

# La distribuzione prova con l'innovazione. Ultima carta?



Danilo Fatelli

**D**opo un trentennio durante il quale la distribuzione si è evoluta all'interno di alcune macro-tendenze, all'inizio del nuovo secolo, vengono meno i riferimenti su cui si era costruito un intero sistema economico. Le coordinate strategiche che avevano definito lo sviluppo del sistema distributivo erano state essen-

1. *Prosegue il trend deludente della distribuzione*
2. *Avanza il branding multilevel per scuotere il consumatore*
3. *Si sperimentano nuove forme di fidelizzazione*

zialmente l'affermazione prepotente del grande despecializzato di matrice alimentare e la sua corsa al gigantismo e l'omologazione, in forme diverse, dei consumi di massa. Tutto è cambiato quando sugli effetti della globalizzazione (che ha finito con il premiare non i pochi paesi ricchi che vendevano ai tanti poveri, ma alcuni grandi paesi "poveri" che con i loro prodotti stanno destabilizzando i paesi ricchi) si è inserita una lunga serie di eventi naturali catastrofici e di flop finanziari planetari.

Il radicalizzarsi di eventi e segnali negativi nel primo decennio del secolo ha rafforzato la percezione di come si sia entrati in un ciclo di discontinuità con il passato e di transizione verso un nuovo che richiede grandi sforzi di creatività e massicce dosi di innovazione. Nella transizione si confermano alcuni segnali negativi, quali la contrazione tendenziale dei consumi, le difficoltà dei grandi despecializzati e delle grandi superfici in generale, la perdita di valore "tel quel" della marca e altri positivi, come il successo della funzione di prossimità, del concetto di convenienza relativa, del commercio durevole del popolo del "chilometro zero", del successo dei concept e delle marche dei distributori "costruttori di stili di vita" mirati a target ben definiti e, soprattutto, delle imprese filiera, sintesi del confronto industria/distribuzione in cui produzione, distribuzione, marca e insegne, si integrano.

## STRESS SULLA MARCA

I distributori, smarrite le certezze acquisite e sconcertati da risultati sempre meno soddisfacenti, hanno inserito nelle loro strategie alcune delle positività emerse, entro il limite della loro capacità di saper interpretare quanto accade e di uniformare le

loro organizzazioni e le politiche commerciali. Pur escludendo la possibilità di reinventarsi imprese filiera e rincorrere i grandi dell'abbigliamento o della casa, è emersa la volontà di andare verso concept monomarca, come nel caso di Carrefour o di Casino (ma in misura minore anche di Esselunga e Coop) che stanno sostituendo a passo di carica, con il proprio branding multilevel, le marche, puntando a quote di vendita predominanti dei loro prodotti.

In molti hanno ristilizzato insegne e reti di vendita cercando di captare i vantaggi della prossimità, mentre altri stanno perseguendo obiettivi di conquista di nuovi business percorrendo altre strade. Ikea, per esempio, mette a frutto la propria forza di grande attrattore e diversifica sviluppando la funzione di promotore immobiliare nei centri commerciali da lei controllati. Accertato che la leva della convenienza è strategica in tutti i settori, Bricorama testa un nuovo modo di fare discount inventando un club (Brico Usine) di cui si diventa soci acquistando una tessera a tempo che consente di comprare a prezzi del 30% inferiori alla media. A fronte della caduta delle vendite dei prodotti di lusso uno dei leader mondiali del settore (Ppr) cerca credibilità socia-

le lanciando una scuola di vendita destinata a impiegati del commercio in difficoltà. Sempre nello stesso ambito Migros, la cui credibilità sociale è scontata, amplia il suo raggio d'azione storico nella formazione vendendo sistemi anche alle imprese (oltre 600 pacchetti formativi) e ai professionisti con la "Scuola - club business".

## ALTRI RESIDUALI

Le vendite dell'e-commerce crescono a un buon ritmo, ma il loro peso nel largo consumo è ancora modesto anche se il tentativo, testato da tempo da Auchan, di trasformarlo nell'e-commerce/drive (ordini e paghi via web e ritiri nei punti di vendita) sembra dare buoni risultati. Infine le farmacie, in attesa di trasformarsi in sentinelle avanzate del Sistema Sanitario Nazionale, come indicato dal ministro Fazio, e dopo aver risolto in loro favore la guerra con le parafarmacie, si apprestano a fare sempre più concorrenza alle profumerie, ampliando superfici e assortimenti, sorrette dall'industria che vede nel canale maggiori prospettive di sviluppo e di redditività.

Tutto questo è innovazione distributiva o arrampicata sugli specchi aspettando che passi la crisi? ■

## Le funzioni integrate nella struttura delle "imprese filiera"

