

I RETAILER RIVEDONO IN FRETTA I CAPISALDI DELLE LORO STRATEGIE MOSTRANDO LA NECESSARIA FLESSIBILITÀ

Le insegne ritornano a centrocampo e giocano a zona con gli store brand

Christian Gieselmann - Pierpaolo Mamone*

Il retail italiano ha perso share of wallet presso i consumatori. In Italia, secondo l'istituto di studi Interactive Marketing Research, nel 2009 i consumatori sono diventati più attenti, riducendo

1. *L'assortimento acquista peso nella definizione del posizionamento*
2. *L'offerta diventa meno profonda e più ampia, come nel caso di Tesco, con un mix di nuove categorie*

specialmente le spese per abiti, accessori e prodotti alimentari senza comunque rinunciare alla buona tavola, al telefonino e all'automobile, anche grazie a forti incentivi statali. Consumatori che cercano risparmi soprattutto nelle promozioni, in parte nelle private label e in parte aumentando gli shopping trip alla ricerca dei prodotti a più basso costo (Fonte: GfK). Roland Berger ha condotto uno studio, dialogando con i vertici delle aziende leader globali del largo consumo e retail, per analizzare i trend globali nel retail e le implicazioni nel mondo e in Italia oltre la crisi attuale. Per il 2010 non possiamo ancora aspettarci una svolta importante nelle condizioni generali di mercato e, pertanto, risulta fondamentale guardare oltre e

pensare al mondo post crisi. L'impatto della crisi e il suo superamento, per nulla omogeneo per aziende del settore, né tantomeno per i paesi, influenzerà soltanto il dinamismo dei trend che seguono.

VERSO LA CRESCITA SELETTIVA

Nel passato i principali retailer internazionali hanno promosso una politica molto espansiva in ambito internazionale entrando sia in paesi emergenti sia nei mercati già sviluppati. Generalmente hanno riscosso successo, con poche eccezioni. In alcuni casi le quote del fatturato fuori dal mercato d'origine hanno superato il 50% (Carrefour, Metro Group, Lidl, Aldi, Ahold e Auchan). Tuttavia, ora i retailer si stanno focalizzando su una crescita selettiva e sostenibile. In momenti di crisi

le strategie d'espansione comportano rischi ancora più sostanziali e richiedono ingenti investimenti che il settore creditizio non è disposto a concedere come in passato. Pare conclusa la fase d'internazionalizzazione a ogni costo per realizzare economie di scala o per pura volontà di crescere, pur in presenza di supply chain non favorevole.

Esempi di strategia di razionalizzazione possono essere riscontrati nella scelta di Carrefour di ritirarsi dalla Russia o anche, per quanto riguarda l'Italia, nella decisione di ritirarsi da quattro ipermercati nel sud, e in Lidl che è uscita dal mercato norvegese. Questo trend potrebbe valere, infatti, anche per i discounter. In particolare Lidl, pur focalizzandosi sull'espansione come nessun altro (oltre 9.000 punti di

vendita in Europa, solo nel 2008 più di 10 aperture a settimana), comincia a soffrire i costi della crescita. Secondo la stampa tedesca (*Manager Magazin* 11/2009) pesano oltre 16 miliardi di euro di debiti su Lidl, con i relativi oneri finanziari che riducono lo spazio di manovra nella battaglia competitiva con i grandi del discount tedesco: Aldi e la rinforzata Netto Markendiscout. Rimane da vedere se l'annunciata espansione di Lidl in Italia, con il piano di essere operativi in oltre 1.000 punti di vendita, si realizzerà nei tempi inizialmente previsti.

IL DISCOUNT INDIVIDUALIZZATO

Il canale del discount vincerà quote di mercato in tutta l'Europa, anche se con effetti molto diversi tra paesi. La crescita non sarà e non potrà essere uniforme.

Less and more come futuro del retail tradizionale



Dall'esperienza tedesca di Aldi, Lidl, Netto Markendiscout e Penny emerge come modelli di business discount simili possano coesistere tramite offerta eterogenea, che si differenzia in particolare per il significato dei brand nell'assortimento e nell'ampiezza dei prodotti. Mentre Aldi si è focalizzato quasi esclusivamente su store brand (a esclusione della categoria del cioccolato), Lidl ha sempre cercato di differenziarsi da Aldi con la forte presenza di brand (15-20%), e Netto Markendiscout addirittura porta il focus sui brand (Marken) nel nome. Alcuni discounter cercano vantaggi competitivi nell'ampliare e raffinare l'offerta nel segmento fresco come carne e pane. Tali vantaggi di first mover sulla concorrenza non possono però durare a lungo e, dunque, la competizione si focalizzerà nuovamente sui prezzi. In altri mercati i player cercano una differenziazione con altri modelli. Come per esempio i formati discount del gruppo Carrefour: Dia in Spagna offre 2.000 articoli e promuove una carta fedeltà che ha riscontrato un'altissima inaspettata adesione, come succede a Ed in Francia.

MENO PROFONDI, PIÙ AMPI

La nuova parola d'ordine diventa meno profondità e più ampiezza. Per gestire la dovuta eterogeneità e confrontarsi con un gruppo di consumatori con esigenze differenziate, diverse da categoria a categoria. Esempi chiari vengono dall'inglese Tesco che ha deciso contemporaneamente di incrementare ulteriormente il peso degli store brand sugli scaffali e ampliare la gamma dell'offerta comprendendo prodotti premium, di commercio equo e solidale, organici, ecofriendly, sostenibili e ad approvvigionamento locale con l'obiettivo di fornire un maggior assortimento per catturare una clientela più ampia. Una strategia di prezzo a sofisticazione crescente viene applicata con successo pure da retailer italiani come Esselunga. Il posizionamento sempre più importante delle private label a basso prezzo permette di passare dallo shopping discount allo shopping premium e convenienze del prestigioso reparto gastronomia con un assortimento sufficientemente pro-

fondo e ampio per accontentare i numerosi consumatori.

IL RETAILER LIFE BRAND

Gli store brand sono un fenomeno in forte crescita in tutte le principali economie europee e in tutte le principali insegne. Si realizza progressivamente il superamento dei gap di qualità fra marca e private label. Ciò richiede ai produttori di marca una strategia via via più raffinata di portafoglio e di innovazione, e un'allocazione ottimale per un supporto efficiente di marketing.

Il campo di gioco per i brand diventa infatti sempre più ristretto. I retailer intanto sono molto più vicini dei fornitori alla costruzione di una potente e differenziata brand "real life" per i clienti: fanno leva sulla comunicazione one-to-one, offrono diversi servizi oltre agli articoli stessi, creano una connessione intima e diventano parte della vita delle persone.

CUSTOMER CENTRIC RETAILING

L'approccio può essere nominato *customer centric retailing* ed è un rinforzo del tradizionale category management. Si basa su:

- **Uso delle informazioni** d'acquisto personalizzate degli shopper
- **Segmentazione** in base ai bisogni degli shopper
- **Chiara comprensione degli shopper**, chi compra cosa, come e dove
- **Approccio a specifici cluster** di punti di vendita secondo le necessità degli shopper (per esempio nel micro marketing)
- **Alta qualità dei dati** e database estremamente completo
- **Affiliazione degli shopper** alle informazioni sui loro acquisti.

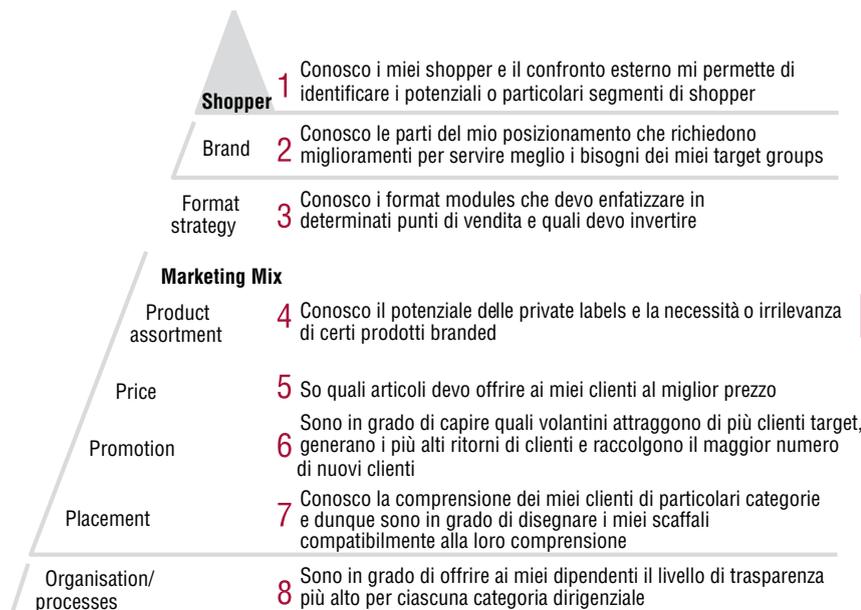
I retailer hanno un vantaggio competitivo nell'offerta di strumenti di marketing su cui possono fare leva più di quanto è già stato fatto finora. Tali approcci portano benefici importanti come un aumento del fatturato fino al 5% e un miglioramento del margine lordo dallo 0,5% all'1%. I produttori dovranno acquisire una competenza necessaria alla gestione dei dati tramite cooperazioni di lungo periodo con i retailer e con lo sviluppo di campagne promozionali congiunte.

OTTIMIZZAZIONE END TO END

La crisi ha comportato un'ulteriore pressione sull'efficienza dei retailer e dei produttori nella supply chain. Si sta realizzando uno sforzo ulteriore per ottimizzare la supply chain al fine di diminuire non solo costi ma anche il capitale investito in asset e magazzino. Produttori e retailer hanno aumentato il grado di collaborazione tramite un aumento notevole degli ordini personalizzati ai bisogni del punto di vendita specifico e della gestione cooperativa del magazzino. Di conseguenza i retailer puntano a un'ottimizzazione dei flussi della merce, differenziando le varie categorie. Tramite il *cross-docking I*, con ordini preparati già dal produttore per ciascun punto di vendita, e *cross-docking II*, con grandi volumi forniti bulk ai centri distributivi dei retailer, si possono ridurre costi e uso di capitale.

*Roland Berger Strategy Consultants Italia

Dalla prospettiva del retailer: le leve di miglioramento



Potenziale per una **crescita del fatturato del 5%** e circa un **aumento di 0,5%-1,0%-pts. di margine lordo**

Fonte: Roland Berger