

IL CANALE HA ABBANDONATO ASPETTI FONDAMENTALI DELLA PROPRIA MISSIONE DI LEADER DI MODERNITÀ

# Ipermercato, il basso gradimento crea relazioni instabili con i clienti

Patrick Fontana - Natale Mainieri\*

L'ipermercato fra le tipologie distributive è da considerarsi un atleta fuori forma: ipotesi benevola che evita di tirare in ballo considerazioni più critiche in merito allo stato di salute gestionale.

Sulle motivazioni **MARK UP** è intervenuto in più momenti (fra i più recenti, nel n. 175, alle pagg. 28 e seguenti, e n. 177 alle pagg. 42 e seguenti). L'attenzione si è

su meccanismi assortimentali miranti più al recupero di marginalità che non alle logiche di scelta del consumatore finisce per costituire elemento di debolezza. Ne derivano, complessivamente, pressione promozionale elevata, pricing disarticolato e non percepito in maniera ottimale, affanno nella gestione per l'accettazione impropria del ruolo da follower, basso dinamismo nella ricerca di differenziazioni marcate verso format concorrenti (superstore su tutti).

Il canale soffre di relazioni instabili con la clientela. La pressione promozionale, l'approccio tattico al cliente, perpetrato negli ultimi anni dall'ipermercato, ha sollecitato un eccessivo dinamismo dei flussi di clienti, senza consolidare una vera immagine di convenienza delle singole insegne. Quello che il cliente ritiene di avere in mano è un surrogato di convenienza, complesso da gestire da parte dei consumatori e, quindi, insoddisfacente.

## IL METODO

In **MARK UP** di maggio 2009, a pag. 44 si introduce il metodo di calcolo elaborato da Recosys Retail Consulting per definire l'indice di affidamento di un responsabile d'acquisto verso un negozio. Esso esprime il grado di relazione esistente fra cliente e specifico negozio, rispetto ai pdv solitamente visitati da quell'individuo (preferito, seconda-terza-quarta scelta ecc.).

L'indice è il risultato di una somma tra un fattore di piacere (soddisfazione: risposta +/- puntuale alla soddisfazione del bisogno, in un rapporto fra benefici e prezzo pagato) e un fat-

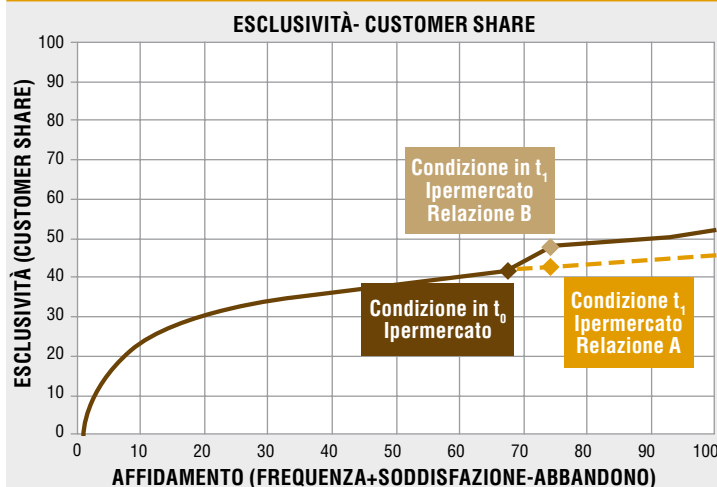
1. *Insufficiente determinazione a selezionare i target group primari*
2. *Da valorizzare con customer share più alte*

concentrata principalmente sulla progressiva riduzione del raggio attrattivo di prossimità come pure della capacità di attrazione sulla distanza dovuta alle barriere commerciali create dai superstore e dalla presenza di specializzati su grandi superfici.

## IL TATTICISMO

In questo articolo l'intenzione è quella di spostare l'analisi sugli investimenti in immagine orientata a prezzo e promozioni, pressoché generalizzati per insegne del canale; con conseguente diminuzione del valore d'insegna. Lo stesso aumento della complessità per effetto di un category management focalizzato

## Affidamento-cliente, esclusività-insegna



Dalla condizione  $t_0$  è possibile incrementare solo la qualità della relazione (**effetto A**) oppure lavorare anche in termini di esclusività (**effetto B**). A parità di affidamento del cliente verso il pdv, è possibile, cioè, incidere sulla quantità di spesa dello stesso all'interno di quel punto di vendita

Fonte: Recosys

## Il canale si sposta dalla chiamata al piacere

Ranking	Comune	Priorità eventi	Valenza
1°	Prezzi	100	Soddisfazione
2°	Shopping	90,1	Soddisfazione
3°	Value for money	89,6	Soddisfazione
4°	Simply life	82,5	Soddisfazione
5°	Disp. comp. personale	81,0	Soddisfazione
9°	Flyer pubblicitari e cataloghi	57,4	Frequenza
13°	Novità	40,5	Frequenza

Per lavorare su una clientela selezionata, l'iper può spostare l'area prezzi da un compito di chiamata a uno di soddisfazione (per esempio: Edlp). Sul versante opposto le novità possono assumere valenza di chiamata, grazie a tempestive referenziazioni in linea con un gioco d'anticipo sui competitor

Fonte: Recosys

tore di chiamata (frequenza: intervallo di riacquisto +/- prolungato rispetto alla media del canale cui appartiene il pdv). Al totale va sottratto il fattore di rischio (abbandono progressivo: insoddisfazione del bisogno parametrato all'effettiva

capacità di richiamo di altri pdv potenzialmente visitabili). A questo indice di affidamento può corrispondere, poi, un valore economico +/- elevato, determinato dall'indice di esclusività: il quale misura quanta parte di spesa il cliente destina

al negozio preferito rispetto a tutti i pdv che frequenta nella sua multicanalità.

#### L'AFFIDAMENTO IPER

Il modello di business attuale dell'ipermercato sembra aver abbandonato gli aspetti fondamentali dalla propria missione di affidamento. Per questa tipologia distributiva l'affidamento, oltre a garantire convenienza assoluta (e non solo un succedaneo promozionale), deve alimentare emozionalità. Usare cioè leve di novità, di utilizzo degli spazi in chiave di animazione e teatralizzazione di tipo stagionale-evento, contribuire alla soluzione complessiva della spesa attraverso la scelta e il miglior rapporto qualità/prezzo dei prodotti. L'iper deve tornare a essere un problem solving in grado di alimentare fiducia e abbassare i livelli di complessità dell'atto d'acquisto. Nella complessità (spazi e ampiezze assortimentali) sta dunque il vero fattore critico del canale.

#### CORTOCIRCUITO MALL

Resta sul tappeto il problema di location. L'abbinamento centro commerciale-ipermercato che caratterizza la gran parte del panorama di canale in Italia non ha ancora trovato un'integrazione realmente coerente ai bisogni del consumatore. Le due componenti tendono spesso a comunicare con la clientela mediante codici diversi: da una parte, come visto, prezzi e promozioni banalizzano i valori d'insegna e gli elementi immateriali; dall'altra si esasperano elementi legati al prodotto anche attraverso spinte sul fashion e sul lusso come elementi attrattivi. Il cliente cerca la ricostruzione di unicità d'offerta che non trova, rimanendone una volta in più insoddisfatto. Il vero problema dell'iper è di non riuscire a dar piacere a una clientela che ha alzato le aspettative: in termini temporali (apprezzamento della prossimità) come pure di qualità dell'offerta di prodotti ma anche d'informazione e di servizi. Se nel Regno

## Il cliente costretto a entrare in molti pdv alza la razionalità, ma perde il piacere

L'obiettivo sintetico per il rilancio è chiamare la clientela nel punto di vendita, per generare flussi da trattenere nel lungo termine attraverso le leve di soddisfazione, più fidelizzanti. In questo consiste la capacità di gestione del cliente e delle sue dinamiche evolutive di aspettativa. Lavorare sull'affidamento, ridisegnare cioè il modello attrattivo, non significa per contro stravolgere la natura del format. Semmai comporta il saper calibrare e mantenere aggiornato il sistema di offerta nel migliore equilibrio in funzione dell'evoluzione di aspettativa del cliente.

Si tratta di verificare la soddisfazione dei target più performanti, elevarne la frequentazione (relativamente al format), renderli più impermeabili alle lusinghe promozionali dei concorrenti. Sulla bilancia di valutazione del cliente devono pesare di più le incognite psicologiche legate al raggiungimento di punti di vendita non troppo conosciuti rispetto ai vantaggi economici delle loro offerte. In più è auspicabile elevarne il fattore di esclusività, portandoli a spendere una parte più consistente del budget all'interno del punto di vendita giudicato di prima scelta.

Unito l'ipermercato fa tuttora da traino al superstore nelle vesti di laboratorio privilegiato dello sviluppo di nuove formule e idee, in Italia il canale si è concentrato quasi esclusivamente sulla convenienza. Lo si evince anche dal tipo di comunicazione e dai media utilizzati. Si tratta di un abbandono della missione fondante (il canale moderno) e dell'accettazione del ruolo di follower nei confronti del superstore e per certi versi anche nei confronti del discount, come capita per esempio in Germania e progressivamente in Francia. Ne deriva uno stress gestionale

### Da "cliente al passaggio" a "club esclusivo"

APPROCCIO TATTICO	RIORIENTAMENTO STRATEGICO
Insoddisfazione	Miglioramento della relazione
Bassa continuità in frequenza	Consolidamento della frequenza
Multifedeltà	Principali dell'insegna
Rischi di abbandono	Minor propensione al cambiamento
Bassa customer share	Incremento del potenziale di spesa

Fonte: elaborazione degli autori © MARK UP

Non è la dimensione dell'ipermercato a essere in crisi. Lo spazio deve servire, anzi, a enfatizzare soluzioni specifiche (teatralizzazione) a necessità che si manifestano improvvisamente, nel momento del bisogno (stagionalità). Andrebbero riviste le numeriche assortimentali tagliando le complessità controproducenti rispetto ai target group primari. In definitiva, si determina una svolta nella quale si abbandona l'approccio tattico (la partecipazione al gioco della multifedeltà del consumatore, il quale però si diverte poco) per scommettere, invece, sulla capacità di lavorare solo su tipologie di clientela specifiche inducendole a spendere di più. E garantendo loro, in cambio, una soddisfazione palpabile. ■

### AFFIDAMENTO

È un indicatore. Misura l'intensità della relazione esistente fra cliente e punto di vendita primario. Come si calcola?

**Affidamento** = **Frequenza** (tempo di riacquisto di un prodotto) + **Soddisfazione** (riconoscimento di un assortimento adatto per me al prezzo considerato giusto) - **Rischio abbandono** (reale disponibilità psicologica di considerare l'opzione di un altro pdv).

Il **Valore** dell'affidamento è determinato dall'**Esclusività**: indicatore che misura quanto parte del budget il cliente è disposto a spendere nel pdv preferito.

#### L'AFFIDAMENTO IPER

**46,9** l'indice di gradimento medio del canale ipermercati in Italia



- Superfici di vendita (atout positivo)
- Valorizzazione dei lanci di mercato



- Pricing incomprensibile
- Atteggiamento da follower

sulla marginalità che ha consentito di porre in primo piano il ruolo delle funzioni di acquisto. Il marketing è relegato a compiti operativi di tipo tattico connessi alla produzione di volantini. Va quindi a supporto delle politiche di acquisto; abdica al monitoraggio del mercato e dei bisogni del consumatore. Tale sistema, ormai irrigidito da meccanismi organizzativi e funzionali, fa fatica a uscire da schemi di autoriferimento e ripristinare quel dinamismo che, generato dalle squadre di vendita, contraddistingue e valorizza la formula.

\*Recosys Retail Consulting