

## Sintesi della ricerca

### “INTERCETTARE LA DOMANDA DEI CONSUMI”

Studio Bain & Company per Indicod-Ecr

#### Principali risultati.

Il consumo e le sue trasformazioni sono temi centrali per il largo consumo, che Indicod-Ecr ha sempre trattato con attenzione, dando vita, nel corso degli anni, a numerosi contributi e occasioni di riflessione.

L'attualità propone nuove evoluzioni, in particolare legate alla **polarizzazione dei consumi** e alla **trasversalità dei comportamenti di acquisto**, verso le quali il largo consumo è chiamato ad elaborare risposte e adeguamenti, per poterne cogliere le opportunità e soddisfare al meglio le esigenze dei consumatori.

Questo nuovo scenario richiede al largo consumo italiano una stagione di ripensamento strategico importante, che interessa in particolare i distributori *mainstream* (ossia né *premium* né *value*) e l'**adattamento delle formule distributive**.

Lo studio che Indicod-Ecr ha affidato a Bain & Company ha l'obiettivo di **delineare la possibile evoluzione della distribuzione in Italia**, tenendo conto delle peculiarità e delle differenze esistenti, di individuare eventuali vincoli al raggiungimento di questo scenario e i fattori abilitanti, guardando a chi, soprattutto all'estero, è riuscito in questo intento, crescendo profittevolmente anche in anni di mercato difficile.

#### Il consumatore davanti allo scaffale: attitudini e preferenze dello shopper

Molte istituti di ricerca hanno evidenziato negli ultimi anni come sempre più il **consumatore** sia **polarizzato** nelle sue scelte di acquisto. Da un lato manifesta una certa propensione a pagare un prezzo superiore per prodotti e servizi di qualità, nei quali riconosce un valore elevato; dall'altro sceglie di spendere il meno possibile per altre categorie di acquisti per le quali ritiene accettabile una qualità inferiore. In altri termini, è la **contrapposizione** tra il *value* (il risparmio) e il *premium* (il “di più”).

È meglio quindi cercare di **servire lo shopper “sotto un unico tetto”**, e cioè in un negozio che cerca di rispondere ad entrambe queste esigenze, **oppure dargli delle soluzioni univoche**, che vadano drittte al cuore della questione, e cioè comunichino senza dubbi a quale delle due contrapposte esigenze si rivolgono?

Riteniamo che la strada per intercettare appieno questa nuova domanda sia la seguente:

- **Sviluppo di formati distributivi distintivi e focalizzati** (*value* o *premium*) indirizzati verso le due “anime” di consumo (*premium* vs *value*).
- **Rinnovamento dei modelli *mainstream***, riuscendo a far accedere ai consumi lo shopper dai diversi punti di vista esistenti<sup>1</sup>.
- **Personalizzazione di questi tre modelli distributivi**, a seconda delle differenze territoriali esistenti, trovando il giusto equilibrio tra i benefici derivanti dalla “localizzazione” di assortimenti, le politiche commerciali (prezzi, promozioni, eventi, servizi ecc) e i costi necessari per la loro realizzazione.

---

<sup>1</sup>I principali diversi “punti di vista” che intravediamo solo i seguenti: Risparmio, Varietà, Tempo, Benessere, Qualità, Solidale, Emozionalità, Piacere, Sorpresa, alcuni evidentemente di natura *premium*, altri *value*. La scommessa è quella di riuscire a non confondere sotto lo stesso tetto, e di creare per lo shopper un chiaro percorso di acquisto che risponda al suo punto di vista, che può anche variare tra le diverse merceologie e servizi.

Nel panorama dei cosiddetti *grocery retailer*, ci sono **esempi di straordinario successo** nei diversi posizionamenti, tra cui Delhaize, Monoprix, 7 Eleven nella fascia *premium*, Mercadona e Colruyt nella fascia *value* e Tesco nel *mainstream*.

## Caratteristiche e criticità del sistema GDO Italia

Se guardiamo all'intero della distribuzione *grocery* in Italia secondo la segmentazione proposta, **la stragrande maggioranza delle insegne presenti nel nostro Paese appartiene al *mainstream*** con il segmento *value* rappresentato sostanzialmente dagli hard e soft discount e una piccola quota appannaggio di formule *premium*.

Il sistema sta registrando negli ultimi anni un **progressivo significativo aumento della “capacità installata”** (superfici) **a fronte di fatturati “piatti”**, scontando così delle performance in contrazione.

Analizzando nel dettaglio le diverse aree geografiche emerge una **forte differenza tra le diverse regioni in termini di densità degli spazi commerciali** (media di 210 mq/1000 abitanti). **Rispetto alle altre principali economie europee, la nostra offerta di spazi è inferiore** (dai 245-255 mq ogni 1000 abitanti di Spagna, Gran Bretagna e Francia ai 345 della Germania). Se si considera però **il giro di affari** che controllano i *grocery retailer* di questi Paesi, si osserva come questo sia decisamente **superiore** (fino al +50/60%).

In altri termini, rispetto ad un mercato come quello britannico, **le performance dei nostri retailer sono inferiori** di quasi il 30%, dovute a tre diversi fattori: **gli italiani consumano di meno, i retailer *grocery* in Gran Bretagna vendono anche altre merceologie, le performance commerciali dei retailer italiani sono inferiori** (gli inglesi vendono meglio).

Per il sistema Italia **la crescita** “profittevole” non deve quindi venire tanto dall'aumento delle superfici, ma dalla **capacità di innovare nelle formule distributive** e dallo sviluppo di **nuovi mercati**.

Un altro elemento che emerge dall'esame del sistema Italia è l'enorme **frammentazione delle insegne**. Per molti di questi che oggi **operano in zone ad alta intensità competitiva, sarà difficile investire in diversificazione**, a meno di unire le forze con altri non solo sugli acquisti ma anche sulle formule commerciali. È lecito aspettarsi una razionalizzazione nel medio/lungo termine.

## Evoluzione della GDO

### 1. Nuove formule commerciali

Grazie ad una ricerca condotta da Dinamiche<sup>2</sup> per conto di Indicod-Ecr, si può delineare un *identikit* dei “nuovi negozi del futuro”.

I modelli *value* saranno sempre più “luoghi accoglienti del risparmio e delle grandi occasioni”: il **Discount**, il **Superdiscount** e l'**Iperdiscount**.

Sul versante *premium* ci sono i “luoghi dell'esplorazione, della relazione, della qualità e del servizio”: il **Convenience**, il **Superfresco**, l'**Iper cittadino**.

Queste soluzioni si vanno ad affiancare ai tradizionali modelli *mainstream* di Super, Superette e Iper/Superstore, destinati a perdurare ma che dovranno sempre più evolvere per riuscire a soddisfare bene lo shopper rispetto alle contrapposte esigenze che lo caratterizzano.

---

<sup>2</sup>“La GDO tra offerta di qualità e di convenienza” è un progetto di ricerca qualitativo che Indicod-Ecr ha affidato a Dinamiche con l'obiettivo di verificare il punto di vista del consumatore italiano sulla situazione e le prospettive di segmentazione della grande distribuzione, di sviluppo di format e insegne posizionate verso la qualità oppure verso la convenienza.

## 2. Crescita nelle adiacenze

Guardando ai **segmenti del non food già serviti** gli spazi di crescita sono molto importanti, acquisibili attraverso una maggiore specializzazione. Vanno poi considerate tutte le altre fette di mercato di recente liberalizzate (farmaci da banco) o che la saranno a breve (telefonia). Ci sono poi i settori del risparmio o delle assicurazioni ancora poco sviluppati (in altri paesi vedono da ormai 10 anni protagonisti i retailer grocery). Non va infine dimenticata la quota dei **“consumi alimentari fuori casa”** (oggi al 32% del totale, la metà di quelli “in casa”).

Occorre tuttavia **fare attenzione a non sbagliare**. Dall’analisi svolta da Bain & Company su quasi 300 iniziative di diversificazione di più di 60 retailer in giro per il mondo fra il 1989 e il 2004, è emerso che **solo una su quattro ha contribuito a crescite profittevoli**.

## 3. Razionalizzazione dell’offerta sul territorio

Le regioni che presentano maggiori criticità includono Veneto, Friuli Venezia Giulia, Umbria e Marche. Scendendo a livello di provincia, emergono zone più diffuse di criticità, sia al Nord Italia (es. Brescia, Verona, Pordenone), sia al Centro (Perugia, Ascoli Piceno) e al Sud (Cagliari, Cosenza, Lecce).

Circa **50 insegne** si trovano in questa situazione (performano poco e operano prevalentemente in aree critiche) e, **a meno di unire le forze** con altri per trovare delle soluzioni di rinnovo dei loro formati distributivi, **faranno fatica a sopravvivere**. Per molte altre è più facile superare le criticità, sempre che affrontino il problema con la dovuta determinazione.

## 4. Impatto atteso

Si è infine cercato di stimare l’impatto possibile che queste strade di rilancio potrebbero avere sull’intero sistema GDO in Italia.

La fotografia ne scaturisce evidenza come **la quota di formati premium potrebbe raggiungere fino al 16% del totale e al 28% quella dei value**, comportando **una riduzione del mainstream che si attesterebbe a circa il 56%**.

Ogni insegna/azienda distributiva **dovrà trovare la propria strada**, in funzione della situazione specifica di partenza e del punto di arrivo più coerente con le proprie competenze distintive e caratteristiche e con la localizzazione della rete di negozi.

Secondo le previsioni esistenti, **nel periodo 2005-2010 continueranno le aperture di nuovi punti vendita**, nonostante i problemi evidenziati, **crescendo di un altro 15% rispetto al 2005, comportando una ulteriore contrazione delle vendite al mq.**

**Solo grazie al rinnovamento dei formati, la spinta allo sviluppo delle adiacenze e la razionalizzazione sul territorio si può controbilanciare questa “deriva negativa”, riportando le performance verso i migliori valori dei primi anni 2000.**

## Vincoli e fattori chiave di successo

Possono esistere alcuni vincoli “forti” che ne ostacolano il suo possibile sviluppo di questo scenario, tra cui la visione a breve termine, la spinta alla crescita a tutti i costi, anche non profittevole, la limitata propensione al rischio, test “non convinti” sui nuovi modelli distributivi. Di converso, le realtà che hanno già percorso con successo questa strada, sono aziende che guardano alla crescita di lungo periodo, tengono al centro il consumatore, si mettono sempre in discussione.

## **Il contributo dell'Industria**

L'Industria che ha saputo puntare sull'innovazione e sullo sviluppo di brand forti riconosciuti dal consumatore ha contribuito molto al rispondere alle esigenze del consumatore, costruendo forti relazioni con il Trade, nella ricerca di nuove soluzioni nel mondo del fresco, nell'adeguamento della supply chain, supportando anche la crescita della marca commerciale e applicando politiche di canale molto flessibili e differenziate per Insegna.

## **Il ruolo di Indicod-Ecr**

Altri fattori abilitanti a mettere in moto il percorso descritto e riuscire così ad intercettare pienamente le nuove esigenze dei consumatori, riguardano l'applicazione delle soluzioni sviluppate da Indicod-Ecr a sostegno dell'innovazione e dell'efficienza di filiera, come il nuovo modello negoziale Ecr in tema di negoziazione efficiente, gli strumenti di sviluppo dell'innovazione di prodotto a scaffale, il Category management e il Crm, Euritmo e il Web-Edi per lo scambio elettronico B2B, il Catalogo elettronico e l'Albero delle categorie, l'Electronic Product Code in tema di Radiofrequenza, i sistemi di rintracciabilità dei prodotti alimentari e le soluzioni per la codifica.

### **Nota Metodologica.**

Indagine qualitativa condotta da Dinamiche e svolta in due location diverse (Milano e Roma) su due tipologie di consumatori riuniti complessivamente in quattro focus group (due per ogni location):

- Tipologia A: gruppo di consumatori di classe economica media allargata, di profilo socioculturale evoluto, frequentatori abituali del supermercato e dei negozi di vicinato di età compresa tra 30-45 anni, sia coniugati/conviventi con o senza figli che single.
- Tipologia B: gruppo di consumatori di classe economica e socioculturale media, frequentatori abituali del discount, di età compresa tra 35-55 anni, coniugati con o senza figli.

### **Per informazioni:**

Marco Cuppini – Ufficio stampa e Relazioni esterne Indicod-Ecr

Tel. 02.777212362

Cell. 335.5757988

Email: [marco.cuppini@indicod-ecr.it](mailto:marco.cuppini@indicod-ecr.it)

<http://www.indicod-ecr.it>

<http://www.tendenzeonline.info>