La principale forza disgregante – e al contempo la principale opportunità è rappresentata dalle sempre maggiori aspettative dei consumatori in termini di valore.

I diversi segmenti di consumatori definiscono il valore in modo diverso

È indubbio che i discount abbiano influito sulle aspettative dei consumatori, in quanto hanno insegnato loro ad attendersi prodotti di qualità a basso prezzo. L'ampia ricerca condotta recentemente tra i consumatori da McKinsey & Company mostra che i discount offrono un buon valore a quei consumatori europei per i quali il prezzo rappresenta il fattore più decisivo ai fini dell'acquisto. Ma si tratta solo del 20% del mercato totale. Il restante 80% dei consumatori è interessato ad altri aspetti che vanno ben oltre il prezzo. E quanto adeguatamente vengono soddisfatte le esigenze di queste persone?

Come funziona il modello del discount

I discount utilizzano un approccio altamente efficace per offrire ai consumatori, quale componente del valore, il giusto prezzo. Poiché tutti i consumatori stanno diventando sempre più esigenti in termini di prezzi contenuti, in quest'area molte sono le lezioni che gli operatori non discount potrebbero e dovrebbero apprendere dai discount. In questa Relazione vengono quindi analizzati in modo approfondito i meccanismi del modello di business dei discount.

Limiti del modello del discount

Al contempo, però, i limiti del modello del discount emergono sempre più chiaramente. Una indicazione in questo senso deriva dal fatto che la rapida crescita dei discount è stata alimentata principalmente dallo sviluppo di nuovi punti vendita piuttosto che da solide vendite di prodotti uguali a quelli della concorrenza. I discount crescono maggiormente perché la normativa consente loro di aprire più rapidamente e più semplicemente, rispetto ai concorrenti non discount, i propri punti vendita. Sebbene questo aspetto non attenui la sfida rappresentata dai discount, suggerisce che il fascino esercitato sui consumatori dal modello del discount non sia così forte come si potrebbe pensare.

I discount si stanno adeguando alle tendenze dei consumatori e del mercato

Rendendosi forse conto della situazione, i discount stanno modificando il loro approccio per meglio adattarlo ai diversi contesti del mercato e per far leva su una più ampia tipologia trasversale di consumatori. Essi stanno ampliando le loro linee di prodotti e includono un maggior numero di marchi. Investono inoltre, come mai prima d'ora, per commercializzare la loro offerta ai consumatori. Ma nessuno sa per quanto tempo potranno permettersi il lusso di avvalersi di queste strategie senza sconvolgere il proprio modello di business

Anche in un clima di incertezza, i distributori alimentari dovrebbero fermarsi un momento e pensare a quali lezioni si potrebbero apprendere da questi concorrenti di prodotti a basso prezzo. Ma, aspetto questo più importante, il successo dei discount indica uno spostamento sottostante, nel sentimento dei consumatori, verso il valore. Questa tendenza verso il valore sta cambiando le regole del gioco per tutti i distributori, e non solo per coloro che si trovano a dover rispondere alla sfida imminente posta loro dai discount.

Rispondere alla sfida in termini di prezzo

Il prezzo non è l'unica componente del valore, ma la più grande. Di conseguenza, per vincere facendo leva sul valore, un distributore deve innanzitutto offrire prezzi competitivi sugli "Articoli Chiave di Valore" (Key Value Items), le SKU che influiscono maggiormente sulla percezione del prezzo da parte dei consumatori. La comprensione dei meccanismi del modello operativo del discount offre agli altri distributori una nuova ottica con la quale affrontare il problema della riduzione dei costi. Se da un lato la pedissequa imitazione dei discount rappresenta un'improbabile strada verso il successo, essi possono costituire una preziosa fonte di idee per eliminare i costi e rispondere alle sempre maggiori aspettative dei consumatori in termini di prezzi bassi.

Rispondere alla sfida in termini di valore superiore

Tuttavia, rispondere alla sfida meramente in termini di prezzo non sarebbe di per sé sufficiente per avere successo in un ambiente sempre più esigente. I distributori devono anche "rispondere alla sfida offrendo un valore superiore", personalizzando la loro offerta alle definizioni che i loro consumatori target hanno del valore. Per servire alcuni segmenti, questo richiederà un cambiamento istantaneo verso i prezzi effettivi e quelli percepiti. Nella presente Relazione, vengono riportati alcuni esempi tratti dall'Europa e da altri paesi, di distributori che sono riusciti con successo a diventare "famosi per" qualcosa che i loro consumatori considerano importante. Dare forma concreta a tali sforzi è un'attività alla quale ciascun distributore potrebbe e dovrebbe dedicare la propria creatività organizzativa.

Definizione delle Priorità – Successo significa creare valore

La necessità di un nuovo modello gestionale per competere con successo dipenderà dal punto di partenza del distributore, dai segmenti che ambisce servire e dall'ambiente competitivo nel quale opera. Poiché la maggior parte dei distributori gestisce già una base di grandi supermercati, la prima linea d'attacco dovrebbe essere rappresentata dalla ridefinizione del modello esistente. Allo stesso tempo, la diversità delle esigenze dei consumatori potrebbe rendere impossibile servire con lo stesso format distributivo segmenti estremamente diversi.

La distribuzione alimentare continuerà a cambiare, rivedendo costantemente verso l'alto le aspettative in termini di valore ed esercitando maggiori pressioni sulle operazioni. Poiché lo spostamento verso il valore continua, non tutti i distributori alimentari tradizionali potranno sopravvivere: coloro che non riusciranno a rispondere, rischieranno di aprire una breccia nel loro mercato, sulla quale si butteranno prontamente i discount.

Per vincere in questo nuovo ambiente, i distributori alimentari devono focalizzarsi incessantemente sull'offerta di valore ai consumatori, basata su una conoscenza approfondita, accurata e temporalmente appropriata delle loro esigenze. La posta in gioco è alta e la sfida non è mai stata così impegnativa. Rispondendo in modo deciso con un approccio integrato, centrato sulle definizioni di valore dei consumatori, i distributori alimentari non discount potranno garantirsi un futuro in questo nuovo mondo guidato dal valore.

CAPITOLO 1



La nascita dei discount e il Regno del Valore

La nascita dei discount e il Regno del Valore

La nascita dei discount

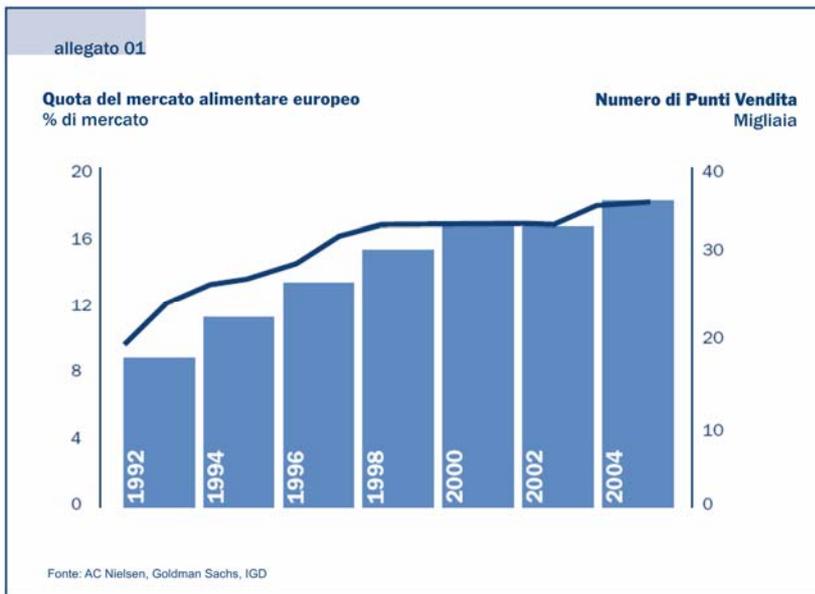
In Europa, i discount hanno rappresentato, e continuano a farlo, una enorme quota di mercato. In Germania controllano quasi il 40% del mercato alimentare e la loro presenza, negli ultimi vent'anni, si è allargata in tutti tranne due dei 16 principali mercati europei. Attualmente, detengono oltre il 15% del mercato europeo della distribuzione alimentare.

La rapida crescita dei discount è principalmente dovuta alla straordinaria velocità con cui vengono aperti i punti vendita. Quasi il 47% di tutti i nuovi punti vendita di distribuzione aperti in Europa dal 1991 sono stati discount.¹ In tutto, da tale anno hanno aperto in media 3,5 punti vendita al giorno. Rispetto al numero equivalente di nuovi supermercati e ipermercati di dimensioni complete, non stupisce affatto che molti distributori non discount avvertano l'esigenza di rispondere a tale situazione.

Quando la gente pensa ai discount, ha solitamente in mente le catene "hard discount" tedesche, Aldi e Lidl. Questi sono accomunati dallo stesso profilo:

- Assortimento limitato. Linea di prodotti molto ristretta (600-1.500 SKU) e offerta limitata di prodotti freschi
- Marchio proprio. La stragrande maggioranza delle vendite proviene dai prodotti a marchio proprio
- Comunicazione focalizzata sul prezzo. Enfasi coerente e priva di ambiguità sui prezzi bassi
- Promozioni non alimentari. Le offerte del tipo "Fino ad esaurimento scorte" assicurano una posizione solida e margini di utile
- Rigido controllo dei costi. Focalizzazione incessante sulla riduzione dei costi, dalla sede centrale ai punti vendita.

¹ AC Nielsen



Sebbene Aldi e Lidl vengano spesso considerate insieme, tra essi esistono delle reali differenze. Infatti, Aldi è formata da due aziende indipendenti, Aldi Süd e Aldi Nord. Aldi Süd ha ottenuto maggiore successo: nel 2003, gestiva il 30% in meno di punti vendita rispetto a Aldi Nord, ma ha raggiunto ricavi del 15% superiori ed un EBIT previsto del 5,9% rispetto al 3,7% di Aldi Nord. In Germania, Lidl ha avuto una presenza significativamente inferiore rispetto a Aldi, con ricavi in Germania pari a 9,8 miliardi rispetto ai 22,0 miliardi di Aldi. Tuttavia, ha perseguito un'espansione internazionale molto più aggressiva. Le operazioni al di fuori della Germania generavano già il 48% dei ricavi totali e si prevede che continueranno a crescere. Inoltre, la controllante di Lidl, il Gruppo Lidl and Schwarz, gestisce oltre 400 ipermercati Kaufland. Recenti acquisizioni e una solida crescita delle vendite hanno permesso a Kaufland di affermarsi quale maggior catena di ipermercati della Germania, oltre ad espandersi rapidamente in tutta l'Europa dell'Est.

allegato 02

Operazioni europee dei discount

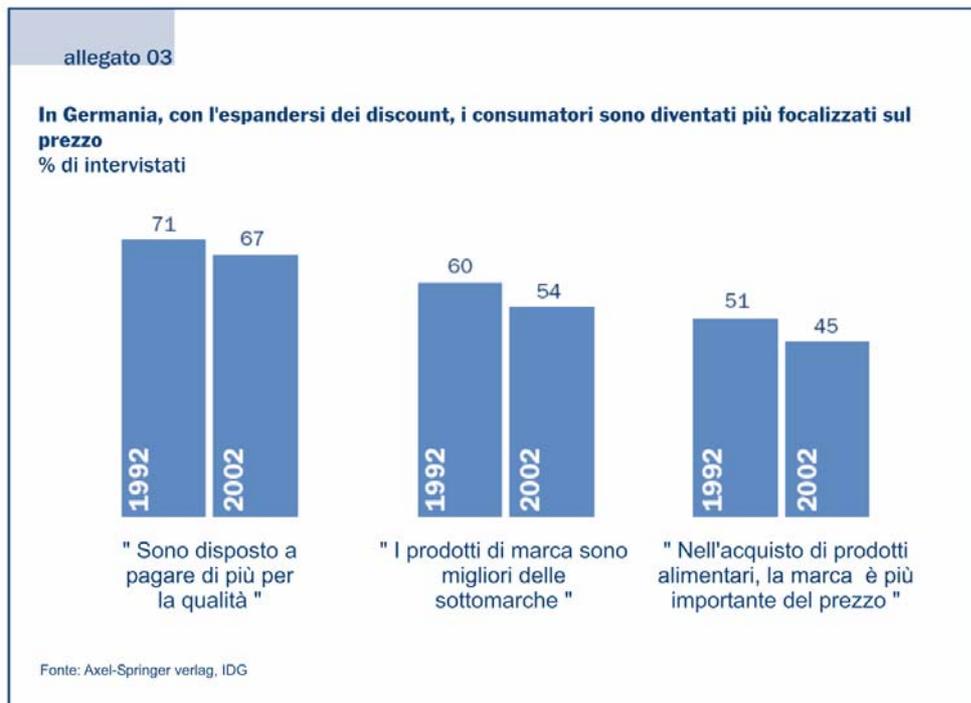
Principale discounter	Vendite nette 2003 € miliardi	Punti Vendita	Numero di mercati operativi
Aldi	30,9	6.135	10
Lidl	18,9	5.531	15
Plus	8,1	3.545	7
Penny	7,9	2.996	8
Dia	5,1	3.969	5

Fonte: Ricerca IGD

Oltre agli hard discount, si sta affermando sempre più un gruppo di cosiddetti "soft discount", che hanno adottato elementi specifici della formula dell'hard discount. Offrendo un assortimento più limitato rispetto ai supermercati o ipermercati tradizionali, questi soft discount levigano alcuni degli aspetti più spigolosi degli hard discount per soddisfare una tipologia più ampia di consumatori.

Nella presente Relazione, verrà utilizzato il termine "discount" per designare in breve qualsiasi distributore che segua il modello economico del discount – il termine si applica tanto ai distributori discount soft quanto a quelli hard; i riferimenti ad una caratteristica particolare degli hard discount verranno esplicitati.

L'impatto dei discount sui mercati alimentari va ben oltre il loro accumulo di quota di mercato. In Germania, dove sono cresciuti da una quota del 23% nel 1992 ad una del 37% oggi, hanno influenzato sia l'opinione dei consumatori sia le dinamiche della concorrenza. In questo periodo, si sono riscontrati chiari cambiamenti nelle preferenze dei consumatori. Un numero sempre più basso di consumatori tedeschi, ad esempio, afferma di voler pagare di più per la qualità o di preferire prodotti di marca rispetto alle sottomarche (vedi Allegato 3).



Inoltre, la nostra ricerca mostra che anche i consumatori che fanno raramente la spesa presso i discount sono meno fedeli al punto vendita da essi privilegiato. Un consumatore che si serve del discount come punto vendita secondario o occasionale, spende il 5-10% in meno presso il punto vendita primario non discount rispetto a quanto spenderebbe se non avesse mai acquistato presso un discount. Probabilmente, il motivo è che essendo i consumatori "esposti" al discount, imparano a confrontare i prodotti prima di sceglierli, ad acquistare in modo selettivo i prodotti nel punto vendita che offre l'affare migliore.

La crescita effettiva o temuta dei discount riesce persino a far nascere una concorrenza sui prezzi tra gli operatori non discount. Quando un distributore reagisce ai discount abbassando i prezzi, altri lo seguono a

ruota. Hans Reischl, ex CEO di Rewe, ha raccontato come "Il semplice annuncio di Lidl" della propria intenzione di aprire 300 punti vendita nella Repubblica Ceca abbia spinto i distributori a "vendere molti prodotti alimentari ad un prezzo del 10% inferiore a quello d'acquisto". Sembra che questa spirale verso il basso si sia verificata nei Paesi Bassi ed in Svezia, come pure in altri mercati.

Il discount non rappresenta l'unica minaccia

I distributori alimentari europei sono stati costretti a misurarsi nella sfida lanciata dai discount in un momento particolarmente difficile. Diversi fattori hanno contribuito a fare della distribuzione al dettaglio un settore nel quale è difficile avere successo:

- **Lento restringimento del mercato.** Dal 1980, la spesa alimentare delle famiglie dell'Europa occidentale ha subito una flessione di 5 punti percentuale. Adeguandosi all'inflazione, i prezzi degli alimenti sono scesi nella maggior parte dei mercati.
- **Aumento delle aspettative dei consumatori.** I consumatori stanno diventando sempre più consapevoli ed esigenti. Le indagini mostrano ripetutamente che i consumatori non si aspettano solo prezzi migliori rispetto a 10 anni fa, ma anche una migliore scelta, qualità e convenienza.
- **Vincoli normativi.** Nella maggior parte dei mercati, i distributori alimentari incontrano diversi ostacoli alla crescita ed alla loro gamma di risposte alla concorrenza. Tali ostacoli includono le normative urbanistiche sulle aperture, a svantaggio dei punti vendita di dimensioni maggiori, limitazioni sulle vendite sottocosto ed i vincoli sull'orario di apertura.

Riconoscendo queste sfide, i mercati finanziari si attendono una crescita dei principali distributori non discount europei inferiore a quella registrata in passato. È possibile quantificare le aspettative del mercato scomponendo il prezzo di un titolo azionario nei suoi componenti base: il valore degli utili attuali esteso all'infinito e le aspettative di una crescita futura degli utili. Un'analisi di otto delle principali società di distribuzione alimentare europee le cui azioni sono quotate in Borsa, rivela che nel 1993 il 30% circa del prezzo delle loro azioni poteva essere attribuito alle aspettative di crescita futura. Nel 2002, tale cifra era scesa di poco sotto il 10%: il mercato azionario prevedeva un rallentamento o addirittura l'interruzione della crescita della distribuzione alimentare. I mercati finanziari sono solitamente degli osservatori imparziali, per cui il loro consenso – che le attuali strategie produrranno un'espansione relativamente contenuta - dovrebbe essere rassicurante.

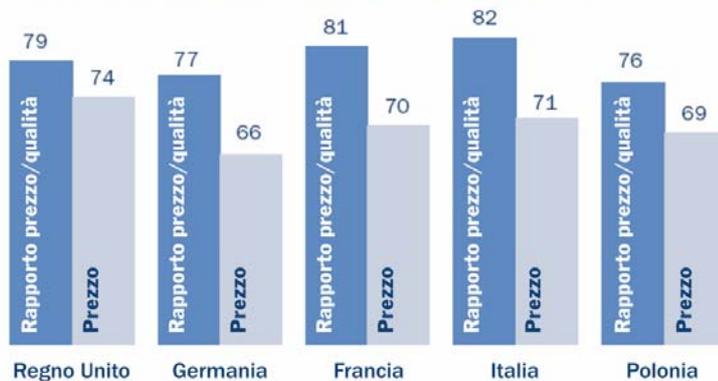
La minaccia non viene dal discount, ma dal valore

Tuttavia, la nascita dei discount non segna la fine del format dei supermercati e degli ipermercati. La nostra nuova ricerca mostra che molti consumatori europei continuano ad apprezzare assortimento e servizio, a condizione che questi due elementi siano disponibili ad un prezzo accettabile. Il modello del discount è ottimizzato per rispondere alle preferenze dei consumatori tedeschi mentre in altri mercati i vantaggi di questo modello vengono notevolmente neutralizzati dalla mancanza di interesse da parte dei consumatori.

In realtà, i distributori non discount possono avere altrettanto successo dei discount nel rispondere alle sfide poste dall'ambiente di oggi (Allegato 4). Utilizzando la crescita delle vendite di prodotti uguali a quelli della concorrenza quale surrogato del successo, si constata come sia i distributori discount sia i non discount possano emergere come solidi operatori. Sebbene i vincitori varino molto a seconda del formato, la caratteristica che li accomuna è l'elevato "valore" percepito tra i consumatori che acquistano i loro prodotti.

In tutti i mercati, i consumatori attribuiscono al buon rapporto prezzo/qualità un'importanza maggiore rispetto al prezzo

Percentuale di consumatori che hanno scelto come supermercato primario quello con il punteggio più alto* in termini di "Rapporto prezzo/qualità" o "Prezzo"



*o con il punteggio più alto in ex-aequo
Fonte: Ricerca di McKinsey sui consumatori

In effetti, un importante risultato di una nuova ricerca indica come il "valore" sia la determinante più importante nella scelta del punto vendita, ancora più importante del prezzo.² Nell'80% dei casi, il distributore che secondo i consumatori offre il valore più elevato ne diventa il punto vendita primario e poiché i consumatori tendono a spendere il 60-70% del loro budget alimentare presso un punto vendita primario, tutti i distributori devono essere vincitori in base al valore se vogliono davvero affermarsi in questo difficile settore.

Ma cosa significa offrire valore? Le chiacchiere sui discount hanno convinto molti distributori che l'offerta di valore è sinonimo di prezzi scontatissimi, anche se ciò significa dover tagliare su servizi e assortimenti.

² Poiché ai consumatori sono state poste domande relative unicamente ai supermercati del quartiere in cui vivono, dopo aver adeguato le risposte alla località emerge come il valore sia per loro l'aspetto di primaria importanza.

DISTRIBUZIONE DI VALORE A LIVELLO MONDIALE

Il concetto di valore non è solo un fenomeno europeo. Infatti, si sta assistendo ad una rapida crescita dei distributori focalizzati sul valore in molti diversi settori e aree geografiche.

Nord America. Wal-Mart ha continuato ad incrementare la propria quota alimentare, sino a raggiungere il 15% del mercato USA, con i suoi supercenter ed il formato Neighbourhood Market. Nel frattempo, i dollar stores (negozi in cui tutti i prodotti vengono messi in vendita ad un dollaro) hanno raggiunto un tasso composto di crescita annua (CAGR) delle vendite, in 9 anni, di circa il 19% e si prevede che, nei prossimi tre anni, costruiranno 1.000 nuovi punti vendita all'anno. Diversi distributori alimentari americani, tra cui Kroger e Albertsons, hanno iniziato a sperimentare con i format ad assortimento limitato.

Sud America. I formati discount in quest'area geografica soddisfano le esigenze di consumatori con risorse finanziarie limitate. Ad esempio, da Guanabara, un discount brasiliano, i consumatori sono disposti a fare code di 2-3 ore pur di sfruttare le offerte speciali giornaliere, mentre diverse categorie di prodotti vengono vendute "a prezzo di costo".

Asia. La catena di supermercati Daiso Sangyo nei quali i prodotti vengono venduti a 100 yen, è uno dei distributori giapponesi in più rapida crescita. La catena Don Quijote gestisce negozi chiamati "Amusement Shopping Machines" (Macchine dello shopping divertente) che attirano folle di teenager alla moda, alla ricerca di affari.

Africa. Massmart, che gestisce i formati discount e Supercenter in 5 paesi africani, nel 2004 ha registrato una crescita del 17% (11% nella

categoria di prodotti uguali a quelli della concorrenza). Massmart gestisce inoltre un originale formato discount chiamato "Game," il cui slogan è "Vinci sempre tu". Oltre ai prodotti alimentari e non alimentari a prezzi economici, Game offre anche intrattenimento, mediante gare all'interno dei punti vendita.

allegato 05

I discount non sono gli unici operatori che offrono valore
 Classifica in base alla percezione di valore dei consumatori

	Regno Unito	Germania	Francia	Italia	Polonia
#1	Iper	Iper	Discount	Super	Discount
#2	Discount	Discount	Iper	Iper	Iper
#3	Multiformato	Discount	Super	Iper	Iper

Fonte: Ricerca di McKinsey sui consumatori

L'Allegato 5 identifica i distributori che, secondo gli intervistati, si classificano ai primi posti per quanto riguarda l'aspetto "offre un buon rapporto prezzo/qualità". Le risposte indicano come quello del valore sia un concetto molto complesso. E i distributori di qualsiasi formato e marchio possono avere successo. Come accade, non esiste una "pallottola d'argento" per creare valore.

Per creare valore, quindi, un distributore deve avere familiarità con le definizioni che i suoi consumatori danno di buon valore. Per alcune persone, valore significa principalmente acquistare prodotti di qualità accettabile al minor prezzo possibile. Per altre, molti fattori oltre al prezzo – tra cui l'assortimento di prodotti, la loro disposizione pratica ed i servizi interni – giocano tutti un ruolo importante nella percezione del valore.

La comprensione delle sottili differenze tra le varie definizioni di valore dei consumatori rappresenta il più importante passo in avanti verso la reale offerta di valore ed il successo. Di conseguenza, nel prossimo capitolo verranno analizzati in modo approfondito i risultati della nostra nuova ricerca tra i consumatori

Messaggi chiave

Nell'ultimo decennio, grazie alla straordinaria velocità di apertura dei punti vendita, si è registrata una crescita sia degli "hard" sia dei "soft" discount.

Oltre ad erodere quote di mercato, i discount influenzano l'atteggiamento dei consumatori relativamente all'acquisto di prodotti alimentari, rendendoli meno fedeli e più focalizzati sui prezzi.

I discount rappresentano il sintomo di una tendenza sottostante verso il valore osservata nella distribuzione.

I distributori alimentari che creano valore riescono ad affermarsi sul mercato, ma il valore viene definito in modo diverso da consumatori diversi.

BREVE STORIA DELL'HARD DISCOUNT

Aldi

Nel 1946, Karl e Theo Albrecht rilevarono il piccolo negozio di alimentari della madre nella valle della Ruhr, in Germania. Nel decennio successivo, ampliarono la catena Aldi (abbreviazione di "Albrecht Discount") in tutta la Germania occidentale, sino a raggiungere oltre 300 punti vendita nel 1960.

Un anno dopo, i fratelli, presumibilmente in disaccordo circa la vendita di sigarette nei loro punti vendita, decisero di suddividersi le attività di rivendita alimentari in base ad aree geografiche. Karl assunse il controllo di Aldi Süd mentre Theo di Aldi Nord; entrambe le aziende esistono ancora oggi come entità commerciali distinte, operanti secondo lo stesso principio di distribuzione alimentare "senza fronzoli".

Negli anni '70, Aldi iniziò la propria espansione internazionale, dall'Austria al Benelux ed agli USA. Nel 1979, Aldi Süd rilevò Trader Joe's (conosciuto in precedenza col nome di Pronto Markets), un punto vendita alimentare americano che ha perseguito una originale strategia di "discount di tendenza".

Verso la fine degli anni '90, Aldi si trovò a far fronte alla crescente concorrenza delle altre catene discount. Contemporaneamente, la differenza tra Aldi Nord e Aldi Süd divenne sempre più marcata, con l'affermazione di Aldi Süd quale catena più moderna, in maggiore espansione e di successo delle due.

Negli ultimi anni, il rallentamento dell'economia tedesca ha in realtà sostenuto la crescita continua di Aldi. Nel 2003, il 90% della popolazione tedesca viveva a circa 15 minuti di distanza da un supermercato Aldi. I solitari fratelli Albrecht sono nel frattempo diventati gli uomini più ricchi della Germania, accumulando una fortuna consolidata di oltre €30 miliardi.

Lidl

Negli anni '30, Lidl & Schwarz nacque come attività di vendita all'ingrosso e fu solo nel 1973 che l'azienda acquistò i diritti sul nome Lidl per DM 1000 ed aprì il primo discount Lidl nella valle della Ruhr (vicino all'area nella quale anche la catena Aldi iniziò ad operare), imitando i principi di base "senza fronzoli" di Aldi. Nel 1984, il Gruppo Schwarz aprì il primo ipermercato discount, Kaufland. La ristrutturazione aziendale del 1999 separò i punti vendita Lidl e Kaufland in entità distinte, sebbene detenute dallo stesso proprietario, Lidl & Schwarz.

Il 1989 segnò l'inizio dell'aggressiva espansione internazionale di Lidl. Partendo dall'Italia, Spagna e Regno Unito, il discount approdò a metà degli anni '90 nel Benelux e nei paesi nordici; verso la fine del decennio, la focalizzazione espansionistica di Lidl si orientò verso l'ex Blocco orientale, includendo Ungheria, Polonia e la Repubblica Ceca. Nel 2003, Lidl annunciò ulteriori piani di espansione aggressiva, non solo in Europa, ma anche in Canada (dove tali programmi si devono ancora realizzare, probabilmente a causa dei problemi riscontrati nel mercato domestico di Lidl).

Negli ultimi anni, l'importanza di Kaufland all'interno del Gruppo è notevolmente cresciuta. Le vendite hanno registrato un forte incremento, grazie alle acquisizioni (Magnet/Grosso da Tengemann nel 2000 ed alla catena Bremke und Horster da Familia, nel 2003) e ad una solida crescita organica. Nel 2003, Kaufland era il maggiore operatore di ipermercati della Germania, davanti a Real di Metro.

Oggi, Lidl & Schwarz è il settimo distributore alimentare europeo ed opera in 15 paesi, con ricavi consolidati di €34 miliardi.

CAPITOLO 2

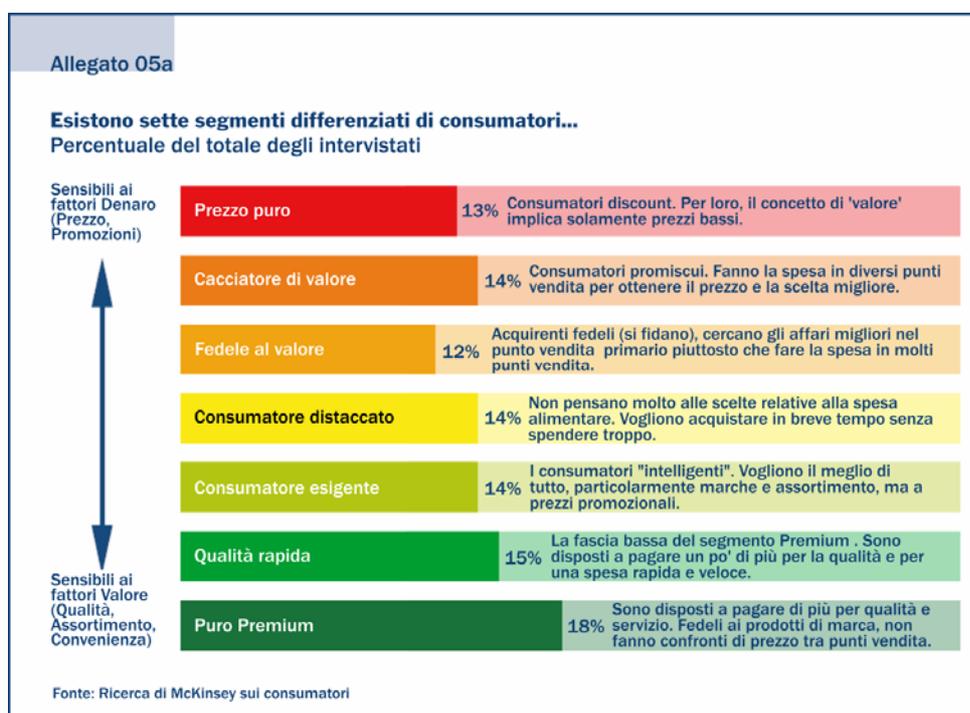


Come i consumatori definiscono il valore

Quello di valore può sembrare un concetto semplice. Ma il modo in cui i singoli consumatori considerano il valore è piuttosto elusivo e, molto spesso, formato da una combinazione di molti aspetti tipici del punto vendita. Avvalendoci della nostra nuova ricerca tra i consumatori, siamo stati in grado di raggruppare queste persone in segmenti a seconda del parere espresso sul valore. Questi segmenti ci aiutano a comprendere quali punti vendita i consumatori scelgono e perché. Ma, aspetto questo più importante, fungono da guida per definire quali fattori sono necessari per conquistare (o riconquistare) la loro fedeltà.

I consumatori percepiscono il valore in modo diverso

Data l'importanza della percezione del valore, è assolutamente vitale acquisire una più profonda comprensione del significato che i consumatori attribuiscono al valore. Da sempre i distributori sanno che alcuni consumatori sono molto focalizzati sul prezzo, mentre altri sono più interessati alla qualità e alla scelta. Per ottenere una valutazione più sofisticata dei fattori che portano alla scelta del punto vendita, gli intervistati sono stati raggruppati in base alla descrizione da essi fornita di abitudini e preferenze. Abbiamo identificato sette diversi segmenti di consumatori, ciascuno caratterizzato da una visione originale di ciò che porta al concetto di "buon valore" (Allegato 5a).



Segue una descrizione di tali segmenti, da quello più sensibile al prezzo al meno sensibile:

- **“Puro Prezzo”**. Questi consumatori giudicano i distributori quasi esclusivamente in base al prezzo, sebbene considerino anche la convenienza. Poiché attribuiscono poca importanza all'assortimento o all'esperienza di acquisto, non sorprende affatto che la metà del segmento “Puro Prezzo” indichi un discount quale punto vendita primario.
- **“Cacciatore di valore”**. I Cacciatori di valore sono disposti a “girare” per fare gli affari migliori. Molti di questi consumatori sono "selezionatori" che sfruttano offerte attraenti presso più punti vendita.
- **“Fedele al valore”**. Questi consumatori tendono a scegliere un unico punto vendita presso il quale acquistare la maggior parte dei prodotti alimentari. Quando decidono quale punto vendita scegliere,

la decisione è dettata dal prezzo quale fattore chiave, sebbene convenienza, qualità ed esperienza di acquisto siano anch'essi aspetti importanti. I consumatori "Fedeli al Valore" privilegiano particolarmente una ampia gamma di prodotti, poiché una vasta selezione consente loro di soddisfare tutte le esigenze di acquisto in un'unica visita al punto vendita. Per questo motivo, tendono a preferire gli ipermercati.

- "Consumatore distaccato". Questi consumatori non dedicano troppo tempo all'acquisto di generi alimentari. Da quanto affermato, spendono meno in prodotti alimentari della maggior parte degli altri segmenti, nonostante il reddito superiore alla media. Per questo motivo, quando si recano a fare la spesa, preferiscono un punto vendita nel quale sia facile acquistare. I Consumatori Distaccati sono abbastanza fedeli al punto vendita primario, poiché hanno familiarità con la sua disposizione e possono muoversi rapidamente e con il minimo sforzo.
- "Consumatore esigente". I Consumatori Esigenti sono persone accorte, interessate ad un ampio assortimento e ad un'esperienza di acquisto pratica, ma a basso costo. Sono disposti a "girare" ed hanno le stesse attitudine dei due segmenti orientati al prezzo a confrontare scrupolosamente i prezzi. Tuttavia, rispetto a tali segmenti, acquistano in modo relativamente infrequente prodotti a marchio proprio.
- "Qualità veloce". Questi consumatori hanno tanto denaro ma poco tempo. Sono interessati ad acquistare prodotti di qualità elevata e amano spesso cucinare, ma non intendono dedicare alla spesa alimentare più di un certo periodo di tempo. Favoriscono i punti vendita "agili" che li aiutano a trovare rapidamente i prodotti e ad uscire altrettanto rapidamente, e sono disposti a pagare di più per questo aspetto pratico.
- "Puro Premium". I consumatori Puro Premium vogliono fruire positivamente dell'esperienza di acquisto di generi alimentari e vogliono che i prodotti da essi acquistati siano della qualità migliore. Rappresentando il segmento più istruito e benestante, questi consumatori confrontano raramente i prezzi ma sono invece disposti a pagare per i prodotti più cari e per un servizio di prima classe.

In Europa, esistono tutti e sette i segmenti, sebbene le dimensioni di ciascuno varino considerevolmente da un paese all'altro (Allegato 6). La Germania presenta un numero estremamente elevato di consumatori "Puro Prezzo" e "Cacciatore di valore" (percentuale combinata del 49%), indubbiamente correlato al successo dei discount in questo paese

Dimensioni dei segmenti
Percentuale di intervistati

	Prezzo puro	Cacciatore di valore	Fedele al valore	Consumatore distaccato	Consumatore esigente	Qualità rapida	Puro Premium	Totale
Regno Unito	4	8	7	23	17	10	31	100
Germania	27	22	8	11	9	14	9	100
Francia	14	8	23	11	8	27	9	100
Italia	5	17	16	14	21	8	18	100
Polonia	9	13	14	6	21	16	21	100
Total ponderato	13	14	12	14	14	15	18	100

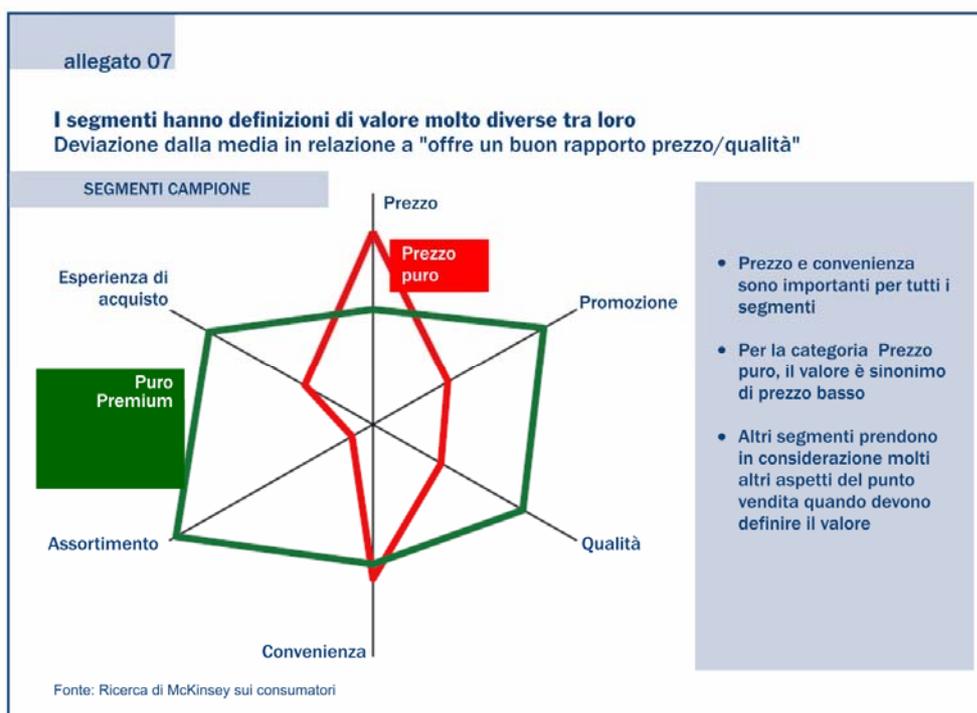
Fonte: Ricerca di McKinsey sui consumatori

La Francia vanta una grande percentuale di “Fedeli al Valore”, particolarmente ben serviti dal formato degli ipermercati, che ha riscosso un grande successo in questo mercato. Il Regno Unito, invece, registra una quota alquanto consistente di consumatori “Puro Premium”.

I diversi segmenti di consumatori definiscono il valore in modo diverso

In che modo questa segmentazione dei consumatori si traduce in informazioni che un distributore può utilizzare per personalizzare la propria offerta? La lezione più importante da apprendere da tali segmenti è la definizione di valore che ciascuno fa. Essi definiscono il valore in modi incredibilmente diversi.

Correlando il modo in cui i consumatori giudicano un punto vendita in base al valore ed al modo in cui giudicano lo stesso punto vendita in base ad altri fattori (convenienza, prezzo o qualità), è possibile scoprire quanto ciascun fattore influisca sulla percezione generale di valore.

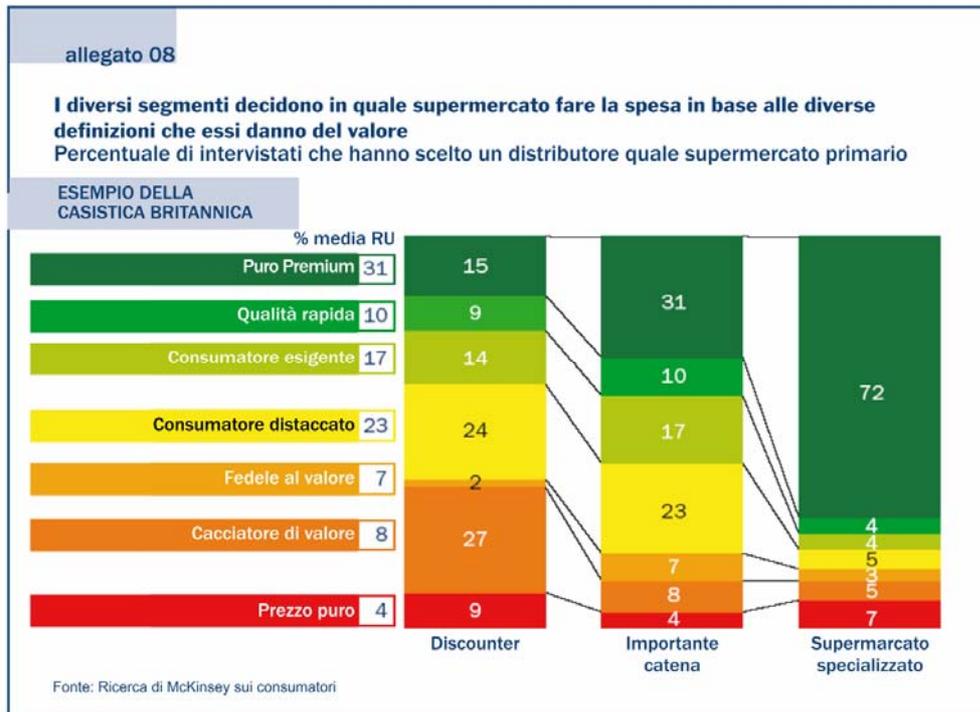


Come illustrato nell'Allegato 7, i segmenti di consumatori definiscono il valore in modo estremamente variegato. Tanto più lontano un fattore dista dal centro del diagramma, tanto maggiore è la sua importanza ai fini della definizione di valore per il segmento in questione. I membri del segmento “Puro Prezzo” assegnano un punteggio alto, in termini di valore, ai punti vendita che dimostrano di offrire prezzi bassi e convenienza. L'assortimento contribuisce in piccola misura alla loro percezione di valore. Per contro, i consumatori “Puro premium”, non tengono così tanto in considerazione il prezzo. Per essi, ogni fattore gioca un ruolo importante.

Per i consumatori “Puro Prezzo”, un punto vendita creerà valore se offre prodotti a prezzi molto bassi e senza complicazioni. Un “Consumatore esigente” potrebbe assegnare un punteggio molto basso allo stesso punto vendita, in quanto l'aspetto spartano e lo scarso personale trasformano il fare la spesa in un compito gravoso. Lo stesso punto vendita che attira i “Fedeli al Valore” per la sua ampia gamma di prodotti potrebbe

frustrare i consumatori “Qualità rapida”, che preferiscono “prendere al volo” i prodotti di cui hanno bisogno ed uscire rapidamente dal punto vendita.

Questa situazione ha implicazioni critiche per i distributori. L’Allegato 9 mostra come, nel Regno Unito, la distribuzione di questi segmenti vari tra tre distributori. Si può così osservare come i consumatori che visitano questo discount quale loro punto vendita primario corrispondano ad un numero notevolmente elevato di “Cacciatori di valore”. Per contro, quasi i tre quarti dei consumatori primari dei punti vendita che vendono prodotti particolari, sono rappresentati dal segmento “Puro Premium”.



LA RICERCA SUI CONSUMATORI

Agli inizi del 2005, McKinsey & Company ha realizzato un'indagine di rilievo tra 10.000 consumatori europei di prodotti alimentari. Le interviste telefoniche sono state condotte in cinque importanti mercati europei (Francia, Germania, Italia, Polonia e Regno Unito). La presente Relazione attinge dai dati di tale studio.

L'obiettivo della ricerca era quello di comprendere le performance dei distributori alimentari discount e non discount in ciascuno di questi mercati, e di conoscere i fattori che sottendono a tali performance. L'obiettivo ultimo era quello di sviluppare una conoscenza approfondita per aiutare i distributori non discount a servire meglio i propri consumatori.

Tale obiettivo generale è stato scomposto in quattro obiettivi specifici:

1. Comprendere quali fattori influiscono sulla scelta del punto vendita da parte dei consumatori
2. Segmentare i consumatori in base al loro atteggiamento e comportamento di acquisto
3. Definire un profilo dei punti di forza e di debolezza percepiti dei principali distributori alimentari discount e non discount in ciascun mercato
4. Identificare le esigenze disattese o i gruppi non adeguatamente serviti in ciascun mercato

Agli intervistati era stato chiesto di assegnare ai punti vendita un punteggio in base a 34 caratteristiche. Ai fini dell'analisi, tali caratteristiche sono state raggruppate in sei categorie: prezzo, promozione, convenienza, qualità, assortimento ed esperienza di acquisto. Per assicurare valutazioni più informate, ai consumatori era stato chiesto di assegnare un punteggio solo ai punti vendita da essi visitati negli ultimi 3 mesi.

Inoltre, agli intervistati era stato chiesto di giudicare quanto ciascuna delle 17 affermazioni corrispondeva al loro atteggiamento verso gli acquisti di prodotti alimentari. Tali affermazioni includevano esempi come "Faccio la spesa dove trovo i prezzi più bassi, anche se ciò significa acquistare in punti vendita diversi" e "Mi piace avere una vasta scelta, acquistare dove l'offerta di prodotti è ampia, anche se probabilmente non acquisterò mai alcuni di essi". Le risposte a queste affermazioni attitudinali hanno costituito la base della segmentazione dei consumatori.

Durante le interviste, si è evitato di utilizzare il termine "discount" onde evitare una possibile confusione sul suo significato, ma sono stati citati solo i nomi dei marchi dei distributori che, successivamente, sono stati raggruppati ai fini dell'analisi e dell'interpretazione dei risultati.

I risultati di questa ricerca quantitativa sono stati integrati da una serie di interviste condotte in casa e per strada tra i consumatori dei cinque mercati, appartenenti ad un'ampia tipologia di classi demografiche e segmenti. Inoltre, il team degli intervistatori si è avvalso delle conoscenze esistenti sui consumatori provenienti da altri studi qualitativi e quantitativi condotti da McKinsey e da terzi. Nella presente Relazione viene specificatamente indicato quando ci si riferisce a queste fonti secondarie.

La ricerca ha portato ad una profonda comprensione del modo in cui i consumatori concepiscono il valore, della loro percezione di principali operatori in ciascun mercato e dei motivi per i quali scelgono oppure no di

fare acquisti presso i discount. Se da un lato la ricerca ribadisce la necessità per i distributori non discount di essere sempre più sensibili alle esigenze dei consumatori, dall'altro suggerisce molte opportunità per creare un'offerta più attraente, basata sulla comprensione delle complesse preferenze dei consumatori stessi.

La quota di ciascun segmento delle principali catene rispecchia esattamente la distribuzione media dei consumatori britannici. Questo suggerisce che l'offerta di valore è sufficientemente varia da destare l'interesse di tutti i segmenti. I consumatori "Puro Prezzo", ad esempio, sono contenti di acquistare le linee di prodotti di base a marchio proprio, mentre i consumatori "Puro Premium" sono soddisfatti del servizio ai clienti e dell'offerta di prodotti a premium.

È dunque cruciale per un distributore conoscere quali segmenti di consumatori fanno la spesa presso i suoi punti vendita. Tali informazioni possono rivelare i punti di forza e le debolezze della sua offerta. Conoscere la composizione dei segmenti dei mercati nei quali opera rappresenta anche un fattore d'importanza critica per le strategie di crescita futura.

Chi fa la spesa nei discount?

Avendo a disposizione le informazioni necessarie per meglio comprendere quali fattori interessano ai consumatori quando acquistano prodotti alimentari, cosa si potrebbe ora dire degli europei che fanno regolarmente la spesa presso Aldi, Lidl o uno dei soft discount?

Alcune (ampie) caratteristiche demografiche distinguono i consumatori discount dal resto della popolazione. Come illustrato nell'Allegato 10, queste persone provengono in modo elevatissimo da nuclei familiari a reddito più basso. Poiché le persone con poche risorse finanziarie hanno meno denaro per acquistare prodotti alimentari, è più probabile che siano interessate ai distributori che offrono loro il più basso prezzo possibile. La Germania è un'eccezione a questa regola in quanto, in tale paese, l'acquisto di generi alimentari presso i discount viene effettuato in

proporzioni pressoché uguali da tutti i gruppi di reddito.

In ogni paese in cui si è svolta la ricerca, i consumatori che acquistano con regolarità presso i discount hanno una famiglia probabilmente del 20% circa più numerosa (nucleo composto da cinque o più persone) rispetto al resto della popolazione. Questo potrebbe orientare la loro scelta del punto vendita verso quelli che consentono loro di fare una spesa settimanale più contenuta. Allo stesso modo, il tasso di disoccupazione dei consumatori che acquistano presso i discount è di 1-3 punti percentuale superiore a quello dei consumatori che preferiscono i punti vendita non discount. Tuttavia, queste differenze demografiche hanno fatto comprendere solo alcuni dei fattori che differenziano i consumatori discount dagli altri. Nonostante vengano visitati da una più alta percentuale di disoccupati, ad esempio, la stragrande maggioranza dei clienti dei discount appartiene alla categoria di persone che hanno un lavoro fisso. Tralasciando i vincoli di reddito, la decisione di fare la spesa presso un discount non è prestabilita a livello demografico ma è invece radicata nell'atteggiamento delle persone verso gli acquisti di prodotti alimentari. Per comprendere più a fondo questo aspetto, occorre fare riferimento alla segmentazione dei consumatori.

Dovrebbe già essere ovvio, comunque, che il modello del discount è più consono ai consumatori "Puro Prezzo", molto sensibili al prezzo e meno all'assortimento o all'esperienza di acquisto. Non sorprende dunque che più di un terzo dei consumatori primari degli hard discount sia

RISULTATI DELLA RICERCA TRA I CONSUMATORI USA

Oltre alla ricerca tra i consumatori europei coperta nella presente Relazione, McKinsey & Company ha condotto recentemente un'ampia ricerca tra i consumatori USA di prodotti alimentari.

L'ambiente della distribuzione statunitense è da tempo dominato dai supercenter focalizzati sul valore, come Wal-Mart e Target. Negli ultimi anni, però, formati alternativi di punti vendita focalizzati sul valore – comprendenti membership club, dollar stores e distributori ad assortimento limitato (principalmente Aldi e Save-A-Lot, con sede nel Missouri) – hanno iniziato a conquistarsi una buona quota di mercato.

La nostra ricerca rivela significativi parallelismi tra i consumatori di prodotti alimentari USA ed europei:

- Come in Europa, il valore rappresenta un fattore chiave per la scelta del punto vendita.
- È stata identificata una serie simile, sebbene non identica, di segmenti di consumatori. I segmenti maggiormente focalizzati sul prezzo rappresentano circa il 44% del mercato statunitense rispetto al 36% di quello europeo.

La ricerca evidenzia inoltre le aree nelle quali le opinioni dei consumatori USA differiscono da quelle della controparte europea:

- Negli USA, i "distributori di valore" esercitano una forte attrazione, catturando quasi il 20% di ciascun segmento. In Europa, invece, l'attrazione è meno ampia e la maggior parte dei consumatori proviene dai segmenti focalizzati sul prezzo.
- Negli USA, sebbene i distributori ad assortimento limitato come Aldi e SuperValu stiano crescendo, si trovano a far fronte ad una concorrenza alquanto impegnativa. I formati di distribuzione focalizzata sul valore di dimensioni

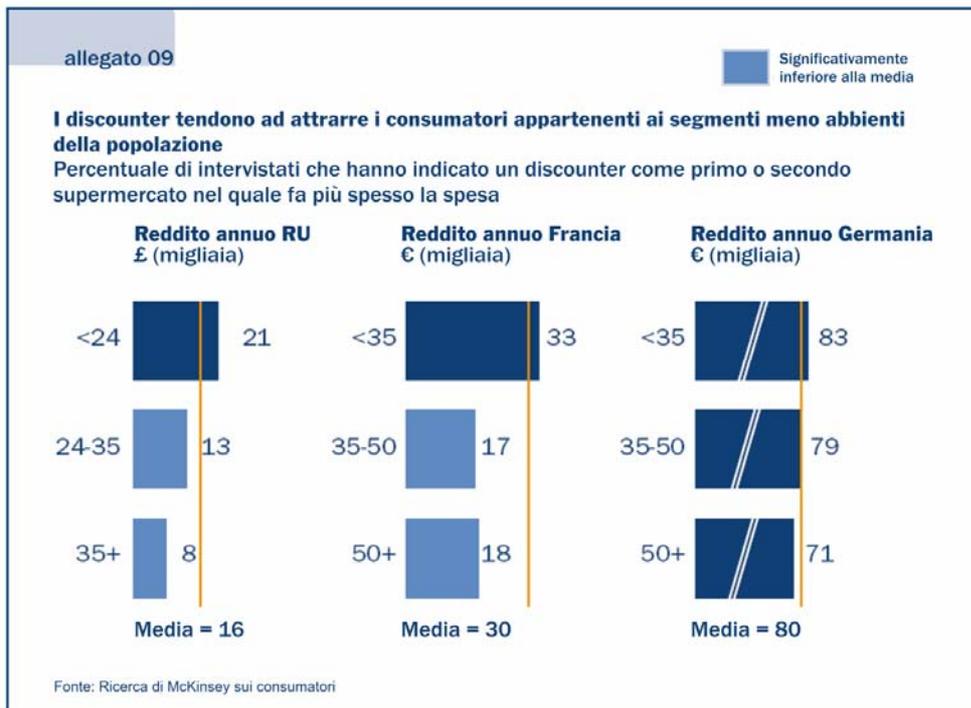
maggiori, ed un maggiore spazio da adibire a dispensa/ripostiglio nelle abitazioni, significano che i consumatori USA sono disposti ed in grado di acquistare grandi quantitativi pur di risparmiare.

- All'altra estremità dello spettro, i distributori alimentari a premium come Whole Foods stanno crescendo in appeal negli USA ed iniziano a raggiungere il mercato di massa. Per contro, il Regno Unito è l'unico mercato europeo da noi studiato nel quale i distributori alimentari a premium (Waitrose, Marks & Spencer, ecc.) hanno conquistato una presenza significativa.

Esistono chiaramente differenze importanti tra questi mercati ma nonostante tutto, entrambe le aree geografiche si trovano a far fronte ad un continuo spostamento verso il valore nel quale gli operatori focalizzati sul prezzo stanno rapidamente incrementando la loro quota di mercato e rappresentano una minaccia per quelli che non sono stati in grado di riconoscere e rispondere a tale cambiamento di tendenza.

rappresentato dal segmento “Puro prezzo”. L’altro quarto è rappresentato dai “Cacciatori di valore”, l’altro segmento profondamente focalizzato sul prezzo: quando questi consumatori vanno a caccia dei prezzi migliori, li trovano presso gli hard discount in un numero significativamente elevato di occasioni.

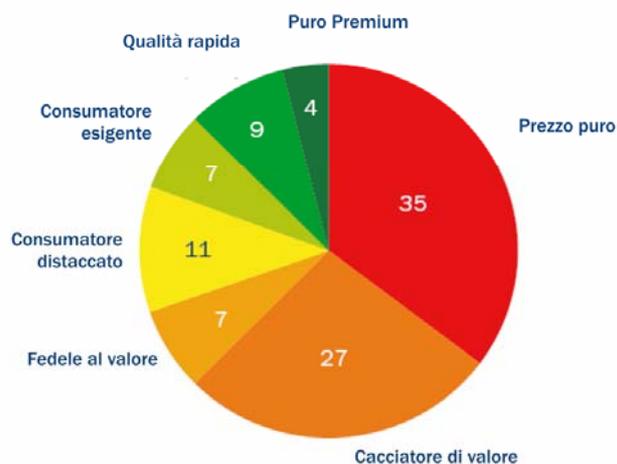
Il restante 38% dei consumatori degli hard discount proviene da altri segmenti. Allontanandosi dai segmenti più sensibili al prezzo, per avvicinarsi a definizioni più complesse di valore, ci si potrebbe attendere che i consumatori siano meno interessati all’offerta degli hard discount. Ma spesso non è così: il gruppo successivo, in termini di dimensioni, di consumatori dei discount è quello dei “Consumatori Distaccati” e non dei “Fedeli al Valore”. Questo offre campo a diverse ipotesi su ciò che rende i discount attraenti ai differenti tipi di consumatori.



Nonostante il forte interesse per i prezzi bassi, i “Fedeli al Valore” non tendono ad acquistare presso gli hard discount che, sappiamo, offrono una scelta notevolmente ridotta di SKU. I “Fedeli al Valore” preferiscono soddisfare tutte le loro esigenze di acquisto presso un unico punto vendita ed affermano che a loro “piace avere una vasta scelta, acquistare dove l’offerta di prodotti è ampia, anche se probabilmente non acquisterò mai alcuni di essi”. I discount rappresentano quindi punti vendita primari insoddisfacenti per i Fedeli al Valore.

I consumatori hard discount provengono principalmente dai segmenti di mercato più orientati al prezzo

Percentuale di intervistati che hanno scelto un hard discount come supermercato primario



Fonte: Ricerca di McKinsey sui consumatori

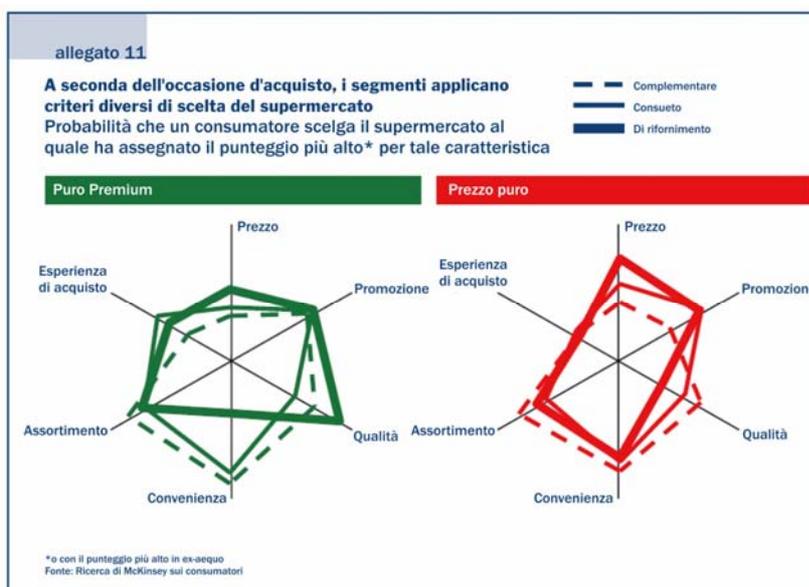
Gli hard discount destano invece una certa attrazione tra i Consumatori Distaccati, disincentivati dall'ampia offerta di altri punti vendita. Poiché fanno uso di allestimenti standardizzati e facili da "navigare", Aldi e Lidl semplificano la ricerca dei prodotti di cui hanno bisogno agli appartenenti a questo segmento. E i "Consumatori Distaccati" non apprezzano solo la possibilità di scegliere rapidamente tra un assortimento più limitato di prodotti. Da tempo i discount hanno dimostrato di essere in grado di gestire anche il processo di pagamento alle casse. Alcuni di essi hanno giustificato il ritardo nell'introduzione dei lettori ottici sostenendo che fosse più rapido per gli addetti alle casse ricordarsi e digitare manualmente il prezzo della merce rispetto al passaggio della stessa sul lettore dei codici a barre; ma più recentemente, diversi hanno introdotto casse con nastri trasportatori più lunghi e "zone di appoggio" più corte, riducendo i potenziali intasamenti ed incoraggiando i clienti stessi a riempire i sacchetti di plastica con le merci acquistate, velocizzando così l'operazione di pagamento. E con l'introduzione dei lettori ottici, i codici a barre lunghi e multipli, presenti sulle confezioni, garantiscono una lettura più accurata del prezzo, sin dalla prima scansione.

L'influenza delle occasioni di acquisto

A seconda del motivo per il quale si recano nel punto vendita, i consumatori sono interessati ad aspetti diversi dell'acquisto di generi alimentari. È infatti molto diverso “afferrare al volo un panino” piuttosto che fare la spesa per il cenone di Natale. Agli intervistati sono state poste domande relativamente a tre occasioni di spesa di prodotti alimentari, per conoscere come il motivo che li porta all'acquisto possa influire sulla percezione del valore e sulla scelta del punto vendita:

- Acquisto consueto. Si tratta di acquistare i cibi consueti e i prodotti di consumo quotidiano. Secondo l'indagine, i consumatori spendono all'incirca la metà del loro budget alimentare totale in questo tipo di occasione.
- Acquisto complementare. Si tratta di acquistare solo alcuni prodotti, magari per una cena particolare o per rifornirsi di prodotti freschi come latte o pane. I consumatori spendono circa il 27% del loro budget alimentare in tali occasioni. In Polonia, gli acquisti complementari sono molto più comuni – i consumatori li effettuano in media 18 volte al mese – spendendo il 49% del loro budget alimentare.
- Acquisto di rifornimento. Gli acquisti di rifornimento vengono effettuati per acquistare grandi quantità di prodotti, solitamente a lunga conservazione. I consumatori effettuano questo tipo di acquisti solo due o tre volte al mese, ma spendono circa il 18% del loro budget alimentare.

I criteri utilizzati per la scelta del punto vendita variano a seconda dell'occasione di acquisto. Quando i consumatori devono fare rifornimento, ad esempio, sono molto più influenzati dal prezzo. Prezzo e promozioni diventano invece meno importanti quando si compiono gli acquisti complementari, guidati dalla convenienza. Come si può osservare nell'Allegato 11, i segmenti mantengono i propri profili di base in queste diverse occasioni anche se l'importanza relativa dei diversi fattori varia.



Le differenze tra i segmenti emergono più nitidamente durante gli acquisti di rifornimento. La qualità è una determinante molto importante nella scelta dei consumatori “Puro premium”, mentre ha un’importanza relativa per i consumatori “Puro prezzo”. Ed il prezzo è molto più importante per i consumatori “Puro prezzo” che per i consumatori “Puro Premium”

Questa differenziazione di segmenti ha un senso: quando un consumatore intende fare una spesa consistente, pondera attentamente quale distributore è in grado di soddisfare meglio la propria definizione di valore.

Durante gli acquisti complementari, le preferenze dei consumatori “Puro premium” si trasformano. L’assortimento e, in particolare, la convenienza, diventano più importanti: i consumatori vogliono essere sicuri di trovare tutti i prodotti di cui hanno bisogno, e di trovarli rapidamente e facilmente. Persino l’esperienza di acquisto perde di importanza, dato che banchi specializzati (a servizio) ed un attento servizio ai clienti diventano meno importanti quando un consumatore deve acquistare solo pochi prodotti.

I consumatori “Puro Prezzo” prendono in considerazione anche altri aspetti durante gli acquisti complementari. Le loro preferenze iniziano addirittura a ricordare quelle dei consumatori “Puro Premium”. Quando si acquistano solo pochi prodotti, il loro prezzo diventa meno importante per entrambi i segmenti. D’altro canto, la convenienza assume la massima importanza per tutti i segmenti. Le differenze tra segmenti sono meno pronunciate negli acquisti complementari.

Poiché i consumatori spendono oltre un quarto del loro budget alimentare in acquisti complementari, è significativo comprendere che

i segmenti tendono a giudicare i punti vendita in modi simili quando devono fare la spesa in quella stessa occasione. Poiché comodità – in particolar modo la sede conveniente del punto vendita – gioca un ruolo importante nella scelta del punto vendita presso il quale compiere acquisti complementari, un distributore potrebbe riuscire a catturare segmenti altrimenti non interessati alla sua offerta di valore orientando una parte dei suoi punti vendita alle esigenze di acquisti complementari.

Implicazioni

Come potrebbe questa nuova ricerca tra i consumatori influire sulle strategie dei distributori, in particolar modo alla luce della sfida posta dai discount? Innanzitutto, a nulla serve che solo due dei sette segmenti europei si possano definire "consumatori hard discount naturali". Il modello dell'hard discount è adatto alle preferenze dei consumatori "Puro Prezzo" ma, dati gli svantaggi economici degli hard discount, altri distributori troverebbero estremamente difficile competere per il segmento "Puro Prezzo". Lo stesso vale per molti "Cacciatori di valore", che rispondono con maggiore probabilità ai prezzi più bassi scegliendo i prodotti con il più basso margine di guadagno. Questi due segmenti, che insieme rappresentano il 22% della spesa totale europea per prodotti alimentari, non devono costituire i target primari degli sforzi dei distributori non discount, che dovrebbero invece concentrare la loro attenzione sul restante 78% del mercato. Qui c'è molto più spazio per manovre strategiche di quanto molti distributori abbiano ritenuto esistesse negli ultimi anni.

Il modello dell'hard discount è il meno adatto ai consumatori "Puro Premium" (19%), per i quali marchi conosciuti ed una piacevole o stimolante esperienza di acquisto rappresentano aspetti di cruciale importanza. I consumatori "Qualità rapida" (17% della spesa del mercato) possono anch'essi essere attratti dai distributori non discount ubicati in modo conveniente, a poca distanza dall'abitazione o dall'ufficio. La strategia migliore per mantenere la fedeltà di questi due gruppi di consumatori è quella di sviluppare i modi più redditizi ed efficienti per soddisfare i loro standard sempre più elevati.

A completare il quadro mancano i "Fedeli al Valore", i "Consumatori Distaccati" ed i "Consumatori Esigenti", che corrispondono al 42% del budget totale europeo per le spese di generi alimentari. In condizioni appropriate, i consumatori di questi segmenti si orientano verso i discount, com'è già avvenuto nel mercato alimentare tedesco. Dall'altro lato, se i distributori non discount riconoscono le esigenze di ciascuno di questi segmenti e personalizzano di conseguenza la loro offerta, dovrebbero essere in grado di soddisfare in modo redditizio le aspettative di questi consumatori. Nella maggior parte dei casi, non ha alcun senso rivolgersi a tutti e sette i segmenti (o persino a tutti i cinque segmenti che non sono attratti in modo naturale dai discount): un'eccessiva ambizione produce spesso risultati inferiori alle attese. Per la maggior parte dei distributori, l'essere selettivi sui clienti da servire è una decisione di importanza critica. Stabilire a quali segmenti mirare e come farlo sono gli argomenti trattati nel Capitolo 7.

Messaggi chiave

È possibile suddividere i consumatori europei in sette segmenti diversi, ciascuno dei quali caratterizzato dalla propria esclusiva definizione di valore.

In base alla propria definizione di valore, ciascun segmento adotta decisioni diverse circa il punto vendita nel quale compiere gli acquisti.

I consumatori discount – dei quali i due terzi circa sono “Puro Prezzo” e “Cacciatori di valore” – tendono a scegliere i discount in base ai propri atteggiamenti sugli acquisti di prodotti alimentari piuttosto che sulle caratteristiche demografiche.

I distributori non discount possono mirare in modo redditizio a quasi l'80% dei consumatori, ma dovrebbero pensare attentamente a quanti segmenti rivolgersi.

CAPITOLO 3



Come funziona il modello del discount

I discount raggiungono efficacemente i risultati in termini di prezzo, quale componente del valore

Abbiamo visto che gli hard discount sono più efficaci nell'attrarre i segmenti di consumatori focalizzati sul prezzo perché la chiave della loro proposta di valore è un'offerta a prezzo consistentemente basso.

I discount non possono però offrire questi prezzi bassi senza sperare in alcun profitto per cui, ogni aspetto della loro attività, è orientato alla riduzione dei costi. Un hard discount tipico ha costi di esercizio pari al 5% delle vendite, rispetto al 10-12% delle vendite di un supermercato tipico. Combinando questi risparmi in termini di costi di esercizio con incredibili vantaggi di acquisto, i discount possono offrire un prezzo significativamente inferiore alla media di mercato e mantenere al contempo ritorni attraenti.

Il vantaggio in termini di risparmio sui costi dei discount deriva principalmente da quattro aspetti del modello gestionale:

- Assortimento limitato, che conferisce un tremendo potere d'acquisto ed una semplicità operativa;
- Marchio proprio, che permette di offrire prezzi estremamente bassi a margini lordi accettabili;
- Promozioni non alimentari, che aumentano i margini e al contempo l'affluenza di consumatori e lo scontrino medio .

Focalizzazione end-to-end sui costi, che riduce i costi semplificando ogni aspetto del processo di vendita.

Elemento sottostante di tutti questi aspetti, particolarmente per l'hard discount, è la nozione di semplicità. Aldi e Lidl fanno in modo che il valore ruoti attorno ad un semplice argomento: la promessa di prezzi consistentemente bassi. La costante articolazione di un tale chiaro messaggio ricorda sia ai consumatori sia ai dipendenti l'elemento che permette all'hard discount di distinguersi dalla concorrenza. In questo capitolo verrà illustrato il modo in cui ciascuno di questi elementi contribuisce alla maggiore capacità dei discount di raggiungere la redditività mediante la componente prezzo del valore.

I benefici dilaganti dell'assortimento limitato

L'assortimento limitato rappresenta il caposaldo del modello gestionale del discount. Gli hard discount tengono in magazzino solo le 600–1.500 SKU più vendute sul mercato, assicurando così che nessuno dei prodotti in offerta rimanga esposto e invenduto. Ma, aspetto questo più importante, offrendo un numero significativamente più limitato di SKU, gli hard discount ottengono una scala d'acquisto per SKU sino a 10 volte superiore quella di un tipico supermercato non discount.

Le economie di scala risultanti da vendite estremamente elevate per SKU si manifestano in costi di acquisto inferiori. Per i fornitori, è molto più economico riempire gli ordini di prodotti degli hard discount che gli ordini dei distributori non discount. Poiché Aldi e Lidl ordinano enormi quantità di un numero di SKU limitato, i fornitori sono in grado di massimizzare l'efficienza produttiva con produzioni più lunghe e più prevedibili ed

un numero inferiore di sostituzioni, oltre a risparmiare denaro perché le consegne degli ordini hanno più probabilità di riempire camion interi. Inoltre, i discount acquistano un maggiore potere di negoziazione con i fornitori. I guadagni di efficienza nella produzione possono essere tradotti dai fornitori in prezzi di acquisto inferiori per i discount.

I benefici economici dell'assortimento limitato non si limitano solo gli acquisti (vedi Allegato 12).

L'altro principale vantaggio dell'assortimento limitato è una maggiore semplicità in pressoché ogni aspetto del modello gestionale: semplifica le attività del personale dei punti vendita, agevola gli acquisti della sede centrale ed aiuta il centro di distribuzione ad operare con maggiore efficienza.

allegato 12	
Fonti di beneficio derivanti dall'assortimento limitato	
Area	Beneficio
Stoccaggio	Spazio sufficiente per le SKU che consente di utilizzare i metodi di stoccaggio più efficienti (ad es., pallet, cartoni)
Produttività dello spazio	Vengono immagazzinati solo i prodotti a più alta rotazione
Sede centrale	Organizzazione d'acquisto più agile
Tipologia punto vendita	Punti vendita di piccole dimensioni, con pochissimo spazio di backroom
Supply chain	Operazioni dei centri di distribuzione razionalizzate, con maggiore enfasi sul cross-docking
Margine lordo	Volume enorme, raggiunto con un limitato numero di fornitori e di SKU

Fonte: Analisi di McKinsey, Dr Thomas Roeb

Quando in magazzino si conservano poche centinaia di prodotti ad alta rotazione , la maggior parte di essi può essere intelligentemente venduta a pallet. Questo accorgimento consente di realizzare notevoli risparmi in termini di costi del lavoro, poiché i prodotti sui pallet possono essere immagazzinati in una frazione del tempo necessario per disporre i cartoni tradizionali, dotati o meno di cartoni esterni pronti per l'esposizione sullo scaffale (shelf-ready outers). Ampliando l'assortimento, e aggiungendo all'offerta di un distributore anche prodotti a movimentazione lenta, diventa sempre più necessario ricorrere a metodi di stoccaggio – dei cartoni o persino delle singole confezioni – che richiedono una maggiore presenza di personale.

Marchio proprio

Stoccando principalmente prodotti a marchio proprio, gli hard discount semplificano la propria supply chain in quanto evitano di pagare i prezzi di acquisto superiori che i marchi affermati devono applicare per recuperare i costi di marketing. Lavorare con fornitori di marchi propri favorisce inoltre le efficienze operative interne, come ad esempio la lettura dei codici a barre di grandi dimensioni sulle confezioni dei prodotti. Questi vantaggi consentono agli hard discount di offrire prodotti ad un costo del 30-50% inferiore rispetto agli equivalenti di marca dei distributori non discount.

Il rischio di offrire molti marchi propri quasi sconosciuti è che i consumatori li possano ritenere di qualità inferiore a quella dei prodotti di marca. Per aumentare l'accettazione dei loro prodotti, i discount li descrivono come equivalenti ai marchi affermati imitando la confezione dei marchi più famosi ed enfatizzando i risultati dei test condotti da terzi (Allegato 13).

allegato 13

I prodotti hard discount sono indicati come equivalenti ai migliori prodotti di marca

■ Marchio proprio Aldi
■ Marchio nazionale

 <p>€0,79 (125g)</p>	 <p>€1,09 (32 pezzi)</p>
 <p>€1,55 (100g)</p>	 <p>€1,25 (24 pezzi)</p>
 <p>€0,59 (1,0l)</p>	 <p>€1,79 (1,5l)</p>
 <p>€0,34 (250g)</p>	 <p>€1,15 (260g)</p>

Fonte: Visite ai supermercati compiute da McKinsey

In Germania, i prodotti degli hard discount hanno tratto enormi benefici dall'approvazione di agenzie indipendenti di controllo dei prodotti di consumo (in particolare Stiftung Warentest). Nel Regno Unito, Aldi ha inserito nelle principali riviste femminili dei volantini che riportano i risultati dei test condotti sui suoi prodotti.

Queste approvazioni indipendenti della qualità dei discount riflettono il rifiuto di questi di consentire ai fornitori di scendere a compromessi sulla qualità in quanto, sebbene i discount siano esigenti in termini di prezzo, richiedono comunque elevati standard qualitativi. Un fornitore di prodotti di marca da noi intervistato ha detto: "Siamo stati rimossi dall'elenco dei fornitori perché ci siamo rifiutati di fornire loro prodotti a marchio proprio della stessa qualità del migliore prodotto di marca."

Promozioni non alimentari

In Germania, le promozioni di prodotti non alimentari rappresentano il 17-22% dei ricavi degli hard discount; al di fuori della Germania, si aggirano sul 10-15%. L'enfasi dei soft discount sui prodotti non alimentari varia: mentre Leader Price, Dia e Kwik Save trattano pochi prodotti non alimentari o non li trattano affatto, Colruyt e Plus "spingono" le vendite di prodotti non alimentari sia all'interno dei loro punti vendita sia on-line. Facendo leva sugli acquisti opportunistici, i discount possono offrire prezzi sorprendentemente bassi pur mantenendo margini di guadagno molto favorevoli sulle offerte settimanali "fino ad esaurimento scorte" che spaziano dai computer alle attrezzature per giardinaggio. Di solito, gli hard discount offrono due promozioni di questo tipo alla settimana, il lunedì e il giovedì, con 15-25 articoli in promozione. Le promozioni non alimentari hanno per i discount diverse funzioni:

- Aumentano i margini di guadagno. In Germania, ad esempio, i margini lordi di circa il 40% significano che le promozioni non alimentari possono rappresentare addirittura un quarto dell'utile lordo totale di un discount.
- Promuovono l'affluenza dei consumatori. Molti consumatori visitano i discount proprio per sfruttare queste vendite ben pubblicizzate. Le offerte speciali vengono spesso posizionate nella parte centrale-posteriore del punto vendita.
- Supportano il marchio. Questi prezzi estremamente bassi dei prodotti non alimentari sostengono "l'eccitazione" dei consumatori sui punto vendita discount e tengono alta la loro immagine di leadership dei prezzi.

Il potenziale di utile di queste promozioni è immenso. Nel 1998, Aldi è apparso sui titoli delle grandi testate tedesche quando ha venduto 200.000 computer in pochi giorni. Ad un prezzo di €1.000 per computer, i ricavi di Aldi hanno totalizzato €200 milioni e, con un margine previsto del 5%, la catena ha portato a casa €10 milioni netti di utile lordo. E poiché talvolta i fornitori vengono pagati dopo sei mesi, i €200 milioni di ricavi potrebbero teoricamente aver generato altri €8 milioni di utile sotto forma di interesse.³

³ AC Nielsen

Quindi, le promozioni di prodotti non alimentari sono diventate un importante obiettivo dei discount. In Germania, le vendite non alimentari di Aldi sono cresciute dal 13% nel 1998 al 22% nel 2004, aumentando la frequenza delle promozioni e focalizzandosi sugli articoli a prezzo superiore.

Incessante focalizzazione sulla riduzione end-to-end dei costi

Dai punti vendita spartani, illuminati con luci fluorescenti, alle trattative con i fornitori, i discount cercano di cogliere qualsiasi opportunità per ridurre costi e complessità.

Per un hard discount tipico, i costi del lavoro rappresentano il 2-3% delle vendite, rispetto al 10% o più di un supermercato tradizionale. Come già illustrato in precedenza, alcuni dei risparmi possono ricondursi ad uno stoccaggio notevolmente più efficiente dei prodotti che, tuttavia, non spiega interamente le grandi differenze in produttività del lavoro.

Un discount con un volume d'affari annuo di €5 milioni potrebbe avvalersi anche solo di due dipendenti in un qualsiasi momento grazie alle incredibili competenze multiple del personale. In un supermercato tipico, il personale viene spesso addestrato per svolgere una sola mansione o gruppo di mansioni.

In alcuni casi, le cassiere si occupano esclusivamente della cassa per cui, quando ci sono pochi clienti, non fanno semplicemente nulla. Anche nei punti vendita nei quali i distributori gestiscono attivamente i livelli di domanda, vengono impiegati uno o più supervisori per monitorare la lunghezza delle code ed il loro smaltimento. In opposizione, i dipendenti di molti discount passano autonomamente da un compito all'altro per evitare i tempi morti.

Una recente osservazione dei dipendenti Lidl di un punto vendita di Lille-Hellemmes ha mostrato che in un periodo di 30 minuti solo due dipendenti si occupavano di "far funzionare" il punto vendita: riempivano gli scaffali, rispondevano alle domande dei clienti, facevano cassa e pulivano il locale. Un modello più flessibile di operatore che si avvalga di dipendenti addestrati ad occuparsi di qualsiasi compito all'interno del punto vendita significa che il personale degli hard discount è quasi sempre impegnato. Ovviamente, c'è un prezzo da pagare per questo: le code possono essere più lunghe ed a volte le casse prive di operatore perché i dipendenti sono occupati in altre mansioni. Tuttavia, i consumatori dei discount sembrano disposti ad accettare queste inconvenienze.

I discount applicano anche la filosofia end-to-end alle loro trattative con i fornitori; oltre al basso costo e ad una qualità senza compromessi, esigono rigidi tempi di consegna e confezioni facili da posizionare sugli scaffali.

Un'altra area nella quale i discount riescono a contenere i costi è la distribuzione. Aldi, ad esempio, riesce ad ottenere risparmi significativi nella distribuzione facendo leva sulla saggezza tradizionale.

- Centri di distribuzione più grandi. Di solito, i distributori temono ulteriori costi di investimento relativi alla costruzione di grandi centri di distribuzione. Aldi, invece, costruisce centri di distribuzione caratterizzati da ampie superfici e molte bocche di carico, semplificando le proprie operazioni. Ad

esempio, in un grande centro di distribuzione, i veicoli non devono mai attendere che una bocca di carico si renda disponibile.

Lidl cerca sempre di riversare sui fornitori i tagli ai prezzi. I fornitori che non concordano con questa strategia, vengono rimossi dall'elenco. Nelle negoziazioni, i responsabili degli acquisti di Lidl fanno la voce grossa e cercano di trascinare i fornitori dalla loro parte.

MM Planet Retail, Settembre 2003

- Nessun pallet impilato. Sebbene l'accatastamento dei pallet all'interno dei centri di distribuzione sia più efficiente in termini di spazio, Aldi tiene i pallet ad un piano di altezza, si dice che utilizzi muletti appositamente progettati in grado di prelevare tre pallet alla volta
- Gestione sul campo presso i centri di distribuzione. Con la presenza nello stesso luogo del direttore del centro di distribuzione e del direttore della rete di punti vendita, cariche che comportano competenze molto diverse tra loro, Aldi colma le lacune all'interno della propria organizzazione ed evita il costo di ulteriore personale sul campo.

Una mentalità focalizzata sui costi pervade pressoché ogni aspetto dell'operazione dei discount. Questo orientamento culturale costituisce una fonte significativa di vantaggio sulla concorrenza.

Organizzazione del valore attorno ad un semplice concetto

La creazione di una cultura incentrata sui costi è di fondamentale importanza per la capacità degli hard discount di offrire continuamente valore ai propri clienti. I vantaggi strutturali ottenuti attraverso l'assortimento limitato, il marchio proprio e le promozioni non alimentari sono assolutamente necessari ma, di per sé, non bastano. Gli hard discount hanno anche allineato gli obiettivi personali, collettivi e aziendali, infondendoli nel proprio personale. Così, incoraggiano ogni individuo a lavorare verso un obiettivo comune, dal vertice alla base dell'azienda.

Per fare in modo che questa situazione accada, la chiave al successo consiste nell'organizzare il valore attorno ad un semplice concetto. Quando un distributore è in grado di trasmettere un messaggio chiaro – sia questo la promessa del prezzo basso, la garanzia di prodotti di qualità superiore o l'offerta di un'esperienza di acquisto divertente – sia ai consumatori sia ai dipendenti viene costantemente ricordato cosa contraddistingue tale distributore. Gli hard discount sono riusciti ad organizzarsi attorno alla semplice idea dei prezzi più bassi in assoluto. Per tradurre questa semplice idea in cambiamento comportamentale, si sono avvalsi di diversi meccanismi:

- Modellamento dei ruoli. Rendendosi conto che i comportamenti tendono a provenire dal vertice organizzativo, i dirigenti dei discount lanciano messaggi credibili incentrati sul mantenimento dei costi bassi. Il modellamento dei ruoli della top leadership dei discount è addirittura leggendaro. Si dice che Theo Albrecht di Aldi, ad esempio, abbia redarguito un direttore di punto vendita perché questi aveva ordinato un numero eccessivo (4!) di penne a sfera per il proprio ufficio.
- Promozione di conoscenza e motivazione. Altro requisito essenziale del cambiamento comportamentale è accertarsi che ogni dipendente comprenda cosa ci si aspetti da lui e perché. Occorre inoltre che il personale voglia contribuire concretamente al cambiamento. È assolutamente critico avere un concetto semplice – un messaggio eccessivamente complesso può avere un impatto

minore, oltre a creare confusione. Ovviamente, gli hard discount si avvalgono di un messaggio singolare che emana chiarezza e finalità.

- Sviluppo di talento e competenze. Anche se i dipendenti comprendono cosa ci si aspetti da loro e osservino i loro superiori comportarsi in modo coerente, devono essere sufficientemente capaci e competenti per soddisfare le aspettative. Per assicurarsi l'assunzione del personale più capace, gli hard discount offrono solitamente ai propri dipendenti una retribuzione superiore a quella media del mercato. Un dipendente di Aldi Nord ha dichiarato che "lo stipendio è interessante, ma il lavoro è estremamente duro".
- Rafforzamento dei comportamenti mediante meccanismi formali. È difficile mantenere certi comportamenti a meno che vi siano costanti rimandi alla loro importanza critica per il successo dell'azienda. La creazione di incentivi strutturali per mostrare tali comportamenti potrebbe rafforzare le buone abitudini. In quest'area, gli hard discount sono particolarmente bravi.

Quando i vantaggi strutturali sono sostenuti dai giusti modelli di comportamento, diventano mutuamente consolidanti. Se i dipendenti – e in particolar modo quelli che lavorano a stretto contatto con i clienti – sono sufficientemente motivati per notare qualsiasi cambiamento nelle preferenze dei consumatori, e se i canali di comunicazione sono aperti, le mutevoli preferenze dei consumatori possono originare nuovi cambiamenti strutturali. Non è chiaro se gli hard discount hanno aperto completamente i canali di comunicazione ma, come già trattato nel Capitolo 5, hanno modificato il proprio modello gestionale in modi che riflettono accuratamente le esigenze dei consumatori in continuo cambiamento.

Sfruttare la regolamentazione

La crescita dei discount non deriva solo dalla solidità della loro proposta di valore o dalla loro cultura commerciale. Essi hanno anche beneficiato dalla normativa governativa che penalizza i distributori alimentari non discount.

In molti mercati, vincoli di pianificazione nazionale e locale limitano l'espansione della rete dei supermercati e ipermercati di grande formato. In alcuni casi, i punti vendita discount di più piccolo formato possono ovviare a tali vincoli ed aprire punti vendita in posizioni nelle quali i distributori non discount sono efficacemente bloccati dal Governo. Questo consente ai discount di aprire punti vendita più rapidamente e con minori ostacoli legali, e permette loro di accedere ad aree soggette ad una concorrenza locale relativamente meno pressante. Ne risulta che, dal 1991, il 47% di tutti i nuovi punti vendita europei sono stati discount. Nei loro mercati core, i discount hanno sviluppato una fitta rete di punti vendita più piccoli, vicino ai loro consumatori. Questi supermercati più piccoli e più semplici sono facili da raggiungere ed aiutano i consumatori a trovare rapidamente i prodotti di cui hanno bisogno.

Al 2003, in 8 dei 15 paesi UE la vendita di prodotti sottocosto è proibita dalla legge. In Francia, dove vige tale divieto, questo ha contribuito a sostenere i reali prezzi degli alimenti, superiori rispetto alla media europea. La focalizzazione dei discount sul marchio proprio, però, li isola da tale normativa: spesso, vincoli di prezzo non vengono applicati ai prodotti a marchio proprio.

Persino le politiche macroeconomiche hanno aiutato i discount. In gran parte dei paesi europei, l'incertezza economica che circondava l'introduzione dell'Euro ha sostenuto la loro crescita. I difficili calcoli di cambio associati alla conversione all'Euro hanno inoltre costretto i consumatori a riazzerare il prezzo dei Prodotti di Valore conosciuto. Una tale situazione ha generato sfiducia nei distributori non discount, la percezione dei quali era quella di aver arrotondato i prezzi verso l'alto. Similmente, la disoccupazione a lungo termine e il rallentamento della crescita economica hanno facilitato il consolidamento dei discount in Germania. Ma se i discount crescono più rapidamente nei periodi di incertezza o difficoltà economica, non è possibile dire altrettanto quando la situazione si ribalta. Serrando le fila, i discount tendono ad aggrapparsi saldamente ai loro guadagni nei periodi di ripresa economica.

Messaggi chiave

I discount offrono valore ai segmenti di consumatori orientati al prezzo semplificando radicalmente le proprie operazioni, riducendo così i costi di esercizio.

L'assortimento limitato, caposaldo del modello gestionale del discount, genera benefici all'intero funzionamento di un punto vendita – dal maggiore potere d'acquisto allo stoccaggio più efficiente delle merci.

L'ampio uso di prodotti a marchio proprio significa che i discount acquistano direttamente dai fornitori e possono offrire prodotti di qualità elevata a prezzi radicalmente ridotti rispetto ai prodotti di marca.

Nei rapporti con dipendenti e fornitori, i discount mantengono un'incessante focalizzazione end-to-end sui costi.

Le promozioni non alimentari generano una percentuale significativa di ricavi per i discount, incentivando inoltre l'affluenza dei consumatori e consolidando la propria immagine di punti vendita a basso prezzo.

La normativa penalizza spesso i distributori alimentari non discount pur consentendo ai discount di espandere la propria rete di punti vendita.

CAPITOLO 4

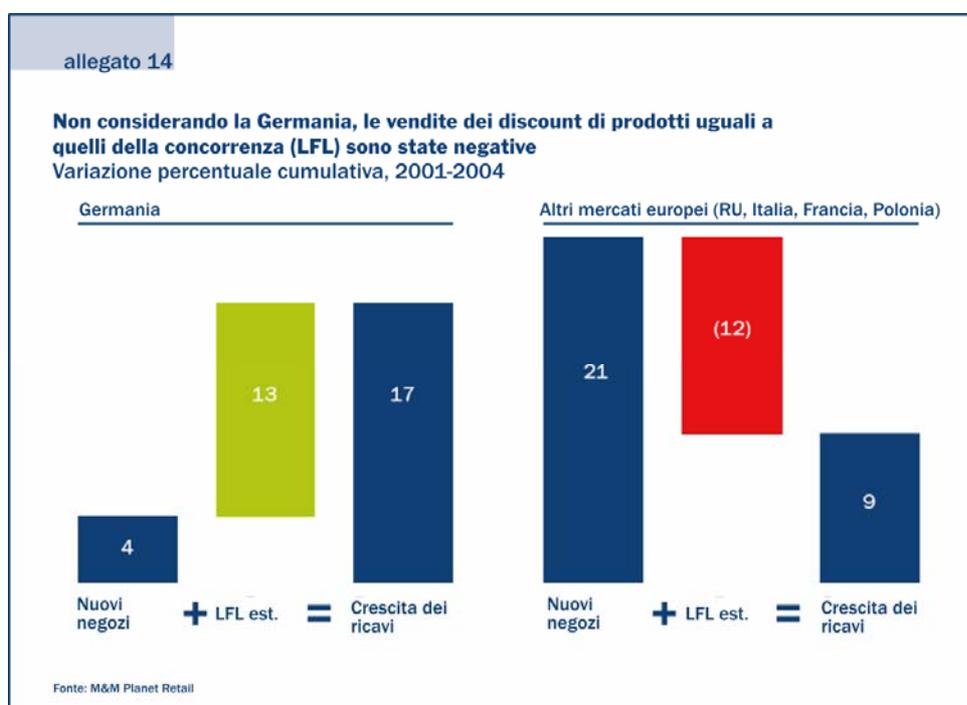


Limiti del modello del discount

I discount sono cresciuti, ma la loro rapida crescita può averne mascherato le debolezze

Nel capitolo precedente abbiamo evidenziato i punti di forza del modello gestionale del discount. Ma un'organizzazione altamente efficiente in termini di offerta non vale nulla senza una domanda corrispondente. Tutte le innovazioni economiche di questo mondo sono assolutamente sprecate se non rispondono alle preferenze dei consumatori. E come discusso nel Capitolo 2, la proposta di valore dell'hard discount è particolarmente attraente per i segmenti Puro Prezzo e Cacciatore di valore.

Questo aiuta a spiegare il dato sorprendente che, fuori dalla Germania, la rapida crescita dei discount in termini di quota di mercato non sia effettivamente dovuta alla crescita delle vendite di prodotti uguali a quelli della concorrenza. L'Allegato 15 mostra le performance negative di vendita di prodotti uguali a quelli della concorrenza degli hard e soft discount nel Regno Unito, in Francia, Italia e Polonia.

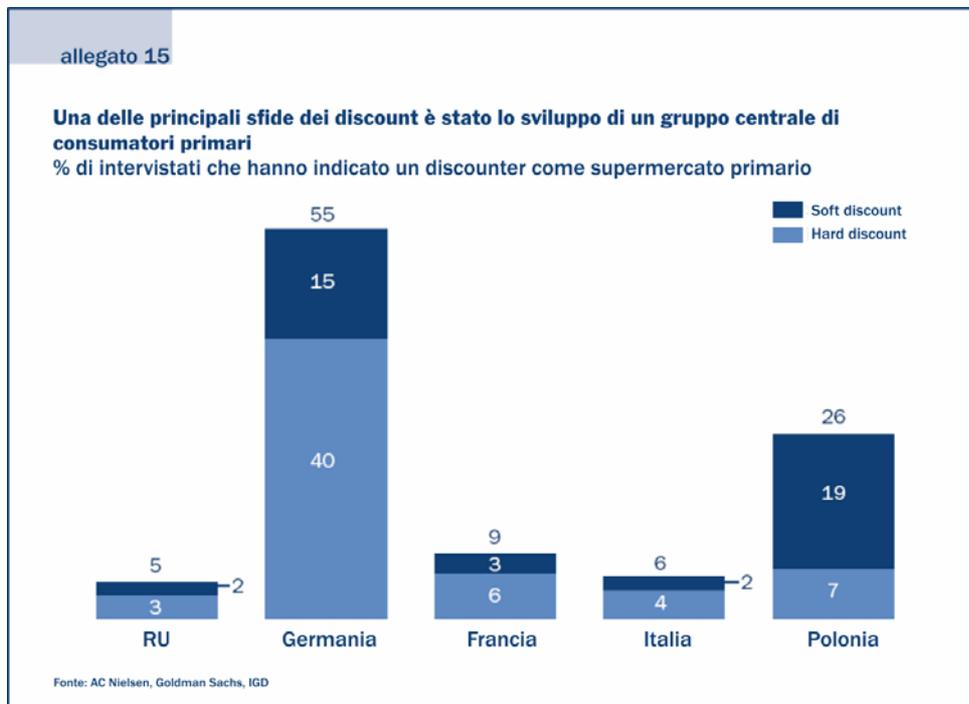


Persino in Germania, la crescita delle vendite dei discount ha iniziato a rallentare. La crescita di Lidl ha subito una flessione, dal 6,5% nel 2003 al 4,3% l'anno successivo. Nel 2004, i ricavi di Aldi hanno subito una contrazione del 3%. Sebbene i discount siano in grado di accumulare quota di mercato mediante l'apertura di punti vendita, il rallentamento delle vendite di prodotti uguali a quelli della concorrenza ed i segnali di maturità del mercato tedesco possono essere indicativi di un certo grado di vulnerabilità del loro modello gestionale.

L'armatura scalfita

Dietro alla lenta crescita delle vendite di prodotti uguali a quelli della concorrenza si nasconde la difficoltà generale dei discount di attrarre e mantenere i consumatori "primari" di prodotti alimentari al di fuori della Germania.

Nella maggior parte dei mercati, i consumatori utilizzano un discount quale punto vendita secondario o occasionale, piuttosto che quello nel quale fanno la maggior parte della loro spesa settimanale. Solo in Germania un numero significativo di intervistati (55%) cita un discount quale punto vendita primario (Allegato 15).



Inoltre, i consumatori primari che i discount riescono ad attrarre non sono “preziosi” quanto altri consumatori perché, ogni settimana, spendono in media il

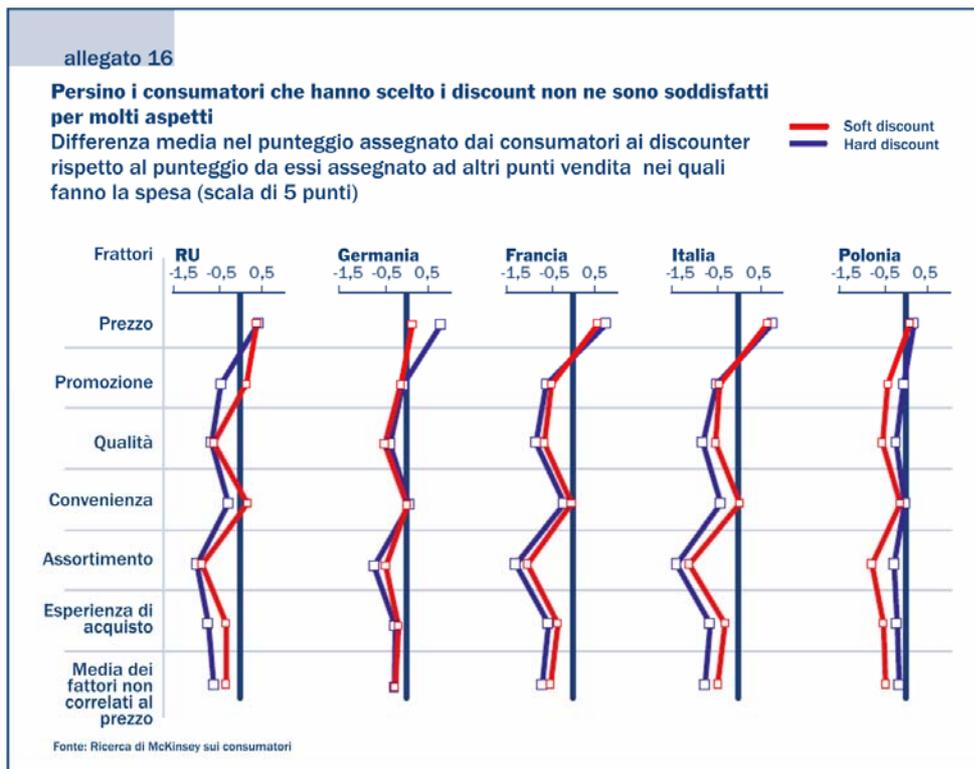
Dopo due anni di ...crescita alquanto considerevole, i discount stanno avendo problemi a raggiungere addirittura le cifre dell'anno scorso.

Lebensmittel Zeitung, Ottobre 2004

14% in meno di prodotti alimentari. Ovviamente, parte del motivo di questa spesa ridotta è formata dai prezzi inferiori dei discount. Ma la spiegazione non serve ad inquadrare il contesto più ampio. Questi consumatori discount assegnano anche una piccola quota della loro spesa al loro punto vendita primario – il discount che dovrebbe offrire loro gli affari migliori. Mentre i consumatori primari di supermercati e ipermercati spendono in media il 65% del budget alimentare presso il punto vendita preferito, i consumatori primari dei discount ne spendono soltanto il 55%.

Il basso livello di fedeltà dei consumatori discount si può spiegare in parte osservando il modo in cui giudicano i discount rispetto ai supermercati ed agli ipermercati.

Come spesso accade, persino i consumatori che scelgono di fare la spesa presso i discount non sono soddisfatti di molti aspetti di questi punti vendita. Questa tipologia di persone vede i discount eccellere nei prezzi ma raggiungere la parità con i concorrenti rispetto alla convenienza. Tuttavia, per le altre caratteristiche, i consumatori dei cinque mercati studiati riferiscono che le performance dei discount sono inferiori. Questo vale persino per i modelli di soft discount, che hanno cercato di ampliare la propria attrattiva ammorbidendo alcune delle caratteristiche più radicali dell'offerta degli hard discount (Allegato 16).



Punteggi medi in termini di valore: Francia

Distributore	Punteggio dei consumatori primari	Punteggio dei consumatori occasionali	Differenza
Soft Discount X	4.4	3.8	0.6
Soft Discount Y	4.5	3.5	1.0
Hard Discount Z	4.2	3.7	0.5
Ipermercato X	3.8	3.6	0.2
Ipermercato Y	3.9	3.7	0.2
Ipermercato Z	4.2	3.9	0.3

Fonte: Ricerca di McKinsey sui consumatori

Un altro segno di debolezza dei discount percepito dai clienti è il punteggio relativamente basso assegnato dai consumatori occasionali (Allegato 17). Ovviamente, i consumatori primari di qualsiasi punto vendita lo terranno in grande considerazione rispetto ai clienti che ne fanno un uso occasionale. Ma per i discount, il problema sta nella grande differenza di punteggio tra consumatori primari e occasionali. Questo suggerisce che i discount potranno incontrare difficoltà, in futuro, nel riuscire a trasformare i loro visitatori occasionali in clienti fedeli. Un esempio di tale situazione viene fornito da Lidl: solo il 20% dei consumatori che sanno dell'esistenza di un punto vendita Lidl nelle vicinanze ne diventano consumatori primari o secondari. Per contro, altri distributori intervistati, che hanno avuto successo, hanno raggiunto "percentuali di conversione" del 40% o oltre.

I due lati della medaglia

Molti dei fattori chiave per il successo dei discount possono diventare lame a doppio taglio: gli stessi fattori che ne favoriscono crescita e redditività possono al contempo limitarne l'attrattiva.

Assortimento limitato

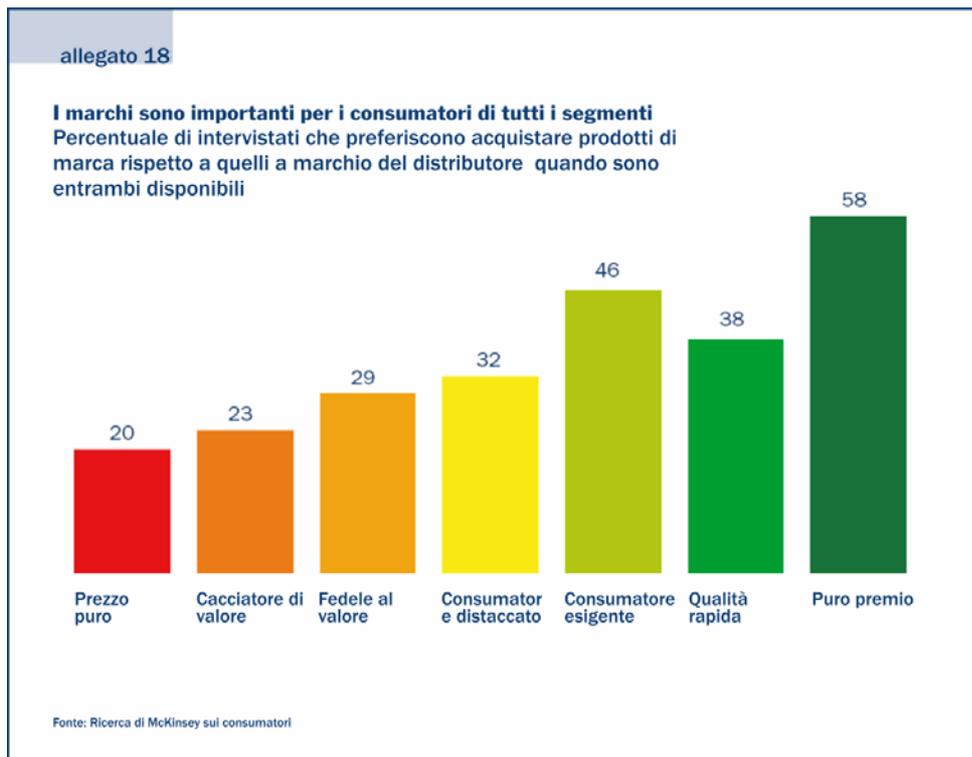
Se da un lato una gamma ristretta di prodotti consente di ottenere risparmi sui costi e soddisfa le esigenze di alcuni segmenti di consumatori, dall'altro lascia anche molti consumatori insoddisfatti. In tutti i mercati, oltre il 40% dei consumatori concorda fortemente con l'affermazione, "Mi piace avere una vasta scelta, acquistare dove l'offerta di prodotti è ampia, anche se probabilmente non acquisterò mai alcuni di essi."

Per soddisfare i consumatori che preferiscono un vasto assortimento i discount dipendono, in certa misura, dall'esistenza di operatori che offrono una selezione più ampia di prodotti. La spesa in punti vendita ad assortimento limitato diventa molto più interessante quando i consumatori sanno di avere a loro disposizione, in un altro punto vendita, una selezione completa di prodotti. In questo senso, i discount fanno affidamento sull'intera gamma di prodotti a movimentazione lenta dei punti vendita più grandi. Queste

non sono necessariamente cattive notizie per i punti vendita non discount: significa soltanto che la maggior parte dei consumatori discount continua ad acquistare presso di loro e potrebbe essere riconquistata.

Marchio proprio

Anche l'enfasi posta dai discount sui prodotti a marchio proprio potrebbe essere uno svantaggio. Nonostante tutti i loro sforzi per evidenziare la qualità dei loro prodotti a marchio proprio, circa il 40% dei consumatori continua a preferire i marchi famosi, anche se ciò significa pagare di più (Allegato 19). I prodotti di marca sono particolarmente importanti per i segmenti Consumatore esigente e Puro Premium che, insieme, rappresentano un terzo della spesa alimentare europea.



Promozioni non alimentari

Di recente, sono emersi molto chiaramente segnali di indebolimento delle vendite non alimentari dei discount. Questo è proprio quanto accade in Germania, paese nel quale le vendite di prodotti non alimentari sono state, storicamente, le più solide. La stampa tedesca afferma che nel 2004 Aldi aveva una "montagna di scorte rimaste dall'anno precedente" e che i livelli di inventario erano incredibilmente aumentati del 45%.

Per far fronte al problema dell'inventario arretrato, nell'aprile 2005 Aldi ha aperto un formato di punto vendita non alimentare. Secondo un portavoce dell'azienda citato da Lebensmittel Zeitung, una rivista di settore tedesca, questo punto vendita, chiamato 1001, è "necessario per creare spazio nei punti vendita". L'esigenza di tali punti vendita non alimentari potrebbe in effetti essere un segnale di supersaturazione del mercato. Dopo tutto, i discount non sono stati gli unici distributori a capitalizzare sui margini di vendita dei prodotti non alimentari. Molti distributori alimentari tedeschi hanno aumentato le dimensioni e la frequenza delle promozioni di prodotti non alimentari. Una percentuale di mercato è stata anche conquistata da Tchibo, un distributore di caffè, di grande successo, che vende più prodotti non alimentari che caffè.

Recenti problemi riscontrati dai discount evidenziano anche le sfide logistiche associate alla vendita di prodotti non alimentari. Per i discount, la semplicità del proprio modello è diventata un asset. Ma un distributore deve possedere capacità di acquisto altamente sofisticate per poter trovare i prodotti giusti all'interno di un flusso costante di buoni affari tra una serie diversificata di categorie. Per ottenere una vendita costante tra le varie tipologie di prodotti esposti in un punto vendita, occorrono raffinate tecniche di previsione, definizione dei prezzi e allocazione dello spazio. Se queste capacità sono insufficienti o se le risposte dei consumatori diventano più irregolari e più difficili da prevedere, le vendite non alimentari possono aggiungere molta complessità all'operazione di un punto vendita, richiedendo ad esempio, una gestione addizionale dei ribassi di prezzo e di allocazione dello spazio per i prodotti invenduti.

Incessante focalizzazione sulla riduzione end-to-end dei costi

In tempi recenti, la focalizzazione end-to-end sui costi dei discount ha dato luogo a problemi. I fornitori iniziano a protestare con più vigore per la sempre maggiore pressione con la quale viene loro richiesto di abbassare i prezzi. Una cultura commerciale basata sul mantenimento dei costi ad un livello minimo, rischia di alienare i dipendenti. Gli hard discount sono sempre più oggetto di uno scrutinio attento da parte dei gruppi di dipendenti. Ad esempio, il sindacato tedesco Verdi ha recentemente pubblicato un "Libro Nero" riportando in dettaglio le proprie dichiarazioni contro Lidl. Rimane ancora da vedere se queste obiezioni vengono sollevate perché coprono qualcosa di più grave, ma sembrano indicare che il futuro potrebbe non essere del tutto roseo per gli hard discount. Tutti questi difetti del modello economico del discount – da un'offerta limitata di prodotti a difficili rapporti con i dipendenti – suggeriscono che sebbene i discount continuino ad acquisire quota di mercato espandendo le proprie reti, si trovano comunque a far fronte a sfide non indifferenti.

È importante ricordare, dopo tutto, che mentre il modello del discount è ammirevole per la sua semplicità, per natura è anche relativamente inflessibile. I distributori di successo potrebbero gestire un unico formato standard (oppure operare in modo autonomo all'interno di una controllante multiformato). I singoli punti vendita hanno pochissimo potere di personalizzare l'assortimento mentre l'organizzazione centrale incorpora nuove SKU solo quando si rivelano di successo con altri distributori. Inoltre, sono carenti di una struttura sul campo sufficientemente solida per sostenere le decisioni decentralizzate o la gestione di processi organizzativi più complessi.

Ma nonostante tutto, i discount non sono rimasti con le mani in mano. Nel capitolo successivo si descriveranno i modi con i quali hanno cercato di superare i propri limiti ed i risultati spettacolari di alcune decisioni strategiche adottate dai discount, in attesa di conoscere il futuro del mercato alimentare europeo.

Messaggi chiave

Fuori dalla Germania, negli ultimi anni, le performance di vendita di prodotti uguali a quelli della concorrenza dei discount sono state negative. Persino in Germania la crescita è rallentata.

Fuori dalla Germania, pochi consumatori indicano i discount come punto vendita primario ed anche coloro che ne sono i consumatori primari li considerano peggiori di altri punti vendita per la maggior parte delle altre caratteristiche, ad eccezione del prezzo.

Le fonti delle forze economiche dei discount possono anche limitarne l'attrattiva o creare delle sfide:

- Per il 40% dei consumatori che preferiscono assolutamente una gamma più ampia di prodotti, l'assortimento limitato rappresenta un fattore negativo
- Nonostante l'enfasi posta dai discount sul marchio proprio, per molti consumatori le marche conosciute e di fiducia sono importanti
- L'estrema focalizzazione end-to-end sui costi pone ai discount delle sfide nei rapporti coi dipendenti e fornitori
- Le promozioni non alimentari generano risultati di vendita meno prevedibili e maggiori complicazioni logistiche rispetto agli ultimi anni.

L'IMPORTANZA DEL CONTESTO DI MERCATO: L'ESPERIENZA DEI DISCOUNT NEL REGNO UNITO

Agli inizi degli anni '90, il Regno Unito vide l'ingresso di Aldi e Lidl. Nel 1996 la quota di mercato dei discount raggiunse il 10% ma da allora, è in declino. Nel 2004, la quota totale dei principali discount del Regno Unito - Aldi, Lidl, Kwik Save e Netto – era di un debole 4%. Nel frattempo, sono apparsi e scomparsi dalla scena diversi altri discount: Penny e ED di Carrefour hanno abbandonato l'isola nel 1995; Food Giant e Dale di ASDA si sono ritirati nel 1999.

Solo un consumatore britannico su cinque visita regolarmente un discount. E quel consumatore possiede caratteristiche demografiche alquanto differenziate. Mentre la spesa al discount, in Germania, interessa tutte le categorie socioeconomiche, nel Regno Unito i consumatori tendono ad appartenere a famiglie numerose ed a provenire dalle classi socio-economiche più basse.

In un mese tipico, appena un decimo della popolazione britannica fa la spesa al Lidl; il 50% dei consumatori UK dichiara di non aver mai visitato un punto vendita discount. Tale mancanza di familiarità con il modello del discount non deriva però dalla formazione di opinioni salde. Nel Regno Unito, l'opinione pubblica prevalente è sorprendentemente ostile nei confronti dei discount; addirittura, in uno studio recente dei dieci principali marchi "più detestati", Lidl compariva al settimo posto⁴.

Perché nel Regno Unito i discount non sono riusciti ad affermarsi? Per la mancanza di performance di rilievo, sono state fornite molte spiegazioni. A prima vista, l'ostacolo principale era la scarsa accettazione da parte dei clienti e la bassa qualità percepita. Ma diversi altri fattori hanno probabilmente giocato un ruolo importante:

- L'ingresso nel mercato dei discount, agli inizi degli anni '90, sembra aver coinciso con la riorganizzazione ed il rilancio di ASDA per opera di Archie Norman e la rivitalizzazione di Tesco da parte di Lord MacLaurin. Di conseguenza, i discount si sono trovati a far fronte ad un ambiente particolarmente competitivo.
- Quando i discount sono penetrati nel mercato britannico, i principali operatori del settore alimentare possedevano già una solida offerta a marchio proprio – circa il 65% delle vendite di Sainsbury's provenivano dai prodotti a marchio proprio. Poco dopo l'arrivo dei discount, questi distributori hanno lanciato linee economiche per cui i discount si sono trovati di fronte ad una forte offerta concorrenziale per i generi di prima necessità.
- Sebbene nel Regno Unito sia difficile ottenere un permesso edilizio, tali permessi si basano sulla capacità di dimostrare le esigenze del mercato locale e non sulle dimensioni dei punti vendita. Per questo motivo, nel Regno Unito i discount non sono stati in grado di battere i supermercati ricorrendo all'espansione, come invece è accaduto in altri paesi europei.
- Il divario di costi di esercizio tra discount e non discount è meno ampio nel Regno Unito di quanto non lo sia in Germania. La capacità dei discount di operare con meno ore di lavoro rappresenta una fonte vitale di forza nello sclerotico mercato del lavoro tedesco. Ma è meno preziosa nel Regno Unito, paese in cui il costo del lavoro è inferiore ad altri costi di esercizio.

⁴ Joshua Consumer Check, 2004

I discount non sono riusciti ad adattare in modo sufficientemente rapido il loro modello alle preferenze dei consumatori britannici. Sino al 1999, né Aldi né Lidl accettavano le carte di credito, nonostante il fatto che i consumatori britannici di qualsiasi ceto sociale le utilizzino anche per acquisti di minore importo.

Nonostante questi svantaggi e passi falsi, è troppo presto per dichiarare la fine dei discount nel Regno Unito. Aldi e Lidl sono due solide aziende private in termini di fondi, e hanno dimostrato la loro intenzione di rimanere a lungo sul mercato. Ad oggi, nessuna delle due è mai uscita da un mercato nel quale è penetrata. Ed in altri paesi europei, stanno diventando più sagge, dimostrando la capacità di riuscire a trasformare la propria offerta in modi che le rendono più interessanti per i consumatori. Tuttavia, la strada da percorrere è in salita ed alquanto impegnativa.

CAPITOLO 5



Cosa riserva il futuro?

Sinora, è stato fornito un quadro dell'attuale ambiente della distribuzione in Europa, concentrandosi sulla conoscenza dei consumatori e sul modo in cui i discount si sono orientati verso l'offerta di valore focalizzata sul prezzo. Ma anche le tendenze generali del settore della distribuzione avranno un ruolo da svolgere. Ovviamente, non è possibile prevedere accuratamente quali preferenze dei consumatori cambieranno nel tempo. Ma vale la pena analizzare alcuni cambiamenti dominanti negli stessi discount, le opinioni dei consumatori ed il mercato nella sua più vasta dimensione.

Gli hard discount si espandono e modificano il loro assortimento

Sembra che gli hard discount riconoscano alcuni dei limiti del loro modello e stiano modificando di conseguenza il loro approccio. Ma, aspetto questo più significativo, data l'importanza dell'assortimento limitato per l'offerta di valore dei discount, sia Aldi che Lidl stanno gradualmente ampliando il loro assortimento.

Nuove categorie

Dal 1995, il numero di prodotti offerti nei punti vendita Aldi e Lidl in Germania è quasi raddoppiato.⁵ Per Aldi, circa un terzo di questo aumento è dovuto all'inclusione di nuove categorie.

In Germania, gli hard discount hanno aggiunto in media una nuova categoria di prodotti all'anno (prendendo in considerazione le promozioni non alimentari, l'ampliamento di categorie è aumentato in modo ancora più sostanziale). Incrementando la loro offerta con categorie importanti, particolarmente i prodotti deperibili, sembra che gli hard discount stiano cercando di affermarsi come punti vendita alimentari one-stop-shop, nei quali è possibile acquistare di tutto. Questo potrebbe essere uno sforzo di migliorare le proprie percentuali di conversione dei loro consumatori primari al di fuori della Germania.

allegato 19

Gli hard discount si espandono gradualmente in nuove categorie

Anno	Aldi Nord	Aldi Süd	Lidl
1999	Latte fresco	Cibi surgelati Gelato	—
2000	Insalate pronte Prodotti per l'incontinenza	Insalate pronte e condimenti	—
2001	Cibi biologici (latte, patate)	Cibi biologici	—
2002	Cibi biologici (tè, formaggio, margarina)	Sigarette	Pollame fresco
2003	Carne fresca	Carne fresca	Carne fresca
2004	—	Cosmetici	Prodotti per il benessere

Fonte: Ritagli stampa, GfK, Preiszeiger

⁵ In alcuni casi, a questo ampliamento di prodotti non corrisponde un aumento di SKU. Talvolta, varietà diverse di prodotti discount sono contenute nello stesso cartone e sono contrassegnate dallo stesso numero SKU. Fonte: Markant Handelsmagazin Marzo 1995, Preiszeiger

Osservando il futuro, prevediamo che gli hard discount amplieranno notevolmente le loro linee di prodotti, in particolar modo quelli per la salute e la bellezza, una categoria che Aldi e Lidl hanno introdotto nel 2003. Inoltre, poiché gran parte dell'espansione di successo degli hard discount ha avuto luogo solo in Germania, prevediamo di assistere ad una simile crescita di categorie di prodotti in altri mercati.

Lo spostamento di Aldi verso i consumatori più abbienti

Sembra che gli hard discount cerchino di destare l'attenzione di una più ampia tipologia di consumatori abbienti offrendo loro una selezione più vasta di prodotti costosi e particolari. Nel 2003, ad esempio, Aldi UK ha incluso prodotti speciali che rispecchiano le selezioni disponibili presso i principali punti vendita britannici, ivi comprese le patatine cotte sul momento e gli snack di cucina etnica. Inoltre, Aldi sta coltivando un'immagine più ricercata attraverso campagne promozionali che interessano sia i prodotti alimentari che non. Ad esempio, una recente campagna promozionale sulla cucina italiana ha incluso oli aromatizzati e preparati per bruschetta, come pure diversi bicchieri per la grappa e pentole per cuocere la pasta.

Se è da un po' di tempo che non fate la spesa da Aldi, vi potreste sorprendere per il fatto che la catena "senza fronzoli" offre anche prodotti gourmet. Proprio così! Sopra alle scatole delle varie confezioni, accanto agli alimenti secchi in lattina da 29 cent ed ai sacchetti di spaghetti cinesi da 49 cent sono esposti cibi costosi della nuova linea Grandesse dell'azienda, prodotti come barrette congelate di succo di lime e ananas, salsa all'aglio ed ai carciofi, biscotti integrali al mirtillo rosso, polli arrosto e ravioli Portobello ai funghi.

- Springfield, IL State Journal Register, Aprile 2004

Alcuni osservatori ritengono inoltre che Aldi possa aver appreso lezioni importanti sulla percezione della qualità dal proprio rilancio nel Regno Unito e possa prendere in considerazione nuove offerte orientate alla convenienza. Agli inizi del 2004, la catena ha persino sperimentato la vendita di pane cotto all'interno dei punti vendita.

Lidl offre un maggior numero di prodotti di marca

Un numero sempre maggiore di prodotti di marca viene aggiunto all'assortimento di Lidl. Come riportato dalla rivista di settore Lebensmittel Zeitung, l'espansione delle linee di prodotti per l'igiene e la cura della persona di Lidl ha incluso accordi con Procter & Gamble e Nestlé, mentre sono già state avviate le trattative con Beiersdorf e Henkel.

Come illustrato nell'Allegato 20, i prodotti di marca si stanno diffondendo sempre più sugli scaffali degli hard discount, accanto all'equivalente a marchio proprio. Diverse sono le cause:



- Preferenza dei consumatori. Nei cinque mercati recentemente studiati, circa il 40% dei consumatori ha affermato di essere a favore dei prodotti di marca. Persino in Germania, 27% dei consumatori afferma di acquistare "sempre" o "molto spesso" i prodotti di marca, se disponibili.
- Fattori specifici alla categoria. Come illustrato nell'Allegato 22, gli hard discount raggiungono una quota inferiore a quella loro "spettante" in categorie nelle quali la fedeltà alla marca è particolarmente elevata.
- Disponibilità dei produttori di prodotti di marca a vendere ai discount. Nonostante la richiesta dei consumatori di prodotti di marca, i discount incontrano difficoltà nell'offrire prodotti di marca se i produttori degli stessi non sono disposti a lavorare con loro.

Vendere ai discount è come una droga. È un'operazione redditizia, ma sappiamo che ci sono conseguenze a lungo termine.

E più lo facciamo, più è difficile fermarsi.

Intervista con un importante fornitore europeo

Vista la rapida espansione dei discount, i volumi di vendita relativamente prevedibili dei singoli prodotti ed i costi inferiori, i produttori di prodotti di marca sono sempre più disposti – persino interessati – a vendere ai discount. Secondo il Financial Times, c'è stato un "cambiamento nell'atteggiamento dei produttori di cibi e bevande nei confronti delle catene europee di hard discount... Mentre le vendite dei supermercati stagnano, essi vendono i prodotti di marca attraverso punti vendita che un tempo consideravano come territorio ostile."⁶

Le conseguenze per i distributori non discount sono dunque serie. In occasione di un recente incontro con i fornitori, ad esempio, un dirigente di un ipermercato si è presentato con un cestino di prodotti propri acquistati presso un hard discount locale ad un prezzo inferiore di quanto la sua azienda aveva pagato all'ingrosso. Poiché i prodotti di marca vengono venduti dai discount a prezzi ulteriormente inferiori, i consumatori si aspettano di trovare prezzi più bassi per tali prodotti anche presso altri canali.

Di conseguenza, i distributori non discount sono stati in grado di differenziarsi dagli hard discount mediante l'offerta del proprio marchio. La sempre più diffusa presenza di prodotti di marca presso gli hard discount, dunque, minaccia uno dei più solidi punti di forza dei distributori alimentari non discount.

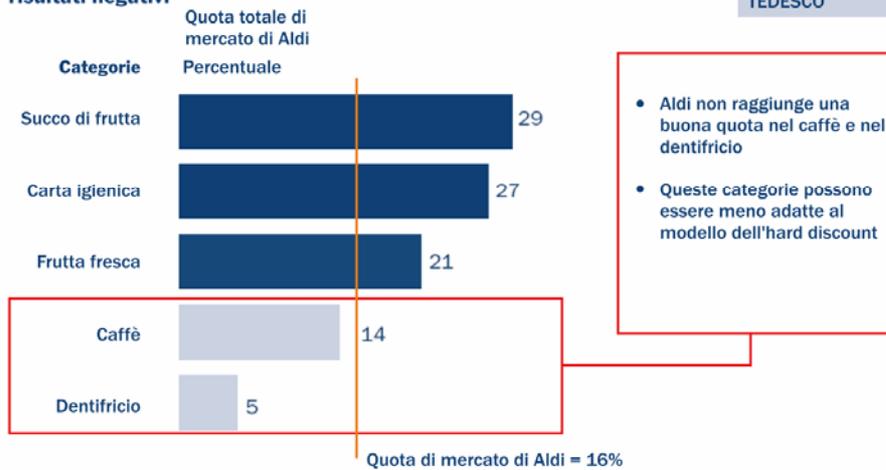
Tra i discount tedeschi la concorrenza si fa sempre più serrata

Oltre il 90% dei consumatori tedeschi abita a 20 minuti di distanza da un supermercato Aldi. Per questo motivo, la lotta tra gli hard discount per ottenere un incremento delle vendite sta diventando sempre più accanita. Nell'ottobre 2004, Aldi Nord ha anticipato una incredibile nuova serie di riduzioni di prezzo per riconfermare la propria leadership in questo aspetto, tagliando di molto il prezzo delle carni e lanciando un nuovo slogan: "Carne fresca, prezzi nuovi. E non solo per pochi giorni ma, come sempre, per sempre." E Lidl ha seguito poco dopo questa iniziativa, ribassando ovviamente i propri prezzi.

⁶ Financial Times, "Brands Get the Worst of a Hard Bargain" (I prodotti di marca hanno la peggio quando entrano in trattative gli hard discount) di giovedì 17 marzo 2005

La combinazione di assortimento limitato e di prodotti esclusivamente a marchio del distributore, in alcune categorie potrebbe portare a risultati negativi

ESEMPIO
TEDESCO



Fonte: Analisi di McKinsey

Gli hard discount stanno inoltre aumentando le loro spese di marketing. Nel 2003, le spese di marketing sui media di Lidl fu di €271 milioni, dai €143 spesi nel 2001, affermandosi quale seconda azienda tedesca in termini di spese di marketing, dietro a Procter & Gamble. Sebbene Aldi spenda un po' meno, anche questo operatore ha raddoppiato i propri sforzi di marketing dal 2001, con una spesa di €188 milioni nel 2003. Questi aumenti suggeriscono che gli hard discount devono impegnarsi maggiormente rispetto al passato per attrarre e fidelizzare gli acquirenti.

Fino a dove può arrivare il modello dell'hard discount?

Sebbene gli hard discount stiano verificando i propri limiti nel sostenere la complessità, si muovono con cautela. Tendono a testare nuovi prodotti offrendoli prima come promozioni non alimentari e quindi in un gruppo di punti vendita pilota prima di aggiungerli in tutti i loro punti vendita come prodotti "di prova" provvisori. Inoltre, eliminano dalla loro offerta quelli che non raggiungono gli obiettivi di vendita. Questo approccio incessantemente rigido serve a garantire che i nuovi prodotti non "diluiscano" il potere di acquisto degli hard discount o abbiano un impatto significativo sull'efficienza operativa in generale dei punti vendita. Non si sa ancora se gli hard discount potranno sostenere la crescita delle loro vendite tramite l'inclusione di nuove categorie di prodotti, un più ampio assortimento e l'introduzione di un maggior numero di prodotti di marca. Quasi sicuramente, questi cambiamenti significheranno che i discount di domani assomiglieranno sempre più ai piccoli supermercati, con la maggiore complessità che questo implica. Non si conosce ancora la misura in cui essi potranno mantenere il loro vantaggio economico in tale processo, ma la cautela con la quale si muovono suggerisce che anch'essi non conoscono la risposta.

Le tendenze dei consumatori

Proprio nel momento in cui i distributori cercano di personalizzare il loro assortimento alle esigenze dei consumatori, quelle stesse esigenze si trasformano. Anche se abbiamo identificato i segmenti dei consumatori, non vi è alcun motivo di credere che le caratteristiche di ciascun segmento siano statiche, o che le sue dimensioni rimangano inalterate negli anni a venire. Abbiamo identificato diverse macro-tendenze dei consumatori – tra le quali la mancanza di tempo, l'obesità e l'invecchiamento della popolazione – che potrebbero influire sui segmenti.

Una delle principali tendenze dei consumatori è la sempre crescente mancanza di tempo. Con le enormi pressioni sulla vita dei singoli individui, i consumatori si sono resi conto che il tempo è davvero denaro – ed è una valuta di grande valore. Di conseguenza, i consumatori cercano sempre più offerte che facciano loro risparmiare tempo. Le aspettative in termini di convenienza sono già piuttosto alte per i consumatori Qualità Rapida e i Consumatori Distaccati, e prevediamo che continuino ad aumentare. Ma osserviamo che questa tendenza si verifica tra l'intera popolazione, interessando persino i segmenti meno orientati alla convenienza come i Fedeli al Valore e i Consumatori Esigenti. Infatti, la tendenza verso la convenienza abbraccia la preparazione dei cibi come pure la spesa alimentare. Molte persone odiano spendere mezz'ora o più per preparare la cena, preferendo acquistare piatti pronti o mangiare fuori casa. Con il continuo diminuire dei prezzi degli alimenti, si assiste ad una crescente diffusione dei sostituti dei pasti preparati in casa.

Infatti, in alcune città degli USA, gli appartamenti vengono ora costruiti senza cucina. Ma questa tendenza rappresenta una minaccia oltre che un'opportunità. I segmenti più orientati alla convenienza, come i consumatori Qualità Rapida e i Consumatori Distaccati, potrebbero abbandonare completamente i punti vendita alimentari tradizionali per servirsi invece dei piatti da asporto e dei piatti pronti. Nel frattempo, altri segmenti potrebbero diventare sempre più interessati alla sezione convenienza dei punti vendita alimentari.

Un'altra chiara tendenza è la crescente consapevolezza, da parte del pubblico, dell'epidemia di obesità che si è diffusa dagli USA all'Europa. Le società di prodotti confezionati offrono un numero sempre crescente di alternative alimentari "sane". Sinora, non sembra che questa tendenza risulti in una maggiore focalizzazione dei consumatori sui prodotti deperibili di alta qualità. Ma la tendenza a mangiare sano ha creato un proprio mercato, in quanto produttori e distributori fanno leva sulla domanda latente di prodotti nutrizionali. Questo implica che l'introduzione di prodotti sani e innovativi possa offrire ai distributori che si muoveranno per primi in tale direzione un vantaggio sulla concorrenza. Poiché i discount sono rigidamente centralizzati e lenti nell'includere nuovi prodotti o categorie al loro assortimento, la tendenza verso i cibi sani può rappresentare un vantaggio per i distributori non discount.

Un'altra importante tendenza demografica è l'invecchiamento della popolazione europea. Gli effetti di tale invecchiamento sono straordinariamente complessi, ma sembrano esistere diverse similitudini. Poiché i costi della sanità continuano ad aumentare, i pensionati si troveranno con sempre meno reddito a disposizione, e saranno magari più inclini ad evitare l'acquisto di prodotti alimentari premium. Il loro forte desiderio di sentirsi giovani più a lungo potrebbe spingere la richiesta di prodotti nutrizionali. Se la manodopera scarseggia, come sembrerebbe probabile, gli stipendi dovrebbero aumentare. Una tale

situazione potrebbe conferire un ulteriore vantaggio sui modelli gestionali basati sul risparmio del costo del lavoro, come il formato del discount.

Infine, ci sono segnali di uno spostamento nel sentimento dei consumatori secondo il quale la fiducia sta diventando un elemento di differenziazione dalla concorrenza per i distributori. Piuttosto che valutare i punti vendita in base al valore collettivo dei singoli prodotti, i clienti tengono sempre più in considerazione l'aspetto etico. Alcuni consumatori, ad esempio, attribuiscono valore alla loro percezione delle prassi commerciali di un punto vendita (ad es. offerta di articoli del commercio equo e solidale). Altri consumatori, invece, si aspettano prodotti rispettosi dell'ambiente, biologici o OGM-free. La sicurezza degli alimenti è diventata un'altra dimensione particolarmente importante della fiducia dall'insorgere dell'influenza dei polli nel 2003 e per la continua preoccupazione per il morbo della mucca pazza. Poiché i consumatori si allineano sempre più alle performance dei supermercati relativamente alla "triple bottom line" di responsabilità sociale aziendale, la fiducia assumerà una sempre maggiore importanza.

Le tendenze del mercato

Oltre alle tendenze riscontrate nel comportamento dei discount e dei consumatori, esistono i cambiamenti più generali nell'arena della distribuzione che promettono di modificare la natura della concorrenza nel settore alimentare.

I canali di vendita sono meno marcati di un tempo: proprio quando i distributori alimentari competono per la categoria non alimentare, un numero sempre crescente di punti vendita non alimentari vende cibo. Il rappresentante di una importante catena alimentare USA ha così commentato: "Possiamo osservare solo con occhi miopi [altri supermercati], perché ci troviamo in concorrenza anche con i non supermercati. Dobbiamo tenere in considerazione Walgreens, Rite Aids, Costco, Sam's, Target e Wal-Mart e pure i dollar stores che vendono alcuni dei nostri stessi prodotti." Nel frattempo, il commercio globale sta cambiando la natura della concorrenza non alimentare. Il fiorire dell'approvvigionamento internazionale ha amplificato la disponibilità di prodotti a costo estremamente basso, ma una tale situazione non è certo priva di "effetti collaterali": i beni di consumo durevoli diventano talmente economici – un ferro da stiro può costare anche 5 sterline, un maglione di cashmere 20 sterline – che i consumatori iniziano a trattarli come prodotti "usa e getta". Per questo motivo, i consumatori possono iniziare a diventare meno esigenti in termini di qualità e sempre più esigenti in termini di prezzi ancora più bassi.

Per monitorare queste mutevoli richieste dei consumatori, continuerà ad essere essenziale avvalersi del potere dell'Information Technology. Il marketing di massa diventa sempre meno efficace, poiché i distributori più affermati hanno sviluppato una conoscenza molto più sofisticata e mirata dei clienti grazie ai dati da essi raccolti tramite l'uso delle carte fedeltà. La tecnologia può aiutare a creare offerte più personalizzate, un assortimento e prezzi localizzati e consentire ai distributori di ottenere performance ancora migliori in termini di convenienza attraverso lo shopping on-line.

Ma la tecnologia può anche aiutare i fornitori. L'identificazione mediante radiofrequenza (RFID) si presenta ad esempio come una nuova frontiera dell'efficienza della supply chain. Storicamente, gli hard discount

hanno dimostrato di essere lenti nell'adattarsi alla nuova tecnologia - hanno introdotto i lettori ottici solo nel 2001 e continuano a trasmettere gli ordini via fax ai fornitori piuttosto che avvalersi dell'EDI (Interscambio elettronico dei dati). Dedicando la giusta attenzione e investendo risorse sufficienti nella tecnologia appropriata, i distributori non discount possono ridurre il vantaggio dei discount, in termini di contenimento di costi, pur preparandosi a servire meglio i segmenti dei consumatori.

Conclusioni

Osservando le tendenze che stanno modificando il modello del discount, il comportamento dei consumatori ed il mercato nella sua globalità, riscontriamo un consolidamento dell'ampia tendenza verso il valore – i discount stanno raffinando il loro modello per adattarsi ad una serie più ampia di definizioni di valore, i consumatori sono sempre più esigenti su molti aspetti dell'equazione valore e i distributori non discount si stanno mobilitando per rispondere a questo nuovo ambiente. Ovviamente, nessuno sa cosa può serbare il futuro. In effetti, le scelte dei distributori non discount ed i produttori di articoli confezionati avranno probabilmente un'influenza significativa sul risultato. Se questi lasciano spazio ai discount, non soddisfacendo le domande dei consumatori, la continua crescita dei discount influenzerà di per sé i consumatori. Dall'altro lato, però, se sviluppano un'offerta attraente focalizzata sui benefici in grado di servire l'80% del mercato interessato non solo al prezzo, il futuro potrebbe serbare maggiore fedeltà e redditività di quanta molti possano ora immaginare.

Messaggi chiave

Gli hard discount, probabilmente consapevoli dei limiti del loro modello gestionale, si stanno espandendo in nuove categorie, in prodotti premium a marchio proprio ed in un numero maggiore di prodotti di marca. Essi hanno anche aumentato le spese di marketing nella lotta per conquistarsi ulteriori quote di mercato in Germania ed all'estero.

Con l'aumento delle pressioni esercitate sul tempo a disposizione dei consumatori, la convenienza sta assumendo un'importanza sempre crescente. La consapevolezza dell'epidemia di obesità sta spingendo la domanda di cibi sani. Nel frattempo, l'invecchiamento della popolazione creerà sicuramente nuove domande sulla distribuzione europea.

Nell'ambito del mercato più ampio, i distributori cercano di differenziarsi con l'approvvigionamento globale e l'Information Technology.

CAPITOLO 6



Rispondere alla sfida in termini di prezzo

I distributori devono imparare dai discount

Conoscendo il modo in cui i diversi consumatori stabiliscono il valore di un prodotto come pure il modo in cui i discount sono in grado di offrire la propria gamma di prodotti in base alla componente prezzo del valore, occorre ora analizzare più da vicino le strategie future. Come dovrebbe rispondere un distributore non discount al dilagare dei discount?

Come può continuare ad essere competitivo?

Il miglior modo per rispondere al dilagare dei discount è quello di non imitarli in modo ossessivo. I discount hanno successo in termini di valore con alcuni segmenti di consumatori, ma tali segmenti costituiscono una percentuale limitata del mercato. I discount rappresentano il sintomo di una tendenza di più ampia portata verso il valore, ma non ne sono la causa. Anziché cercare di alleviare il sintomo, è meglio che i distributori cerchino un rimedio attivo, concentrando i propri sforzi nel rispondere alla tendenza in termini di valore.

Per poter vincere facendo leva sul valore, un distributore deve "rispondere alla sfida in termini di prezzo" ma anche "rispondere alla sfida in termini di valore superiore". Nel secondo caso, occorre decidere a quali segmenti mirare e servire le loro aspettative sempre superiori. Tuttavia, prima che un distributore possa rispondere alla sfida offrendo valore superiore, deve rispondere alla sfida in termini di prezzo.

Ovviamente, "rispondere alla sfida in termini di prezzo" non significa che tutti i distributori alimentari debbano ridurre i prezzi in modo indiscriminato. Significa invece ottenere credito per il valore che già viene offerto ai propri consumatori. Ma in quest'area molte sono le lezioni che si possono apprendere dalle efficienze del modello del discount. L'applicazione selettiva di tali efficienze può portare a risultati importanti nel miglioramento del posizionamento di prezzo di un distributore.

Assicurarsi che i consumatori comprendano il posizionamento di prezzo di un distributore

È possibile persuadere i consumatori che i distributori non discount non siano così cari come da essi ritenuto, ma occorre una chiara e coerente comunicazione ai consumatori, lungo tutto il cammino, dal marketing ai cartelli ed ai riferimenti al valore all'interno del punto vendita.

Nei punti vendita Kaufland, di proprietà di Lidl, ad esempio, cartelli grandi come poster ribadiscono il messaggio di prezzi bassi per tutto il tempo trascorso dai consumatori al loro interno. Enfatizzando in modo chiaro e ripetuto i bassi prezzi, ai consumatori si dice che un distributore è contento di essere confrontato con la concorrenza proprio in base a tale aspetto. (Allegato 23)

Lezioni che si possono imparare dai discount

Assicurarsi che i consumatori comprendano il posizionamento di prezzo di un distributore

- Comunicazioni chiare e coerenti ai consumatori, lungo tutto il cammino, dal marketing alle insegne ed ai riferimenti al valore all'interno dei supermercati
- Garantire che i **Prodotti di Valore conosciuto** abbiano un prezzo concorrenziale
- Generare **coinvolgimento** offrendo in modo selettivo prezzi incredibili
- Rinforzare il messaggio di **nessun compromesso in termini di qualità**

Non investire in attività non apprezzate dai consumatori

- Comprendere il **reale costo ed i benefici della gamma di prodotti**, e investire in modo ponderato in determinate categorie
- Minimizzare i costi della supply chain **ottimizzando il rapporto unità da movimentare/unità di vendita** e collaborando con i fornitori
- **Lavorare "dando la schiena ai consumatori"** per semplificare le operazioni all'interno del punto vendita e nella sede centrale ed eliminare le attività superflue

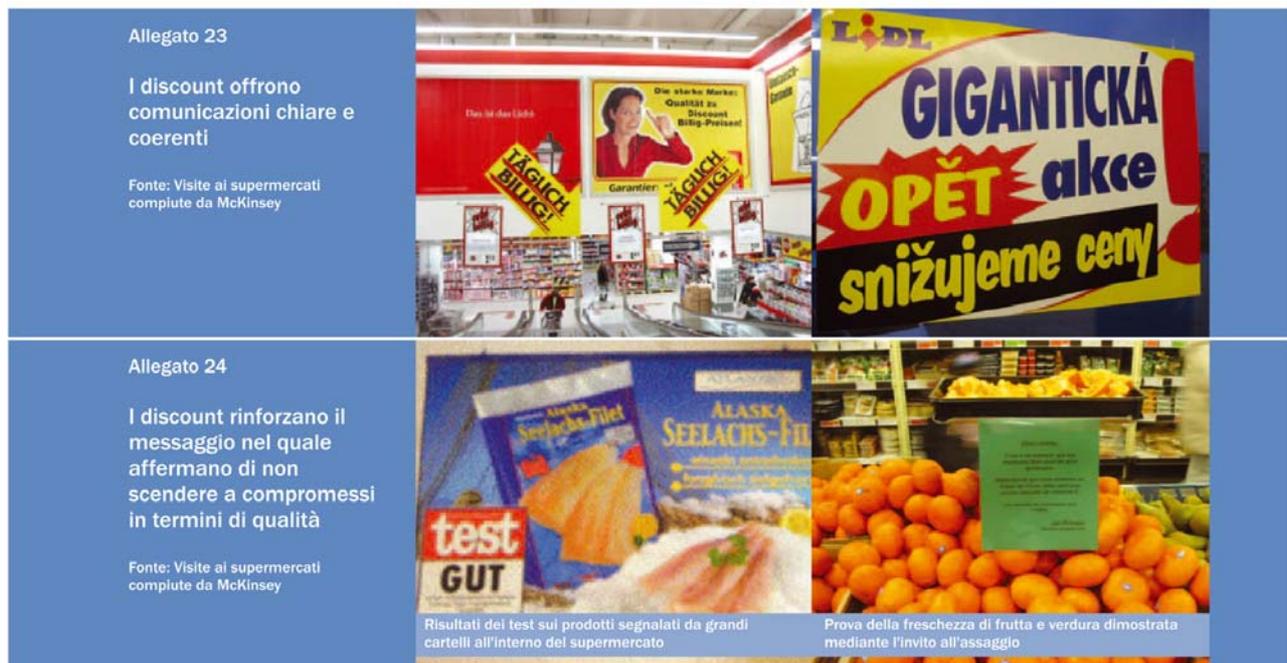
Fonte: Analisi di McKinsey

Presso i punti vendita Colruyt, un soft discount belga, i riferimenti al valore vengono esposti in tutto il punto vendita: dagli schermi televisivi che documentano i controlli dei prezzi rispetto a quelli praticati dalla concorrenza per verificare che quelli di Colruyt siano i più bassi, all'ambiente spartano, tipico dei depositi, di questi punti vendita.

Ma rispondere alla sfida in termini di prezzo non è solo un'operazione di marketing. I distributori concorrenziali devono dimostrare di essere in grado di offrire prezzi realmente concorrenziali. Ed ancora una volta, si può imparare un'importante lezione dai discount.

Poiché essi limitano la loro offerta ad un numero minimo di SKU e sfruttano i vantaggi della scala d'acquisto e dei risparmi di manodopera risultanti, i discount riescono spesso a battere i prezzi della concorrenza sui circa 200 Prodotti "critici" più conosciuti per attrarre i consumatori primari. Investendo in modo ingente nei prodotti e nelle categorie che ribadiscono la posizione generale in termini di valore, un distributore non discount può fruire degli stessi benefici.

Oltre ad avere prezzi concorrenziali sui Prodotti "critici" più conosciuti, un distributore può rispondere alla sfida in termini di prezzo generando "eccitazione" mediante l'offerta di prezzi incredibili su alcuni prodotti. Trader Joe's, un distributore statunitense controllato da Aldi, è famoso per le sue iniziative "2-Buck Chuck," una selezione a rotazione di vini di alta qualità venduti a soli \$2. Ma gli sforzi per conquistarsi una reputazione per i prezzi bassi praticati può avere effetti negativi se gli acquirenti ritengono che la qualità possa venire in qualche modo sacrificata. È quindi di vitale importanza ribadire il messaggio di "rifiuto di scendere a compromessi in termini di qualità". Così facendo, un distributore può assicurarsi di non guadagnare solo sulla percezione del prezzo a scapito della percezione della qualità della sua offerta.



Uno dei motivi che hanno contribuito al grande successo in alcuni mercati dei discount è che i loro prodotti a marchio proprio non vengono considerati come merce di bassa qualità. Aldi e Lidl hanno coltivato un'immagine di qualità elevata dimostrando che i loro prodotti raggiungono performance molto elevate in seguito ai test di gusto e nutrizionali ai quali vengono sottoposti. Alcuni discount adottano modalità ancora più creative per dimostrare quanto tengano in considerazione la qualità dei loro prodotti. Nell'immagine delle arance (in alto), ad esempio, Colruyt non offre solo assaggi gratuiti, ma spiega con cartelli che le arance sono di stagione e nelle condizioni migliori proprio quella settimana.

Non investire in attività non apprezzate dai consumatori

Altro aspetto essenziale della risposta alla sfida in termini di prezzo consiste nell'investire esclusivamente nelle attività e nei prodotti di interesse per i consumatori.

Non ha alcun senso creare uno spazio per una ampia gamma di prodotti appartenenti a determinate categorie per le quali i consumatori target sono invece interessati ad una scelta accurata. Rendendosi conto di questo aspetto, nel Regno Unito, in Germania e in Francia Aldi offre solo da due a cinque varietà di carta igienica; in quegli stessi mercati, alcuni distributori ne offrono più di 60. Dato il significativo costo incrementale risultante da un numero maggiore di SKU, vale la pena di imparare dalla decisione dei discount di limitare notevolmente le offerte di prodotti.

Un distributore deve comprendere il reale costo della gamma di prodotti e investire saggiamente in un numero di SKU equilibrato. Ed è qui che la ricerca tra i consumatori diventa la chiave di lettura. Una varietà troppo ampia si rivela costosa e superflua, o persino dannosa, in quanto rende più difficile la "navigazione" di un punto vendita. Particolarmente i segmenti Consumatore distaccato e Qualità Rapidareagiscono negativamente ad una selezione troppo ampia. Peraltro, l'eliminazione di un numero eccessivo di prodotti

potrebbe avere anch'essa un effetto drammaticamente negativo. Piuttosto che adottare una riduzione di massa delle SKU in tutte le categorie, i distributori dovrebbero comprendere il reale costo della gamma e adottare decisioni ponderate sui prodotti nei quali investire.



Anche quando un distributore sceglie di offrire un ampio assortimento in determinate categorie, esistono modalità per massimizzare l'adozione di metodi di stoccaggio efficienti. Lo stoccaggio dei prodotti sugli scaffali, in confezioni singole, può costare sino al 2,5-3,0% delle vendite in termini di costi del lavoro. L'adozione dei cartoni può dimezzare tali costi e lo stoccaggio su pallet può ridurre sostanzialmente i costi del lavoro.

Quando un distributore non riesce a raggiungere la quantità per rendere fattibile lo stoccaggio su pallet di singole SKU, esistono altri modi per aumentare l'efficienza di magazzino. In quest'area, un'opportunità chiave di riduzione dei costi consiste nel collaborare in stretto contatto con i fornitori. Pallet e cartoni di SKU miste, ad esempio, offrono notevoli risparmi sul costo del lavoro senza richiedere alcun sacrificio in termini di varietà dei prodotti.

La comprensione delle preferenze dei consumatori può offrire altre modalità per tagliare i costi. Lavorare "partendo dai consumatori" per semplificare le operazioni all'interno del punto vendita e quelle della sede centrale e per eliminare le attività superflue è assolutamente necessario per poter far fronte alla concorrenza. Se i clienti di un distributore sono disposti ad attendere alcuni minuti in più alle casse, vale la pena assegnare ai dipendenti attività che i consumatori ritengono offrano un maggiore valore.

Come sempre, il modo più importante per decidere la strategia da adottare dipende dai segmenti serviti dal punto vendita o da quelli che si vorrebbero servire in futuro. Tutte le attività citate sinora sono tecniche che consentono di competere sulle componenti prezzo del valore. Ma occorre ricordare che ciò non significa che un distributore debba necessariamente offrire i prezzi più bassi in assoluto. Il prezzo non è l'unica componente del valore ed i consumatori valuteranno l'offerta di prezzo di un punto vendita rispetto ad altre caratteristiche. Il riscuotere pieno credito per il valore offerto oggi riducendo i costi superflui delle operazioni rappresenta una mossa indubbiamente valida. Tenendo conto alcune lezioni apprese dai discount, i supermercati e gli ipermercati possono differenziarsi dalla concorrenza.

Messaggi chiave

Per essere competitivi nell'ambiente odierno, tutti i distributori europei devono "rispondere alla sfida in termini di prezzo".

Rispondere alla sfida in termini di prezzo non significa necessariamente tagliare i prezzi al livello praticato dai discount.

Comunicazioni chiare e coerenti ai consumatori – inclusi i cartelli ed i riferimenti al valore – e Prodotti "critici" più conosciuti offerti a prezzi adeguati sono essenziali per stabilire una posizione competitiva in termini di prezzo.

La chiave per tagliare i costi è quella di lavorare "partendo dai consumatori", identificando le esigenze dei propri clienti e modificando di conseguenza le proprie operazioni.

CAPITOLO 7



Rispondere alla sfida in termini di valore superiore

I passi descritti sinora – ottenere credito per il valore offerto ed eliminare i costi superflui “partendo dai consumatori” – sono oggi essenziali per continuare ad essere competitivi. Ma cosa accadrà domani? Le aspettative dei consumatori e gli standard concorrenziali continuano ad aumentare. Nel frattempo, i distributori non discount si trovano a competere l'uno contro l'altro per conquistarsi una quota di un mercato in contrazione, sempre più eroso dall'aumento della quota di mercato dei discount e dalla deflazione dei prezzi. Sebbene sia essenziale, in un tale contesto, rispondere alla sfida in termini di prezzo, è probabile che, da sola, questa misura non sia sufficiente ad offrire una crescita sostenuta. I distributori che sopravviveranno e prospereranno saranno quelli che "risponderanno alla sfida" diventando famosi per qualcosa di importante per i loro clienti.

Decidere quali segmenti di consumatori servire

Parte del motivo per il quale i discount hanno avuto così tanto successo deriva dal fatto che, invece di cercare di soddisfare sempre tutti i consumatori, essi hanno orientato la loro offerta di valore in modo da rispondere alle esigenze dei due segmenti maggiormente orientati al prezzo del mercato. La mossa strategica più importante che un distributore alimentare può compiere nell'ambiente odierno guidato dal valore, è stabilire quali segmenti intende servire.

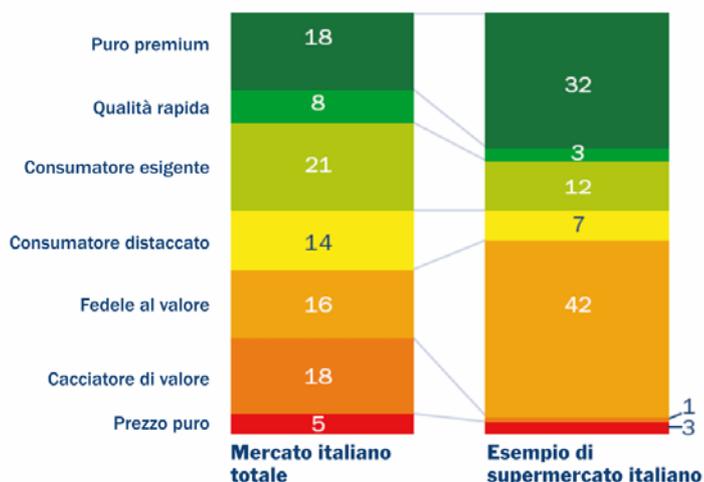
Esistono tre modi diversi di offrire con successo valore ai consumatori. Gli operatori di nicchia concentrano i propri sforzi sull'offrire valore eccezionale ad uno o due segmenti. Alcuni distributori più grandi adottano strategie multi formato con le quali le preferenze di segmenti diversi vengono soddisfatte da punti vendita di formato diverso. Ma la stragrande maggioranza dei distributori di successo mira a far leva su una base di consumatori più ampia – non certo l'intero spettro di consumatori, ma i 3 o 4 segmenti le cui esigenze si sovrappongono – con un unico format.

Il cammino che un distributore dovrebbe scegliere di seguire dipende dalle sue dimensioni e forza sul mercato. Per la maggior parte dei distributori, l'essere selettivi sui consumatori da servire è un aspetto di vitale importanza: un'ambizione eccessiva non consente di offrire il risultato migliore, per cui vale la pena dedicare tutto il tempo e le energie necessarie per stabilire a quali segmenti di consumatori rivolgersi.

Quali dovrebbero essere i vostri consumatori target? Innanzitutto, occorre pensare al modo in cui ciascun segmento si adatta ai marchi ed alle capacità attuali del distributore. In questo caso, una guida importante viene dalla conoscenza della composizione del segmento dell'attuale base di clienti. L'Allegato 26 confronta il profilo dei segmenti di un supermercato italiano e quello del mercato italiano in generale. Questo distributore serve una percentuale molto elevata di Fedeli al Valore e di Puro Premium, a indicare che offre con successo una ampia gamma di prodotti e servizi. Le sue deboli performance tra i consumatori Qualità Rapida e Consumatori Distaccati potrebbero riflettere la percezione che la spesa in questo supermercato richieda molto tempo.

Composizione del segmento italiano

Percentuale del segmento



Fonte: Ricerca di McKinsey sui consumatori

Successivamente, un distributore dovrebbe valutare se ha possibilità di crescere nei segmenti già fidelizzati. Qual è lo sviluppo demografico e attitudinale dei consumatori del proprio mercato nazionale? Tra dieci anni, tutti quei Fedeli al Valore riservati attualmente dal supermercato italiano diventeranno Consumatori Esigenti?

Un distributore dovrebbe quindi prendere in considerazione l'intensità concorrenziale cui si trova a far fronte nella battaglia per conquistarsi ciascun segmento di consumatori. I segmenti più sensibili ai prezzi potrebbero già essere più che ben serviti in alcuni mercati. Ma oltre un quinto del mercato italiano è costituito da Consumatori Esigenti. Varrebbe forse la pena, per il supermercato, cercare di attrarne un numero maggiore?

Se un distributore possiede un profilo di segmenti non differenziato – se i segmenti dei suoi consumatori rispecchiano fedelmente la media del mercato – potrebbe voler concentrare i propri sforzi su alcuni tipi di consumatori. Dopo tutto, tranne alcune eccezioni di rilievo, la maggior parte dei distributori non può aumentare efficacemente la propria quota di mercato se non in pochi segmenti simultaneamente.

Infine, se un distributore alimentare riscontra di doversi rivolgere a segmenti diversi da quelli attualmente serviti per trovare opportunità di crescita, dovrebbe valutare il suo potere di attrarre i segmenti "adiacenti". Ad esempio, il supermercato italiano ha una proposta di valore che attrae chiaramente i Fedeli al Valore ma potrebbe attrarre anche i Consumatori Distaccati o i Consumatori Esigenti. Ma per attrarre altri segmenti, deve farsi conoscere offrendo qualcosa che i consumatori appartenenti a tali segmenti considerano attraente: deve cioè diventare "famoso per" qualcosa.

Diventare "famosi per" qualcosa

I discount sono famosi per offrire prodotti a prezzi bassi. Per conquistarsi questa reputazione, non hanno solo dovuto adottare comunicazioni coerenti sui prezzi e lavorare "partendo dai consumatori" ma si sono anche organizzati attorno ad un singolo aspetto – la semplicità – ed hanno eliminato ogni costo possibile dal proprio modello operativo. Per questo motivo, sono diventati "famosi per" avere i prezzi più bassi in assoluto.

Altri distributori alimentari sono riusciti a differenziarsi aggiungendo caratteristiche o benefici addizionali. Negli USA, ad esempio, Whole Foods ha scelto di diventare famoso per i suoi display accattivanti e l'ambiente gourmet (offrendo di tutto, dalle degustazioni di vini, della durata di un giorno, alla pianificazione di menù personalizzati a seconda delle diverse occasioni). In questo modo è riuscito ad attrarre i consumatori premium: le vendite di prodotti uguali a quelli della concorrenza di questo distributore sono recentemente cresciute del 14%.

In generale, quindi, "rispondere alla sfida in termini di prezzo" significa eliminare radicalmente i costi dal modello operativo o spingere la domanda su altri aspetti di beneficio per i consumatori.

Esempi di altri settori dell'industria che hanno riscontrato una tendenza verso il valore possono aiutare a dimostrare queste due alternative. Nell'industria delle linee aeree, due tipi di operatori rispondono con successo alla richiesta di valore. Si tratta di società a basso costo, senza fronzoli, come Ryanair. In modo molto simile a quello dei distributori alimentari di tipo hard discount, queste linee aeree eliminano tutti gli aspetti superflui della loro offerta per offrire i prezzi più bassi possibile. Esistono anche operatori di successo che rendono la loro offerta più attraente per i clienti aggiungendo benefici speciali all'esperienza di viaggio in aereo. British Airways, ad esempio, è stata pioniera del letto di lunghezza piena per la business class. La compagnia aerea continua ad offrire prezzi competitivi per il servizio di business class, ma il suo vantaggio sulla concorrenza deriva dall'essere conosciuta per i letti di bordo confortevoli .

Una dinamica simile si riscontra nella distribuzione di prodotti d'abbigliamento. Alcuni operatori si focalizzano quasi esclusivamente su una radicale riduzione dei costi. TJ Maxx, ad esempio, offre prezzi molto bassi in negozi relativamente disorganizzati gestiti a costi molto bassi. Dall'altro lato, invece, distributori come Zara sono riusciti ad affermarsi per le proprie conoscenze delle tendenze della moda. Offrendo prodotti di moda ed esponendoli in modo attraente, Zara risponde alla sfida mediante benefici addizionali. E applicando prezzi inferiori a quelli che ci si aspetterebbe di pagare per capi di moda, risponde alla sfida in termini di prezzo.

È chiaramente impossibile diventare "famosi per" tutto ciò che si vende. I distributori alimentari devono quindi distinguersi per uno o due dei sei elementi che costituiscono la proposta di valore – prezzo, promozione, qualità, convenienza, assortimento ed esperienza di acquisto – pur rimanendo competitivi per tutti gli altri. Solo allora i distributori potranno infondere nuova energia alle loro insegne per riflettere il nuovo posizionamento della loro offerta di valore.

Infatti, i consumatori che un distributore alimentare sceglie di servire, dovrebbero stabilire quali elementi del valore enfatizzare e come enfatizzarli. Questo produce un'ulteriore sfida: offrire con successo prodotti di valore. Ma le promozioni riuscite per un segmento di consumatori potrebbero essere molto diverse da quelle che interessano un altro segmento. Mentre i Cacciatori di valore adorano l'eccitazione della caccia delle migliori offerte promozionali di un punto vendita, i Consumatori Esigenti rimarranno colpiti solo dai buoni affari fatti acquistando prodotti di marca.

In altre parole, per rispondere con successo alla sfida in termini di valore superiore, un distributore deve sempre avere in mente quali consumatori intende servire. Ricordiamo che nel Capitolo 2 abbiamo esaminato i modi con cui stabilire a quali segmenti orientarsi. Proprio come nel capitolo precedente, la decisione sui consumatori ai quali rivolgersi dovrebbe riflettersi in tutti gli altri aspetti della strategia di un distributore.

Rispondere alla sfida, un segmento alla volta

Avendo definito i segmenti ai quali orientarsi, un distributore dovrebbe mirare a diventare "famoso per" gli elementi di valore che interessano di più a tali consumatori.

Gli hard discount, ad esempio, hanno personalizzato tutta la loro offerta per adattarsi al segmento "Puro Prezzo". Piuttosto che aggiungere benefici, Aldi e Lidl optano ad eliminare radicalmente i costi dal sistema, diventando così "famosi per" i prezzi più bassi in assoluto. Per continuare a distinguersi sul prezzo, gli hard discount sono espliciti sul modo in cui i propri punti vendita sono in grado di mantenere i prezzi così bassi e questo consolida la fiducia riposta dai clienti "Puro Prezzo".

Gli hard discount rimangono anche competitivi su altri elementi del valore, secondo l'interpretazione dei loro consumatori target. Sebbene questi punti vendita siano talvolta caratterizzate da lunghe code alle casse, Aldi e Lidl sono consapevoli che i loro clienti non ritengono importante basare su questo aspetto la convenienza di un punto vendita. Invece, i consumatori Puro Prezzo ritengono molto conveniente l'accessibilità dei punti vendita locali, i corridoi ampi e le scelte personalizzate dei discount. Gli spazi interni simili a depositi, sebbene non destino l'attrazione dei segmenti premium, contribuiscono effettivamente all'esperienza di acquisto dei consumatori "Puro Prezzo", che rispondono a tali riferimenti al valore. E se alcuni segmenti possono considerare la mancanza di molte marche come indicatore di bassa qualità, i consumatori Puro Prezzo ritengono che i prodotti a marchio proprio dei discount siano di qualità affidabile ed elevata.

Come già citato nel Capitolo 2, potrebbe essere pericoloso competere con i discount per conquistare i consumatori "Puro Prezzo". Come dovrebbe quindi orientare un distributore la propria offerta di valore ad altri segmenti?

Prendiamo come esempio i consumatori "Qualità rapida". Sappiamo che sono interessati ad acquistare prodotti di qualità elevata e che odiano trascorrere troppo tempo a fare la spesa. Per conquistare questi consumatori, un distributore potrebbe diventare "famoso per" i prodotti di qualità elevata e l'esperienza di acquisto "velocizzata". Poiché i consumatori "Qualità rapida" vengono frustrati da una gamma troppo ampia,

il distributore deve mantenere un assortimento limitato e piuttosto che ridurre le categorie alimentari eliminando le specialità, dovrebbe ridurre la gamma eliminando i prodotti di fascia bassa. E potrebbe addirittura includere un numero maggiore di prodotti di qualità nell'area dei piatti pronti.

Un distributore alimentare che intenda servire i consumatori "Qualità rapida", potrebbe includere banchi di servizio di qualità elevata, ma deve assicurarsi che siano adeguatamente gestiti da personale sufficiente per evitare la formazione di code e consolidare l'impressione di un servizio alla clientela attento da parte dei suoi clienti. Dovrebbe esporre articoli complementari l'uno vicino all'altro – insalate, condimenti e crostini, ad esempio. Se da un lato dovrebbe evitare le dimensioni eccessive (ai "Fedeli al Valore" piace l'esperienza di acquisto presso gli ipermercati, detestata invece dai consumatori "Qualità rapida"), dall'altro dovrebbe avere più casse rispetto ai punti vendita di dimensioni simili. Ed i suoi punti vendita dovrebbero sorgere nei pressi dei centri urbani o in luoghi facilmente accessibili con i mezzi pubblici, ed offrire ampie aree di parcheggio.

Ovviamente, ogni segmento di consumatori adotta criteri propri relativamente agli aspetti che distinguono un punto vendita dalla concorrenza. Nella decisione di diventare "famosi per", occorre tenere a mente l'Allegato 27, che offre alcuni esempi di come sia possibile soddisfare le aspettative di valore di ciascun segmento.

Essere famosi per ciò che interessa i diversi segmenti

Prezzo puro

- Enfatizzare prezzi costantemente bassi
- Offrire riferimenti al valore in tutto il punto vendita

Cacciatore di valore

- Offrire frequenti promozioni, per generare eccitazione
- Abbinare le offerte migliori a programmi fedeltà per consolidare la loro tendenza alla scelta accurata

Fedele al valore

- Offrire una gamma completa di prodotti e promozioni interne aggiuntive
- Offrire comunicazioni e prezzi coerenti, per consolidare la fiducia

Consumatore distaccato

- Creare un'esperienza di acquisto senza complicazioni, possibilmente con un formato tipo "circuiti" segnalato da marchi conosciuti
- Prendere in considerazione lo sviluppo dello shopping on-line, di facile utilizzo

Consumatore esigente

- Offrire prodotti a marchio proprio a prezzi contenuti, come pure prodotti di marca, di qualità superiore
- Assicurarsi di offrire buone occasioni con i prodotti a valore chiave

Qualità rapida

- Fornire un assortimento limitato, focalizzandosi sui cibi di qualità elevata
- Investire ingentemente nel personale addetto alle casse

Puro Premium

- Offrire un marchio proprio originale e di qualità elevata
- Creare un ambiente interno ricercato, con alti livelli di servizio

Fonte: analisi di McKinsey

Seguire tutti questi suggerimenti all'interno dello stesso punto vendita sarebbe proibitivo in termini di costi. Inoltre, alcuni di essi sono in contraddizione tra loro: non è infatti possibile offrire l'intera gamma di prodotti amati dai Fedeli al Valore cercando di offrire al contempo ai consumatori Qualità Rapida l'assortimento limitato di prodotti di qualità elevata. Per servire segmenti multipli, un distributore deve mantenere un attento equilibrio all'interno dei punti vendita esistenti oppure sviluppare formati multipli in grado di soddisfare meglio i diversi gruppi di esigenze dei consumatori. Ma questo significa che un distributore non discount deve sviluppare un nuovo formato? La risposta dipende in gran parte dal modo in cui il modello attuale si adatta ai segmenti che si intendono servire. Un distributore alimentare relativamente costoso che vanta già una solida leadership nel segmento "Puro Premium", potrebbe probabilmente aumentare la propria quota di consumatori "Qualità rapida" rendendo l'offerta attuale più agevole e conveniente. Ma lo stesso distributore farebbe fatica a modificare il proprio modello per attrarre i "Cacciatori di valore". Se invece decidesse che vale la pena orientarsi ai "Cacciatori di valore", dovrebbe ricorrere ad un nuovo formato di punto vendita.

Ovviamente, il presente capitolo non ha fornito un elenco completo di quello che i distributori potrebbero fare per meglio rispondere alle esigenze dei loro consumatori. In ogni caso i distributori non devono farsi condizionare da un esiguo numero di strategie comprovate e collaudate; essi possono innovare e creare un'offerta realmente originale. Diventare "famosi per" qualcosa in un'area in cui creatività e differenziazione possono realmente permettere loro di distinguersi dalla concorrenza.

CAPITOLO 8



Definizione delle Priorità

Nella distribuzione alimentare, successo significa vincere in termini di valore. E questo non significa necessariamente avere i prezzi più bassi, e certamente non vuol dire concentrare tutti gli sforzi sullo sconfiggere i discount. Significa invece scoprire il significato del valore per i propri consumatori target, e offrire tale valore.

La lista di controllo per il successo

Questa Relazione intende fornire uno studio dettagliato dei distributori discount e delle preferenze dei consumatori in un contesto europeo. Offrendo al lettore una migliore comprensione di entrambi gli aspetti, ha cercato di offrire ai distributori alcune linee guida per muoversi e riuscire ad affermarsi nell'odierno ambiente della distribuzione. Per concludere, viene fornita una lista di controllo per il successo, della quale i distributori possono avvalersi per guidare immediatamente le proprie decisioni. Siamo convinti che, seguendo questa lista di controllo, un distributore possa difendersi dalla sfida rappresentata dai discount e garantire che la propria proposta di valore continui ad attrarre i consumatori anche in futuro.

1. Focalizzarsi sull'opportunità di valore piuttosto che sulla sfida lanciata dal discount

Sebbene in alcuni mercati i discount stiano consolidando la propria quota di mercato ad una velocità allarmante, il reale motivo di preoccupazione è il loro successo nello scoprire il modo in cui i consumatori di quei mercati definiscono il valore e nell'offrire tale valore. Nei mercati in cui i discount sembrano aver incontrato maggiori ostacoli o addirittura fallito, i distributori dovrebbero rivolgere le proprie ansie ai distributori non discount che sono riusciti a rispondere ai bisogni dei propri consumatori in termini di "impalpabili" definizioni di valore.

Se anziché concentrarsi sull'offerta di valore a segmenti specifici di consumatori, i distributori scelgono di farsi ossessionare dalle strategie e dai comportamenti dei discount, falliranno sicuramente. Il modello del discount è molto efficace nel fare ciò che fa e i distributori non discount non potranno certo competere con successo su terra straniera. Nel percorso verso l'insuccesso, questi distributori perderanno anche i consumatori soddisfatti del valore che veniva loro offerto in precedenza.

2. Conoscere la definizione di valore dei propri consumatori

Anziché concentrarsi sul conquistare i consumatori discount, un distributore dovrebbe focalizzare la propria immediata attenzione sul conoscere il modo in cui i suoi attuali clienti definiscono il valore. Questo comporta la comprensione dei segmenti che fanno visita ai propri punti vendita. Tali informazioni consentono ai distributori di individuare quali componenti del valore – prezzo, promozione, qualità, convenienza, assortimento ed esperienza di acquisto – vengono ritenute importanti dai consumatori. Muniti di questa conoscenza della composizione dei segmenti di consumatori che costituiscono i mercati nei quali essi operano, i distributori possono decidere a quali segmenti ambire in futuro e definire così strategie specifiche che consentano loro di competere con successo.

3. Ottenere credito per il valore offerto

Una di queste strategie consiste nel rispondere alla sfida in termini di prezzo. Nonostante gli ingenti investimenti in prezzi e promozioni, però, la maggior parte dei distributori non ottiene il giusto credito per il

valore già offerto. Per riuscire in questa impresa, è essenziale offrire ai consumatori comunicazioni chiare e coerenti, i Prodotti “critici” a prezzi concorrenziali, generare eccitazione offrendo selettivamente prezzi incredibili e consolidare il messaggio di “nessun compromesso sulla qualità”.

4. Lavorare "partendo dai consumatori"

Sia Aldi che Lidl hanno perseguito un modello economico estremamente efficace, “partendo dai consumatori”, che produce risultati solo se viene apprezzato dal segmento “Puro Prezzo”. Sebbene non sia consigliabile cercare di conquistarsi i consumatori “Puro Prezzo”, un distributore non discount deve offrire un prezzo adeguato ai segmenti di consumatori che intende attrarre ai propri punti vendita.

Questo comporta l’attento esame di ogni costo commerciale, per garantire che il beneficio risultante venga tenuto in considerazione dai segmenti di consumatori di un determinato distributore. Sono particolarmente importanti le decisioni ponderate circa l’investimento oppure no in una determinata gamma di prodotti. Anche la stretta collaborazione con i fornitori, finalizzata ad eliminare i costi dal sistema – in particolare per quanto riguarda lo stoccaggio delle merci – potrebbe permettere di colmare la distanza percepita sul prezzo.

5. Diventare "famosi per" qualcosa

Rispondere alla sfida in termini di prezzo è come spostarsi verso la linea di partenza di una corsa. Un distributore alimentare non potrà competere efficacemente se non si trova sulla linea di partenza. Ma competere bene non significa vincere. Per avere realmente successo nella distribuzione alimentare, è necessario rispondere alla sfida in termini di valore superiore. E questo significa adottare decisioni strategiche su come meglio servire i segmenti dei consumatori target diventando "famosi per" qualcosa.

How to get a copy of the Report

Report XI of the Coca-Cola Retailing Research Council Europe, Responding to Discount...A New Business Model for Food Retailers? will be available from August 2005 in English, French, German, Italian and Spanish language versions. You can download a copy in the language of your choice by going to www.ccrcc.org and following the link to Europe.

The Coca-Cola Retailing Research Council, Europe

The Coca-Cola Retailing Research Council Europe (CCRCE) is dedicated to the development of a better understanding of the food retailing and allied merchandise distribution business in Europe. The focus of its energies is to identify and then to study selected critical issues and problems and to present the findings in a suitable forum, so that full advantage can be taken to further develop the effectiveness of the food retailing distribution business.

Copyright © 2005 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 was prepared for CCRCE by McKinsey and Company

This report is a summary for general information only and does not constitute legal advice.

Design: NewMedia, McKinsey and Company, Sydney

Copyright © 2005 Coca-Cola Services S.A.

Nessuna parte della presente pubblicazione può essere riprodotta, conservata in un sistema di recupero delle informazioni o trasmessa in alcuna forma o mediante qualsiasi mezzo senza la previa autorizzazione scritta dell'editore.

La presente Relazione è stata preparata per CRRCE da McKinsey and Company.

La presente Relazione è un sommario fornito unicamente a titolo informativo generale e non costituisce alcun consiglio legale.

Design: NewMedia, McKinsey & Company, Sydney