

La GDO, i metodi di internazionalizzazione e come le grandi catene hanno allargato i loro orizzonti: il metodo efficace di Lidl ed il caso fallimentare Auchan.

Prof. Matteo Caroli

---

RELATORE

Prof. Claudia Pongelli

CORRELATORE

740401 Cristiano Zandri

---

CANDIDATO

# INDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>Abstract</b>   | 1  |
| <b>Premessa</b>   | 2  |
| <b>1. La Grande Distribuzione Organizzata</b>   | 3  |
| <b>1.1 Gruppi Commerciali e loro Classificazione (GD/DO)</b>                          | 3  |
| 1.1.1 La nascita della grande distribuzione organizzata e la sua evoluzione           | 10 |
| <b>1.2 Sviluppo dei Format Distributivi della GDO</b>                                 | 17 |
| 1.2.1 Supermercati  | 19 |
| 1.2.2 Ipermercati   | 21 |
| 1.2.3 I discount  | 23 |
| <b>1.3 La GDO e le strategie in un mercato concorrenziale</b>                         | 25 |
| <b>1.4 Differenziazione e private label</b>   | 28 |
| <b>1.5 Lo sviluppo dimensionale e le sue modalità</b>                                 | 33 |
| <b>1.6 Associazionismo d'impresa</b>  | 38 |
| 1.6.1 Il franchising  | 41 |
| <b>1.7 La diversificazione</b>  | 43 |
| <b>2. I processi di ristrutturazione</b>  | 46 |
| <b>2.1 Le aziende verso il mercato internazionale</b>                                 | 49 |
| <b>2.2 I vantaggi e i rischi dell'internazionalizzazione</b>                          | 58 |
| <b>2.3 I fattori di successo ed insuccesso nel processo di internazionalizzazione</b> | 65 |
| <b>2.4 La scelta dei target-group</b>   | 74 |
| 2.4.1 Segmentazione della domanda   | 76 |
| 2.4.2 I requisiti di un posizionamento di successo                                    | 82 |
| 2.4.3 Modalità di ingresso nei mercati esteri   | 86 |
| <b>3. Lidl: un caso di successo</b>   | 92 |
| <b>3.1 Storia e strategie base</b>  | 92 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>3.2 Il processo di internazionalizzazione di Lidl</b> | 95  |
| <b>3.3 La strategia di marketing</b>                     | 104 |
| 3.3.1 Il fenomeno del reselling                          | 105 |
| 3.3.2 L'uso del neuromarketing                           | 107 |
| <b>3.4 Conclusioni</b>                                   | 109 |
| <br>   |     |
| <b>4. Auchan: un caso di insuccesso</b>                  | 111 |
| <br>   |     |
| 4.1 Storia   | 111 |
| 4.2 Strategie  | 117 |
| 4.3 Il processo di internazionalizzazione di Auchan      | 119 |
| 4.4 Conclusioni  | 123 |

## Abstract

Questo progetto di tesi ha come obiettivo illustrare in modo dettagliato la Grande distribuzione organizzata (GDO), le sue definizioni, gli elementi caratterizzanti, la storia e il contesto. La crescente complessità del mercato globale spinge le aziende a ricercare il raggiungimento di maggiori livelli di profitto e il rafforzamento della propria posizione competitiva attraverso l'istaurazione di rapporti di collaborazione interaziendale. Di fondamentale importanza si è rivelato il rapporto tra imprese e produttrici e distributrici che permettesse lo sviluppo di prodotti in filiere con caratteristiche sempre maggiormente internazionali. E pertanto, è cresciuto nel tempo l'interesse relativamente ai rapporti che si vengono a creare all'interno di una filiera, soprattutto per quanto riguarda il tema dello sviluppo tecnologico che negli ultimi decenni ha rappresentato un driver dalla crescita rapida e intensa. La trattazione della Grande distribuzione organizzata sarà oggetto del primo capitolo e verrà accompagnata da grafici presi da fonti istituzionali, elaborazioni personali di dati e foto.

Nel secondo capitolo, si intende porre attenzione sull'esigenza di internazionalizzazione, come è nata e vari metodi di internazionalizzazione della Grande distribuzione organizzata, nonché i motivi che spingono a questa tendenza ed infine l'analisi economica dell'investimento all'estero.

La trattazione di chiude poi con il terzo e il quarto capitolo che sono occupati da casi studio ritenuti rilevanti adatti ad un confronto oggettivo delle implicazioni e dei risultati dell'applicazione di alcuni metodi piuttosto che altri: l'uno, caso di successo, relativo al metodo efficace di Lidl; l'altro, caso invece di insuccesso, relativo ad Auchan.

## Premessa

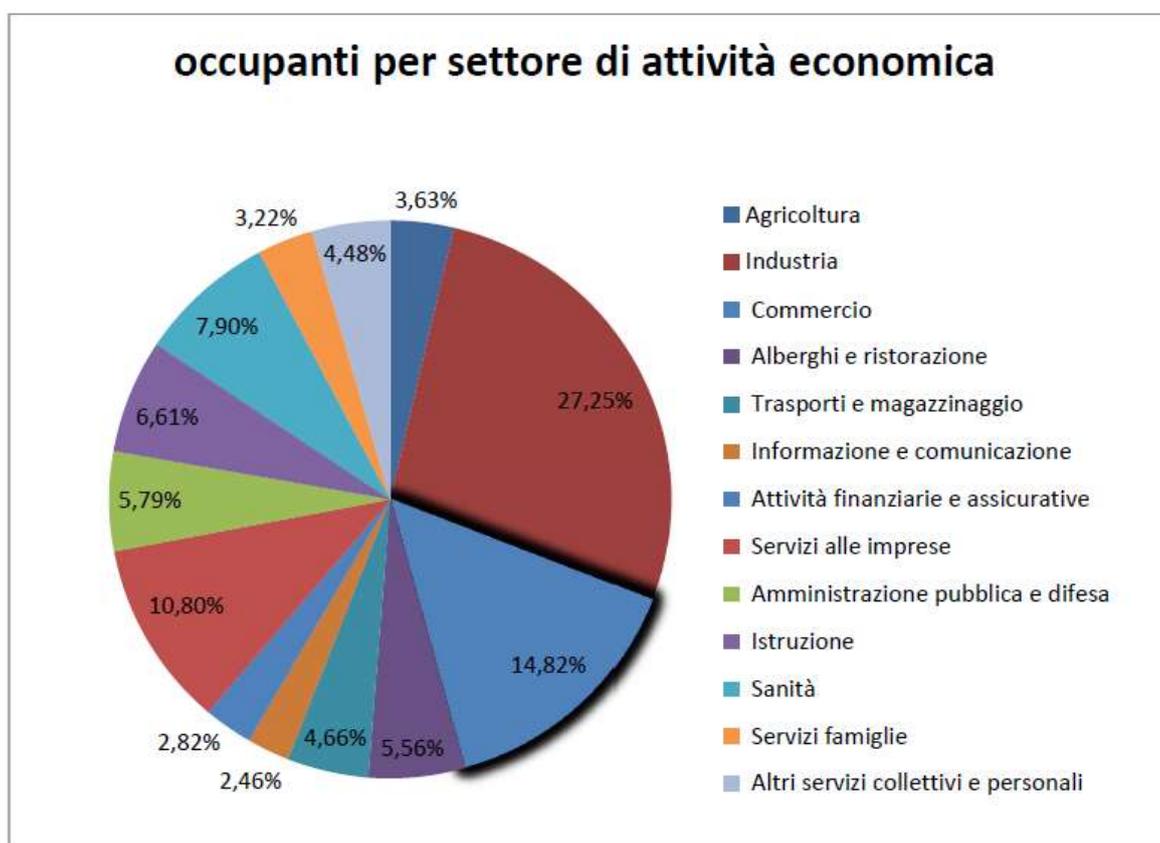
Sia in termini strategici che organizzativi il settore della distribuzione e le aziende impegnate in esso hanno subito forti mutamenti negli ultimi decenni. Tali mutamenti si sono verificati e hanno avuto risonanza in tutti i paesi industrializzati, incluso il nostro dove il cambiamento del settore della distribuzione risulta ancora oggi in continuo sviluppo a ragione dell'elevato livello di frammentazione caratteristico delle imprese italiane rispetto a quello delle imprese estere. Grande rilevanza in questo contesto di forti cambiamenti ha ricoperto il settore della grande distribuzione organizzata, che nel corso degli anni Novanta si è insediato e rapidamente sviluppato all'interno del nostro paese. L'ingresso della grande distribuzione organizzata in Italia ha determinato il radicale cambiamento delle relazioni tra produttori e distributore dal quale è derivata una profonda redistribuzione delle quote di mercato. Ed in questo contesto va a definirsi chiaramente il rapporto che sussiste tra la grande distribuzione organizzata e le imprese fornitrici afferenti al settore della piccola distribuzione. Tale rapporto è venuto mano mano a costituirsi nel corso degli anni Novanta in quanto, soprattutto le imprese fornitrici, ritenevano difficilmente applicabile e scarsamente vantaggioso intraprendere un rapporto di collaborazione con i grandi gruppi della GDO considerate le profonde differenze. Con l'affermarsi, nel corso degli anni, di un mercato connotato dal forte dinamismo, dominato dalla grande distribuzione organizzata, che aveva portato grandi cambiamenti dal punto di vista dell'innovazione e dello sviluppo di politiche e prodotti integrati con i mercati locali, le piccole e medie imprese iniziarono a considerare e sviluppare legami con i grandi gruppi della GDO, che andarono via via a consolidarsi a livello qualitativo e quantitativo.

# 1. La Grande Distribuzione Organizzata

## 1.1 I Gruppi Commerciali e loro Classificazione (GD/DO)

Si definisce grande distribuzione organizzata (GDO) quel comparto facente parte del settore commerciale di un paese la cui attività si sostanzia nella gestione delle attività di tipo commerciale relative alla vendita di prodotti al dettaglio in punti vendita. Il settore del commercio rappresenta nell'economia del nostro paese il 15% del totale dei lavoratori (Figura 1).

Figura 1: occupati per settore di attività



Fonte: Elaborazione personale su dati WWW.ISTAT.IT – Rapporto annuale 2021

L'attività del settore del commercio si sostanzia in operazioni di compravendita di prodotti di largo uso. La caratteristica delle imprese afferenti a questo settore è quella di non produrre i beni che vendono, che vengono acquistati dalle aziende produttrici, ma di allestire e gestire i negozi di vendita al dettaglio verso i clienti finali che trovano un'ampia offerta per soddisfare i loro bisogni associata al vantaggio di usufruire

di alcuni servizi. Da questo punto di vista la grande distribuzione organizzata rappresenta l'intermediario tra aziende produttrici di beni e clienti finali, aspetto che ha rappresentato il motore primario dell'evoluzione e dello sviluppo del commercio<sup>1</sup>. In virtù dell'esistenza delle imprese della GDO si riducono considerevolmente i costi che deriverebbero dalla necessità di ciascun consumatore di dover soddisfare i propri bisogni di beni e servizi recandosi da svariati soggetti produttori, così come, al contrario, i costi che sosterebbe un'azienda di produzione per identificare ed incontrare acquirenti interessati ai propri prodotti.

Ad un'analisi della distribuzione commerciale, ed in particolare delle strutture di commercializzazione, si deve anteporre necessariamente l'identificazione delle funzioni che tipicamente si espletano attraverso la distribuzione commerciale. In tal senso, definiamo il canale distributivo come il percorso seguito da un bene per passare dal produttore alla sfera di disponibilità del consumatore finale. Sono molte le incombenze che possono essere ripartite tra l'impresa produttrice e gli operatori che costituiscono il canale, in particolare si hanno:

- funzioni di tipo tecnico, che sono inerenti al trasporto fisico dei beni, alla loro conservazione, all'imballo e alla definizione dei lotti;
- funzioni di tipo distributivo: che riguardano il servizio fornito al consumatore, l'assicurazione di pronta disponibilità nei quantitativi richiesti, il dover sopportare eventuali rischi di deterioramento ed obsolescenza della merce. Le problematiche distributive sono diverse a seconda che si tratta di beni durevoli, di beni semidurevoli, e di beni non durevoli; e, tra questi ultimi, anche in rapporto alle loro caratteristiche di deperibilità. Da qui la necessità di considerare sempre i caratteri tipologici di uno specifico bene da commercializzare prima di costruire il suo specifico modello distributivo;
- funzioni di tipo promozionale, che sono connesse alla promozione delle vendite e alla consulenza sul prodotto;

---

<sup>1</sup> Sandro Castaldo, Retail & Channel management, Egea, Milano, 2008

- funzioni di tipo finanziario, che riguardano i crediti sui pagamenti delle forniture e la determinazione del prezzo di vendita dei beni.

L'elenco di tali funzioni ha semplicemente un'utilità espositiva e di riferimento; di fatto non necessariamente tutte queste funzioni trovano applicazione in ogni situazione di mercato e ancora bisogna dire che: diverse funzioni non sono uniche, cioè espletabili ad un solo livello di commercializzazione, ma possono ripetersi più volte ai diversi livelli (si pensi alla funzione di trasporto, o a quella di deposito); alcune di queste funzioni, per specifici prodotti e situazioni di mercato, possono essere invece espletate solo una tantum, ad un certo livello, per tutto il processo di commercializzazione; le imprese che a diverso livello sono interessate al processo di commercializzazione debbono svolgere forzatamente alcune di queste funzioni, ma non necessariamente tutte; le diverse funzioni assumono rilievo ed intensità differenti ai diversi livelli di commercializzazione; alcune di queste funzioni non sono trasferibili né a monte né a valle del processo distributivo (si pensi alla funzione di acquisto o di vendita), mentre altre lo sono (il finanziamento), e questa possibilità costituisce uno dei fattori più importanti di innovazione nelle strutture commerciali.

Lo svolgimento di tali funzioni, pertanto, richiede ingenti risorse finanziarie ed umane ed, in genere, vede coinvolti non solo l'azienda produttrice ed il consumatore ma anche altri intermediari commerciali. La quantità dei passaggi coinvolti nel processo di distribuzione definisce la profondità del canale distributivo, che può essere diretto, breve o lungo in base all'intensità degli attori che fungono da intermediari.

È evidente che nella scelta del canale da attivare, l'impresa produttrice sarà condizionata da alcuni vincoli come ad esempio: le caratteristiche del bene, le abitudini dei consumatori circa il luogo d'acquisto, l'ampiezza della gamma di produzione e non ultimo l'ubicazione dell'azienda rispetto alla domanda.

La formazione di particolari canali è, pertanto, strettamente legata alla determinazione del complesso di operazioni che ogni partecipante al processo vuole attuare in modo diretto o delegare ad altri membri.

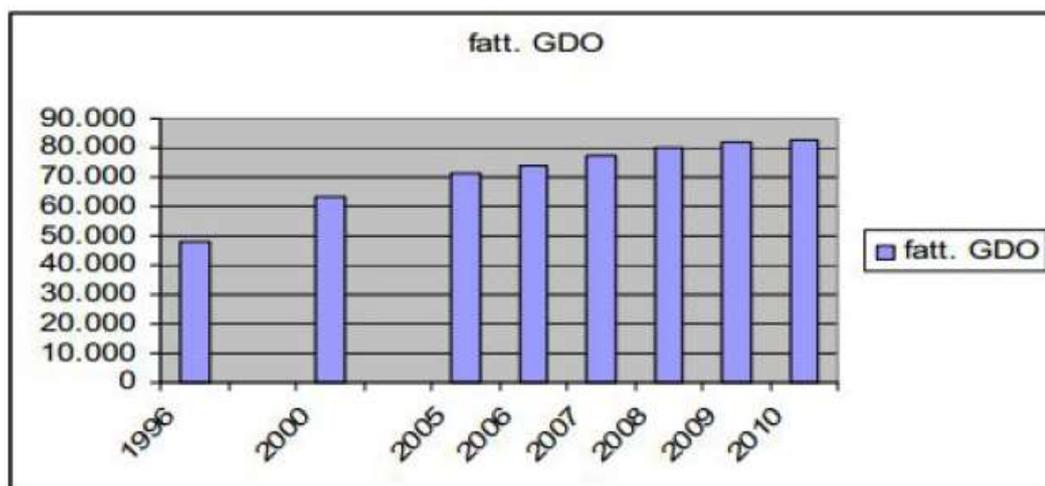
L'intervento di ulteriori unità operative nel processo dipende inoltre dall'altezza dei costi di transazione e dal livello di complessità tecnica e professionale delle operazioni distributive, che è spesso è tale da richiedere necessariamente l'ausilio di specialisti.

Dal momento che gli intermediari commerciali possono realizzare determinati servizi distributivi ad un costo inferiore a quello che potrebbe sostenere l'impresa industriale, appare chiaro che la configurazione strutturale dei canali ha dei precisi fondamenti economici.

La nascita della grande distribuzione organizzata rappresenta il risultato della valutazione e dei cambiamenti di tutti questi fattori analizzati. Dal punto di vista della letteratura la grande distribuzione organizzata si identifica come un sistema di punti vendita di grandi dimensioni gestite da un unico gruppo sotto la stessa insegna o sotto insegne diverse. L'avvento nella distribuzione moderna è stato determinato dai cambiamenti di tipo socio economico e urbanistici, molti intensi nel secolo scorso, che hanno portato molti dei piccoli punti vendita a scegliere tra l'integrazione con la GDO e il fallimento.

Tra la fine del secolo scorso il primo decennio di questo secolo si è assistito all'elevato aumento di fatturato della GDO in campo alimentare (Figura 2) e congiuntamente alla diminuzione del fatturato dei canali tradizionali. Di pari passo con lo sviluppo della GDO è andato l'aumento dei punti vendita afferenti ad essa legato al decremento, invece, dei piccoli negozi di quartiere. Dopo questo primo periodo di forte sviluppo, l'andamento è andato stabilizzandosi senza riportare scostamenti rilevanti nell'ultimo decennio.

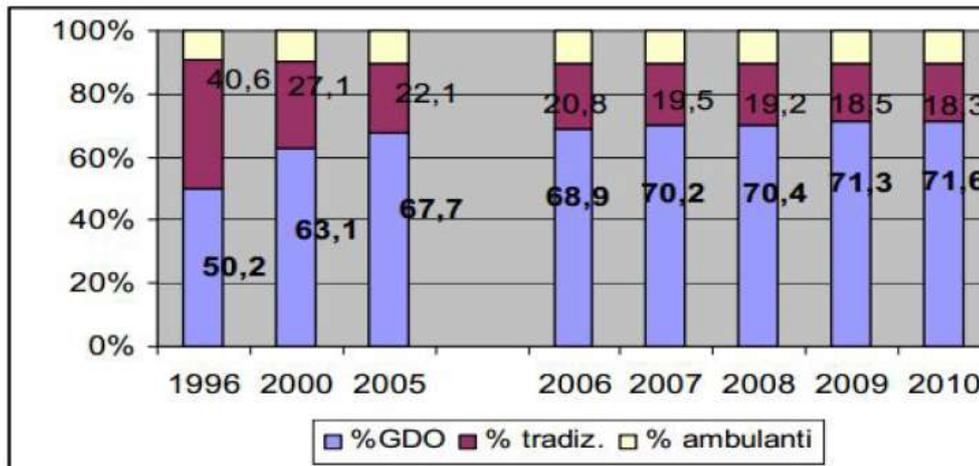
**Figura 2: Andamento fatturato GDO alimentare**



Fonte: <http://www.agcm.it/>

Allo stesso modo anche l'incidenza dei canali distributivi ha riportato forti aumenti nel periodo di sviluppo della grande distribuzione organizzata (Figura 3) a scapito di quella tradizionale, per poi trovare una condizione di equilibrio.

**Figura 3: Evoluzione dell'incidenza dei canali distributivi**



Fonte: <http://www.agcm.it/>

Risulta interessante analizzare l'incidenza dei canali distributivi anche sotto il profilo delle diverse organizzazioni presenti nella moderna distribuzione (Figura 4) per lo più distinte tra grande distribuzione e grande distribuzione organizzata. Quando si parla di grande distribuzione si intende un insieme di punti vendita che afferiscono ad un'unica società o gruppo; nel caso invece della grande distribuzione organizzata i vari punti vendita fanno capo a soggetti giuridici diversi, che stipulano fra loro accordi di collaborazione, associandosi virgola in alcuni casi, tramite la forma del consorzio o della cooperativa.

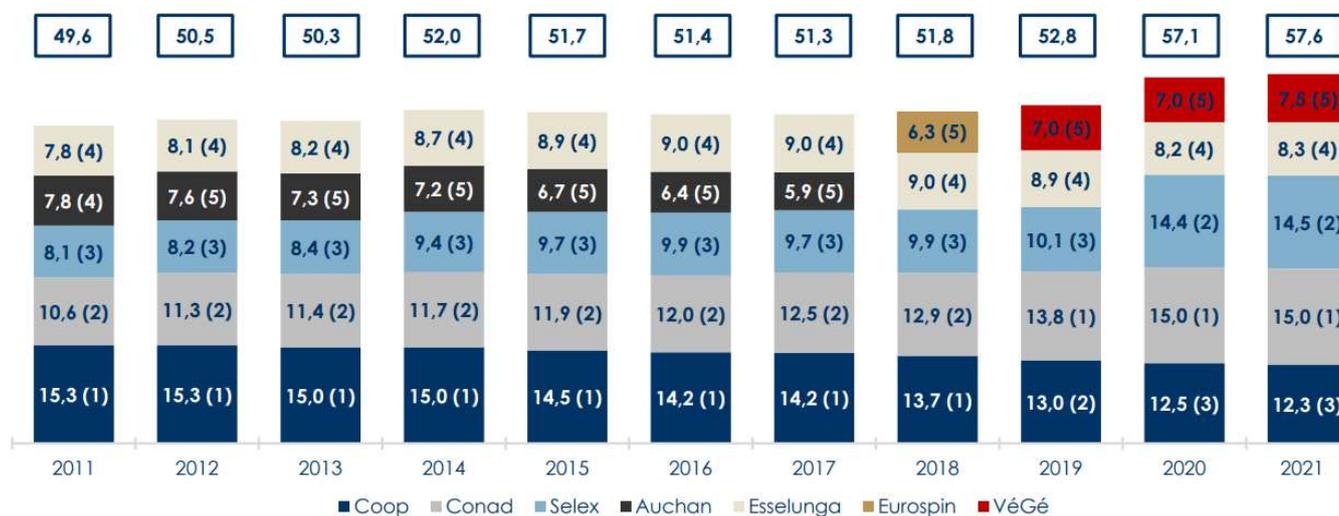
I principali operatori presenti nel settore e la relativa quota di mercato detenuta tra il 2011 e il 2021 sono evidenziati nella Figura 5.

Figura 4: Incidenza % dei diversi canali distributivi

| CANALE | % Vendite | % MQ   | % Numero |
|--------|-----------|--------|----------|
| DO     | 56,3%     | 59,3%  | 65,6%    |
| GD     | 43,0%     | 38,2%  | 29,5%    |
| IND    | 0,7%      | 2,5%   | 5,0%     |
| TOTALE | 100,0%    | 100,0% | 100,0%   |

Fonte: <http://www.agcm.it/>

Figura 5: Quote sulle vendite nazionali degli operatori della GDO



Fonte: Elaborazione personale dati Area studi Mediobanca

Dalla figura 5 si evince che i primi due operatori risultano essere due cooperative, l'una, la Coop che detiene più del 15% della quota e l'altra, la CONAD, con quasi l'11%, mentre si nota che le quote di mercato degli altri sono inferiori al 10%; complessivamente il 60% della quota nazionale di mercato viene ricoperta da soli sette grandi operatori.

In generale, nel nostro paese, il mercato non risulta particolarmente concentrato sulla grande distribuzione organizzata, soprattutto rispetto alla concentrazione negli altri paesi europei.

Infatti, a fronte di una variazione significativa delle quote di mercato dei vari operatori (Figura 6), non risulta una conseguente variazione dal punto di vista della concentrazione sul mercato italiano.

Figura 6: Delta quote nazionali degli operatori della GDO II sem 2019 vs I sem 2019 e vs II sem 2018

|                              | QUOTA 2° SEM 2019 | QUOTA 1° SEM 2019 | DELTA QUOTA 2° SEM 2019 VS 1° SEM 2019 | QUOTA 2° SEM 2018 | DELTA QUOTA 2° SEM 2019 vs 2° SEM 2018 |
|------------------------------|-------------------|-------------------|--|-------------------|--|
| CONAD                        | 13,82%            | 13,30%            | 0,52                                   | 12,94%            | 0,88                                   |
| COOP ITALIA                  | 12,96%            | 13,39%            | -0,43                                  | 13,65%            | -0,70                                  |
| SELEX COMMERCIALE            | 10,06%            | 9,99%             | 0,07                                   | 9,89%             | 0,18                                   |
| ESSELUNGA                    | 8,89%             | 8,90%             | -0,01                                  | 8,99%             | -0,10                                  |
| GRUPPO VEGE                  | 7,04%             | 5,45%             | 1,59                                   | 5,26%             | 1,78                                   |
| EUROSPIN                     | 6,28%             | 6,30%             | -0,02                                  | 6,31%             | -0,03                                  |
| GRUPPO CARREFOUR ITALIA SPA  | 5,66%             | 4,97%             | 0,69                                   | 5,19%             | 0,47                                   |
| LIDL ITALIA                  | 4,26%             | 4,05%             | 0,21                                   | 3,89%             | 0,37                                   |
| GRUPPO SUN                   | 3,08%             | 2,88%             | 0,19                                   | 2,85%             | 0,23                                   |
| AGORA' NETWORK SCARL         | 3,03%             | 3,00%             | 0,04                                   | 2,93%             | 0,10                                   |
| MD SPA                       | 3,01%             | 2,93%             | 0,08                                   | 2,79%             | 0,21                                   |
| MARGHERITA DISTRIBUZIONE     | 2,82%             |                   |  |                   |  |
| GRUPPO PAM                   | 2,77%             | 2,81%             | -0,04                                  | 2,85%             | -0,08                                  |
| CRAI                         | 2,39%             | 2,35%             | 0,04                                   | 2,37%             | 0,02                                   |
| ASPIAG                       | 2,35%             | 2,37%             | -0,01                                  | 2,32%             | 0,03                                   |
| FINIPER                      | 2,34%             | 2,37%             | -0,03                                  | 2,63%             | -0,29                                  |
| C3                           | 1,92%             | 1,87%             | 0,05                                   | 1,80%             | 0,12                                   |
| DESPAR SERVIZI               | 1,56%             | 1,41%             | 0,15                                   | 1,33%             | 0,23                                   |
| D.IT. DISTRIBUZIONE ITALIANA | 1,54%             | 1,70%             | -0,15                                  | 1,71%             | -0,17                                  |
| REWE                         | 1,35%             | 1,34%             | 0,01                                   | 1,34%             | 0,01                                   |
| ITALY DISCOUNT               | 0,62%             | 0,49%             | 0,13                                   | 0,44%             | 0,17                                   |
| NEGOZI INDIPENDENTI          | 0,58%             | 0,39%             | 0,19                                   | 0,39%             | 0,19                                   |
| PRIX QUALITY                 | 0,46%             | 0,44%             | 0,01                                   | 0,45%             | 0,01                                   |
| ALDI                         | 0,39%             | 0,28%             | 0,11                                   | 0,24%             | 0,16                                   |
| CATENE INDIPENDENTI          | 0,23%             | 0,17%             | 0,06                                   | 0,26%             | -0,03                                  |
| CDS SPA                      | 0,20%             | 0,20%             | 0,00                                   | 0,17%             | 0,03                                   |
| GRUPPO TUO                   | 0,19%             | 0,16%             | 0,03                                   | 0,07%             | 0,12                                   |
| CORALIS                      | 0,11%             | 0,10%             | 0,01                                   | 0,12%             | -0,01                                  |
| GRUPPO BRIO'                 | 0,05%             | 0,06%             | -0,01                                  | 0,06%             | -0,01                                  |
| LEADER PRICE                 | 0,04%             | 0,02%             | 0,02                                   | 0,01%             | 0,03                                   |

Fonte: <http://www.agcm.it/>

### 1.1.1 La nascita della grande distribuzione organizzata e la sua evoluzione

Nella maggior parte dei paesi industriali, lo sviluppo dell'industria ha preceduto di molti anni l'evoluzione in senso moderno dei sistemi distributivi. Si può dire che soltanto negli Stati Uniti si è avvertita, fin dall'inizio del secolo scorso, l'esigenza di una profonda ed estesa trasformazione del settore commerciale, ed in particolare del dettaglio, per renderlo idoneo a soddisfare le esigenze della produzione e del consumo di massa parallelamente allo sviluppo della grande industria. In Europa invece il processo di ammodernamento ha avuto inizio solo negli anni successivi al secondo dopoguerra ed è giunto a buon punto dovunque, ad eccezione del nostro Paese. Le caratteristiche più rilevanti che caratterizzano il sistema distributivo moderno sono:

- la diminuzione del numero degli esercizi commerciali, in specie quelli al dettaglio;
- l'aumento delle dimensioni delle superfici di vendita dei negozi: la grande superficie è un prerequisito per conseguire le economie di velocità. Essa consente, infatti, di offrire vasti assortimenti e gamme di prezzo complete si da assicurare la soddisfazione di tutte le esigenze del cliente. Un elevato valore dell'acquisto medio consente da un lato di aumentare il turnover di magazzino e dall'altro di ridurre l'incidenza dei costi fissi sul fatturato che nel commercio al dettaglio sono quasi la totalità dei costi di esercizio;
- organizzazione a catena: operare con più punti vendita, consente di aumentare i volumi trattati e di velocizzare i tempi logistici;
- la despecializzazione dell'offerta: nel caso del supermercato, ad esempio, offrendo tutti i prodotti alimentari, altrimenti venduti da negozi specializzati (fornaio, macellaio, fruttivendolo, salumiere etc.), consente al cliente di velocizzare i tempi occorrenti a fare la spesa. È sufficiente visitare un solo negozio per acquisire tutti i prodotti di cui si ha bisogno;
- l'adozione di tecniche di vendita che consentono di aumentare la produttività, come il libero servizio: il libero servizio, riduce o elimina i tempi di attesa cui è costretto a sottostare il cliente del negozio tradizionale dove il commesso deve servire uno alla volta o al più, se ha collaborazione

di un familiare due alla volta, i clienti che arrivano al negozio. Il numero delle transazioni aumenta grazie al libero servizio in misura rilevante, perché molti clienti possono servirsi da soli di tutto quello che intendono comprare. Ancora grazie al fatto che i prodotti portano attaccata l'etichetta del prezzo che viene velocemente letta dallo scanner del registratore di cassa, si annulla anche il tempo per il controllo del conto non più necessario.

Per cui si è soliti definire moderno un sistema in cui vi sono poche grandi aziende, capaci di movimentare grandi volumi di prodotti, a costi bassi, e arretrato, perché poco efficiente e costoso, un sistema in cui gli operatori sono numerosi, piccoli e specializzati. Naturalmente questi caratteri non esauriscono il modo di essere di un sistema distributivo moderno perché si può essere efficienti e funzionali in molti modi diversi. Le funzioni dell'intermediazione commerciale possono essere svolte da diverse imprese, a costi diversi, così come diversi possono essere i livelli di servizio prestato in funzione delle esigenze espresse dai vari segmenti di consumatori. Tutte queste caratteristiche sono estranee alle aziende tradizionali che tendono invece al mantenimento dell'esistente e che si propongono la massimizzazione dei margini unitari di prodotto piuttosto che dei volumi venduti così come fanno le aziende "moderne" seppur con margini inferiori, ma comunque in linea con gli obiettivi di profitto. Si può concludere quindi dicendo che il commercio moderno si contrappone a quello tradizionale perché le imprese del primo tipo svolgono un ruolo attivo nel soddisfacimento delle esigenze dei consumatori e dei produttori (agricoli e industriali), sia attraverso il continuo adattamento ai cambiamenti che essi esprimono, sia promuovendo le innovazioni che consentono di conseguire un miglior funzionamento dell'intermediazione. Per contro, il commercio tradizionale è caratterizzato da un insieme di operatori che, assunte determinate posizioni nel processo di intermediazione, tendono a mantenerle nel tempo, avvalendosi spesso anche dell'appoggio di governi, che con regolamentazioni restrittive tendono ad impedire per quanto possibile l'ingresso di operatori innovativi. In altre parole, il commercio moderno è causa e insieme effetto di una maggiore concorrenzialità del sistema, mentre il commercio tradizionale tende al mantenimento dell'esistente, in un regime di ridotta concorrenzialità ed efficienza.

I cambiamenti che hanno interessato la distribuzione commerciale hanno registrato effetti sia nel settore alimentare che in quello non alimentare, effetti che hanno interessato sia la distribuzione stessa che l'industria. Nell'alimentare tali effetti si sono manifestati con una crescente competizione interna che ha portato le imprese soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni a rivedere le proprie strategie; in particolare queste si sono impegnate nella riqualificazione della rete di vendita e nel miglioramento delle condizioni di efficienza. Ne è risultata una situazione difficile, in cui ad una riduzione dei margini per ragioni concorrenziali si è accompagnata un forte fabbisogno di risorse da investire.

I cambiamenti che si sono registrati nei comportamenti di consumo, le esigenze di efficienza e di flessibilità richieste dalla maggiore complessità ambientale, e soprattutto la pressione concorrenziale hanno spinto gli operatori indipendenti della distribuzione a sviluppare delle forme di network al fine di beneficiare delle sinergie di sistema, attraverso la complementarità delle risorse e la condivisione dei rischi. In quest'ottica, i network aziendali hanno favorito l'implementazione dei processi di reengineering nella distribuzione mediante i quali si è pervenuti ad una nuova e più efficiente ripartizione dei compiti all'interno dei canali distributivi culminata con la nascita della grande distribuzione organizzata. La grande distribuzione organizzata è l'evoluzione del commercio dal dettaglio all'ingrosso. Il termine GDO identifica tutte le imprese della distribuzione moderna che operano nel settore, a prescindere dalle diverse modalità organizzative con cui agiscono sul mercato. In particolare, si distingue la grande distribuzione dalla distribuzione organizzata: nel primo caso un'impresa di distribuzione moderna si caratterizza per la presenza di un'unità centrale che svolge una serie di attività comuni a livello aziendale (acquisto, marketing), cui fanno capo a livello periferico uno o più centri distributivi ed una rete di punti vendita per la produzione del servizio commerciale sul territorio; nel secondo caso invece i piccoli imprenditori si aggregano attraverso l'adesione a gruppi d'acquisto o la formazione di unioni volontarie definendo loro stessi le strategie di marketing e di sviluppo. Questa scelta consente agli imprenditori di ottenere agevolazioni economiche in termini di approvvigionamento, derivanti dal maggior potere contrattuale nei confronti dell'industria da parte delle centrali, ma anche vantaggi conseguibili attraverso lo sfruttamento del marchio e dall'ottenimento di supporto in termini di know-how e coordinamento strategico.

Nel corso degli ultimi anni questa differenza tra le imprese della grande distribuzione e della distribuzione organizzata si è tuttavia fortemente ridotta. Il crescente utilizzo dello strumento del franchising come modalità di crescita da parte delle imprese della grande distribuzione, da un lato, e l'intenso sviluppo di reti di vendita in proprietà, oltreché un rafforzamento di natura contrattuale del legame associativo da parte delle imprese della distribuzione organizzata, dall'altro, hanno infatti finito per sfumare i confini di questa differenza, confini che in alcuni casi risultano puramente formali.

Il processo di trasformazione strutturale del sistema distributivo è iniziato in Italia più tardi rispetto alla maggioranza dei paesi industrializzati e sta svolgendosi in tempi più lunghi. Si dovette attendere infatti fino al 1957 per assistere alla nascita del primo supermercato a Milano (Foto 1).

**Foto 1. ESSELUNGA, 1957, Milano**



Fonte: <http://www.esselunga.it/>

Tale ritardo ha fatto sì che i diversi fattori di mutamento, che altrove hanno esercitato la loro influenza in momenti diversi, siano invece entrati in gioco contemporaneamente, dando alla trasformazione del sistema distributivo negli anni Ottanta, caratteristiche che hanno indotto a parlare di autentica rivoluzione. La distribuzione italiana è stata sempre carente di massa critica: Coop Italia, la più importante catena distributiva nazionale, con una quota di mercato superiore al 10% (Figura 7), elevata se valutata nel mercato interno ma non sufficiente per poter affrontare la concorrenza, rimane la sola organizzazione realmente italiana in quanto altre strutture della grande distribuzione sono ormai sotto il controllo di grandi

operatori stranieri. Anche Esselunga è totalmente italiana, ma si tratta di una catena locale, sia pure importante, che limita la propria azione alla Lombardia, alla Toscana e parzialmente al Piemonte ed all'Emilia; d'altro canto, anche la Coop Italia non garantisce una copertura nazionale del territorio, che copre a macchia di leopardo. La mancanza di catene italiane veramente nazionali e la ridotta massa critica delle esistenti organizzazioni lasciano ampio spazio all'espansione in Italia delle grandi catene multinazionali.

**Figura 7: Catene della DO e relativa quota di mercato**

| <b>GRUPPO</b>                   | <b>Quota 2021</b> |
|---------------------------------|-------------------|
| COOP ITALIA                     | 12,3%             |
| CONAD                           | 15,0%             |
| <b>Tot. Sistemi cooperativi</b> | <b>27,3%</b>      |
| SELEX COMMERCIALE               | 14,5%             |
| ESSELUNGA                       | 8,3%              |
| VEGE'                           | 7,5%              |
| EUROSPIN                        | 6,2%              |
| CARREFOUR ITALIA SPA            | 5,6%              |
| LIDL ITALIA                     | 4,2%              |
| GRUPPO SUN                      | 3,1%              |
| AGORA' NETWORK SCARL            | 2,0%              |
| MD SPA                          | 1,0%              |
| Altri                           | 20,3%             |
| <b>Tot. Altre catene DO</b>     | <b>72,7%</b>      |
| <b>Totale Complessivo</b>       | <b>100,0%</b>     |

Fonte: Elaborazione personale dati AGCM

Come spiegato nel paragrafo precedente l'aggregazione di punti vendita nella distribuzione organizzata ha permesso alle imprese produttrici e gli operatori di ripartire fra loro le incombenze; tale ripartizione identifica il livello di integrazione raggiunto dalle imprese afferenti allo stesso canale di distribuzione.

Tale livello, quanto più è alto, tanto renderà il gruppo maggiormente competitivo sul mercato rispetto agli altri. Inoltre, l'integrazione risulta essere maggiore nei gruppi cooperativi piuttosto che in quelli a cui afferiscono poche aziende. Caratteristica dell'integrazione è l'accentramento decisionale a scapito dell'autonomia anche dal punto di vista strutturale della singola impresa.

Nella figura 8 si è cercato di sintetizzare il livello di integrazione raggiunto dagli operatori principali del nostro paese, contraddistinto dal numero 1 qualora sia di elevata entità, dal numero 0 qualora non ci sia integrazione tra le aziende del gruppo e dal valore 0,5 per livelli modesti di integrazione<sup>2</sup>.

**Figura 8: Aree di collaborazione all'interno della DO**

|                                  | COOP      | CONA<br>D | DESP<br>AR | SIGM<br>A  | SISA       | SELE<br>X  | INTER<br>DIS | CRAI     | AGOR<br>A' | C3       | SUN      |
|----------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|--------------|----------|------------|----------|----------|
| Contrattazione acquisti          | 1         | 1         | 1          | 1          | 1          | 1          | 1            | 1        | 1          | 1        | 1        |
| Gestione PL                      | 1         | 1         | 1          | 1          | 1          | 1          | 1            | 0,5      | 1          | 1        | 1        |
| Insegne                          | 1         | 1         | 1          | 1          | 1          | 0,5        | 0,5          | 0,5      | 0          | 0        | 0        |
| Esclusiva territoriale           | 0,5       | 1         | 1          | 1          | 1          | 0,5        | 0,5          | 0,5      | 1          | 0        | 0        |
| Promoz.insegne                   | 1         | 1         | 1          | 1          | 1          | 0,5        | 0,5          | 0,5      | 0          | 0        | 0        |
| Criteri allestii/<br>gestione PV | 1         | 1         | 1          | 1          | 1          | 1          | 0,5          | 0,5      | 0          | 0        | 0        |
| Assortimenti                     | 1         | 0,5       | 0          | 0          | 0          | 0          | 0,5          | 0,5      | 0          | 0        | 0        |
| Politiche promoz.                | 1         | 1         | 1          | 1          | 1          | 1          | 1            | 1        | 1          | 0,5      | 0        |
| Logistica                        | 1         | 1         | 1          | 0,5        | 1          | 1          | 1            | 1        | 1          | 1        | 1        |
| MKG                              | 0,5       | 0,5       | 0,5        | 1          |            | 1          | 1            | 1        | 0          | 0,5      | 0        |
| Fidelizzaz.                      | 1         | 1         | 1          | 1          | 1          | 1          | 1            | 1        | 1          | 0        | 0        |
| <b>TOTALE</b>                    | <b>10</b> | <b>10</b> | <b>9,5</b> | <b>9,5</b> | <b>9,0</b> | <b>8,5</b> | <b>8,5</b>   | <b>8</b> | <b>6</b>   | <b>4</b> | <b>3</b> |

Fonte: <http://www.agcm.it/>

Si nota dall'analisi della tabella che le cooperative che detengono la maggior quota di mercato nel nostro paese hanno un livello di integrazione molto forte tra i consorziati che permette un elevato controllo delle attività di tutte le imprese afferenti al gruppo.

<sup>2</sup> <http://www.agcm.it/> - INDAGINE CONOSCITIVA SUL SETTORE DELLA GDO

I gruppi formati, invece, da imprese che svolgono la loro attività sotto insegne autonome risultano molto meno integrati e quindi più deboli per il fatto che le decisioni vengono prese in modo decentrato e quindi svincolato da un'ottica complessiva degli interessi del gruppo.

## 1.2 Sviluppo dei Format Distributivi della GDO

Per comprendere esaurientemente le problematiche di natura economica e manageriale che scaturiscono dall'implementazione delle attività distributive, è necessario andare ad analizzare la domanda di servizi da parte dei consumatori. Il commercio infatti produce servizi che vengono venduti sul mercato. Questi servizi sono acquistati dal consumatore assieme ai beni industriali e agricoli, beni che possono solo in circostanze eccezionali essere acquistati dal consumatore senza alcuna dose di servizi commerciali. Esiste dunque un bisogno di servizi commerciali accoppiato al bisogno dei beni e ciascun consumatore decide per ogni classe di beni ed in ogni tempo con quale dose di servizio approvvigionarsi dei beni, variando con ciò il prezzo che esso deve pagare per il servizio commerciale.

L'impresa commerciale, pertanto, produce i servizi che consentono di colmare la distanza esistente tra produzione ed utilizzazione dei beni, dalla quale scaturisce un bisogno di servizi distributivi derivato dal bisogno di beni e ad esso associato ma da esso decisamente distinto. In tal senso l'impresa commerciale ha offerto la mediazione necessaria tra l'impresa che deve vendere lo stesso prodotto ad una miriade indefinita di utenti finali, e il consumatore che può soddisfare i propri bisogni solo acquistando beni e servizi da una pluralità indefinita di imprese. Il prodotto dell'impresa commerciale può pertanto essere scomposto in un nucleo centrale ed in una serie di servizi periferici; il nucleo centrale si definisce in relazione alla disponibilità di un certo assortimento di beni offerto al potenziale acquirente, il nucleo periferico, invece, comprende una serie di servizi accessori che arricchiscono la proposta d'offerta dell'impresa commerciale. Tali servizi è possibili differenziali in relazione ai diversi momenti del processo d'acquisto in: servizi pre-vendita; servizi di accesso; servizi durante la vendita; servizi post vendita.

Con riferimento alla prima categoria ogni struttura commerciale offre, al di là del mix di offerta, un servizio di prossimità che è misurato dal costo che il cliente sopporta per recarsi nel punto vendita. Ciò significa che l'assenza di un servizio di prossimità deve essere compensata da un assortimento in qualità e dimensione, sufficiente ad indurre il cliente a sopportare l'onere del trasferimento. Tutto questo si riflette quindi sulle scelte localizzative delle imprese commerciali. Più nell'ambito della diversità che

contraddistingue ogni impresa commerciale è così possibile individuare alcune tipiche forme distributive che scaturiscono dall'adozione di particolari mix di servizi e di tecniche distributive, in funzione del tipo di beni da commercializzare. I servizi commerciali, pertanto, pur essendo sostanzialmente inscindibili dai beni cui si accompagnano, hanno un carattere essenzialmente immateriale, che rende non sempre semplice e netta per l'acquirente la percezione delle differenze che esistono tra le diverse forme distributive presenti sul mercato. Le variabili fondamentali che possono aiutare a discriminare tra le diverse forme distributive sono: il tipo di assortimento; l'intensità di personale e di servizi collaterali o accessori; la dimensione; il tipo di beni commercializzati; l'ubicazione.

La crescente articolazione delle forme distributive dei prodotti commerciali, oggi disponibili al consumatore, si è accelerata a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta. Se in origine, specie nel nostro paese, la distribuzione moderna si identificava con il supermercato, oggi coesistono una molteplicità di tipologie di vendita diverse che andremo ad analizzare nei paragrafi successivi. Anche per le formule distributive, dunque, come per i beni industriali può valere il concetto di differenziazione verticale e orizzontale. Si avrà, infatti, una differenziazione verticale, quando al fine di soddisfare bisogni analoghi manifestati da segmenti di mercato diversi, gli attributi del servizio commerciale offerto variano sotto il profilo qualitativo. Quando, invece, le esigenze di beni e servizi del mercato sono sostanzialmente diverse, soltanto il cambiamento strutturale del rapporto di composizione tra i singoli attributi elementari del servizio consente di caratterizzare in modo marcato la differenziazione di prodotto, che in tal caso viene definita orizzontale: per esempio, supermercati e ipermercati presentano elementi distintivi.

L'innovazione di prodotto nella distribuzione è stata dunque assai vivace e ha mostrato tempi di diffusione sempre più ridotti, grazie ad un processo che è spesso avvenuto con l'esportazione/importazione di formule inizialmente sviluppate in uno specifico paese, un fenomeno che si riconnette, come si vedrà nel prossimo capitolo, ai processi di internazionalizzazione delle imprese del settore.

### 1.2.1 Supermercati

Il Supermercato Ha rappresentato nel tempo il modello di distribuzione di maggior successo. Concentrato nell'attività di vendita di prodotti afferenti al segmento alimentare, il supermercato è definito come un punto vendita che rivolge la sua attività a consumatori finali, operando quindi non una vendita all'ingrosso ma al dettaglio. Altra caratteristica di questo format è l'organizzazione self-service degli acquisti e la sua superficie varia tra i 400 e i 2499mq<sup>3</sup>. L'offerta di prodotti all'interno di un supermercato è per lo più relativa a generi alimentari, principalmente già confezionati ed a una larga quantità di prodotti non afferenti al settore alimentare<sup>4</sup>. Per agevolare il parcheggio di mezzi privati ed ovviare al problema del traffico cittadino, il format del supermercato si collocava in zone periferiche facilmente raggiungibili, poco trafficate e con disponibilità di grandi spazi utili sia alla dimensione del punto vendita che al parcheggio.

I primi format di questo tipo nacquero negli Stati Uniti nei primi decenni del Novecento; in particolare, a Cincinnati, aprì nel 1930 il primo supermercato per opera di Micheal Cullen (Foto 2). L'offerta del primo supermercato della storia prevedeva la presenza di prodotti venduti senza che il prezzo fosse maggiorato rispetto al costo e di altri prodotti che presentavano invece un prezzo maggiorato di una quota<sup>5</sup>.

**Foto 2. King Kullen, 1930, Cincinnati**



Fonte: <https://www.giuseppicaprotti.it/king-kullen>

<sup>3</sup> Definizione del ministero dell'industria tratta da [http://www.sosconsumatori.it/commercio\\_definizioni](http://www.sosconsumatori.it/commercio_definizioni)

<sup>4</sup> Sandro Castaldo, Retail & Channel management, Egea, Milano, 2008

<sup>5</sup> Antonio Foglio, Vendere alla grande distribuzione, Franco angeli, Milano, 1996

Questo format riscosse da subito grande successo nel mercato statunitense ed offrì grandi opportunità anche nel periodo della grande crisi poiché consentì la vendita delle grandi quantità di prodotti rimasti invenduti dalle imprese fornitrici.

Il supermercato Riveste un ruolo molto importante poiché introdusse i tre pilastri su cui si basa la cosiddetta rivoluzione commerciale: Lo sviluppo dei prodotti a marchio, la vendita prezzi convenienti, l'organizzazione self-service degli acquisti. Malgrado il considerevole successo negli Stati Uniti il format del supermercato giunse nei mercati europei solo dopo gli anni Quaranta e fece il suo ingresso in Italia nel decennio successivo con Upim e Standa, voi in quanto, come vedremo nel capitolo successivo, il nostro mercato è stato a lungo caratterizzato da forti realtà locali, tanto che i primi supermercati non furono punti vendita autonomi mai integrati in grandi magazzini.

## 1.2.2 Ipermercati

L'ipermercato è definito come un punto vendita di commercio al dettaglio caratterizzato da un'offerta di prodotti afferenti al settore alimentare e non alimentare, con un approccio self-service degli acquisti ed una superficie superiore a quella del supermercato, che si attesta a dimensioni superiori ai 2500mq<sup>6</sup>. Il tratto distintivo di questo format risiede proprio nella varietà dei prodotti offerti relativi a segmenti di mercato molto diversi<sup>7</sup>.

L'ipermercato, dal punto di vista dell'offerta, unisce il supermercato, per quanto riguarda i prodotti alimentari, al format del grande magazzino, relativamente ai prodotti non alimentari. Storicamente queste due "facce" dell'offerta era tenute separate all'interno dell'ipermercato collocandosi in due spazi differenti. La crescente disponibilità di prodotti non alimentari assai differenti tra loro ha condotto l'ipermercato ad ampliare gli spazi dedicati a questo comparto per sfruttare la possibilità di assortimenti maggiori.

L'ipermercato, in termini dimensionali, risulta superiore rispetto al supermercato anche per le aree dedicate ai parcheggi, per una presenza maggiore di casse e per la presenza, all'interno del punto vendita, di reparti addetti alla preparazione di generi alimentari freschi. Anche dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro, l'ipermercato si differenzia dal supermercato per orari di apertura al pubblico più estesi. L'organizzazione della vendita alterna il modello self service a quello assistito e l'assortimento assai maggiore di prodotti determina anche una vasta gamma di marche, di prezzi e di strategie promozionali. Considerate le dimensioni dell'ipermercato, tradizionalmente questo si colloca in zone più distanti dai centri cittadini ma comunque facilmente raggiungibili.

L'ipermercato nacque in Francia nella seconda metà del Novecento (Foto 3) e questo format riuscì ad essere esportato ovunque nel mondo fatta eccezione per gli Stati Uniti dove, come visto, aveva già preso piede la distribuzione organizzata attraverso format che presentavano già una forte evoluzione rispetto al mercato in cui si collocavano.

---

<sup>6</sup> Definizione del ministero dell'industria tratta da [http://www.sosconsumatori.it/commercio\\_definizioni](http://www.sosconsumatori.it/commercio_definizioni)

<sup>7</sup> Sandro Castaldo, Retail & Channel management, Egea, Milano, 2008

Foto 3. Carrefour, 1963, Annecy



Fonte: <https://alritempiracontati.blogspot.com/>

L'ipermercato, nato in Francia, rimane un format fortemente legato al mercato in cui è nato: lo dimostra il fatto che il suo sviluppo in altri paesi è stato subordinato all'acquisto di gruppi distributivi già presenti nei mercati non domestici da parte di grandi gruppi della distribuzione francese come Carrefour e Auchan, che hanno mantenuto, come poi si vedrà più nello specifico per il caso Auchan nel capitolo quattro, connotati strettamente legati alloro contesto originario.

### 1.2.3 I discount

Il modello distributivo del discount è rappresentato da un punto vendita di dimensioni comprese tra i 200 e i 400mq, con servizio di acquisto self-service e offerta di prodotti focalizzata sul segmento alimentare e marginalmente su quello non alimentare.

Tale format presenta principalmente prodotti non a marchio con un basso livello di differenziazione, un limitato rapporto tra il consumatore e il personale addetto alla vendita, un allestimento molto basilico degli spazi.

La ragione per cui il discount ha riscosso grande successo è legata al livello molto basso dei prezzi dei prodotti venduti, particolarmente attraente per un target di consumatori sensibili al fattore prezzo anche parzialmente a scapito del livello della qualità.

Le caratteristiche fondamentali di questo format, che hanno permesso di realizzare una vendita a prezzo così basso, sono l'essenzialità dei servizi offerti, la bassa differenziazione tra prodotti dello stesso tipo, la non adozione di marche ed una struttura della logistica snella.

La prima insegna ad aprire un discount fu Aldi, che nel 1960 Aprì il primo punto vendita nel proprio mercato domestico, quello tedesco.

La logica del primo discount fu denominata “hard”, ed ebbe successo con le caratteristiche rigide sopra descritte quasi esclusivamente in Germania. Infatti, i primi tentativi, durante gli anni Settanta, di esportare il format nel mercato italiano ebbero scarso successo. il discount dovette, dunque, modificare in modo consistente le sue caratteristiche dal punto di vista dell'allestimento e dell'offerta per avvicinarsi in modo competitivo a mercati come quello italiano.

Fu Lidl La prima azienda tedesca che aprì in Italia un discount di successo (Foto 4).

Foto 4. Lidl, 1992, Arzignano



Fonte: <https://corporate.lidl.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

Visti i grandi mutamenti che il format discount ha dovuto apportare per insediarsi in nuovi mercati, i punti vendita attualmente presenti nella gran parte dei mercati europei vengono associati alla definizione di “soft discount”.

### 1.3 La GDO e le strategie in un mercato concorrenziale

Esistono diverse variabili che condizionano le imprese di distribuzione, da quelle che ne caratterizzano la struttura interna e ne indirizzano la ricerca di efficienza, a quelle che definiscono l'ambiente in cui operano: natura della domanda, modalità con cui si svolge la concorrenza, interazioni che intervengono con la produzione. Tali variabili permettono di delineare le principali caratteristiche strutturali del settore, ponendo l'accento su fattori che in misura maggiore o minore vincolano e condizionano la possibilità delle imprese di definire le proprie strategie di mercato. La definizione delle strategie commerciali è quindi frutto non soltanto di scelte imprenditoriali intenzionali finalizzate ad accrescere la dimensione aziendale con conseguente incremento della redditività e del potere contrattuale nei confronti dei fornitori; queste sono imposte anche dalla necessità che l'azienda ha di realizzare un continuo adattamento all'ambiente in cui opera, pena la sua sopravvivenza nel lungo periodo. I continui mutamenti nell'andamento dei consumi, nei comportamenti di acquisto dei consumatori, nella legislazione commerciale e nello sviluppo delle tecnologie, impongono alle aziende un continuo sforzo di reazione e di adattamento. L'intensità della concorrenza fra le diverse aziende si è pertanto accresciuta nel tempo a tutti i livelli e le decisioni strategiche sono divenute più numerose e più frequenti.

La concorrenza si è sviluppata a livello dei punti vendita, della forma distributiva o area d'affari e dell'azienda nel suo insieme. Per quanto riguarda la prima, essendo aumentata la sovrapposizione delle aree commerciali dei diversi punti vendita, ciascuno ha dovuto affrontare una più intensa competizione. Un negozio è infatti in concorrenza non solo con quelli della stessa forma distributiva ma anche con quelli di forme distributive diverse, anche se con un'offerta almeno in parte sostituibile. Sempre maggiore importanza ha acquisito il secondo livello di concorrenza: le principali aziende commerciali dispongono infatti di reti più o meno ampie di negozi spesso di più forme distributive e ciascuna di queste reti entra in concorrenza con le altre come un soggetto unico. Le imprese praticano una strategia omogenea in tutti i negozi della stessa forma distributiva. Se l'azienda commerciale opera soltanto con una forma distributiva,

e si tratta quindi di un'impresa specializzata, la sua strategia d'impresa coincide con quella della forma distributiva.

Nella fase iniziale del ciclo di vita di una forma distributiva, la concorrenza si manifesta soprattutto nei confronti delle altre imprese. La forma distributiva nuova, grazie al suo carattere innovativo, consente di conseguire un vantaggio competitivo nei confronti delle altre imprese, innovazione che consiste nella scoperta di un mix di attributi del servizio commerciale (prossimità, prezzo, assortimento, qualità, servizi accessori ecc.) molto diverso da quello delle altre forme distributive e tale da soddisfare i bisogni dei consumatori meglio delle altre forme distributive.

Le imprese della stessa formula distributiva competono invece fra loro in modo prevalentemente indiretto, mediante la ricerca delle migliori localizzazioni in aree geografiche, perseguendo essenzialmente strategie di sviluppo.

Nella fase di maturità del ciclo di vita delle forme distributive aumenta il numero d'impresa impegnate nel nuovo formato e comincia a manifestarsi una sistematica vicinanza dei punti vendita delle diverse insegne. Nei confronti dei concorrenti diretti la ricerca di un vantaggio competitivo si manifesta allora mediante strategie di leadership nei costi e di differenziazione. La localizzazione dei punti vendita rimane un fattore critico di successo ma non è più l'unico; la leadership di costo e la differenziazione dell'offerta consentono di compensare lo svantaggio relativo alla localizzazione con vantaggi specifici dell'offerta commerciale. Tuttavia, queste due strategie non sono le uniche perseguibili dalle imprese commerciali, perché sono facilmente imitabili.

Infine, un'azienda può adottare molteplici forme distributive e quindi praticare strategie differenti in funzione delle strutture dei settori e delle varie fasi del ciclo di vita in cui si trovano. La strategia aziendale o di gruppo non si esaurisce però in una sommatoria delle diverse strategie attuate, ma consiste anche in una serie di orientamenti e di decisioni volti al conseguimento di vantaggi competitivi generali e comuni a più formati d'impresa. Si tratta essenzialmente delle decisioni relative alle scelte dei formati in cui essere presenti, alla struttura organizzativa complessiva dell'impresa e all'utilizzo di risorse finanziarie e umane.

La gestione dell'impresa commerciale è orientata prevalentemente sull'operatività, sull'andamento a breve delle vendite, sulle opportunità di acquisto che si presentano nei mercati di rifornimento, attribuendo agli investimenti e alle scelte di riorganizzazione aziendale un carattere del tutto eccezionale. Questo comportamento se può rilevarsi vincente, e non sempre, nella gestione delle imprese commerciali di piccola dimensione e nell'ambito di mercati non molto competitivi, crea invece dei punti di debolezza al crescere della scala dimensionale e della pressione della concorrenza.

Oggi si può affermare quindi, che qualsiasi impresa commerciale, piccola o grande, operante nel settore grocery o non grocery, deve coltivare una prospettiva strategica, ovvero orientare le sue scelte operative e di natura tattica ad un orizzonte temporale di più lungo periodo. I cambiamenti di mercato e la rapida evoluzione di nuove forme distributive possono minacciare i tempi brevi posizioni di avviamento conquistate con molti sforzi; in altri termini, il dinamismo ambientale può cancellare rapidamente qualsiasi rendita di posizione.

## 1.4 Differenziazione e private label

Il raggiungimento della fase di maturità di molte forme distributive in numerosi paesi ha favorito il diffondersi di strategie di differenziazione dell'offerta. Queste si basano sull'analisi dei comportamenti di acquisto dei consumatori, sulla loro segmentazione e sulla scelta di un posizionamento da parte dell'impresa. Ciò richiede l'identificazione dei bisogni degli acquirenti e la scelta di una determinata offerta che soddisfi le esigenze di uno o di alcuni gruppi di essi meglio di altre imprese concorrenti.

La rapida evoluzione dei consumi in Europa, la moltiplicazione dei prodotti e la frammentazione dei tradizionali mercati di massa, specialmente nel settore non alimentare, hanno favorito nuove basi per la segmentazione e il posizionamento delle aziende commerciali. Queste ultime hanno così iniziato a utilizzare risultati delle ricerche di mercato per meglio conoscere la struttura dei diversi segmenti e l'effettiva valutazione dei consumatori sulle diverse offerte. Esse hanno inoltre dedicato sempre maggior attenzione alle attività di marketing ed hanno introdotto e sviluppato al loro interno questa funzione.

Nella fase iniziale l'accento era soprattutto posto sugli aspetti operativi, in particolare della comunicazione promozionale e pubblicitaria. In una seconda fase, però, e nelle aziende più evolute, si è maggiormente riconosciuto il ruolo strategico della funzione di marketing.

Gli elementi, o attributi, che definiscono il posizionamento e compongono l'immagine dell'azienda commerciale sono diversi a seconda dei prodotti venduti, della forma distributiva e dei mercati geografici di riferimento. Di seguito elenchiamo tali elementi:

- Aspetti relativi al merchandising: ampiezza e profondità dell'assortimento, la qualità, lo stile, il prezzo;
- Caratteristiche fisiche e stile dei punti vendita (layout, materiali utilizzati, luci);
- La comunicazione: pubblicità, promozione, i display all'interno dei punti vendita, il personale stesso;
- Il servizio agli acquirenti: modalità di credito, servizio post vendita.

Tutti questi elementi contribuiscono a determinare la percezione da parte degli acquirenti del posizionamento dell'azienda. La strategia di differenziazione si realizza quindi andando a definire un particolare mix di fattori che siano in grado di soddisfare meglio dei concorrenti le esigenze dei consumatori potenziali.

Una delle modalità di differenziazione consiste nell'aggiungere all'offerta esistente prodotti e servizi nuovi, complementari a quelli già presenti e rivolti agli stessi acquirenti. Un esempio tipico della prima categoria è costituito dai banchi a servizio relativi a prodotti gastronomici e ai diversi tipi di prodotti freschi (carne, pesce, salumi e formaggi) che sono stati introdotti nei supermercati e negli ipermercati di tutte le principali imprese del settore. Nelle stesse grandi superfici sono stati successivamente introdotti anche numerosi prodotti non alimentari, considerati un'utile integrazione dell'assortimento non alimentare. In Gran Bretagna anche le sigarette, i quotidiani e le riviste fanno ormai parte dell'offerta in modo generalizzato. Un ampliamento dell'offerta si può realizzare anche mediante un arricchimento dei servizi offerti.

Oggi con riferimento agli ipermercati, l'offerta centrale del punto vendita è stata sempre più arricchita mediante l'inserimento di gallerie commerciali contenenti centri di servizio e negozi specializzati quali il lavaggio rapido, le fotocopie, le farmacie ecc. Un'altra categoria che ha avuto un'ampia diffusione nel settore è stata quella dei servizi finanziari, utilizzati come supporto all'attività commerciale. Si è così diffuso il metodo di pagamento tramite le carte di credito e sono state successivamente sviluppate le carte commerciali. I servizi possono far parte dell'offerta standard ed essere accessibili alle stesse condizioni a tutti i clienti, come quelli finora citati. Possono però anche essere riservati a categorie particolari di acquirenti, definite sulla base dell'età, o di qualche altra caratteristica personale o anche di consumo.

Il principale difetto per le imprese di tutte queste forme di differenziazione dell'offerta è che sono imitabili più o meno facilmente da parte dei concorrenti. Il vantaggio competitivo conseguito con tali modifiche dell'offerta è pertanto sicuro appannaggio del primo innovatore solo per tutto il tempo durante il quale i concorrenti non riescono ad imitarlo. Lo sviluppo delle forme distributive moderne e la crescita dimensionale delle imprese commerciali realizzatasi in Europa, soprattutto a partire dagli anni Sessanta, hanno determinato una profonda modifica nella evoluzione dei rapporti fra industria e distribuzione. Con

la modernizzazione del settore si sono modificate le condizioni in cui si svolge la concorrenza fra le imprese commerciali ed è cresciuta la loro autonomia imprenditoriale e gestionale nei confronti delle imprese di produzione. La conquista di una posizione di maggiore potere di mercato delle aziende commerciali si è manifestata infine con lo sviluppo progressivo di un'elevata attività promozionale e pubblicitaria di tipo autonomo e collegata all'offerta dell'insegna e alle marche commerciali.

Le marche commerciali sono, secondo la definizione della società Nielsen, marchi di proprietà di una azienda commerciale al dettaglio o all'ingrosso per una linea di prodotti a distribuzione esclusiva o sotto il suo controllo. Si tratta quindi di marchi che le aziende commerciali utilizzano per merci di cui affidano la fabbricazione ai produttori e poi la commercializzazione nei loro punti vendita. Le marche commerciali nascono essenzialmente con l'obiettivo di trovare un'alternativa competitiva alla difficile concorrenza di prezzi sviluppatasi nel settore con riferimento in particolare ai marchi più conosciuti. Le marche commerciali hanno prezzi inferiori, ma margini più elevati, di quelli delle marche industriali, grazie principalmente al fatto che i loro costi non sono gravati dalle spese commerciali e promozionali-pubblicitarie necessarie per la costruzione e la difesa dell'immagine di marca. Nello stesso tempo esse sono esclusive di un'insegna, e quindi differenziano la sua offerta da quella dei suoi concorrenti, limitando così la concorrenza di prezzo e i suoi effetti negativi.

La decisione da parte delle aziende di introdurre le marche commerciali nei loro assortimenti è quindi un'importante scelta strategica, e presuppone una serie di valutazioni che fanno riferimento principalmente ai seguenti fattori: le esigenze dei consumatori; gli obiettivi strategici perseguibili; l'atteggiamento dei produttori nei confronti dei distributori e il loro interesse a divenire fornitori di prodotti a marchio commerciale; la tipologia di marca commerciale, definita in base alla presenza del marchio stesso, la sua riconoscibilità, la sua eventuale coincidenza con l'insegna del negozio in cui si trova; la dimensione del mercato del prodotto e le caratteristiche tecnologiche della sua produzione; il suo posizionamento competitivo per qualità e prezzo all'interno della categoria di prodotti rispetto, ad esempio, a quelli di marca industriale leader del mercato; il tipo di forme distributive in cui vengono introdotti; la tipologia di fornitori di prodotti ed il rapporto contrattuale che si definisce con essi.

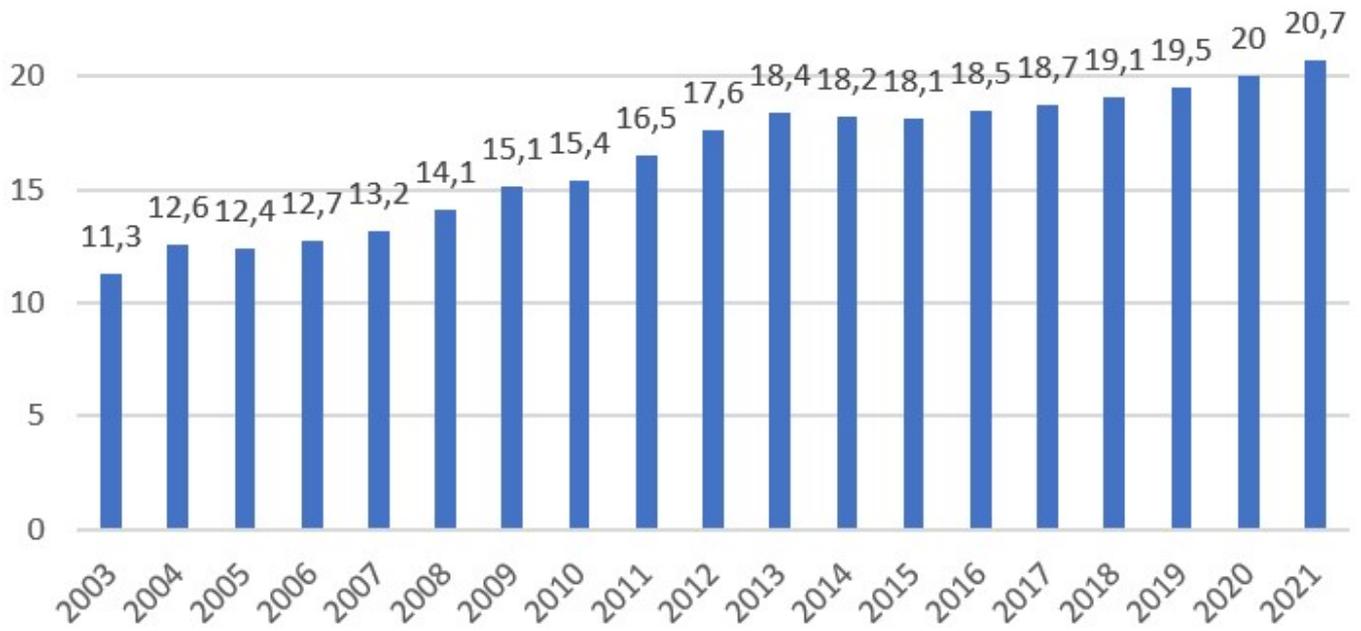
L'introduzione delle marche commerciali è stata realizzata inizialmente con l'obiettivo quindi di migliorare la competitività dell'offerta senza ridurre la redditività. I prodotti industriali, dato l'alto livello di notorietà dei loro marchi presso i consumatori ed alla conseguente concorrenza sul mercato al consumo, forniscono infatti margini unitari ridotti alle aziende commerciali. Essi hanno, al tempo stesso, prezzi elevati dovuti agli alti costi sostenuti per l'innovazione e la differenziazione del prodotto (R&S, commercializzazione e comunicazione), costi che non vengono invece addebitati ai prodotti a marca commerciale.

Un secondo obiettivo che si pongono i distributori con lo sviluppo della loro marca è l'ottenimento di margini commerciali unitari più alti. Grazie ai loro bassi costi, i prodotti commerciali non solo possono essere venduti con un prezzo più basso di quelli industriali, ma anche godere al tempo stesso di un margine commerciale unitario superiore. Essi non sono infatti sottoposti all'aggressiva concorrenza di prezzo cui sono costretti i prodotti industriali, specialmente se appartenenti alle imprese leader di mercato. Le marche commerciali sono presenti in maniera esclusiva nei negozi del distributore, rispetto ai prodotti di marchi industriali che sono presenti in ogni punto vendita.

Un altro obiettivo perseguibile con le marche commerciali è quello di aumentare la fedeltà dei consumatori ad una determinata insegna. Se l'acquirente, infatti, è soddisfatto del rapporto qualità/prezzo che caratterizza una marca commerciale tenderà a ripetere l'acquisto presso la stessa insegna e quindi a divenire più fedele. Il distributore in questo caso somma i benefici della fedeltà alla marca con quelli della fedeltà al punto di vendita, ottenendo un più elevato vantaggio competitivo.

Un'altra motivazione allo sviluppo delle marche commerciali, infine, può essere quella di aumentare il potere negoziale dei distributori nei confronti dei produttori di marche industriali. La forza contrattuale dei primi può infatti elevarsi relativamente alle famiglie di prodotti nelle quali sono state inserite le marche commerciali. Queste arricchiscono, infatti, la gamma di alternative a disposizione dell'azienda commerciale in presenza dello stesso spazio espositivo. Ciò comporta necessariamente, a parità di spazio espositivo, un suo maggior costo, una conseguente maggiore selettività nelle scelte e la necessità, per le marche industriali, di investire maggiori risorse.

Tabella 1: Quota di mercato prodotti a marchio negli anni



Fonte: Elaborazione personale dati ADM, IRI, ISTAT 2022

## 1.5 Lo sviluppo dimensionale e le sue modalità

Il tema delle strategie di sviluppo delle imprese commerciali deve considerare in modo distinto il caso della piccola impresa, imperniata quasi sempre sul capitale e sul lavoro di un singolo nucleo familiare, da quello della grande impresa commerciale. Nella realtà si deve constatare che il piccolo imprenditore, più che puntare sull'espansione accelerata del volume d'affari, mira soprattutto a razionalizzare le proprie politiche di gestione e a rendere più efficiente l'organizzazione. In questo caso lo sviluppo si configura prevalentemente in termini qualitativi, prima di tradursi in effettivi percorsi di crescita dimensionale.

Le strategie di sviluppo tendono, invece, ad assumere maggiore importanza e a differenziarsi nel caso della grande impresa commerciale, che guarda alla crescita delle dimensioni come strumento fondamentale per l'aumento della profittabilità aziendale. Le alternative strategiche di sviluppo per impresa commerciale possono essere schematicamente individuate nel consolidamento e miglioramento della produttività, nel riposizionamento di mercato, nella crescita e nella diversificazione.

I percorsi differenziati che possono imboccare queste imprese si traducono pertanto: nel cambiamento dei segmenti di mercato mediante un mutamento dell'assortimento e, a volte, della stessa forma distributiva; nell'incremento dell'efficienza, a parità di risorse impegnate e di mercato servito; nello sviluppo dimensionale mediante processi d'integrazione orizzontale; infine, nella diversificazione dell'attività commerciale.

La strategia di sviluppo maggiormente utilizzata è quella dello sviluppo orizzontale ovvero dell'ampliamento del volume d'affari nell'ambito dello stesso rapporto prodotto-mercato servito. L'impresa commerciale sovente preferisce far crescere la superficie di vendita e il numero dei punti vendita, continuando a trattare lo stesso assortimento produttivo e preservando nella stessa forma distributiva. Lo sviluppo orizzontale in generale rappresenta la scelta di fondo delle unità di piccole dimensioni poiché non richiede grossi investimenti di capitali.

Altra strategia di sviluppo orizzontale è quella del riposizionamento dell'impresa. L'impresa commerciale mantiene stabile la combinazione punto vendita-forma distributiva ma attua un riposizionamento verso

nuovi target. Quindi non cambiano i servizi offerti ed il punto vendita resta il medesimo. Esempi di riposizionamento possono essere il cambiamento delle linee di un negozio di abbigliamento, da abiti da uomo ad abiti da donna, o ancora da merce di basso livello qualitativo a merce di alto livello. Tale strategia è conveniente quando si verificano cambiamenti sociodemografici della domanda, così che il mutamento risponde all'esigenza di soddisfare i nuovi bisogni dei vecchi consumatori oppure ai bisogni dei nuovi clienti; oppure quando la competizione è molto accesa, tale che diventa necessario diversificarsi per evitare di competere sullo stesso segmento di mercato.

Infine, abbiamo come strategia di sviluppo orizzontale quella della riconversione, costituita dal cambiamento della forma distributiva nell'ambito della medesima combinazione punto vendita-mercato. Quindi, si va a modificare il prodotto commerciale apportando dei cambiamenti al tipo e all'intensità dei servizi elementari offerti, il tutto mantenendo immutata la clientela.

I motivi e le opportunità alla base delle scelte di riconversione risiedono nei mutamenti che interessano la domanda e nella pressione concorrenziale: senza una forte tensione competitiva difficilmente un'impresa commerciale percorre tale strategia, poiché questa richiede un'elevata propensione al rischio, nuove disponibilità finanziarie e soprattutto nuove capacità manageriali.

In certi casi, può essere opportuno distinguere lo sviluppo orizzontale, inteso nel senso precedentemente chiarito, dall'integrazione orizzontale, che si persegue mediante l'acquisizione di imprese o di altri punti vendita.

Le acquisizioni appaiono particolarmente adatte ad accelerare lo sviluppo aziendale perché non generano difficili problemi di integrazione organizzativa e manageriale differentemente da quanto succede nelle acquisizioni tra imprese industriali.

Quando non si vogliono sopportare i rischi delle acquisizioni o quando non si ritiene possibile e conveniente investire rilevanti mezzi finanziari, una via di crescita meno impegnativa può essere rappresentata dall'associazionismo i cui tratti caratterizzanti saranno descritti nei paragrafi successivi. Tale scelta consente di migliorare l'utilizzo delle competenze e delle risorse di tutti gli associati sfruttando, allo stesso tempo e vantaggio di tutti, le economie di scala, di replicazione e di espansione che ne derivano.

Nel caso della grande impresa commerciale, le strategie di sviluppo possono seguire percorsi più impegnativi sia per i rischi da sopportare che per i mezzi da investire.

L'integrazione verticale, ascendente o discendente, la diversificazione di forme e settori distributivi e l'internazionalizzazione rappresentano difatti strategie molto rischiose e perseguibili con profitto solo in presenza di elevate competenze professionali.

L'integrazione può essere attuata all'interno del canale di distribuzione sia verso l'alto, giungendo all'assorbimento di imprese industriali, sia verso il basso cercando nel caso dell'impresa grossista di dotarsi di propri sbocchi di dettaglio.

La diversificazione può riguardare le forme, i settori e i comparti ovvero assumere la forma di diversificazione laterale o conglomerale. A somiglianza di quanto avviene nel caso dell'industria, la diversificazione laterale è quella che mantiene in essere i collegamenti produttivi e di mercato tra vecchie e nuove attività commerciali, mentre quella conglomerale si realizza in comparti del tutto diversi, per esempio lo sviluppo di un canale discount da parte di un'impresa specializzata nel format supermercato.

Lo sviluppo diversificato consente pertanto, di abbandonare la forma distributiva che è giunta nella fase di maturità del suo ciclo di vita per operare nell'ambito di forme distributive all'inizio del proprio ciclo di vita e comunque nella fase di sviluppo.

Ancora più rara è la strategia di internazionalizzazione, che si concretizza nell'acquisizione o nell'apertura di punti vendita all'estero, di cui parleremo nel prossimo capitolo.

La scelta della strategia di sviluppo dipende pertanto da tre elementi: obiettivi da raggiungere, le opportunità di mercato e le risorse disponibili. Non esiste in tal senso un percorso ottimale di crescita, ma opportunità strategiche da cogliere, perseguendo un orientamento a lungo termine della gestione.

Si è visto che la crescita può scaturire da un ventaglio di alternative di sviluppo, uno di queste è rappresentata dallo sviluppo associato. In particolare, l'evoluzione delle imprese commerciali e lo sviluppo di rapporti con l'industria hanno dato un forte impulso ai sistemi di regolazione e coordinamento delle relazioni inter-imprenditoriali incentrati sul networking tra operatori indipendenti della distribuzione. Questo tipo di sviluppo consente di perseguire l'espansione in modo non più autonomo

come succede invece nel caso dello sviluppo orizzontale ed integrato, bensì mediante accordi di varia natura con altre imprese commerciali coordinando le relative politiche e strategie aziendali.

Le reti d'impresa consentono di fatto di soddisfare le esigenze di efficienza e di flessibilità richieste dalla maggiore complessità ambientale e, soprattutto, dall'accrescersi della pressione concorrenziale. Con queste strutture, infatti, è possibile ottenere sinergie importanti basate sulla complementarità tra le imprese del sistema, che lavorando insieme riescono a condividere e a ridurre i costi e i rischi operativi richiesti dallo sviluppo continuo dell'innovazione e della competitività.

Quindi tale strategia consente alle imprese associate di realizzare non solo economie di scala dovute all'incremento dei volumi d'acquisto e di vendita dei prodotti e dei servizi ma anche di conseguire economie nelle altre attività, quali quella di logistica, comunicazione, gestione del personale e direzione generale, grazie ai benefici derivanti dalla gestione centralizzata.

Negli ultimi anni sia in Italia che all'estero si è assistito a profondi rimescolamenti negli assetti istituzionali delle principali imprese di distribuzione, a sviluppare posizioni di leadership di mercato e di efficienza operativa. Il fenomeno ha assunto in taluni casi la forma della semplice alleanza di natura associativa (unioni volontarie o gruppi d'acquisto) in altri casi la forma contrattuale (franchising) mentre in altre circostanze la necessità di governare il business in modo più stabile e con un'identità strategica e manageriale più marcata ha dato vita a soluzioni via via più strutturate (equity) basate sullo scambio di partecipazioni azionarie, in genere preludio di successive operazioni di merger and acquisition. Specialmente in Francia, Germania ed Italia, caratterizzate da legislazioni restrittive, tale modalità è stata talvolta l'unica o la più facilmente accessibile. A tale riguardo è possibile ricordare la scalata compiuta da Carrefour nei confronti di Promodès che ha dato vita al più grande gruppo internazionale del dettaglio despecializzato con circa 9000 punti vendita. Questa operazione oltre ad aver prodotto alcune innegabili, ma non determinanti sinergie sul fronte delle funzioni centrali d'impresa e degli acquisti, ha rappresentato soprattutto una risposta competitiva della grande distribuzione europea ai progetti di espansione nel vecchio continente del colosso statunitense Wal-Mart, leader assoluto del commercio mondiale. Tuttavia, non sempre queste alleanze (nonostante i legami proprietari) sono riuscite a diventare nei fatti uno strumento concreto di sintesi strategica e operativa, capace di superare gli individualismi delle

organizzazioni proponenti. In generale si può dire che lo sviluppo territoriale di un'attività commerciale indipendente avviene attraverso l'apertura di nuovi punti vendita in mercati spaziali diversi da quello originario. Tale fenomeno, cosiddetto succursalismo, è il frutto di strategia di crescita promosse da soggetti, che conservano al vertice l'autonomia imprenditoriale e gestoria lasciando ai singoli punti vendita mansioni prettamente esecutive. Tuttavia, lo sviluppo del grande dettaglio succursalista è stato accompagnato, dalla grande convergenza del piccolo commercio tradizionale nel fenomeno dell'associazionismo, che ha dato vita ad alleanze più o meno strutturate tra imprese operanti sia nel medesimo business, sia in stadi distributivi consecutivi, denominate rispettivamente gruppi d'acquisto e unioni volontarie. Queste forme di associazionismo tendono ad avere strutture simili nei paesi europei e ad avvicinarsi ad un modello unico, con una struttura complessiva costituita da tre o quattro livelli organizzativi.

Il più elevato è quello della centrale internazionale, non sempre presente, poi vi sono la centrale d'acquisto a livello nazionale e le numerose aziende associate che operano a livello regionale. Al quarto livello, infine, si trovano i numerosi imprenditori proprietari di punti vendita associati o affiliati all'azienda regionale e/o alla centrale nazionale. Oltre all'acquisto, che rimane la funzione più importante, le centrali nazionali hanno progressivamente sviluppato una serie di altre attività e servizi relativi, per esempio, al marketing, alla gestione finanziaria e alla formazione. Le imprese associate hanno infatti, data la loro diffusione geograficamente limitata, dimensioni insufficienti per essere in grado da sole di lanciare campagne promozionali, sviluppare marche commerciali e disporre di primi prezzi. In questo modo i singoli imprenditori o le piccole aziende hanno potuto acquisire i vantaggi derivanti dalla grande dimensione senza perdere la loro autonomia imprenditoriale.

## 1.6 Associazionismo d'impresa

L'associazionismo è una forma di accordo non vincolante, tra più imprese commerciali, le quali conservano un'ampia autonomia decisionale, dando vita ad organizzazioni quali unioni volontarie e gruppi d'acquisto. Storicamente vi è stata un'evoluzione dell'associazionismo attuato mediante una sempre maggior delega di alcune funzioni, dall'impresa all'associazione.

In una prima fase, imprese operanti nella stessa zona territoriale si aggregavano tra loro al fine di effettuare acquisti in comune: l'obiettivo primario era dunque l'ottenimento di economie di scala esterne. In seguito, l'accrescersi della pressione competitiva ha favorito lo sviluppo della cooperazione su più aspetti della gestione a tal punto da trasformare i gruppi d'acquisto e le unioni volontarie in vere e proprie imprese a succursali dotate di una propria autonomia imprenditoriale e gestionale. In altri termini, l'associazione forniva ai suoi membri consulenze su altre funzioni aziendali: finanza, pubblicità, contabilità ecc. In questa fase l'associazionismo, detto di I grado, si esplicava in un'organizzazione composta da un centro distributivo (CE.DI.) (nel caso del gruppo d'acquisto) o da un grossista (nel caso dell'unione volontaria) e dai vari punti vendita degli associati dettaglianti.

La fase seguente è stata quella di selezione degli associati con esclusione di quelli non in grado di effettuare una quota minima di acquisti. Più precisamente dopo aver puntato in un primo momento ad un allargamento della base associativa, le imprese associate hanno praticato una selezione più accurata, basata su parametri di qualità ed efficienza del servizio; gli associati meno dotati sotto il profilo delle capacità gestionali e imprenditoriali sono stati dapprima emarginati, per poi essere sostituiti con aziende in condizioni di raggiungere standard adeguati di produttività.

Lo stadio ulteriore è stato caratterizzato dall'aggregazione di più associazioni di primo grado in consorzi oppure associazioni di secondo grado. L'obiettivo è stato quello di accrescere le dimensioni dell'associazione, consentendole sia di incrementare le dimensioni e il potere sul mercato nell'approvvigionamento sia di espandere la sua sfera di attività (assistenza nelle tecniche commerciali, supporti finanziari, innovazione tecnologica, formazione del personale, marketing e comunicazione,

sviluppo della marca commerciale, ecc.). La necessità di innalzare i livelli di efficienza ha spinto pertanto le imprese dettaglianti a migliorare i processi di gestione, soprattutto attraverso l'avvio di iniziative basate sulla collaborazione di tutti gli stakeholders del sistema, superando la logica conflittuale o più strettamente contrattualistica di governo dell'impresa prevalente fino a qualche tempo fa, per far spazio sempre più a comportamenti moralmente condivisibili.

L'ultima fase dello sviluppo è stata contraddistinta da un impegno sempre maggiore dei consorzi nelle politiche gestionali degli associati. La caratteristica più importante è stata l'apertura e la gestione del punto vendita da parte dell'associazione: questa, quindi, non opera più come supporto degli associati, ma diviene essa stessa un'impresa, autonoma dalla volontà dei soci ed in grado di perseguire proprie finalità.

Sintetizzando, le finalità perseguite dalle imprese commerciali attraverso l'associazionismo, non sono, solo quelle economiche, realizzabili nella fase iniziale del processo come abbiamo visto in precedenza, ma anche quelle di immagine indirizzate allo sviluppo di una cultura d'impresa necessaria per fronteggiare con successo il dinamismo ambientale. A tali vantaggi è bene aggiungere anche quelli definibili "economie di conoscenza", tipiche delle forme reticolari di imprese (connesse alla maggior capacità dell'organismo associativo di acquisire e veicolare all'interno della rete un ampio set di informazioni, competenze, know-how e cultura manageriale), altrimenti sconosciuti alla piccola impresa indipendente.

È bene sottolineare che, nonostante unioni volontarie e gruppi d'acquisto abbiano un tipo di evoluzione sostanzialmente simile, in realtà le ragioni che sottostanno alla loro nascita ed i motivi della loro crescita sono differenti. I Gruppi d'acquisto sono nati in risposta alle grandi imprese della distribuzione, che date le maggiori dimensioni praticavano politiche aggressive sui prezzi, così che, per la piccola impresa era diventata di importanza vitale la possibilità di ridurre gli oneri relativi agli acquisti, che costituiscono per l'intermediario commerciale, la componente negativa di reddito di gran lunga maggiore. Da qui lo sviluppo dei gruppi d'acquisto, caratterizzati dall'associazione tra sole imprese dettaglianti, ciascuna delle quali conserva la propria autonomia giuridica e patrimoniale.

L'origine delle unioni volontarie è riconducibile invece alla necessità del grossista di difendere il proprio ruolo di esercizio specialistico della funzione di tramite tra produzione e dettagliante, un ruolo messo sempre più in discussione dalle politiche d'integrazione dell'industria e della distribuzione. Tale forma

associativa ha di fatto consentito al grossista, sia di contare su un numero relativamente stabile di clienti, sia di sviluppare politiche di marca in concorrenza con quelle industriali.

### 1.6.1 Il franchising

Si tratta di una particolare forma di affiliazione commerciale basata sulla conclusione di un apposito contratto in base al quale un elemento centrale (franchisor) concede ad altri elementi “satelliti” (franchisee) il diritto di utilizzare in esclusiva per una zona ben specificata, una determinata forma distributiva, il relativo know-how di gestione, il patrimonio di relazioni con l’industria nonché la notorietà dell’insegna, il tutto dietro corresponsione di un compenso fisso (fee di ingresso) e/o variabile (c.d. “royalty”) in base al fatturato. In particolare, il franchising distributivo, che si realizza istituendo un legame contrattuale tra imprese commerciali finanziariamente indipendenti, costituisce uno strumento a supporto dei processi di crescita sia dell’ingrosso (le insegne Amico Giò, Sidis e Vegè) sia del dettaglio (Prenatal, Buffetti, Standa Coin, ecc.); obiettivo comune è essenzialmente la penetrazione diffusa in tutti i mercati spaziali potenzialmente attraenti, ottenuta attraverso l’apertura di nuovi punti vendita.

Già da qualche anno, è in vigore in Italia un regolamento redatto a cura dell’Assofranchising, il quale stabilisce alcune regole di condotta basate su principi di equità e professionalità, finalizzate a stabilire con chiarezza i presupposti economici e commerciali del rapporto ed a tutelare con maggiore forza i diritti delle parti più deboli (in genere gli affiliati c.d. “franchisee”). Poiché gli attori della rete che si viene a creare sono sostanzialmente indipendenti ed autonomi sul piano delle scelte aziendali, è necessario creare e sostenere nel tempo efficienti strumenti di coordinamento organizzativo. Ciò al fine di rendere quanto più possibile omogenei comportamenti, valori e culture, stimolando le motivazioni ed il senso di appartenenza ad un’unica “squadra” con una precisa identità del gruppo; infatti, ogni singolo franchisee deve essere assolutamente consapevole dell’importanza del proprio ruolo all’interno della rete ma deve anche sviluppare relazioni verticali realmente collaborative. Nella Figura 9 sono indicati (distintamente per il franchisor e per il franchisee) i motivi che spingono a perseguire lo sviluppo associato tramite un accordo di franchising.

**Figura 9: Driver per il franchising**

| <b>FRANCHISEE</b>  | <b>FRANCHISOR</b>   |
|--|---|
| Non è in grado di perseguire uno sviluppo di tipo orizzontale, mancando delle competenze necessarie;   | Non dispone dei capitali necessari per riuscire a sviluppare una rete di punti vendita;   |
| Possibilità di utilizzare, in esclusiva, una certa insegna alla quale la clientela potenziale associa uno specifico mix di beni e servizi;<br>Facilita lo start-up della nuova iniziativa; | Possibilità di ottenere migliori risultati che lo sviluppo tramite franchising consente rispetto ad un medesimo sviluppo ottenuto con propri punti vendita; |
| Utilizzare le motivazioni proprie di un piccolo imprenditore locale;<br>Possibilità di acquisire un know-how evoluto e collaudato;   | Ridurre l'eccesso di capacità cedendo parte delle proprie competenze ad un'altra impresa in cambio del pagamento di un corrispettivo;                       |
| Possibilità di beneficiare di supporti promozionali, consulenziali e formativi;  | Pochi rischi ed investimenti nello sviluppo della rete;   |

Fonte: Carla Bruna Cattaneo, Nascita e sviluppo dell'impresa commerciale moderna, Giuffrè, 2005

Tuttavia, la formula del franchising nasconde numerose insidie, soprattutto per gli aspiranti franchisee di minore esperienza e con una minor dotazione di capitale e questo non solo per l'imposizione di condizioni di adesione particolarmente vincolanti, ma anche per i rischi che ciò comporta "in itinere". Infatti, l'affiliato potrebbe vedersi ridotta la propria quota di mercato (e quindi le proprie vendite) non per una colpa sua, ma per un'evoluzione negativa dell'immagine del franchisor agli occhi dei consumatori. Dall'altra parte, invece, il franchisor ha come maggior problema la possibilità che l'impresa affiliata non si uniformi adeguatamente alle politiche stabilite e quindi adotti un comportamento autonomo che vada contro la "politica di gruppo".

## 1.7 La diversificazione

Un'altra tendenza che ha caratterizzato lo sviluppo delle aziende commerciali europee negli ultimi anni è stata il notevole incremento delle diversificazioni. La crescita dell'azienda può essere realizzata, infatti, non soltanto mediante l'espansione a catena sul territorio di una determinata forma distributiva, ma anche tramite lo sviluppo di altre, diverse da quelle in cui è già impegnata l'impresa.

La strategia di diversificazione può essere perseguita perché offre opportunità di sviluppo più facili da cogliere e più rapidamente conseguibili, ma anche per altre ragioni. Un'azienda può, con la diversificazione, realizzare economie di scala mediante l'aumento delle dimensioni di alcune attività cui sono associate importanti riduzioni di costo. Altri vantaggi possono derivare dall'utilizzo in comune di risorse ed attività (per esempio la logistica) nello svolgimento delle quali si possono realizzare acquisizioni di know how. La diversificazione può anche consentire all'azienda di meglio sfruttare le competenze specifiche conseguite nello sviluppo del business principale e che sono preziose per la gestione di altre aree di attività. Essa può disporre, infatti, di risorse di elevata specializzazione e non completamente utilizzate, in particolare nell'area degli acquisti, dello sviluppo localizzativo, del marketing e merchandising e della gestione finanziaria.

L'ingresso in nuove aree strategiche consente inoltre di ridurre i rischi complessivi dell'impresa tramite la presenza contemporanea di più formati, i cui andamenti ciclici sono diversi. Al bilanciamento dei rischi può accompagnarsi il bilanciamento dei flussi finanziari, fra attività che assorbono elevati cash-flow e altre che invece ne generano. Esempi di questo tipo sono le aziende che gestiscono formati alimentari e non alimentari, come Metro, Rinascente ed altre ancora.

Un'azienda può infine diversificare per reagire alla concorrenza o anticipare le sue mosse competitive suscettibili di danneggiare alcune sue aree di attività. Un esempio di tale comportamento si è verificato agli inizi degli anni Novanta, in tutti i paesi, in cui stava penetrando l'hard discount tedesco ed in particolare in Gran Bretagna, Francia ed Italia. Molte imprese della distribuzione alimentare di questi paesi, fra cui anche alcuni leader del settore (Argyll in Gran Bretagna, Intermarchè in Francia, il gruppo

Coop in Italia) hanno deciso infatti di contrastare l'ingresso delle aziende tedesche mediante la diversificazione.

Questa può anche avere l'obiettivo di sviluppare nuove capacità on grado di fornire un contributo positivo alle aree di attività già esistenti. Un caso di questo tipo è costituito dalle forme di integrazione verticale sviluppate da alcune imprese commerciali nel settore produttivo. Per esempio, il gruppo francese Intermarchè ha acquisito aziende e realizzato nuovi investimenti per dotarsi di risorse produttive proprie in alcuni settori alimentari (allevamenti e macellazione di suini, vinificazione, pesca).

L'ingresso in un settore nuovo può rispondere inoltre anche alla volontà di realizzare dall'interno la conoscenza di sviluppi tecnologici o di mercato suscettibili di presentare un interesse nel futuro. Un esempio di questo tipo è quello costituito dalle iniziative di diversificazione nel settore del tele shopping realizzate da imprese di grandi magazzini e di vendite per corrispondenza.

Nella diversificazione possono presentarsi anche difficoltà ed ostacoli all'ottenimento dei vantaggi potenziali e l'azienda affronta il rischio di incorrere in costi aggiuntivi o altri svantaggi competitivi. Diseconomie possono nascere in seguito alla creazione di costi aggiuntivi di coordinamento fra le varie unità, mentre svantaggi competitivi possono derivare da compromessi realizzati fra le diverse esigenze di aree d'affari diverse che hanno in comune alcune attività quale per esempio quella della logistica. In questi casi potrebbero verificarsi, per esempio, una maggiore rigidità delle strutture ed una minore flessibilità di adattamento alle esigenze dei clienti di uno dei due business per tener conto di quelle dell'altro.

Svantaggi possono derivare anche dalla differenziazione dell'offerta, quando vi siano contraddizioni o incompatibilità tra i diversi prodotti. La presenza nello stesso gruppo di forme distributive di discount molto aggressivo e di altre basate sulla differenziazione qualitativa dell'offerta potrebbe determinare reazioni negative da parte dei clienti.

La natura dei settori in cui diversificare è talvolta imposta dalla situazione competitiva, ma spesso è frutto di una scelta strategica, e raramente di una vera e propria innovazione autonoma. Le forme distributive verso cui si diversifica possono essere affini a quelle in cui già opera l'azienda, in quanto appartenenti allo stesso settore merceologico o possono essere completamente diverse. Mentre nel primo caso si può

utilmente effettuare un'analisi delle sinergie, nel secondo, quanto più le aree d'affari sono diverse fra loro, prevale a livello di gruppo la logica puramente finanziaria delle aziende conglomerate.

Una volta effettuata la scelta del settore in cui è opportuno diversificare l'impresa ha a sua disposizione varie modalità di realizzazione: può scegliere lo sviluppo diretto (o interno), l'acquisizione o l'alleanza strategica.

Lo sviluppo interno è possibile quando siano disponibili nell'azienda competenza e risorse utilizzabili pienamente nel nuovo business, che quindi deve essere particolarmente affine ai precedenti. Una delle risorse utilizzabili nella diversificazione è l'insegna che, in quanto espressione e simbolo di valori positivi per gli acquirenti, può essere trasferita da una forma distributiva ad un'altra. Intermarchè, per esempio, ha costruito nel tempo, nel settore dei supermercati, un'immagine di elevata notorietà a cui gli acquirenti associano un eccellente rapporto qualità/prezzo. Il gruppo ha ritenuto che fosse utile, nella sua diversificazione, utilizzare un'insegna già nota. Sono nate così le insegne Bricomarchè (bricolage), Stationmarchè (accessori auto), Restaumarchè (ristoranti e pizzerie) ecc.

L'acquisizione, invece, è una modalità di realizzazione della diversificazione piuttosto frequente. Possono giustificarsi la possibilità di ottenere, in questo modo, negozi che sarebbe molto difficile creare in tempi brevi date le difficoltà esistenti in alcuni paesi di avere le autorizzazioni necessarie e la crescente rarità delle superfici utilizzabili.

Le alleanze strategiche, infine, sono invece meno frequenti come modalità di diversificazione, salvo fra imprese di paesi diversi. Un esempio è quello delle numerose joint venture create da Gib per lo sviluppo all'estero nel settore della ristorazione veloce. I suoi partner sono stati grandi imprese nel settore alimentare, come la Rinascente in Italia e Casino in Francia che hanno potuto così diversificare in questo settore. Una spiegazione di questo sviluppo limitato delle joint venture sui mercati nazionali è probabilmente costituita dal timore delle imprese di favorire lo sviluppo di un concorrente in un settore nuovo.

## 2. I processi di ristrutturazione

La grande distribuzione organizzata, nel tempo, ha rappresentato un punto di svolta fondamentale nel contesto del mercato poiché ha saputo nascere ed evolversi di pari passo con il cambiamento delle preferenze dei consumatori. Attualmente nei paesi ricchi, evoluti, la parte più consistente di acquisto di prodotti afferenti al segmento alimentare è rappresentata proprio dalle imprese della grande distribuzione organizzata.

Anche il nostro Paese, sebbene con ritardo, si è rivolto alla GDO senza rappresentare un'eccezione rispetto agli altri paesi. La grande distribuzione organizzata si è configurata nel tempo e rappresenta oggi il canale privilegiato dal punto di vista del rapporto tra produttore e cliente finale. A questo mutamento radicale delle scelte di acquisto e dei canali di distribuzione è seguito un importante mutamento anche dei rapporti tra le imprese che afferiscono al segmento agroalimentare.

e pertanto, nel suo periodo di maggior sviluppo, la grande distribuzione organizzata ha cercato di applicare nuove strategie volte al conseguimento di nuovi vantaggi o al rafforzamento di quelli esistenti cercando di sfruttare le opportunità che il canale della grande distribuzione forniva. La forte attività di razionalizzazione delle risorse e delle strategie è stata in gran parte responsabile di una forte concentrazione degli acquisti da parte dei consumatori presso i propri punti vendita, a scapito di realtà più piccole.

Ad esempio, in Italia, la superficie dei supermercati era di dimensioni medio- piccole fino alla metà degli anni Ottanta, e le insegne che operavano nel nostro paese concentravano la loro attività sul mercato domestico, più di frequente solo in alcune regioni e addirittura in contesti strettamente. Una realtà, quindi, molto frammentata, strutturalmente poco solida e con forti caratteristiche di inefficienza. Le imprese della grande distribuzione organizzata, dopo aver penetrato il nostro paese ed essersi sviluppate dal punto di vista della superficie dei punti vendita, cominciarono nel corso degli anni Novanta ad aprirsi verso mercati esteri mantenendo una forte concentrazione sul mercato in cui già operavano.

Tale processo di espansione è stato molto intenso nei primi decenni di sviluppo della grande distribuzione organizzata, ma continua a verificarsi sebbene in misura minore e certamente tramite strategie nuove e differenti rispetto a quelle applicate inizialmente. La spinta iniziale al processo di internazionalizzazione delle imprese è stata rappresentata dall'aver raggiunto quote di mercato considerevoli nel paese d'origine, fatto che ha comportato la saturazione di tale mercato e quindi la necessità, per le aziende che aspiravano a maggiori profitti, di aprirsi a mercati esteri, dapprima identificati nell'est e nel sud dell'Europa dove era maggiormente possibile conseguire vantaggi di tipo economico.

In particolare, in Francia, le aziende facenti parte della grande distribuzione organizzata realizzarono la saturazione del mercato tramite una formula di vendita basata sul modello degli ipermercati e dei supermercati; In Germania, invece, si diffuse maggiormente il modello del discount; tali format furono poi esportati all'estero una volta raggiunta la saturazione nel mercato domestico. Dal punto di vista geografico, rappresentano un'eccezione le imprese inglesi, che concentrarono la loro espansione nell'Europa occidentale piuttosto che ad Est del continente.

Solo nell'ultimo decennio, la grande distribuzione organizzata europea si sta affacciando nei mercati extraeuropei, soprattutto asiatici, dei paesi in via di sviluppo.

Nel tempo le imprese che volevano affacciarsi a mercati esteri hanno sviluppato una serie di processi volti alla ristrutturazione aziendale che permettesse loro di insediarsi nel nuovo contesto. I processi di ristrutturazione che si sono sviluppati nel corso degli anni si possono distinguere in:

- **Deterritorializzazione:** consiste nella creazione di canali distributivi con incidenza nazionale attraverso la razionalizzazione tramite attività di diffusione o di acquisizione di imprese di dimensioni piccole operanti in contesti fortemente localizzati;
- **Concentrazione:** fase in cui si assiste alla forte diminuzione delle aziende che operano con incidenza nazionale a favore della concentrazione di gran parte della quota di mercato nelle mani di un ristretto numero di gruppi;
- **Internazionalizzazione:** scenario dominato dalle partnership internazionali e caratterizzato da modalità molto varie che nel tempo sono andate affinandosi.

internazionalizzazione, dunque, ha rappresentato la fase finale di lunghi processi di ristrutturazione da parte delle aziende e ancora oggi si sviluppa con modalità innovative rivolte all'ottenimento di vantaggi e alla massimizzazione dei profitti.

## 2.1 Le aziende verso il mercato internazionale

Oggi più che mai, le imprese si trovano a dover ricercare all'interno dei mercati esteri nuove possibilità di crescita. L'internazionalizzazione in quest'ottica si configura come una strategia "fisiologica" per un'azienda che desidera ricoprire una posizione dominante al fine di ampliarsi con altrettanto successo in mercati diversi dal proprio in cui il livello di concorrenza è molto elevato e la crescente globalizzazione obbliga l'impresa a dover affrontare costantemente sfide sempre più stimolanti e complesse<sup>8</sup>.

L'internazionalizzazione del settore commerciale è iniziata in ritardo rispetto a quella delle imprese di produzione e dei principali comparti dei servizi. Quella che alcuni autori chiamano "Rivoluzione Commerciale" ha avuto inizio a partire dalla seconda metà del Novecento quando le imprese si sono rivolte all'espansione delle proprie attività di vendita in paesi diversi dal proprio. Molto limitate pertanto sono state le iniziative all'estero realizzate dalle imprese commerciali; le poche iniziative di cui si ha una documentazione sono avvenute prevalentemente ad opera di piccole imprese specializzate con un assortimento limitato di beni di alta qualità o di lusso, e con un elevato grado di controllo della produzione. Le imprese non specializzate con formule distributive di ampia superficie, come i grandi magazzini, i variety store ed i supermercati, invece, hanno avuto un certo sviluppo all'estero a partire dalla fine del secolo scorso e nei primi decenni di questo. Si è trattato soprattutto di grandi imprese statunitensi, le prime a conseguire dimensioni consistenti su un mercato interno di elevate dimensioni.

Le loro iniziative sono state essenzialmente rivolte verso paesi vicini, geograficamente e/o culturalmente, quindi principalmente l'America Latina, il Canada e la Gran Bretagna. L'internazionalizzazione delle imprese commerciali comincia a divenire un fenomeno consistente solo nel secondo dopoguerra e, per le imprese alimentari commerciali del settore alimentare, soprattutto a partire dagli anni Sessanta. In quel periodo lo sviluppo di queste attività era però ancora limitato. Dagli anni Ottanta il contesto è andato progressivamente mutando.

---

<sup>8</sup> Adriana Calvelli, Strategie, organizzazione, finanza, Giappichelli, 1998

Nei contesti in cui il commercio era già sviluppato, il mercato è giunto rapidamente a saturazione e perciò le aziende si sono trovate ad affrontare due possibilità: diversificare la propria offerta, mutandone le forme della distribuzione, senza uscire dal loro paese di origine o diversificazione geografica attraverso l'esportazione della loro formula tipica in altri paesi.

La maggior parte delle imprese, in misura gradualmente crescente, ha optato per questa seconda scelta ritenuta più cautelativa dal punto di vista della rischiosità del contesto e delle caratteristiche commerciali del prodotto. Risulta infatti complicato esportare i servizi commerciali ed è difficile concedere in licenza il proprio know-how a partner esteri poiché non ci sono strumenti per difendersi dall'imitazione. Non è quindi possibile percorrere la strada tipica dell'industria che inizia con l'esportazione, prosegue con la creazione di filiali commerciali e arriva, se necessario, a produrre in modo diretto nel mercato estero.

L'impresa che si internazionalizza si trova dunque ad aprire nuovi punti vendita nei mercati scelti, sia con l'ausilio di partner o la costituzione di accordi commerciale, che senza.

La maggiore o minore decisione con cui ciò è stato fatto è dipesa in larga misura dal grado di innovazione di cui le imprese disponevano. Quelle che potevano esportare formule molto innovative sono state più rapide e hanno privilegiato investimenti in altri paesi commercialmente evoluti. Quelle che disponevano di un'innovazione di processo si sono mosse più lentamente, spesso privilegiando contesti distributivi più arretrati.

Nella seconda metà degli anni Ottanta, sono le imprese europee, forti di vantaggi di innovazione rilevanti, a muoversi rapidamente, prima verso gli USA e successivamente, spinte dall'affermazione del mercato unico europeo, sempre più dentro i confini europei.

In questi anni le imprese più "agguerrite" sono state quelle francesi che hanno esportato la loro formula tipica: l'ipermercato. Anche i maggiori distributori tedeschi hanno effettuato numerosi investimenti all'estero. Imprese quali Aldi e Lidl hanno esportato, e continuano a farlo, la formula dell'hard discount. Successivamente, nel corso degli anni Novanta, i flussi si sono invertiti e dagli USA l'internazionalizzazione della distribuzione ha riguardato le grandi superfici specializzate nelle diverse merceologie non alimentari e dei succursalisti che operano con piccole e medie superfici con un'offerta molto segmentata.

Contrariamente alle formule tipiche dell'alimentare, che necessitano forti adattamenti degli assortimenti per essere trasferite in ambiti geografici diversi, in questo caso si tratta di formati identici che, grazie alla maggiore focalizzazione e al tipo di prodotti che vendono, vengono proposti con assortimenti molto più standardizzati.

L'entrata in nuovi paesi comporta pertanto un attento studio delle abitudini, degli usi e dei gusti dei consumatori per poter adattare al meglio l'offerta distributiva, inoltre sono necessari molti sforzi per sviluppare una solida relationship con i fornitori locali e individuare le soluzioni tecnologiche più adatte a quel tipo di mercato.

Si deduce, quindi, che le classiche teorie economiche sull'internazionalizzazione non possono venire applicate *tout court* all'analisi del settore distributivo.

Le ragioni che spiegano il ritardo nell'internazionalizzazione delle imprese commerciali sono molteplici. Alcune di esse attengono alla natura stessa del servizio commerciale, che è immateriale e perciò non può essere esportato, il che significa che l'internazionalizzazione può dunque realizzarsi soltanto con un impegno ampio e più diretto della semplice esportazione del prodotto e quindi le imprese sono maggiormente riluttanti ad affrontare il rischio conseguente.

Inoltre, il servizio possiede caratteristiche di tipo culturale che ne rendono più complesso il passaggio da un paese all'altro. Esso è infatti collegato ad una serie di caratteristiche socioeconomiche dei consumatori che costituiscono presupposto di determinati comportamenti di acquisto. Il supermercato e l'ipermercato, per esempio, si affermano in paesi in cui il reddito disponibile aveva raggiunto un determinato livello. L'elevato numero di referenze vendute in un ipermercato richiede poi una maggiore uniformità nei comportamenti d'acquisto dei consumatori dei diversi paesi differentemente dal consumo di un prodotto industriale, che meglio si presta alla globalizzazione di quanto lo sia l'acquisto di un servizio commerciale. Queste considerazioni spiegano perché spesso sia più facile realizzare all'estero uno sviluppo di forme distributive non alimentari e di piccola superficie di vendita. In questi casi, infatti, il numero delle referenze è limitato e quindi è più facile individuare un segmento di consumatori/acquirenti in diversi paesi.

Inoltre, il servizio è più strettamente legato al prodotto e l'innovazione del primo, quando c'è, favorisce la diffusione del secondo.

Nel caso dei prodotti alimentari, invece, le differenze nazionali nei gusti dei consumatori sono maggiormente pronunciate, il che rende più difficile la standardizzazione degli assortimenti e quindi anche il conseguimento delle economie di scala negli acquisti.

Il servizio commerciale è inoltre più facilmente imitabile di un prodotto industriale. Quest'ultimo può difendere la sua formula con brevetti e patenti, e l'impresa proprietaria può vietare ai potenziali concorrenti l'ingresso nei suoi laboratori e nelle sue unità di produzione. Il servizio commerciale è per definizione invece offerto al pubblico e perciò facilmente osservabile e imitabile, almeno per la parte relativa alla formula di vendita.

Le formule meno imitabili sono quelle che uniscono all'innovazione commerciale quella industriale, quindi, dispongono anche di prodotti esclusivi, che un eventuale imitatore non può acquistare da altri fornitori.

La maggior parte delle imprese del settore commerciale è inoltre di dimensioni limitate e a carattere familiare e per esse lo sviluppo a livello provinciale e regionale può essere sufficiente. Di conseguenza l'internazionalizzazione si realizza spesso solo successivamente alla saturazione del mercato interno e questa può essere lenta a realizzarsi, specie quando il mercato in questione è di dimensioni molto ampie. Non a caso alcune fra le imprese commerciali che si sono più sviluppate all'estero, Ahold in Olanda per esempio, si sono inizialmente sviluppati in paesi il cui mercato interno non è certo fra i maggiori in Europa. Lo sviluppo all'estero delle imprese commerciali è stato spesso rallentato anche da resistenze politiche, che hanno ostacolato, tramite legislazioni e normative amministrative, lo sviluppo di iniziative commerciali innovative con l'obiettivo di difendere le piccole imprese tradizionali. Tali normative non sono mai state, almeno in Europa, esplicitamente ostili agli investimenti stranieri ma, ponendo vincoli allo sviluppo delle formule distributive più moderne e di superficie più elevata, hanno di fatto eretto barriere all'entrata sul mercato per le aziende commerciali straniere che disponevano di maggiori competenze.

Anche una volta decisa, l'internazionalizzazione delle aziende commerciali si realizza comunque con tempi più lenti di quelli di un prodotto industriale, la cui vendita può essere effettuata quasi

contemporaneamente in tutta un'area geografica. I tempi della produzione industriale sono infatti molto più rapidi di quelli della predisposizione del servizio commerciale, che richiede la costruzione di numerosi punti vendita sul territorio, ciascuno dei quali necessita di una ricerca di mercato preliminare, e spesso anche di un adattamento delle sue caratteristiche standard alla singola area commerciale.

La recente intensificazione delle iniziative di internazionalizzazione delle aziende commerciali è invece dipesa tre principali tipologie di fattori: alcuni hanno reso più attraenti le prospettive di sviluppo in paesi esteri, altri hanno contribuito a facilitare le iniziative all'estero, ed infine altri ancora hanno contribuito a spingere le imprese nazionali ad uscire dai loro confini.

Dei primi, che potremmo chiamare fattori di attrazione, fanno parte la progressiva omogeneizzazione dei mercati e l'avvicinamento delle caratteristiche medie dei consumatori dei diversi paesi. Essi hanno contribuito a rendere adatte a certi mercati forme distributive che precedentemente non lo erano e che non necessariamente possono essere tempestivamente sviluppate da imprese nazionali.

Altri fattori sono rappresentati dall'evoluzione dell'offerta commerciale nei diversi paesi e dai mutamenti nella legislazione commerciale che hanno generato lo stesso effetto, rendendo improvvisamente evidente l'interesse a penetrare in certi paesi che fino ad allora erano rimasti chiusi.

Un esempio tipico è costituito dalla Spagna della seconda metà degli anni Settanta, quando il nuovo regime democratico decise di modificare la legislazione restrittiva esistente e di incoraggiare gli investimenti stranieri. L'occasione fu colta dalle principali imprese francesi del settore degli ipermercati, che così hanno acquisito una posizione dominante in quel paese.

Fattori facilitanti le iniziative di internazionalizzazione sono poi stati: l'apertura delle frontiere, realizzata in Europa con il Mercato Comune Europeo e l'unione Europea, e a livello internazionale con gli accordi Gatt; la diminuzione dei costi di trasporto che lo sviluppo delle tecnologie e dei mercati ha generato nel settore aereo e in quello su rotaia; infine, il miglioramento di tutti i servizi di informazione, che hanno un ruolo particolarmente importante nel settore commerciale.

Le ragioni appena menzionate non sarebbero state sufficienti a determinare l'intensificazione delle iniziative all'estero se contemporaneamente non si fosse anche verificata in Europa soprattutto, una relativa saturazione dei mercati nazionali, o una minore possibilità di sviluppo su essi.

Alcune imprese si sono così rese conto che l'unico modo di continuare a svilupparsi con ritmi soddisfacenti era quello di affrontare i mercati esteri e che questi potevano essere anche più redditizi di quelli nazionali. Le imprese commerciali di maggiori dimensioni e con una più elevata consapevolezza strategica hanno peraltro individuato i potenziali vantaggi derivanti dalle iniziative all'estero ed hanno iniziato a perseguirli sistematicamente anche prima che la saturazione del mercato avesse un effetto. Le più attive sono state soprattutto quelle dotate di un know-how unico, come una nuova formula distributiva o una marca commerciale con caratteristiche innovative, ad esempio Marks & Spencer, oppure un assortimento di prodotti esclusivi derivanti da un'integrazione verticale, ad esempio Benetton, o da particolari modalità di relazioni con i fornitori, ad esempio Aldi.

Queste aziende hanno cercato di valorizzare all'estero i loro fattori innovativi e i loro vantaggi competitivi e, insieme con lo sviluppo, hanno anche ottenuto un aumento delle economie di scala e della notorietà a livello internazionale ed attuato una ripartizione geografica dei rischi finanziari. I vantaggi conseguiti all'estero dalle aziende più dinamiche sono poi stati utilizzati sul mercato interno e in questo modo hanno alimentato un processo di reazione strategica e di imitazione da parte dei loro principali concorrenti.

In conclusione, le politiche strategiche di espansione all'estero delle aziende sono dunque il risultato dell'applicazione di strategie non derivanti da situazioni contingenti, ma dalla necessità di sviluppare una maggior efficienza dal punto di vista strategico.

Per un'azienda oggi l'internazionalizzazione è vista come una scelta obbligata dal punto di vista del conseguimento di vantaggi rilevanti da sfruttare attraverso la formulazione di strategie volte alla conservazione della quota raggiunta sul mercato, al suo rafforzamento e alla sua crescita nel contesto estero. Ci si rende dunque conto di come l'internazionalizzazione sia soltanto una delle conseguenze derivanti dalla spinta al cambiamento delle aziende: l'opportunità di conquistare nuova domanda e conservare l'attuale, spinge senza dubbio l'azienda ad investire capitali destinati allo svolgimento all'estero delle attività inerenti alla produzione.

Fare in modo che la propria impresa sia presente sui mercati esteri è un obiettivo che presenta un alto livello di complessità quasi alla stregua della complessità che si deve affrontare durante l'apertura di una nuova attività d'impresa; ed è proprio in virtù di questa complessità che senza un attento processo di

pianificazione di tutte le fasi, l'azienda incorrerà in modo inevitabile nel fallimento dell'internazionalizzazione. Pianificare le attività a livello strategico risulta fondamentale per sviluppare nel concreto un comportamento proattivo essenziale alla buona riuscita del progetto e per razionalizzare l'atteggiamento dell'impresa nei confronti del mercato estero e far sì che diventi efficace.

Il concetto di impresa internazionalizzata è stato associato negli anni a differenti definizioni da parte della letteratura: Sciarelli<sup>9</sup> spiega come “l'espansione internazionale può essere definita come la politica diretta da assicurarsi in modo sistematico sbocchi all'estero per le produzioni poste ad essere in patria o direttamente nei Paesi stranieri”; invece Valdani<sup>10</sup> parla della fattispecie di impresa proattiva, definita come punto focale e condizione necessaria allo sviluppo in un contesto estraneo al proprio; l'impresa di cui parla Valdani si distingue perché caratterizzata dall'eterarchia, pilastro portante per l'internazionalizzazione dell'impresa.

Un altro spunto viene fornito da Rullani<sup>11</sup> con il concetto di impresa transnazionale, in grado di sviluppare un vantaggio competitivo derivante dal coordinamento in mercati diversi delle singole unità facenti capo all'azienda in essi dislocate. Infine, secondo Stampacchia<sup>12</sup> la definizione di impresa internazionalizzata risulta strettamente correlata al livello di adattamento che essa esprime in un mercato estero caratterizzato dagli effetti della globalizzazione, in cui riesce a soddisfare la domanda espressa dai consumatori ottenendo così un vantaggio significativo.

Nello svolgersi di tutte le fasi del processo di espansione gioca un ruolo chiave il modo in cui l'azienda risulta strutturata, questo perché i risultati del processo di internazionalizzazione dipendono dalle strategie applicate, la cui elaborazione coinvolge l'impresa nella sua totalità, volte al trasferimento di determinate attività in un mercato estero. In base agli indirizzi che vengono scelti nel corso del processo strategico decisionale è possibile distinguere alcuni format tipici di impresa:

---

<sup>9</sup> Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam 2001

<sup>10</sup> Valdani, *Marketing strategico*, Etas 1995

<sup>11</sup> Rullani, *Impresa transnazionale ed economia globale*, Carrelli 1996

<sup>12</sup> Stampacchia, *L'impresa nel contesto globale*, Giappichelli 2001

- **Etnocentrica:** in questo modello l'azienda, operando in modo assai centralizzato, non ritiene di dover operare cambiamenti alla propria strategia di offerta in un altro mercato, seppur diverso dal proprio. Un'azienda di questo tipo si fa forte delle competenze sviluppate nel paese d'origine delle quali i risultati dell'applicazione hanno portato al raggiungimento di obiettivi che si ritiene siano altrettanto conseguibili in un mercato diverso senza necessità di mutare la formula di proponimento spostandola su caratterizzazioni più locali. Un approccio del genere si applica per aziende per le quali l'espansione in nuovi mercati rimane di incidenza marginale, mentre il mantenimento del vantaggio competitivo nel proprio paese d'origine rappresenta l'obiettivo di maggior interesse. Di conseguenza, le unità deputate alla gestione dell'export sono situate nella struttura commerciale preesistente, oppure, qualora l'azienda divisioni nel mercato estero, queste sono gestite da manager provenienti dal paese della casa madre. Il processo decisionale è fortemente concentrato nelle mani della casa madre che prende decisioni in modo tipicamente gerarchico: le divisioni locali non prendono alcuna scelta di tipo strategico, ma si limitano a svolgere un'attività di tipo operativo applicando le disposizioni della casa-madre in termini di strategia e utilizzo delle risorse. Dal punto di vista culturale il modello etnocentrico identifica aziende distanti dai bisogni espressi dalla domanda locale perché, invece, fortemente caratterizzate dalla cultura del paese di provenienza. Pertanto, come si è visto, la strategia applicata nel paese d'origine viene replicata nei mercati esteri senza subire cambiamenti.
- **Policentrica:** al contrario del primo, questo modello è caratterizzato da una forte discrezionalità concessa alle unità locali situate nei mercati esteri; la strategia da applicare in un mercato piuttosto che in un altro viene elaborata tenendo conto di più fattori possibili che la possano influenzare. La struttura di un'azienda policentrica presenta unità autonome dalla holding, a cui è affidata la gestione delle risorse in loco al fine di adattarsi in modo più efficace possibile al contesto in cui opera e del quale si prospetta di esaudire la domanda. Questo tipo di approccio è subordinato all'identificazione in fase preliminare di

un elevato grado di eterogeneità delle preferenze in termini di necessità espresse dalla domanda dei consumatori, ma anche di strutture aziendali, strumenti strategici utilizzabili, che incidono fortemente sul comportamento da adottare per ottenere un certo posizionamento, ed inoltre politiche di prezzo, comunicazione e canali distributivi applicabili legati al livello di concorrenza nel mercato ed alla legislazione vigente.

Vien da sé che la capacità di adattarsi alle diverse realtà dei nuovi mercati locali, che rappresenta per questa tipologia di aziende il pilastro fondante del vantaggio competitivo, rischia di intaccare l'integrazione tra i processi dell'azienda svolti in paesi esteri, che comporta la perdita di importanti sinergie che sarebbe stato possibile raggiungere sfruttando un più efficace coordinamento.

## 2.2 I vantaggi e i rischi dell'internazionalizzazione

Per qualunque impresa, sia essa di servizi o industriale, esistono alcune premesse logiche all'internazionalizzazione. Deve anzitutto esistere un vantaggio competitivo che possa essere fatto valere sul mercato obiettivo. Secondo il modello eclettico di Dunning, un'impresa che decide di internazionalizzarsi deve possedere tre tipi di vantaggi contemporaneamente:

- **Ownership- specific advantages:** ossia vantaggi di proprietà. Questi possono derivare da un'innovazione di prodotto, che consente di mettere a disposizione del consumatore una nuova tipologia di vendita, o di processo che permettono all'impresa di godere di un certo grado di potere di mercato e una posizione di vantaggio sui concorrenti. Tuttavia, ciò non è di per sé una giustificazione sufficiente per l'internazionalizzazione realizzata con una presenza diretta sul mercato estero. È infatti possibile esportare affidandosi ad imprese terze. Nel caso della distribuzione ciò può avvenire attraverso accordi di *licensing* o di *franchising*. Se invece si decide di esportare direttamente significa che si ritiene che queste formule contrattuali non permettano di sfruttare fino in fondo i propri vantaggi proprietari. Il motivo di ciò risiede nella possibilità che l'impresa *partner* possa appropriarsi dell'innovazione alla base del vantaggio proprietario dell'impresa che vuole internazionalizzarsi. Un'eventualità che nel commercio è particolarmente realistica poiché come abbiamo visto nel precedente paragrafo l'innovazione non è brevettabile e quindi non è difendibile da eventuali imitazioni.
- **Internalisation advantages:** i vantaggi di proprietà devono essere gestiti e sfruttati al meglio all'interno della propria organizzazione e replicabili sui nuovi mercati riducendo al minimo i costi di transazione derivanti dalle operazioni internazionali.
- **Location- specific advantages:** La scelta del mercato obiettivo dipenderà, infine, dai vantaggi di localizzazione che sono relativi ai diversi contesti e che dipendono sia da fattori legati ai costi necessari per rendere possibile l'entrata, sia da considerazioni legate al comportamento dei concorrenti.

L'esistenza di vantaggi proprietari, legati alle innovazioni, di internazionalizzazione, legati agli investimenti diretti, e di localizzazione costituiscono la premessa logica ai processi di internazionalizzazione ed è a partire da essi che si può tentare di costruire una tipologia delle motivazioni che hanno spinto le imprese di distribuzione a crescere sui mercati esteri. Questa tipologia è articolabile rispetto a due principali ordini di fattori: vantaggi di innovazione e limiti alla crescita sul mercato domestico.

Rispetto al primo ordine di fattori, l'impresa può sviluppare un modo innovativo per soddisfare i bisogni dei consumatori ed ha quindi un vantaggio proprietario. La mancanza di protezioni legali all'innovazione nella distribuzione costituisce una forte spinta a ottenere quote di mercato in anticipo rispetto alla concorrenza che risulterà, eventualmente, un'imitazione dell'originale. La priorità viene evidentemente data al mercato di origine ma, se le risorse a disposizione lo consentono, si può intraprendere anche la via dell'internazionalizzazione.

Tuttavia, bisogna sempre tenere in considerazione i costi di adattamento alla nuova realtà i quali, se molto elevati, possono ridurre i vantaggi proprietari iniziali. La disponibilità di un assortimento esclusivo, meglio se basato su private label, unito ad una formula di vendita innovativa, può costituire una fonte rilevante di vantaggi proprietari. Un elevato vantaggio proprietario che si concentra sui prodotti e non tanto su una formula inedita, presuppone la dipendenza di chi lo distribuisce da rapporti di tipo fiduciario la cui costruzione richiede molto tempo.

Rispetto invece al secondo ordine di fattori, un'impresa distributiva decide di ricorrere all'internazionalizzazione quando esiste una saturazione del mercato domestico, oppure la presenza di vincoli normativi che ne limitano lo sviluppo sul territorio nazionale. La saturazione dei mercati interni, oggi, rappresenta una realtà comune nei principali Paesi industrializzati europei. In Francia, Germania e Gran Bretagna gli spazi di crescita interna sono ormai molto ridotti e tutte le maggiori imprese hanno dovuto affrontare il problema della ricerca di nuovi sentieri di sviluppo.

In molti casi è stata la presenza di vantaggi proprietari sulle formule di specializzazione che ha consentito e reso "naturale" il processo di internazionalizzazione, ad esempio l'ipermercato francese esportato in tutto il mondo grazie ai suoi contenuti fortemente innovativi. Particolare è il caso degli alimentaristi inglesi

i quali, visti i molteplici problemi, difficoltà ad esportare formule molto dipendenti dalla marca commerciale e la volontà di non diluire i vantaggi concorrenziali con diversificazioni di formula, hanno preferito una soluzione diversa, quella dell'estensione dell'assortimento.

D'altra parte, la presenza di una legislazione molto restrittiva, spinge le imprese ad indirizzare le proprie energie per "forzare i vincoli" piuttosto che a cercare nuovi spazi in altri mercati, con un possibile rallentamento delle dinamiche di sviluppo. Un caso tipico è proprio quello italiano: la famosa legge n. 426/71 ha costituito un forte freno alla costruzione di imprese con scale operative adeguate. Le imprese italiane hanno preferito diversificare il proprio portafoglio di formule piuttosto che andare alla ricerca di nuovi spazi in altri Paesi nei quali si sarebbero trovati a competere con organizzazioni molto più grandi e dinamiche.

Questa tendenza ha portato le imprese commerciali italiane ad assumere una configurazione "multicanale" che non ha, a parità di dimensione aziendale, eguali nel contesto europeo, dove viceversa, è più diffusa la specializzazione in un limitato numero di formule.

Sebbene la gran parte delle motivazioni che spingono all'internazionalizzazione siano dettate da ragioni di natura strategica, quelle che verranno osservate di seguito si caratterizzano dall'essere reazioni, talvolta preventive, alle mosse dei concorrenti, ma anche dei fornitori se questi hanno un forte potere contrattuale. Le azioni intese ad anticipare o seguire i comportamenti delle imprese rivali costituiscono fattori importanti non solo in merito alla decisione di penetrare in un nuovo mercato, ma anche perché fortemente influenti per operare una scelta corretta del mercato target poiché concorrono a determinare i vantaggi di localizzazione.

Tre aspetti appaiono di particolare rilievo in rapporto alle reazioni al comportamento dei concorrenti:

- Vantaggi di prima mossa (impresa first mover): ritardare l'entrata in un mercato estero può causare la perdita di occasioni di profitto e ritardare l'acquisizione del know-how locale. Inoltre, si rischia di perdere la possibilità di occupare le localizzazioni migliori. Ancora, ritardare l'entrata può comportare maggiori difficoltà nel momento in cui ci si trova ad effettuarla quando il mercato è diventato più competitivo. Le decisioni del momento temporale migliore per entrare su un dato mercato obiettivo sono quindi caratterizzate da una forte incertezza e richiedono una difficile

valutazione di costi e benefici. Questa situazione di incertezza contribuisce così a spiegare le frequenti *joint venture* con un *partner* locale costruite per facilitare l'accesso in un nuovo contesto. Tenere conto dei vantaggi di prima mossa può contribuire a spiegare alcune iniziative attualmente in corso in Asia e, in particolare in Cina. La decisione di prendere contatto con un mercato che nel futuro avrà senza dubbio grandi potenzialità, consente di affrontare subito i problemi di costruzione di un know-how locale e di essere poi pronti per primi a cogliere le possibilità offerte dallo sviluppo della distribuzione moderna in questi mercati. Concludendo, quindi, tra i principali vantaggi di prima mossa conseguibili dall'impresa *first mover* rientrano: lo sfruttamento delle economie di scala e di scopo consentite dall'allargamento dei confini; l'affermarsi di una reputazione internazionale; la possibilità di guadagnare esperienza sul mercato straniero, con conseguente guadagno di efficienza.

- Economie di scala: in questo caso la scelta dell'internazionalizzazione non è dovuta ai limiti allo sviluppo sul proprio mercato, ma al timore che una crescita più veloce delle aziende concorrenti, che si sono insediate sui mercati stranieri, sia in grado di svantaggiare l'azienda nel proprio mercato domestico. Inoltre, i profitti realizzati all'estero possono controbilanciare i bassi rendimenti in un mercato di origine fortemente competitivo, migliorando la performance complessiva del gruppo. Questo tipo di motivazione spiega perché le imprese che non hanno vantaggi proprietari molto forti e non si trovano di fronte a vincoli alla crescita sul proprio mercato, abbiano intrapreso iniziative d'investimento all'estero.
- Grado di concentrazione dei fornitori: nella grande distribuzione, dove è molto forte la presenza di produttori multinazionali di marca, l'internazionalizzazione può essere un tentativo di seguire le politiche dei fornitori. Soprattutto nel comparto dell'alimentare, molti distributori hanno intravisto la possibilità di ottenere vantaggi, almeno nel medio periodo, da una possibile concentrazione degli acquisti ad una scala sovra-nazionale. Dal 1992 in poi, molti produttori industriali hanno iniziato un processo di ridefinizione delle proprie strategie, che ha portato alla creazione di funzioni centrali a scala europea, alla concentrazione degli impianti di produzione ed alla riorganizzazione della logistica. Di conseguenza, in merito alla distribuzione, soprattutto i maggiori gruppi, hanno

preferito il mantenimento dei rapporti di forza favorevoli nei confronti dei loro fornitori scegliendo di muoversi sulla loro stessa scala.

In conclusione, scegliere di aprirsi ad un mercato estero, elaborare delle strategie volte all'export significa cercare di sfruttare diverse occasioni di crescita e sviluppo per l'azienda, alcune facilmente riconoscibili in quanto relative ad obiettivi conseguibili in breve tempo in termini di ricavi legati all'ampliamento del volume d'affari, altre, però, meno immediate, sebbene comunque importanti; queste sono relative ad obiettivi conseguibili in un orizzonte temporale più ampio, legate all'intensità della competizione e all'opportunità di frenare o contrastare i competitor.

Rispetto alle analisi condotte sul tema fino ad oggi si nota come queste dimostrino come negli ultimi vent'anni le imprese la cui quota di mercato è maggiormente cresciuta e si è rafforzata in misura rilevante sono proprio quelle appartenenti ai paesi che si sono più aperti al mercato estero rispetto a quelli che non hanno adottato strategie di export in paesi diversi da quelli in cui svolgevano la loro attività ed è anche evidente un altro fattore molto rilevante, ovvero che quei paesi in via di sviluppo che hanno collaborato nell'instaurare relazioni di scambio e di investimento con le imprese estere hanno notevolmente migliorato il proprio benessere in termini di paese.

È chiaro quindi come l'integrazione fra vari mercati abbia reso le nazioni più indipendenti sotto l'aspetto economico in virtù della creazione e del rafforzamento dei rapporti tra paesi sviluppati e paesi in via di sviluppo.

In base a quanto si apprende dalle ricerche, i paesi sviluppati (paesi dell'OCSE con reddito pro capite medio annuo superiore ai 10.000 dollari<sup>13</sup>) risultano dipendenti dai paesi in via di sviluppo per circa il 25% del volume delle vendite destinate all'export, per circa il 20% dei beni importati e per circa il 50% dei consumi d'energia.

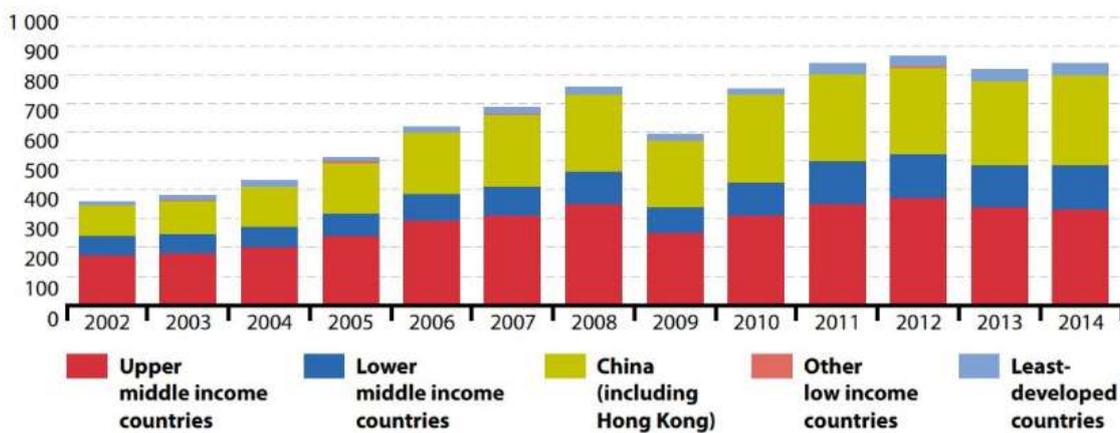
D'altra parte, i paesi in via di sviluppo realizzano scambi con i paesi sviluppati per più del 60% del totale, di cui la metà rappresenta importazioni di prodotti primari; inoltre, gli investimenti operati

---

<sup>13</sup> [https://www.dt.mef.gov.it/attivita\\_istituzionali/rapporti\\_finanziari\\_internazionali/organismi\\_internazionali/ocse/](https://www.dt.mef.gov.it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/ocse/)

per lo più dai paesi sviluppati, costituiscono per quelli in via di sviluppo una delle principali fonti di finanziamento estero e circa il 40% delle entrate nette in termini di capitale nel lungo periodo. Ovviamente gli scambi e gli investimenti si moltiplicano anche tra paesi in via di sviluppo<sup>14</sup> (Figura 10).

**Figura 10: contributo dei paesi in via di sviluppo alle economie dei paesi sviluppati**



Fonte: Indagine Eurostat pubblicata nel dossier n. 53 del Senato della Repubblica

Pertanto, risulta chiaro come la libertà degli scambi e degli investimenti dia la possibilità concreta di sfruttare il principio del vantaggio comparato, per il quale lo sviluppo e l'evoluzione di un paese, in termini anche sociali, si realizza soprattutto tramite il ricorso a mezzi e conoscenze sviluppate internamente per il perseguimento dei propri obiettivi.

Quindi, la libertà di commerciare e di specializzarsi in determinati ambiti consente di concentrare, razionalizzare ed utilizzare al meglio le forze e le competenze distintive rispetto ad altri, mentre la libertà nell'operare scambi commerciali e nel fare investimenti permette di espandere l'offerta di beni e servizi alle aziende e agli utilizzatori finali, dando inoltre agli investitori la possibilità di diversificare i rischi, di convogliare il capitale verso ambiti di maggior profitto e di poter ottenere risorse finanziarie ad un costo relativamente basso.

<sup>14</sup> <https://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DOSSIER/0/1006387/index.html>

Figura 11: Valutazione vantaggi e rischi



Fonte: <https://www.madeforexport.it/internazionalizzazione-delle-imprese/>

## 2.3 I fattori di successo ed insuccesso nel processo di internazionalizzazione

Un'impresa commerciale decide di internazionalizzare la propria forma distributiva di solito quando questa detiene un forte vantaggio competitivo nel mercato di origine, vantaggio che cerca di essere replicato nei mercati esteri.

I diversi fattori ambientali che operano nel mercato straniero influiscono sul vantaggio originale, dando luogo a tre possibili conseguenze sul vantaggio stesso:

- **Trasparenza:** il vantaggio competitivo non viene intaccato nel momento in cui questo viene a contatto con il differente ambiente nel mercato estero;
- **Amplificazione:** il vantaggio competitivo aumenta a seguito della penetrazione da parte del distributore in nuovi paesi;
- **Riduzione:** il vantaggio competitivo diminuisce a seguito della scelta di internazionalizzare.

L'ultima opzione è quella che individua possibili casi di insuccesso, dato che un calo del vantaggio competitivo può indicare che l'impresa commerciale non abbia sfruttato a pieno le sue risorse o ancora non abbia analizzato in profondità il paese scelto come destinazione degli investimenti.

I fattori di successo del processo di internazionalizzazione sono già stati in parte discussi all'inizio del capitolo. Di seguito verranno ripresi e schematizzati per offrire un quadro più completo possibile dei fattori necessari per giungere al successo. Questi sono:

- **Capacità innovativa:** come abbiamo visto sopra, la capacità innovativa del distributore è alla base del raggiungimento di un vantaggio nel mercato di origine. L'originalità della formula e del retail mix esportati conduce allo stesso risultato se questi vengono adattati al mercato penetrato.
- **Analisi approfondita del paese straniero.** L'individuazione delle caratteristiche del mercato scelto è indispensabile per poter scegliere il migliore approccio da adottare. Le variabili socioeconomiche sono necessarie per capire il grado di evoluzione del paese, la capacità di spesa e i comportamenti di acquisto dei consumatori. Inoltre, aiutano a definire le migliori localizzazioni del punto vendita in base alle abitudini della popolazione locale. Ancora, importante è l'analisi della situazione

politica interna e il quadro legislativo in materia di commercio al dettaglio. Un paese caratterizzato da legislazioni restrittive in materia necessita sicuramente di un approccio più cauto ed eventualmente anche di maggiori adattamenti della formula distributiva. Ultimo, ma non meno importante, è lo studio della domanda per capire le esigenze specifiche dei consumatori e proporre un assortimento studiato ad hoc, nel caso il paese sia culturalmente lontano da quello di origine.

- Creazione di solide partnership: il potere di un distributore nel mercato di origine deriva anche dalla sua capacità di creare relazioni di fiducia con i propri fornitori, con i consumatori e con gli eventuali partners commerciali. Un solido rapporto con i fornitori dà all'impresa commerciale determinati vantaggi: l'arrivo delle merci in ottime condizioni e nei tempi richiesti, riducendo al minimo i ritardi di consegna e la possibilità di beneficiare di sconti in fattura o di particolari promozioni. Con i consumatori una relazione di fiducia porta alla store loyalty, fondamentale per il successo di un'insegna. Per ultimi vengono citati i partners commerciali, ossia altre imprese del settore e non con cui le imprese commerciali stringono accordi di collaborazione, per offrire maggiori servizi ai consumatori, ad esempio gli accordi con enti finanziari per emettere carte di credito/debito a nome dell'insegna stessa. Data l'importanza che questi fattori svolgono nella definizione del successo in patria, non possono mancare quando si stabilisca una presenza all'estero. In un mercato straniero, la ricerca di collaboratori di fiducia è molto importante perché consente di raggiungere un certo livello di stabilità all'interno di un paese nuovo. Un cattivo o debole rapporto con gli attori del mercato possono portare al ritiro dal mercato.
- Adattamento culturale. Questo elemento non si riferisce all'adattamento del formato di vendita o del retail mix, bensì all'adattamento culturale dell'organico. Comprendere, dunque, le caratteristiche comportamentali della popolazione straniera all'interno dell'ambiente lavorativo. Un caso esplicativo viene dall'entrata di Carrefour in Taiwan. L'impresa francese ha da sempre operato decentralizzando compiti e i poteri, quasi a livello di singolo punto vendita, ma quando ha deciso di penetrare il mercato cinese ha notato una diversa gestione del potere. Nel paese, i managers detengono molto potere, contrattano direttamente con i fornitori scegliendo loro stessi i prodotti, assumono e licenziano il personale del punto vendita a loro discrezione. Per poter

rimanere nel mercato senza incorrere in difficoltà, Carrefour ha deciso di adattarsi alla cultura organizzativa cinese, ottenendo poi ottimi risultati.

- **Conoscenza del contesto concorrenziale:** la conoscenza degli operatori con cui si andrà a concorrere è fondamentale, per definire come si sono mossi e quali strategie future hanno in atto, in modo da essere preparati a controbattere. Più in generale, i fattori di successo possono essere suddivisi in due grandi categorie: una organizzativa, che comprende tutte le risorse strategiche dell'impresa, dalle competenze distintive alla capacità dei managers di operare in contesti internazionali; una analitica, che definisce tutti gli studi e le analisi necessarie per conoscere a fondo il paese/mercato che si desidera penetrare.

I fattori di successo qui analizzati non garantiscono, però, la piena riuscita del processo di internazionalizzazione in quanto molte altre sono le forze che operano all'interno del contesto competitivo del mercato scelto.

L'ambiente competitivo e lo scenario economico del paese in cui si opera sono importanti elementi che influiscono sull'andamento dell'operazione. Diverse sono le cause, ambientali e non, che possono ostacolare la buona riuscita dell'operazione conducendo, invece, al fallimento della stessa.

Le cause che portano al fallimento del processo di internazionalizzazione possono essere analizzate sotto due prospettive: *Industrial Organization perspective (IO)* che individua le cause del fallimento nelle forze dell'ambiente esterno. Il fallimento, in questo caso, non deriva da inefficienze del management, bensì da circostanze esterne, il che significa che il management svolge un ruolo passivo; *Organizational Studies perspective (OS)* che individua le cause del fallimento all'interno dell'organizzazione stessa. In questo caso il management svolge un ruolo attivo nella determinazione del fallimento, a causa di un'errata valutazione del mercato o di scarse capacità ad operare e adattarsi a nuovi mercati.

All'interno delle due suddivisioni si individuano molteplici cause del fallimento:

- **Market failure:** il fallimento dell'operazione internazionale può avvenire quando vi sono improvvisi cambiamenti nello scenario macroeconomico o politico del paese e il mercato non opera come previsto. Shock e contrazioni improvvise dell'economia, calo protratto dei consumi,

crisi politica e nuove riforme legislative, sono tutti fattori difficilmente stimabili, perché inattesi e provocati da fattori indipendenti dall'organizzazione stessa, che influiscono negativamente sulle performance dei distributori.

- **Competitive failure:** il fallimento dell'operazione avviene a seguito di cambiamenti o errate valutazioni nello scenario competitivo. L'aumento dei competitors o la presenza di forti leader di mercato possono ostacolare lo sviluppo del processo di internazionalizzazione o ancora reazioni inaspettate da parte dei rivali nel momento in cui un distributore penetra nel loro mercato. Il fallimento, in questo caso, non è da intendersi come conseguenza di minori performance economiche ma come conseguenza della differenza di azioni e di sforzi volti a conquistare i consumatori. In questo contesto entra in gioco la necessità di adattare il formato distributivo al paese di riferimento, ma non tutti i formati possono essere modificati completamente, determinando un possibile fallimento del distributore in quel paese. Un altro elemento che incide sulla concorrenza di un paese è il corpo legislativo e le relative restrizioni. Queste ultime influiscono direttamente sulla struttura del mercato distributivo, andando a gravare sulle performance del distributore e favorendo l'insuccesso dell'operazione.
- **Operational failure:** in questo caso il fallimento avviene a causa dell'incapacità del management di operare in un contesto internazionale. Il distributore che fallisce per questa causa potrebbe essere anche tra i leader del paese di origine ma incapace di trasmettere le sue abilità nei mercati stranieri e di adattarsi a nuove culture. La mancanza di esperienza è un'ulteriore determinante che contribuisce all'insuccesso delle operazioni. In questo caso, giocano un ruolo molto importante la strategia adottata, globale o multinazionale, e le modalità scelte per entrare nei mercati stranieri. Un'erronea analisi del paese selezionato può portare alla scelta della strategia o della forma di entrata meno adatta, causando quindi il fallimento dell'operazione.
- **Business failure:** il fallimento in questo caso deriva non dalla difficoltà ad operare internazionalmente, ma per cali di performance nelle attività svolte nel mercato di origine. In questo caso, il retailer decide di ritirarsi dai mercati stranieri e concentrare tutte le risorse e gli sforzi per risollevarne le sorti dell'impresa nel mercato di origine. Il distributore rinuncia, quindi,

ad attuare strategie a lungo termine in contesti internazionali per intraprendere misure di emergenza nel breve periodo nel proprio paese.

La decisione di rinunciare a operazioni internazionali può derivare anche dalle pressioni fatte dagli azionisti ai distributori, essendo la loro visione di profitto di breve termine, piuttosto che a lungo termine. I primi due punti rientrano nelle IO perspective, essendo determinati da fattori ambientali esterni; mentre gli ultimi due fanno parte delle OS perspective, essendo il management la causa prima del fallimento delle operazioni internazionali. Nella maggior parte dei casi, le cause analizzate qui sopra concorrono assieme per determinare il fallimento d un'operazione. Vi possono essere casi in cui a crisi economiche nel paese straniero si aggiungono crisi nel paese di origine e le due cause concorrono all'insuccesso dell'internazionalizzazione.

Il fallimento del processo di internazionalizzazione viene definito come un imprevisto calo di performance nei mercati stranieri rispetto alle stime fatte in sede di definizione della strategia. Il distributore che fallisca ha di fronte a sé diverse possibilità, che vanno dall'inerzia, situazione in cui il retailer accetta le continue perdite, all'uscita completa dal mercato straniero.

Tuttavia, il fallimento non conduce unicamente al ritiro dal mercato, bensì molte altre sono le strade che un'impresa commerciale può intraprendere. Oltre all'inerzia, un retailer può optare per una ristrutturazione dell'organizzazione che comporta la conservazione dei punti vendita e cambiamenti nella gestione dei sistemi di fornitura, negli acquisti e in altre operazioni non relative al punto vendita. Un'altra alternativa è data dall'aumento, piuttosto che dalla diminuzione, degli investimenti nelle attività internazionali, ad esempio aumentando il numero di punti vendita. In quest' alternativa, il distributore ritiene necessario incrementare i propri sforzi nei mercati in cui sta fallendo per cercare di migliorare la propria posizione e risollevarne le sorti delle operazioni. La quarta strada possibile è il disinvestimento, che da molti economisti viene considerato parte integrante del processo di internazionalizzazione stesso. Il disinvestimento è un processo che non conduce obbligatoriamente al ritiro totale dal mercato, ma può comportare anche solo una riduzione del coinvolgimento nei mercati che generano minori performance. Il disinvestimento rappresenta un concetto diverso dal fallimento: talvolta è diretta conseguenza del fallimento stesso e

talvolta si realizza per motivi positivi, come la scoperta di nuovi mercati più profittevoli o semplici cambiamenti nelle strategie aziendali.

Quindi, dove il retailer non riesce a raggiungere in maniera piuttosto veloce il suo obiettivo sceglie di ritirarsi dal mercato, per concentrare maggiormente gli sforzi nei paesi in cui ha raggiunto una posizione di eccellenza. Il processo di disinvestimento può realizzarsi in tre modi diversi:

- **Chiusura:** a livello di canale il distributore può decidere di chiudere un elevato numero di punti vendita. In questo caso, l'impresa continua ad operare nel mercato straniero ma con minore intensità.
- **Ristrutturazione dell'organizzazione:** a livello d'impresa, il retailer può decidere di cambiare i meccanismi di controllo e ridurre il proprio coinvolgimento in quel mercato. Il distributore ancora mantiene contatti commerciali con il paese ma attraverso diverse forme organizzative che richiedano minori sforzi, come ad esempio attraverso la costituzione di joint – venture o tramutando gli esercizi commerciali di proprietà in franchising.
- **Uscita:** l'ultima opzione è il ritiro totale dal mercato, attraverso la chiusura di tutti i punti vendita e la cessazione dei rapporti commerciali con quel mercato. Esistono molte possibilità con cui concretizzare l'uscita dal mercato straniero, tra cui la vendita o liquidazione degli assets dei punti vendita o la bancarotta. Per quanto detto sopra, questo sembra un percorso lineare e quasi obbligato, ma nella realtà tutte queste opzioni non escludono le altre e si possono percorrere diverse strade. Ad esempio, un distributore può inizialmente aumentare gli investimenti per tentare di risollevarle le performance aziendali e successivamente optare per il disinvestimento quando gli sforzi iniziali non permettono di raggiungere un livello sostenibile.

L'uscita dal mercato può sembrare apparentemente la più semplice da attuare attraverso una liquidazione, ma nella realtà esistono diversi ostacoli che ne limitano l'attuabilità. Oltre alle barriere all'entrata, un distributore deve fare i conti anche con le barriere all'uscita, suddivise di seguito in tre macro classi:

- **Barriere all'uscita strutturali (o economiche):** gli assets, gli impianti e i beni durevoli sono i principali elementi che determinano questo tipo di barriere. Più questi beni sono durabili e specifici ad un particolare mercato o impresa, più sarà difficile venderli e coprire il loro costo originario. Si parla di specificità di un bene quando questo è fortemente legato ad un determinato mercato o nicchia e difficilmente viene impiegato in altri settori. Questo significa che il loro valore di liquidazione sarà basso e comunque poche saranno le possibilità di venderlo. Più i beni sono specifici più basso sarà il valore che il distributore riceverà. Un discorso analogo viene fatto per la durabilità degli assets. Il concetto di durabilità viene espresso in forma economica, indicando un bene che necessita di molti anni per essere completamente ammortizzato ed è quindi difficile da rivendere, proprio a causa della lunga vita che esso ha. Le moderne tecnologie, le continue scoperte ed innovazioni, rendono questi impianti altamente vulnerabili e difficilmente rivendibili anche a causa del processo di obsolescenza che rende sorpassato qualsiasi bene dopo pochissimo tempo, facendogli perdere la maggior parte del valore. L'impresa commerciale dunque, ha due alternative: liquidare l'attività o venderla ad un nuovo concorrente che mira ad operare nello stesso settore.
- **Barriere all'uscita derivanti dalle strategie aziendali:** relationship con altre imprese nate da una strategia aziendale possono fungere da deterrenti. Infatti, maggiore è il legame fra un distributore ed un'impresa partner minore sarà la tendenza a ritirarsi dal mercato, anche se le perdite sono alte. Vi sono casi in cui il ritiro da parte dell'impresa può comportare ulteriori perdite proprio a causa dell'elevata correlazione con l'altro business.
- **Barriere all'uscita causate dal management:** le barriere in questo caso derivano dal processo di decisione dei manager che spesso non perseguono i migliori interessi per l'impresa. Si individuano due differenti tipologie di barriere: le prime determinate dalla superficialità delle informazioni, questo accade quando un'attività secondaria dell'impresa commerciale non genera alcun profitto ma dai dati di bilancio questo non emerge. Questa categoria influisce negativamente soprattutto quando le attività sono altamente correlate fra loro attraverso la condivisione dei canali di vendita. La seconda tipologia è determinata dall'esistenza di obiettivi divergenti tra l'impresa commerciale e i manager. Diversi sono i motivi che possono rendere riluttanti i managers dall'intraprendere una

strategia di uscita dai mercati non performanti. In primo luogo, il fallimento di un'operazione internazionale mette in discussione le competenze professionali dei manager e lederne l'orgoglio. Il ritiro può essere visto come un'inefficienza da parte del manager, che quindi rimane nel mercato per tentare di migliorare la situazione. Un altro timore dei managers è di crearsi una cattiva nomea e di non riuscire più a trovare un'occupazione. Ancora, un manager si può essere identificato e specializzato in uno specifico business e avere difficoltà a trovare nuovi sbocchi professionali. In assenza di pressioni esterne dagli azionisti o da enti finanziari, l'impresa commerciale continua ad operare nei mercati non redditizi per un lungo periodo, aumentando le perdite ed intaccando gli assets societari.

Per quanto riguarda la ristrutturazione dell'organizzazione, questa, può verificarsi in quattro diversi modi, a seconda dell'area da riorganizzare: l'annuncio di un ritiro parziale dal mercato straniero può comportare effetti negativi sui mercati finanziari, a causa di una cattiva reazione da parte degli azionisti. Il retailer deve quindi riuscire a dimostrare che tale strategia apporta maggiori benefici al contesto economico – finanziario dell'impresa e che se non intrapresa la situazione peggiorerebbe. Attraverso la ristrutturazione del portfolio, il distributore muta la posizione della propria società attraverso fusioni, acquisizioni o altri accordi, diminuendo in questo modo il proprio coinvolgimento nel mercato sottoperformante, senza però eliminare completamente la propria presenza. Tale scelta permette di unirsi ad imprese locali che, conoscendo, meglio il mercato possono anche favorire una risalita dell'impresa commerciale, risolvendo di conseguenza anche le performance economiche.

Attraverso la ristrutturazione dell'organizzazione, il distributore cambia la composizione del management e del personale, assumendo nuove persone che possano migliorare i trend dell'impresa. Nel caso del management, il retailer può optare per sostituire quello precedente con uno nuovo formato da professionisti locali, approfittando anche in questo caso della migliore conoscenza del mercato e della cultura. Una modifica alle procedure organizzative si rende necessaria quando il distributore comprende le differenze culturali fra il paese di origine e quello penetrato, adattando i metodi lavorativi alla nuova cultura.

Per ultimo, vediamo le ristrutturazioni territoriali derivanti dalla necessità di diminuire la presenza al di fuori del mercato di origine per concentrare gli sforzi all'interno del proprio mercato. Quindi, la dimensione del processo di internazionalizzazione diminuisce non per fallimenti dovuti dal mercato o per problemi del management, ma per condizioni instabili nel paese di origine.

## 2.4 La scelta dei target-group

Nel marketing riveste un ruolo da protagonista la scelta di un mercato-obiettivo, ovvero l'insieme dei consumatori finali dei quali si intende soddisfare la domanda di determinati beni o servizi. L'elaborazione di una politica di espansione è sempre subordinata al compimento di questa scelta come fase iniziale. Si parla di ruolo da protagonista in quanto la corretta identificazione, descrizione e scelta dei target group permette alle imprese di identificare e sfruttare al meglio le opportunità di quel mercato, aumentando la capacità a adattarsi a dinamiche di mercato soggette a cambiamenti assai rapidi.

La domanda dei consumatori afferenti al mercato risulta estremamente variegata e la differenziazione dei prodotti richiesti risulta essere direttamente collegata alla ricchezza economica del mercato stesso; questo perché in un'economia povera sono i beni primari a mancare e pertanto non si assiste ad una diversificazione della domanda. In un'economia ricca, invece, la domanda supportata dal potere d'acquisto, ha la possibilità ad ampliarsi e a mutare in richieste di beni e servizi a volte anche difficilmente prevedibili. Nel processo di scelta di un mercato-obiettivo è necessario che l'impresa segua alcuni step: segmentazione della domanda, definizione del mercato-obiettivo e posizionamento del prodotto.

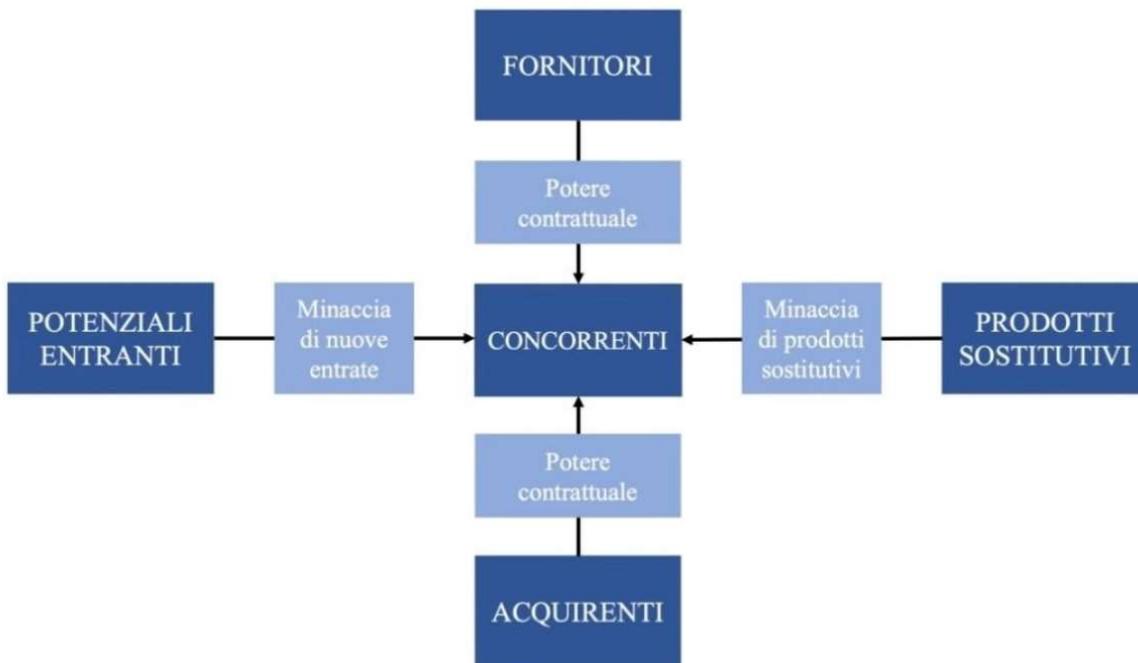
Una volta definita la scelta del segmento di mercato in cui operare, esso deve rispondere a quattro caratteristiche per essere individuato come target: deve essere misurabile, accessibile, importante e praticabile.

Sarà necessario, una volta definito il mercato obiettivo, elaborare e mantenere un mix di prodotto e di strategie di marketing sviluppato specificatamente attorno al target prescelto che permetta però non solo di soddisfare la domanda dei consumatori ma anche di aumentare il proprio vantaggio in termini di competitività.

Pertanto, al fine di operare una scelta consapevole e il più possibile corretta, è necessario porre in essere un'accurata analisi su quella che è la competizione all'interno di un certo segmento e per farlo è possibile far riferimento uno dei modelli più famosi della letteratura ovvero il modello delle cinque

forze competitive di Porter<sup>15</sup>, rappresentato in figura 12, per il quale va considerata in un certo ambiente l'azione di cinque forze competitive: la numerosità dei competitor presenti nel segmento; il rischio legato ai potenziali entranti; la sussistenza di prodotti sostitutivi al proprio; il potere contrattuale che hanno i fornitori e gli acquirenti.

**Figura 12: Modello delle cinque forze di Porter**



Fonte: <https://marcovezzoli.com/modello-delle-5-forze-competitive-di-porter/>

In conclusione, gli step attraverso i quali l'azienda definisce un target-group dovrebbero essere innanzitutto la scelta di una strategia di targeting, la definizione delle variabili e dei metodi di segmentazione, l'applicazione secondo i criteri definiti dei metodi al fine di creare i segmenti, l'analisi e la valutazione degli stessi e, in ultimo, la scelta.

<sup>15</sup> M.Porter, Il vantaggio competitivo, Edizioni di comunità, 1985

### 2.4.1 Segmentazione della domanda

Il processo di segmentazione della domanda prevede che si vengano a formare gruppi di acquirenti che si distinguono fra loro per le attese rispetto ad un certo bene o servizio o per i loro comportamenti in reazione ad un determinata strategia di marketing.

Perciò riveste un'importanza fondamentale identificare correttamente le preferenze e i gusti dei consumatori raggruppabili principalmente in tre tipologie:

- Omogenee: la totalità dei consumatori esprime sostanzialmente preferenze identiche e pertanto i prodotti che soddisfano la domanda risultano sostanzialmente simili;
- Diffuse: i consumatori esprimono preferenze assai variegate;
- Agglomerate: i consumatori esprimono preferenze assai diverse che configurano naturalmente sei segmenti di mercato.

Il processo di segmentazione passa attraverso altrettante fasi:

- Indagine: viene condotta una ricerca approfondita di informazioni sul prodotto, sulle sue caratteristiche, sulle esigenze pratiche a cui risponde, sulla marca;
- Analisi: attraverso un'analisi fattoriale si procede ad escludere le variabili strettamente correlate tra loro; in seguito, facendo uso della cluster analysis, si è in grado di identificare segmenti di mercato più attraenti poiché risultano omogenei;
- Descrizione del segmento: sulla base di tutte le caratteristiche identificate è possibile definire il segmento.

In quanto riflesso di una realtà complessa e di un contesto fortemente variabile, il processo di segmentazione non risulta essere univoco ma viene distinto a seconda delle variabili prese in maggior considerazione (Figura 13):

- segmentazione geografica: il mercato viene suddiviso in diverse unità geografiche
- segmentazione demografica: il mercato viene suddiviso in base a variabili demografiche. Talora si può adottare la cosiddetta segmentazione multivariata che utilizza più di una variabile demografica;
- segmentazione psicografica: si dividono i consumatori in cluster omogenei dal punto di vista socioeconomico, stili di vita e affinità caratteriali;
- segmentazione comportamentale: si distinguono cluster di consumatori distinguendo in merito alla conoscenza che essi hanno in merito al prodotto, come lo utilizzano e come lo percepiscono.

Figura 13: criteri di segmentazione del mercato



Fonte: <https://www.oberlo.it/blog/segmentazione-del-mercato>

Sebbene queste siano le variabili più frequentemente utilizzate, è possibile prendere in considerazione anche variabili di tipo demografico o di tipo operativo dell'impresa stessa.

Come già accennato in precedenza, un segmento per essere efficacemente definito deve rispondere a quattro requisiti fondamentali (Figura 14):

- misurabilità: permette di definire la dimensione e il potere d'acquisto dei vari segmenti;
- Importanza: permette di definire il tasso di profittabilità dei segmenti in base alla loro ampiezza;
- Accessibilità: permette di definire la raggiungibilità del segmento in termini fisici e logistici;
- Aggredibilità/praticabilità: permette di definire l'efficace dello sviluppo di strategie di marketing attrattive per i segmenti

**Figura 14: il modello di segmentazione del mercato**



Fonte: <https://www.nuovomodellodimarketing.com/segmentazione-della-domanda-in-rete/>

Una volta identificate le possibilità presenti nei vari segmenti, queste verranno analizzate al fine di consentire all'azienda la definizione di quanti e quali segmenti seguire. In base all'attrattività e alla struttura del segmento è possibile identificare secondo il modello di Porter le seguenti problematiche connesse all'attrattività stessa:

- minaccia di elevata competizione: un segmento risulta meno attraente se in esso la concorrenza è già molto elevata;
- minaccia di nuovi entranti: l'attrattività varia in funzione della solidità delle barriere in entrata e/o in uscita;
- minaccia relativa alla presenza prodotti sostitutivi: la sussistenza nel segmento di prodotti esistenti o potenziali sostitutivi rispetto al proprio riduce l'attrattività del segmento stesso;
- minaccia di un aumento del potere contrattuale degli acquirenti: se il mercato permette che i consumatori tengano le redini allora le possibili conseguenze negative sono una rilevante diminuzione dei prezzi, un innalzamento del livello qualitativo richiesto dai prodotti, un aumento della competizione interna, riduzione della profittabilità del segmento
- minaccia di un aumento del potere contrattuale dei fornitori: l'attrattività di un segmento cala se il rapporto di potere è sbilanciato a favore dei fornitori in grado di aumentare il livello del prezzo o ridurre la qualità o la numerosità dei prodotti richiesti.

Un'altra valutazione da fare riguarda la scelta in merito alla strategia di marketing che si intende adottare per soddisfare la domanda del mercato di riferimento (Figura 15):

- Marketing indifferenziato: le differenze identificate nell'analisi dei segmenti non vengono prese in considerazione a favore di un'offerta standardizzata focalizzata sugli aspetti comuni ai segmenti piuttosto che sulle differenze con l'obiettivo di attirare quanti più compratori possibile. Per l'applicazione di questa strategia l'impresa si rivolge a canali distributivi di massa e attua una pubblicità generica;

- Marketing differenziato: in questo caso l'azienda lavora sulle differenze presenti tra i vari segmenti decidendo di servirli con strategie diverse e prodotti differenziati allo scopo di ottenere maggiori vendite e rendere più solido il proprio posizionamento nei vari segmenti. Questo tipo di approccio prevede un innalzamento dei costi relativi alla differenziazione dei prodotti, alla loro produzione, alla gestione delle spese amministrative, al magazzino e alla promozione;
- Marketing concentrato: un approccio del genere punta allo sfruttamento di economie di scala derivanti dalla concentrazione dell'impresa in una porzione ristretta di mercato. Una scelta di questo tipo può essere guidata dalla maggior conoscenza da parte dell'impresa di un segmento molto specifico del mercato in cui si sceglie di operare in modo più concentrato cercando di conquistare un posizionamento elevato sebbene ridotto dal punto di vista della quota ottenuta.

Figura 15: Strategie di marketing

|                   |                  | Grado di differenziazione dell'offerta |  |
|-------------------|------------------|--|--|
|                   |                  | Basso                                  | Alto   |
| Clienti obiettivo | Tutto il mercato | Marketing indifferenziato              | Differenziazione del pdt e segmentazione del mkt |
|                   | Un solo segmento | Marketing concentrato geograficamente  | Marketing di nicchia                             |

Fonte: <https://www.slideshare.net/gandolfodominici/marketing>

La scelta sarà, infine, sicuramente condizionata dal prodotto stesso, dal suo ciclo di vita, dallo stadio di maturazione, dalla sua omogeneità e da quella del mercato, dal numero di risorse disponibili per l'azienda nonché dal livello di competitività nel mercato.

## 2.4.2 Il posizionamento del prodotto e i requisiti del suo successo

La fase di posizionamento del prodotto nel mercato di riferimento si compone di una serie di scelte ed attività correlate che hanno come obiettivo quello di creare e conservare una certa immagine del prodotto ben distinta rispetto ai prodotti dei competitor nel sentire comune dei consumatori. La tendenza da parte di ogni impresa che realizza un nuovo prodotto o che lo introduce in un nuovo mercato è quella di strutturare la sua immagine in modo tale che essa sembri, agli occhi del consumatore, rispecchiare tutte le caratteristiche della domanda generata dal mercato obiettivo.

Il posizionamento, dunque, che il prodotto raggiunge è conseguenza diretta di come, attraverso le strategie messe in atto dall'impresa, i consumatori percepiscono le caratteristiche distintive del prodotto e quindi il prodotto stesso rispetto alla stessa tipologia di prodotto dei competitor. In questo ambito ricopre particolare importanza la pubblicità che cerca di indirizzare la percezione dei consumatori verso il prodotto, partendo dal presupposto che i consumatori aggregano e categorizzano i prodotti in modo regolare, omogeneo per certi versi; una campagna pubblicitaria efficace permette di ridurre la necessità di rivalutazione del prodotto al fine di mantenere un certo posizionamento.

Per raggiungere questo obiettivo l'impresa utilizza lo strumento del sondaggio, volto a raccogliere informazioni da parte dei consumatori in merito alla loro percezione di un determinato prodotto o di caratteristiche di esso; la raccolta di queste informazioni e la loro razionalizzazione, attraverso l'applicazione di metodi di analisi statistica multivariata, permette di creare delle mappe percettive che identificano i comportamenti e le reazioni dei consumatori sulla base dei loro giudizi in merito al prodotto.

La raccolta delle informazioni e lo sviluppo delle mappe dipendono in primis dalla corretta identificazione delle variabili espressione della percezione dei consumatori rispetto a certe categorie di bene o servizio; non meno importante è la possibilità di rappresentare, tramite mappe percettive, il livello di competizione sul mercato obiettivo.

Lo sviluppo di un processo di posizionamento efficace permette di raggiungere diversi obiettivi a seconda dello stato di maturazione del prodotto e del livello di saturazione del mercato in cui lo si inserisce: permette infatti di identificare un determinato segmento di mercato libero, o maggiormente libero, dalla concorrenza, offre la possibilità di creare un differenziale di profitto rispetto ai competitor, offre spunti per elaborare un posizionamento del prodotto più efficace o un eventuale riposizionamento, fornisce opportunità per depositionsionare i competitor.

Durante questa analisi è necessario rimanere focalizzati sull'evitare alcuni errori frequenti relativamente al posizionamento derivante dalle strategie applicate: che risulti insufficiente, eccessivamente concentrato, confuso o, infine, poco credibile.

Le politiche di marketing devono riflettersi in azioni nel breve tempo per portare a risultati concreti; questo vuol dire elaborare un efficace mix di marketing in termini di offerta, prezzo, logistica e promozione<sup>16</sup>. Il fattore che incide più di frequente sulle strategie di posizionamento prende in considerazione le caratteristiche del bene o servizio percepito "ideale" dal consumatore e quindi i benefici attesi che il mercato obiettivo descrive tramite la domanda.

Attuare una strategia di maggior qualità del prodotto associata ad un maggior prezzo, si pensi ad Apple, ha lo scopo di sviluppare una percezione nel consumatore di un'elevata qualità del prodotto. In questo contesto la strategia di comunicazione va sviluppata tenendo presente la sua necessità di essere dinamica ed interattiva rispetto al destinatario al fine di poter influenzare le reazioni ed in generale i comportamenti e le percezioni dei consumatori e delle imprese competitor; tutte le attività messe in campo per creare, gestire e fortificare i rapporti tra azienda e mercato rappresentano la comunicazione di marketing; se utilizzata correttamente essa rappresenta un fattore assai potente in grado di influenzare la domanda ed i canali di distribuzione contribuendo alla nascita dei brand. L'importanza di influenzare la distribuzione è spiegata se si considera il fatto che essa rappresenta l'intermediario tra domanda ed offerta in un mercato, quindi il punto di incontro tra produttore ed acquirente, in grado di amplificare il livello di notorietà del prodotto.

---

<sup>16</sup> P. Boccardelli, A. Marcati, L. Marchegiani, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw-Hill, 2006

La letteratura individua quelli che sono i pilastri fondanti che caratterizzano un posizionamento di successo (Figura 16):

- **Chiarezza:** la comunicazione deve essere facilmente comprensibile dal destinatario che deve essere in grado di comprendere in modo agevole la tipologia e le caratteristiche del bene o servizio offerto, quali vantaggi comporti e quali bisogni soddisfa;
- **Coerenza:** fermo restando la necessità di rivedere la propria strategia di posizionamento del prodotto, la comunicazione deve rispettare un certo livello di coerenza onde evitare che il consumatore risulti più confuso che informato;
- **Credibilità:** la comunicazione deve essere in un certo qual modo rassicurante nei confronti del consumatore, il quale deve essere in grado di individuare il vantaggio distintivo insito nel prodotto espresso in modo credibile rispetto al contesto competitivo;
- **Competitività:** direttamente collegata alla precedente, caratteristica prevede che il prodotto di distingua agli occhi del consumatore come maggiormente vantaggioso, in generale migliore sotto vari punti di vista, rispetto ad un prodotto assimilabile della concorrenza.

**Figura 16: Elementi critici per un corretto posizionamento strategico**



Fonte: <https://www.slideshare.net/QorediStyle/mini-guida-al-marketing>

Attraverso l'analisi del posizionamento di un prodotto raggiunto da un'impresa nel mercato è possibile comprendere la percezione che i consumatori hanno di questo prodotto, percezione derivante dalle aspettative che l'impresa cerca di esaudire sia rispetto a quanto è conforme alle aspettative della domanda sia in termini di efficacia rispetto ai prodotti della concorrenza<sup>17</sup>. Alla base di tutto, come visto, si trova la percezione del prodotto che va sempre attentamente considerata dal punto di vista della frequente mutabilità anche repentina. In quest'ottica l'azienda è tenuta a modificare la propria strategia di posizionamento al fine di influenzare ed indirizzare costantemente le preferenze dei consumatori, dimostrando anche costante adattabilità dell'offerta a quelle che sono le espressioni del mercato in termini di prodotto ideale oggetto della domanda.

Posizionamento di successo e quota di mercato sono caratteristiche assai legati ma, mentre il secondo è misurabile in termini di ampiezza e potere, il primo è più concettuale, astratto, legato all'immagine, all'idea che il prodotto genera nell'ambito percettivo del consumatore che colloca il prodotto più in alto o più in basso in termini di preferenza rispetto ai prodotti di altri marchi. Il fine ultimo della strategia di posizionamento risulta quindi essere quello di differenziarsi in modo sostanziale dai competitor; in questo modo la strategia dell'offerta è in grado di creare valore in termini di motivazione che spinge il consumatore a stimare ed acquistare il prodotto di un'azienda piuttosto che quello di un'altra.

---

<sup>17</sup> Ries A. e Trout J., Positioning. La conquista della posizione vincente, Amburgo, McGraw-Hill, (Ed. originaria: Positioning: the battle for your mind, 1982)

### 2.4.3 Modalità di ingresso nei mercati esteri

Sussiste di base una differenza sostanziale tra “strategia d’ingresso” e “modalità d’ingresso”; la strategia d’ingresso riguarda i comportamenti adottati dall’azienda rispetto alla concorrenza al fine di posizionarsi in modo vantaggioso nel mercato obiettivo; la modalità d’ingresso, invece, in forte correlazione con la strategia, riguarda le metodologie a livello pratico adottate affinché si verifichi nel concreto la vendita dei propri prodotti, lo sviluppo delle tecnologie e il trasferimento del know how dell’impresa in un mercato estero.<sup>18</sup>

La letteratura individua essenzialmente tre modalità di ingresso di un’azienda in un mercato estero:

- Esportazione di tipo diretto o indiretto;
- Insedimento di produzione
- Accordi collaborativi.

Questa iniziale distinzione è da considerare come spartiacque di base; infatti, risultano essere molteplici le sfumature presenti all’interno di ciascuna di queste modalità che si caratterizzano per la differenza di rischi e opportunità correlati.

Di fondamentale importanza è operare in modo il più possibile corretto la scelta della modalità d’ingresso in quanto difficilmente, intraprese attività di tipo finanziario legato a nuovi investimenti, sarà possibile cambiare approccio; da questo punto di vista la tipologia di prodotto con cui si desidera penetrare il mercato influenza in modo decisivo la scelta della modalità di ingresso.

Le modalità d’ingresso possono essere declinate in tre tipologie<sup>19</sup>:

- Naif: definito anche approccio analogico, in cui l’azienda standardizza la propria modalità d’ingresso in tutti i segmenti giudicati attrattivi, in alcuni casi replicando modalità già adottate da imprese competitor già presenti in quei mercati;

---

<sup>18</sup> E.Valdani,G.Bertoli, Mercati internazionali e Marketing, Egea, 2004

<sup>19</sup> F. R.Root ,Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, 1987

- Pragmatico: definito anche approccio analitico, secondo il quale l'azienda sceglie una certa modalità d'ingresso a valle della valutazione dei rischi che questa scelta comporta rispetto al mercato target;
- Strategico: definito anche approccio permanente, nell'attuazione del quale l'azienda si focalizza sugli obiettivi che desidera raggiungere, sulle risorse a propria disposizione, sulle competenze già sviluppate e sugli esiti di modalità applicate dall'azienda in passato in altri mercati. Adottare un approccio del genere permette di valutare molte variabili e compiere una scelta più consapevole e sicura.

Le imprese commerciali possono affrontare i mercati esteri con strategie diverse e quindi con modalità diverse, in funzione dei loro obiettivi e del loro posizionamento competitivo. La differenziazione delle strategie può riguardare i seguenti fattori: il grado di coinvolgimento dell'impresa sul piano finanziario ed operativo; le modalità di collaborazione, eventuale, con altre aziende; il livello di standardizzazione delle attività e di adattamento nazionale dell'offerta commerciale; il grado e il tipo di estensione geografica; la successione temporale con cui vengono penetrati; il grado di decentramento delle varie attività nazionali rispetto alla casa madre.

Il distributore che intenda avviare un processo di internazionalizzazione deve decidere quale strategia utilizzare per avere successo nel paese scelto, previa un'accurata analisi delle variabili socioeconomiche caratterizzanti il paese.

L'approccio al mercato può avvenire in due modi:

- Strategia globale: il distributore che adotta questo approccio individua come obiettivo mercati simili delineati da prossimità culturale ed eventualmente geografica con il paese di origine. La strategia globale consiste nella replica della stessa formula al di là dei confini nazionali, come se i diversi mercati fossero omogenei e pertanto ignorando tutte, o quasi, le differenze nazionali e regionali. Questa strategia è stata particolarmente sviluppata dalle catene di negozi specializzati, in particolare quelli con assortimento ridotto e limitate dimensioni dei punti vendita come Benetton e Stefanel. Queste aziende hanno individuato un preciso ed unico posizionamento di mercato per

la loro offerta e i loro punti vendita e quindi hanno standardizzato il loro marketing mix. Un altro aspetto comune a molti di queste imprese è un elevato grado di integrazione verticale. In alcune, come Benetton, l'integrazione è completa, dalla produzione alla distribuzione. In altre consiste nella scelta accurata di fornitori e nel rigoroso controllo della qualità dei prodotti forniti e venduti con uno o più marchi commerciali, come per Ikea, Marks & Spencer e Aldi. L'interazione fra il prodotto e la formula distributiva in cui viene venduto conferisce un vantaggio significativo, basato su un'offerta unica ed esclusiva. Il requisito ricercato di omogeneità dei mercati con quello di origine riduce il numero di paesi penetrati, riducendo quindi le possibilità di crescita del distributore a livello mondiale. Grazie al fenomeno della globalizzazione, che progressivamente sta uniformando i comportamenti di acquisto e i consumi, la standardizzazione dell'offerta commerciale sta diventando una strategia sempre più comune fra i retailers. Inoltre, la standardizzazione permette di raggiungere elevate economie di scala nella distribuzione, nel marketing e nella gestione del management che permettono una riduzione dei costi totali e di conseguenza un calo dei prezzi al consumo. La competizione, dunque, si gioca sulla ricerca della giusta combinazione di prezzo, qualità e disponibilità dei prodotti venduti, dato che il principale fattore di successo non è la differenziazione ma la convenienza dell'offerta. La standardizzazione dell'offerta commerciale viene spesso attuata attraverso accordi di licensing o franchising. Nonostante il livello di controllo da parte dell'impresa commerciale sia basso, queste forme permettono una riduzione degli investimenti sia finanziari che in risorse umane, diminuendo così anche il rischio di perdite derivanti dal fallimento delle operazioni.

- **Strategia multinazionale:** con questa strategia, il retailer sceglie di adattare la propria offerta commerciale ai paesi in cui penetra. In questo caso, il numero dei mercati in cui il distributore vanta una presenza è molto maggiore rispetto alla prima strategia, grazie alla capacità di adattarsi ai contesti locali. Un esempio tipico di questo approccio è costituito dall'internazionalizzazione degli ipermercati francesi come Carrefour e Promodès. Queste imprese sono state indotte allo sviluppo all'estero essenzialmente dalle restrizioni all'espansione delle grandi superfici in Francia imposte dalla legge Royer del 1973. In quegli anni però esse avevano già raggiunto una dimensione

ed un controllo della formula sufficienti per affrontare anche i mercati esteri e continuare così l'espansione. Dapprima lo sviluppo si è realizzato nei paesi più vicini e più simili per caratteristiche socioeconomiche, come Belgio, Svizzera, Germania ed Austria, ma in seguito è stato concentrato nei paesi nei quali si sono riscontrate maggiori possibilità di realizzare rapidamente un maggior numero di aperture in Spagna, Brasile, Argentina, Italia e Portogallo. In questo modo si sono realizzate elevate quote di mercato e posizioni di leadership, e, di conseguenza, ottimi risultati economici finanziari. I punti di forza della formula vengono naturalmente mantenuti anche sui mercati esteri, ma, tutte le variabili del marketing mix vengono adattate ai diversi mercati. La struttura stessa dell'assortimento viene in parte modificata in base alla diversa ripartizione dei consumi locali e la sua composizione in termini di prodotti, marche e confezioni, varia notevolmente. Anche il livello dei prezzi viene definito in base al posizionamento della formula nei diversi paesi ed alla specifica situazione competitiva. La scelta di diventare un retailer multinazionale, però, comporta un aumento dei costi, dato che le modifiche apportate ai formati distributivi richiedono maggiori investimenti, più tempo per concretizzare il processo di internazionalizzazione e diventa più difficile realizzare rilevanti economie di scala nella distribuzione e nel marketing. Nonostante i maggiori costi richiesti, la scelta di questa strategia potrebbe derivare dalla volontà di aumentare le conoscenze dell'organizzazione, che, come abbiamo visto precedentemente, sono una determinante importante per il successo del processo, o dalla volontà di diversificare il rischio, attraverso molteplici investimenti. Acquisizioni e fusioni sono forme frequentemente utilizzate, perché così si agevola della conoscenza del mercato locale e si riduce il rischio di insuccesso, mantenendo però elevato il livello di controllo. Per quanto riguarda le modalità di espansione all'estero, la più sviluppata nelle fasi iniziali dell'internazionalizzazione da parte di alcune imprese europee è stata quella dell'investimento finanziario, che consiste nell'acquisizione di una quota finanziaria, o dell'intera impresa estera, senza un intervento nella gestione diretta. Una tale strategia si contrappone allo sviluppo interno della rete di vendita mediante investimenti diretti in filiali e punti vendita locali in proprietà. Essa risponde generalmente agli obiettivi di diversificazione dei rischi finanziari e politici e di crescita

rapida delle attività senza un impegno diretto giudicato oneroso e rischioso. Spesso a questi obiettivi si aggiunge quello di acquisire alcune competenze relative a formule distributive, a caratteristiche del mercato quali la concorrenza e la legislazione, o a tecniche organizzative che non sono ben conosciute e che si considerano utili per lo sviluppo dell'impresa acquirente. Sovente l'azienda straniera acquisisce una quota limitata e si riserva di incrementarla in seguito, passando da una posizione di minoranza ad una di maggioranza. Si può inoltre seguire la strada delle joint venture, quando viene costituita una società ad hoc fra l'azienda straniera e quella nazionale, destinata alla gestione delle iniziative che si vogliono sviluppare in comune. Questa modalità viene privilegiata quando il retailer si indirizza verso paesi culturalmente lontani, di cui non conosce bene l'ambiente competitivo, oppure quando le esperienze di internazionalizzazione sono ancora limitate e di conseguenza il top management è ancora carente nel processo decisionale relativo a questo tipo di operazioni. Il principale vantaggio fornito da questa modalità di espansione è la possibilità di promuovere la creazione di un valido processo di apprendimento che sostenga ed aumenti le possibilità di crescita della nuova società. Un'altra modalità infine è il franchising, attraverso il quale l'azienda multinazionale affida l'uso del marchio e del know-how aziendale ad operatori del mercato straniero in cui vuole svilupparsi, in cambio di una serie di impegni economici, commerciali e finanziari. Questa modalità di entrata viene adottata quando il mercato scelto presenta un'elevata distanza culturale e l'impresa commerciale non vuole sostenere alti costi per adattare la propria offerta alle caratteristiche locali. Così facendo il distributore cede all'imprenditore locale, che possiede una migliore conoscenza del mercato, i costi di adattamento necessari per poter raggiungere il successo.

Risultano queste le modalità di ingresso in un mercato internazionale adottate nel tempo dalla grande distribuzione organizzata derivanti dalle strategie identificate dall'impresa. Rispetto alle fasi del processo di internazionalizzazione descritte si possono distinguere nella storia del nostro paese casi di successo di questo processo e casi in cui è stato invece portato avanti in modo non efficiente, casi in cui possiamo dire a posteriori che la strategia sia stata mal strutturata e che, inevitabilmente, si

sono rivelati fallimentari. L'obiettivo dei prossimi capitoli è analizzare, a titolo esemplificativo, due casi di internazionalizzazione d'azienda, l'uno di successo, l'altro di insuccesso. In base a quanto detto nei precedenti capitoli finora, si cercherà di identificare quali sono stati i fattori determinanti del destino di questi due processi.

### **3. Lidl: un caso di successo**

Di notevole importanza nel nostro panorama nazionale è il ruolo che progressivamente è riuscita a ricoprire l'azienda Lidl, celebre gruppo di discount ad oggi presente in trentadue paesi a livello globale. Nel presente capitolo si cercherà di analizzare quali sono state le strategie di internazionalizzazione seguite da Lidl, le logiche alla base delle loro scelte, quali leve l'azienda abbia sfruttato e come.

#### **3.1 Storia e strategie base**

L'azienda Lidl nacque negli anni Trenta in Germania svolgendo attività di vendita di prodotti alimentari all'ingrosso. Inizialmente, quindi, non si interfacciava direttamente con i consumatori, approccio, come vedremo, adottato in seguito, ma si rivolgeva per lo più ai grossisti che poi vendevano sul mercato finale.

Le scelte strategiche operate all'inizio della sua attività da Lidl hanno dato nel breve periodo brillanti risultati all'interno del contesto nazionale: infatti, intorno alla metà degli anni Quaranta Lidl vantava già più di quattrocento punti vendita in territorio tedesco. L'impresa cominciò il suo processo di internazionalizzazione, uscendo dal mercato domestico, intorno alla fine degli anni Ottanta.

Dal punto di vista della strategia di marketing, Lidl ha attivato una serie di azioni volte a creare nel mercato di consumo la percezione di un'azienda che vende prodotti a basso costo senza però rinunciare alla qualità; una volta affacciatasi dalla vendita all'ingrosso direttamente al consumatore finale, Lidl ha dovuto operare una serie di scelte svolte a sviluppare strategie ed attività che influenzassero in modo concreto le decisioni di acquisto dei clienti: un primo passo decisivo è stato sicuramente lo sviluppo del brand caratterizzato dai colori e dal logo utilizzato (Figura 17).

Figura 17: Il logo di Lidl



Fonte: <https://it.wikipedia.org/wiki/Lidl>

Creare un brand efficace significa influenzare il consumatore per il fatto che esso tenderà ad identificare meglio e più in fretta i prodotti di un'azienda rispetto a quelli delle imprese competitor; questo fattore contribuisce alla creazione di fedeltà da parte del consumatore verso l'azienda in grado di vendergli prodotti che realizzano i propri bisogni e rispecchiano le aspettative della sua domanda. Altro elemento chiave per il posizionamento è il prezzo nella cui definizione l'azienda può seguire una logica di standardizzazione rispetto al prezzo presente nel mercato di riferimento oppure una logica di adattamento che prevede una variazione del prezzo a seconda delle caratteristiche del mercato in cui il prodotto viene venduto.

Pertanto, tramite il prezzo, è possibile identificare il posizionamento che l'azienda ricerca nel mercato, ma anche la scelta dei canali di distribuzione e delle insegne, nonché il target atteso relativamente ai servizi forniti e la tipologia di consumatori identificata<sup>20</sup>. Ora, a prescindere dall'approccio che si segue, si può distinguere, con livello crescente di copertura e marginalità, tra:

- Prezzo base: a copertura unicamente dei costi variabili;
- Prezzo tecnico: a copertura dei costi variabili e fissi;

---

<sup>20</sup> D. Fornari, S. Grandi, E. Fornari, *Il marketing della convenienza*, Egea, 2009.

- Prezzo target: a copertura sia dei costi variabili che dei fissi, ma aumentato di una parte di marginalità;
- Prezzo mark up: come il prezzo target ma ulteriormente maggiorato di una parte variabile legata alle caratteristiche del mercato in cui si applica il prezzo

### 3.2 Il processo di internazionalizzazione di Lidl

Come detto, Lidl comincia il suo processo di internazionalizzazione alla fine degli anni Ottanta, approdando in Italia all'inizio degli anni Novanta. Inizialmente la sua espansione fu concentrata nel mercato domestico, in Germania, durante gli anni Ottanta. Negli anni Novanta, appunto, si aprì ai mercati esteri affacciandosi in moltissimi paesi d'Europa che risultavano, dal punto di vista della domanda, simili al proprio, sfruttando così la possibilità di inserirsi in un nuovo paese offrendo una formula già consolidata nel proprio, senza assumersi grossi rischi di tipo culturale.

In quel periodo in Italia, i consumatori stavano cambiando in modo sostanziale il proprio atteggiamento sia dal punto di vista del consumo che, conseguentemente, i propri comportamenti di acquisto. I cambiamenti erano per lo più imputabili alla violenta recessione che il Paese stava affrontando. Lidl è riuscita a leggere nel mercato italiano l'opportunità di inserire la formula del discount che declinava in sé il bisogno dei consumatori italiani di quel periodo di contenere i prezzi dei beni di consumo. L'analisi di Lidl ha preso in considerazione anche il settore distributivo italiano che risultava già sufficientemente maturo da consentire all'azienda un ingresso sicuro, soprattutto nelle regioni a Nord del Paese. Citando dal sito aziendale: "In Italia Lidl è presente dal 1992, anno dell'apertura del primo punto vendita ad Arzignano in provincia di Vicenza.

Oggi è una delle realtà della grande distribuzione organizzata più moderne e strutturate del Paese e può contare su una rete vendita di oltre 680 supermercati. La Direzione Generale si trova ad Arcole, in provincia di Verona e conta più di 600 collaboratori. A livello nazionale sono oltre 18.500 le persone che fanno parte della grande squadra Lidl e che rendono questa Catena il punto di riferimento per la spesa di milioni di italiani. Qualità e freschezza sono stati fin dall'inizio i punti di forza dell'offerta, oltre all'innata convenienza e alla forte passione per il territorio. Dall'arrivo in Italia l'Insegna ha investito molto nella ricerca di materie prime eccellenti per arrivare a proporre tutto il gusto del nostro Paese attraverso oltre 2.500 referenze di cui l'80% è Made in Italy."<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <https://corporate.lidl.it/chi-siamo/la-nostra-storia>

L'azienda quindi, entrata inizialmente nel Nord del nostro Paese, si è poi diffusa in tutto il nostro territorio nazionale negli anni Duemila, operando grandi cambiamenti a livello di estetica dei punti vendita, passando da una tipologia prettamente di carattere “discount” progressivamente verso caratteristiche più da supermercato, introducendo nuovi marchi e nuovi prodotti all'interno della sua offerta, rivedendo i canali di distribuzione, migliorando il packaging, sfruttando, dunque, le economie di scala derivanti da queste scelte che le hanno permesso di crescere in modo considerevole e stabile nel nostro mercato. Sicuramente fino al 2003 si nota come Lidl abbia applicato un approccio di tipo sperimentale, che poi ha mutato una volta consolidato l'ingresso della propria formula in Italia, al fine di adattarlo meglio al contesto socioeconomico del paese, in quel determinato momento.

L'aumento della qualità è stata una decisione di differenziazione del prodotto presa in un secondo momento, quando, all'inizio degli anni Novanta, insieme a Lidl molti altri discount si affacciarono nel panorama italiano, aprendo svariati punti vendita. Questo boom di aperture fece sì che nei consumatori si creasse un'immagine cattiva dal punto di vista qualitativo del discount il che ha portato i clienti ad abbandonare la nuova formula. Pertanto, si assistette nel decennio successivo ad un forte ridimensionamento del numero di insegne di discount presente in Italia e le insegne rimaste si trovarono a compiere importanti cambiamenti per sopravvivere in un contesto nel quale in discount sembrava riscuotere poca fiducia.

**Figura 18: Il marchio Lidl Italia**



Fonte: <https://www.facebook.com/lidlitalia/>

Da questo punto di vista, uno dei punti di forza che hanno caratterizzato il successo di questo processo è stato l'applicazione di strategie differenziate a livello regionale, l'introduzione della produzione di alcuni prodotti alimentari direttamente all'interno dei punti vendita, la continua ricerca del miglioramento del livello di qualità dei proprio prodotti per renderli sempre più rispondenti alle richieste dei consumatori; da qui anche partnership raffinate come quella con Gambero Rosso proprio al fine di operare un rebranding della proprio immagine ed associarla alla qualità.

Il "localismo globalizzato" è stato uno dei punti strategici di maggior successo per Lidl, che ha permesso all'azienda tedesca di diventare locale in ogni contesto che decideva di servire, puntando sugli interessi più visceralmente patriottici (Figura 19) e investendo in sponsorizzazioni ad hoc, ma anche in prodotti con forti connotazioni regionali e per lo più freschi.

**Figura 19: Lidl sponsor della nazionale italiana**



Fonte: Immagine dal web

Attraverso questa strategia, Lidl ottiene non solo l'apertura di svariati punti vendita in moltissimi paesi, non solo l'aumento che ne consegue del fatturato, ma anche la possibilità di influenzare il mercato verso un livello più alto di qualità che spinge il cliente ad identificare Lidl più come un supermercato che come un discount, in un certo senso a nobilitarlo.

Dal punto di vista della politica commerciale, Lidl inserisce anche diversi prodotti di marca nella sua offerta, altra attività rivolta all'aumento della percezione di qualità elevata. Inoltre, l'azienda sviluppa negli anni sistemi informatici assai all'avanguardia per il contesto Italiano del tempo. Il livello maggiore di qualità di cui poc' anzi, Lidl cerca di comunicarlo anche su altri settori, di cui non si occupa, o almeno, di cui non si occupa al momento della sponsorizzazione; da qui la sponsorizzazione nel campo della moda nel 2015 (Figura 20), un tentativo dell'azienda di diversificare, prima ancora del suo prodotto, la sua immagine.

**Figura 20: Sponsor Lidl sfilata di moda Berlino Settembre 2015**



Fonte: Immagine dal web

Altra caratteristica delle politiche di espansione di Lidl è stata la scelta di diversificare la propria offerta, aprendosi a prodotti appartenenti alla famiglia dell'abbigliamento e non limitandosi, dunque, al solo

segmento del mercato alimentare. Ancora un fattore di rilievo è rappresentato dagli ingenti investimenti da parte dell'azienda in pubblicità, che si traducono in pubblicazioni di annunci commerciali sui quotidiani nazionali, volantini relativi alle offerte in corso, annunci pubblicitari in televisione e una presenza molto attiva su tutti i social network.

E proprio attraverso i social network, Lidl è stata in grado di crearsi un vantaggio competitivo rispetto agli altri player di grande risonanza degli ultimi anni: infatti, prima nel mercato domestico, poi in quello italiano, Lidl ha creato delle aspettative relative a propri prodotti non ancora presenti sul mercato, sfruttando il canale degli influencer postavano una propria foto indossando un prodotto dell'azienda creando nei follower il bisogno di averlo a loro volta. Tale strategia, come anticipato, è stata applicata dall'azienda prima nel mercato tedesco, in cui è risultata vincente e poi replicata in quello italiano, nel quale ha ottenuto lo stesso risultato.

E tale risultato ha comportato, come è chiaro, il raggiungimento di un notevole vantaggio competitivo; quest'ultimo è definito da Porter come il vantaggio ottenuto da un'azienda che risulti migliore rispetto ai propri concorrenti sia dal punto di vista economico che dal punto di vista dell'efficienza nello svolgimento delle attività considerate core a livello strategico dall'impresa<sup>22</sup>.

Tuttavia, da sottolineare è il fatto che Lidl non era la prima volta che lanciava una campagna social, sfruttando il potenziale mediatico dello strumento; infatti, nel 2019 Lidl aveva già sondato il terreno attraverso l'hashtag "storymezzino": l'idea era quella di coinvolgere il popolo dei social in un sondaggio in cui i clienti, reali e potenziali, presenti sulla piattaforma, votavano gli ingredienti del loro tramezzino ideale, in seguito messo in vendita dall'azienda nei propri punti vendita.

Accanto ad una strategia legata al prezzo rimasta invariata, che mira ad un'offerta a prezzi contenuti, Lidl ha affiancato una politica di differenziazione molto efficace con l'obiettivo di rendere il proprio prodotto unico e riconoscibile rispetto agli altri in virtù delle sue caratteristiche.

---

<sup>22</sup> L. Michelini, *La competitività delle imprese nei settori in evoluzione. Un modello integrato per individuare le determinanti del vantaggio competitivo*, Franco Angeli, 2011.

Negli ultimi anni l'azienda Lidl ha rivestito, per tutte queste ragioni, un ruolo assai rilevante nel nostro mercato registrando considerevoli aumenti di fatturato non solo in valore assoluto, ma soprattutto rispetto agli altri player (Figura 21).

**Figura 21: Variazione % del fatturato netto, dati 2011-2015 e 2014-2015**



Fonte: Elaborazione personale dati Mediobanca

La disponibilità del complesso dell'IoT, ivi inclusa la diffusione ormai alla portata davvero di tutti di Internet, ha favorito da parte di tutti le aziende la propensione verso l'omnicanalità, opportunità che Lidl ha colto adattandosi progressivamente e adottando piani di modifiche sia dal punto di vista della distribuzione, sia della comunicazione, attraverso canali sia fisici sia digitali sempre più in grado di raggiungere ed influenzare il consumatore finale. Sfruttare l'omnicanalità significa, di fatto, rendersi raggiungibili da qualsiasi consumatore tramite qualsiasi mezzo inteso come dispositivo fisico; in altre parole, il consumatore deve essere in grado di accedere ai prodotti dell'azienda e al loro acquisto in modo facile e veloce anche da remoto, senza, quindi, recarsi nel punto vendita fisico.

Questo per Lidl, così per molte altre aziende, ha significato la creazione di una rete di consegna forte che permettere al cliente di ricevere un servizio rivelatosi fondamentale, ad esempio, nel periodo di pandemia: la spesa a casa. Contestualmente investire nella creazione di un'App efficace e user friendly e l'ottimizzazione del proprio sito web, il costante monitoraggio ed efficientamento dei metodi di pagamento e relative procedure di sicurezza e, non meno importante, lo svolgimento di tutte le attività coerentemente alle normative sulla privacy.

Essere in grado di integrare tutte queste attività ha permesso a Lidl di influenzare il consumatore ed indirizzare le sue preferenze in modo stabile, efficace e dinamico nel tempo.

L'analisi, nello specifico, del marketing mix declinato da Lidl, ci aiuterà ulteriormente a comprendere le ragioni del suo successo. In generale, per marketing mix, come già esplorato nei capitoli precedenti, si intende il complesso di azioni in senso operativo messe in campo per raggiungere un determinato obiettivo di posizionamento sul mercato target sfruttando la leva del prodotto, del prezzo, della distribuzione e della promozione secondo lo schema delle quattro P della marketing strategy (Figura 22).

**Figura 22: Le quattro P della marketing strategy**



Fonte: Immagine dal web

Nell'elaborazione del marketing mix il primo aspetto da curare è il prodotto, sia che si traduca in un bene piuttosto che sia invece un servizio, in che maniera e in che misura debba soddisfare quali aspetti della domanda del target di riferimento e in che modo è possibile renderlo competitivo rispetto alla concorrenza. Le variabili da tenere in considerazione, a livello pratico, sono il brand, la scelta delle materie prime, il design, gli imballaggi, il ciclo di vita del prodotto, i servizi correlati, l'usabilità e il beneficio percepito dal

cliente. Lidl ha identificato i propri prodotti come beni in grado di rispondere a bisogni primari della domanda del consumatore caratterizzati da una qualità relativamente alta a prezzi accessibili.

Nella valutazione del prezzo da applicare al proprio prodotto si tiene conto del tipo di politica da seguire relativamente alla base clienti a cui un'azienda di rivolge, alla strategia di scontistica che si vuole usare e alle modalità di pagamento che si rendono disponibili. Lidl, in merito a questo aspetto, ha mantenuto una politica di prezzo coerente conservando prezzi relativamente bassi alla portata di una fetta molto ampia di consumatori e sviluppando una forte caratterizzazione dei suoi prodotti che li rendesse unici e riconoscibili.

In merito al "Place", l'azienda si trova a rispondere ad aspetti inerenti la distribuzione, in punto vendita ed il trasporto; questo aspetto riguarda le attività messe in campo per far giungere un prodotto al consumatore ed includono i fattori punto vendita, gestione dei canali di distribuzione, gestione del magazzino, logistica delle merci e copertura del mercato. Come abbiamo visto, Lidl ha approcciato al tema distributivo scegliendo di commercializzare i propri prodotti sia in punti vendita fisica sia online.

I modelli distributivi, poi, tra i quali operare una scelta per il proprio prodotto sono: il modello di tipo intensivo, che prevede la disponibilità di un prodotto nella maggior quantità possibile; il modello di tipo selettivo, per il quale il prodotto è presente solo in quantità limitata; il modello di tipo esclusivo, esattamente contrario a quello di tipo intensivo, che mira cioè alla distribuzione localizzata e, appunto, esclusiva in un unico punto vendita per lo più presente in una limitata zona geografica. Lidl, in questo ambito, ha optato per una distribuzione di tipo intensivo, con l'obiettivo che quanti più consumatori possibile potessero raggiungere il proprio prodotto al fine che fosse identificato con l'immediato soddisfacimento del loro bisogno.

Ultima, ma non meno importante, nella classifica delle quattro P è la promozione, quell'insieme di attività volte alla continua sponsorizzazione del proprio prodotto in modo dinamico, affinché il consumatore possa identificare in quel prodotto il soddisfacimento di un suo determinato bisogno.

Fare promozione significa, operativamente parlando, fare pubblicità sia tramite quotidiani, riviste, televisione, volantini, social media, sviluppare pubbliche relazioni volte a fare sponsorizzazioni ed eventi, attivare canali di merchandising. Promuovere in modo efficace un prodotto, dal punto di vista del

consumatore, è il modo migliore per operare su di esso un'influenza rilevante. La scelta di un tipo di promozione online o offline viene valutata sicuramente tenendo in considerazione l'obiettivo dell'azienda, il tipo di prodotto, il mercato di riferimento e il potenziale ritorno in termini economici per l'azienda che in essa investe.

Un marketing mix equilibrato può determinare il successo del processo di internazionalizzazione di un'azienda, come per il caso Lidl; al contrario, commettere errori nella valutazione dei vari fattori che contribuiscono al mix, significa trovarsi in situazioni difficilmente riparabili, visti gli investimenti necessari a mettere in atto le attività correlate alle scelte prese, affrontare danni di perdita di immagine o credibilità che possono portare al fallimento dell'intero processo.

Infine, ma particolarmente importante, ha rappresentato un decisivo punto di forza di Lidl il fatto di avere una struttura particolarmente snella, in cui il personale veniva molto formato al fine di sentirsi coinvolto e condividere le strategie dell'azienda ed i suoi obiettivi. Una struttura snella ha permesso a Lidl di cogliere e sfruttare le economie di scala offerte dal mercato italiano derivanti dalle grandi dimensioni del format introdotto.

### 3.3 La strategia di marketing

La strategia di marketing di Lidl ha avuto, negli ultimi anni, un connotato tipicamente virale: tale caratteristica, legata alla promozione, prevede che il messaggio pubblicitario di un certo prodotto venga diffuso sui canali online con una frequenza elevatissima definita, appunto, virale, da parte non tanto dei canali diretti dell'azienda, ma dai clienti attuali o potenziali dell'azienda.

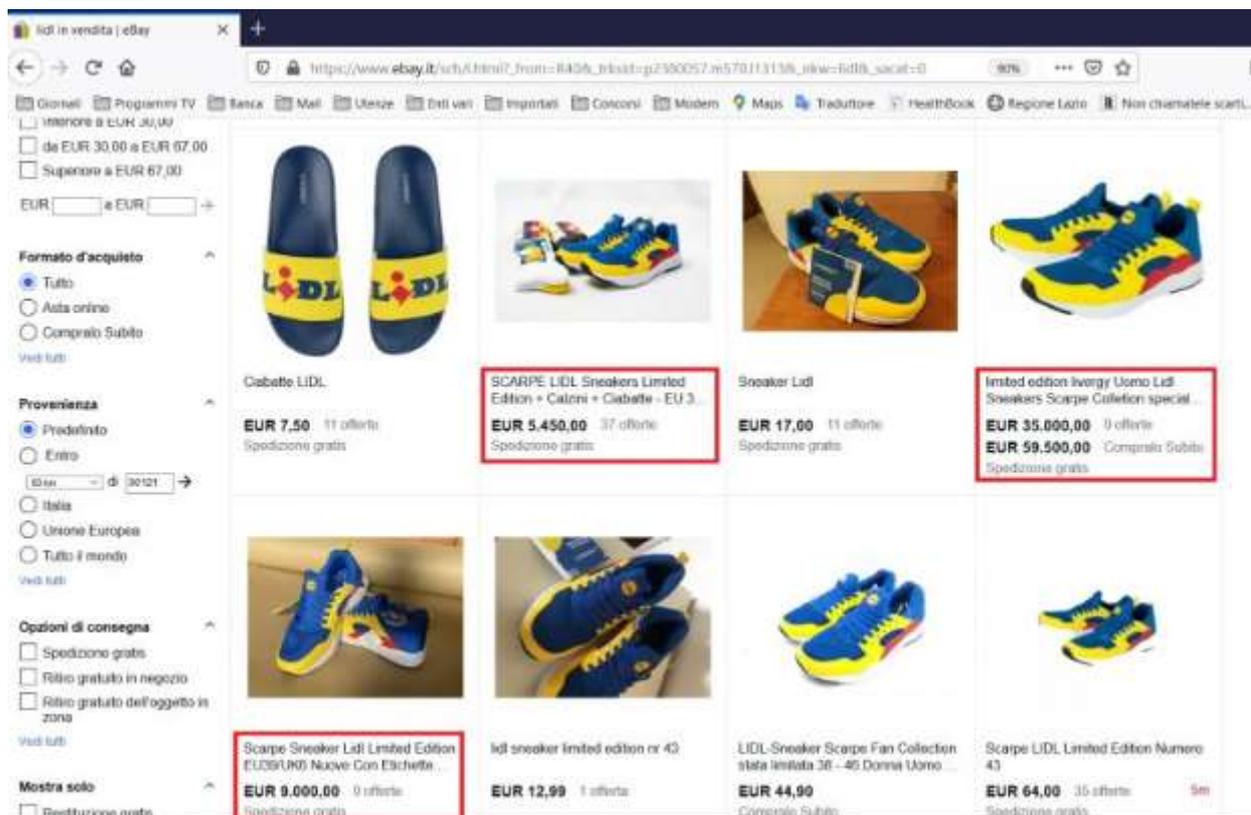
Questo metodo ha l'obiettivo di attrarre nuovi clienti che si trovano ad essere incoraggiati a comprare da una certa azienda perché qualcun altro, di cui ha fiducia, lo fa. Sfruttare questa leva significa comprendere un potenziale intrinseco di influenzare il consumatore, quello delle sue relazioni. Sviluppare una strategia di questo tipo significa per l'azienda creare contenuti dall'alto potenziale virale, accattivanti, moderni, trasgressivi, in generali non convenzionali che possano invogliare una grande quantità di persone a condividerlo, a "farlo girare". Sfruttare il potenziale della viralità insita nei social significa cercare di arrivare al contatto diretto con il potenziale cliente, scommettendo sull'attrattiva mediatica del proprio prodotto e, a sua volta, far questo presuppone un'elevata comprensione del mercato nel momento in cui si desidera presentare il prodotto e dei fattori che lo attirano e lo portano ad identificare un prodotto come necessario: il "must have".

E la scommessa di Lidl nel 2020 risultò vincente, in quanto i prodotti afferenti alla linea "Lidl fan collection" realizzarono il sold out in Germania, Finlandia, Belgio ed Italia dopo pochissimi giorni dal lancio dei prodotti sul mercato. Per questa specifica linea, Lidl optò per una logica di distribuzione di tipo selettivo che contraddistinse i prodotti come facenti parte di un'edizione limitata, portando Lidl su un segmento di mercato molto lontano da quelli di partenza: il collezionismo. A causa di ciò i prodotti venivano comprati e rivenduti a prezzi esorbitanti creando un fenomeno di risonanza sovranazionale identificato con una tipologia di compravendita chiamata reselling.

### 3.3.1 Il fenomeno del reselling

Il reselling, diffusosi inizialmente negli USA, è diventato in poco tempo una pratica assai diffusa, tale per cui un reseller acquista un prodotto al fine di rivenderlo ad un acquirente disposto a pagarlo ad un prezzo maggiorato. In questo contesto si inserisce anche la figura dell'autenticatore, azienda o privato, che certifica l'autenticità del prodotto che viene rivenduto.

Figura 23: Il reselling della collezione “Lidl fan collection”



Fonte: Immagine dal web

L'idea alla base di questi fenomeni, collezionismo è reselling, è quella di suscitare nel consumatore un'altissima aspettativa nei confronti del prodotto, stimolata dal limitato numero di unità in vendita o dai social media. Tale aspettativa genera una condizione d'ansia nel consumatore, ossessionato dall'idea di possedere un determinato bene che rischia di non poter più ottenere nell'imminente futuro.

È chiaro come questa dinamica si basi su catene del valore tipicamente di carattere soggettivo e pertanto fortemente dinamiche e volatili. Al fine di ottenere risultati concreti nell'elaborazione di strategie dinamiche che vogliono sfruttare questi fattori, è nata una branca del marketing che studia queste tendenze e che prende il nome di Neuromarketing.

### 3.3.2 L'uso del neuromarketing

Il Neuromarketing deriva dalla coniugazione delle neuroscienze alle teorie tradizionali di marketing al fine di studiare in modo approfondito quelli che sono i percorsi cerebrali del consumatore che lo inducono ad adottare determinate scelte d'acquisto piuttosto che a percepire in un certo modo un prodotto.

Questo tipo di analisi risulta complementare a quelle tradizionali per il fatto che permette di studiare fattori irrazionali che guidano il consumatore; secondo Zaltman, infatti, i consumatori sono ingluenzati nelle loro scelte di acquisto e consumo per il 95% da fattori di tipo inconscio ed irrazionale. Questo perché il consumatore viene continuamente esposto ad input pubblicitari come annunci sui quotidiani, spot televisivi che, se attirano il suo interesse, danno al consumatore l'opportunità di tenere a mente quanto ha visto e collegarlo ad acquisti già fatti nel passato<sup>23</sup>. Il neuromarketing offre al marketing nuove opportunità per comprendere da vicino – o meglio dall'interno – come pensa il consumatore, quali sono le emozioni che egli prova e provare, alla fine, le corrispondenze migliori tra ciò che l'azienda vuole ottenere e ciò che il consumatore desidera, in modo che entrambi escano dall'incontro pienamente soddisfatti<sup>24</sup>.

L'applicazione delle neuroscienze nel campo del marketing sfrutta tecniche quali lo studio della dilatazione oculare di un individuo sottoposto ad un certo stimolo grafico; vi è infatti correlazione fra dilatazione ed interesse, come tra contrazione e disinteresse. Un altro metodo riguarda l'elettroencefalografia, che studia gli impulsi elettrici rispetto al luogo del cervello da cui sono generati al fine di individuare quali sono le zone cerebrali maggiormente stimolate da una certa immagine. La complementarità che forniscono questi metodi permette alle aziende di ricavare un identikit accurato del consumatore che si vuole conquistare con il proprio prodotto, di capire le sue reazioni ad una certa campagna grafica, di misurare il suo interesse.

---

<sup>23</sup> G. Zaltman, *How Customers Think*, Harvard Business, 2003.

<sup>24</sup> F. Gallucci, *Neuromarketing*, Egea, 2019

Ma se secondo Zeltman, come affrontato prima, il 95% delle decisioni prese da un consumatore sono di carattere irrazionale, allora il restante 5% include scelte basate sulla razionalità del compratore.

Al fine di influenzare questo 5%, l'azienda punta ad attivare con il cliente un legame profondo, a creare, in un certo qual modo, un'esperienza legata al proprio prodotto che lo coinvolga a tal punto da suscitare in lui un sentimento di fiducia che si radichi profondamente nel consumatore tanto che la sua scelta, sebbene guidata da un fattore di tipo emozionale, risulti pensata e consapevole, in un certo senso, perfettamente razionale e razionalizzata. Uno degli strumenti su cui fa leva questa strategia è lo Story Telling, ovvero lo sviluppo di una storia, di un racconto in cui il consumatore possa immedesimarsi a tal punto da sentirsi coinvolto direttamente: questo inevitabilmente genererà nell'individuo emozioni di vario tipo che influenzeranno la sua percezione di appartenenza al brand stesso.

Lidl, sotto questo punto di vista, creando la collezione "Lidl fan collection", ha voluto proprio stimolare questo senso di appartenenza del "proprio" consumatore, rendendolo più partecipe, maggiormente fidelizzato.

D'altra parte, Lidl ha operato grandi cambiamenti nell'aprirsi ad un segmento di mercato diverso da quello alimentare, ma rimanendo coerente sulla politica di prezzi. Ha localizzato la vendita nei propri store di determinati prodotti, spingendo il consumatore a recarsi non più in un discount, ma in un luogo che non era più possibile associare alla sola spesa, un luogo in grado di fornire prodotti esclusivi e assai desiderati dal mercato.

Del vantaggio competitivo che Lidl ha raggiunto con questa collezione ha sicuramente beneficiato il profitto in genere per l'azienda, la sua immagine, la sua posizione. Soprattutto Lidl è stata in grado di attirare verso il proprio brand un gran numero di nuovi clienti che non erano avvicinati in precedenza attraverso il solo segmento alimentare.

### 3.4 Conclusioni

Tutto quanto detto finora in merito al caso Lidl va anche contestualizzato con l'anno di uscita della collezione, il 2020, anno di eccezionale crisi non solo per il nostro paese, ma a livello mondiale, a causa della diffusione del virus Covid19 che ha portato moltissime aziende al fallimento e molti colossi nel mercato a drastici cali di fatturato. Nel 2020 (Figura 24) Lidl ha raggiunto un livello di crescita del brand incredibile.

Un risultato del genere, in un simile periodo storico, denota da parte dell'azienda in analisi, un lodevole studio di tutto il contesto e dei rischi che erano associati al cambiamento, per nulla scontato.

Figura 24: Brand con la crescita più rapida nel 2020



Fonte: <https://distribuzionemoderna.info/>

Il successo di Lidl è stato sicuramente influenzato dalla rapidità di adattamento dell'azienda, dalla forte spinta anche in termini tecnologici che l'ha contraddistinta che le ha permesso di rispondere in modo

rapido alle esigenze dei consumatori e dalla bravura nello sfruttare le economie di scala generate dall'aver creato un prodotto di valore per il cliente.

## 4. Auchan: un caso di insuccesso

Al fine di delineare un quadro completo della difficoltà legata al processo di internazionalizzazione, dei rischi per l'azienda che decide di intraprenderlo e dei risultati associati alla reazione a determinate dinamiche di mercato, risulta complementare presentare l'analisi di un caso in cui il processo è fallito, cercando di comprendere le ragioni intrinseche che hanno portato all'insuccesso, i punti di debolezza che hanno determinato scelte non adeguate da parte dell'azienda.

### 4.1 Storia

Auchan è stato uno dei più grandi gruppi holding con presenza diretta in gran parte del mondo. Si trattava di un'azienda frutto della fusione di tre strutture sotto lo stesso nome e marchio: Auchan Retail International, che gestiva le vendite al dettaglio internazionali, Immochan, che gestiva i centri commerciali e Oney, che offriva servizi finanziari, tutte sotto Auchan Holding.

L'azienda è stata fondata dall'imprenditore Gerard Mulliez nel 1961 nella città francese di Roubaix. Dopo aver incontrato i proprietari di catene di vendita al dettaglio Carrefour e Leclerc, l'uomo d'affari di seconda generazione Gerard Mulliez ha deciso di diventare un importante commerciante e di creare il proprio negozio con un regime operativo simile. Dopo una fase di riflessione e preparazione, lo aprì nell'edificio Phildar nell'ex fabbrica di suo padre della zona degli Hauts-Champs a Roubaix. La sua superficie totale era di 600 metri quadrati. Tuttavia, negli anni Ottanta l'outlet commerciale dovette essere chiuso a causa della forte concorrenza.

Nell'estate del 1967 Auchan ottenne il suo primo ipermercato. Si trovava nella città di Roncq e copriva una superficie di 3.500 metri quadrati. Il primo centro commerciale, poi, fu fondato a Englos, nella metropoli di Lille.

L'azienda si ingrandì gradualmente, espandendosi in Francia e poi in Europa fino a disseminare i suoi negozi in giro per il mondo. Il primo negozio Auchan fuori dalla Francia fu aperto nel 1981, in Spagna.

Tra i paesi interessati dal processo di internazionalizzazione Portogallo, Cina, Ungheria, Spagna, Polonia, Tagikistan, Italia, Emirati Arabi Uniti, Russia, Ucraina, Lussemburgo e Romania.

L'eccezione fu rappresentata dagli Stati Uniti, dove la catena Auchan non riuscì mai a competere: all'inizio del 2003 Auchan annunciò la chiusura di due negozi per mancanza di profitto. Il 6 gennaio di quell'anno sono stati chiusi contemporaneamente entrambi i punti vendita e dopo quindici anni la società francese aveva ridotto tutte le attività di trading negli Stati Uniti, concentrandosi sui paesi dell'Europa e dell'Asia. Il nome Auchan, che solo in seguito divenne la base del logo aziendale, non apparve subito. Il primo negozio di chiamava Ochan ma a causa del suono fortemente assonante al giapponese è stato cambiato in Auchan. Il fondatore decise di usare la lettera "A" in luogo alla "O" in quanto è la prima lettera dell'alfabeto ed inizia l'elenco in qualsiasi directory.

Durante l'intera esistenza dell'azienda, questa ha avuto principalmente quattro loghi:

- Dal 1961 al 1983 (Figura 25) il logo di debutto presentava una grande "A" in un cerchio, delineato in modo che la parte superiore della lettera e le estremità della barra fossero tagliate. Questo è un indizio che il negozio superava tutte le aspettative ed era molto più grande di qualsiasi framework. I bordi dell'icona erano blu, la lettera rossa, lo sfondo bianco. Sulla destra vi era invece il nome completo della catena di negozi, in caratteri maiuscoli; la parola era disegnata in uno stile semplice, liscio e quindi facile da leggere.
- Dal 1983 al 2015 (Figura 26) apparve un logo radicalmente diverso: raffigurava un uccellino rosso e verde con una lunga coda che sostituiva la barra centrale della "A"; il resto delle lettere era in carattere minuscolo, stampate in grassetto nell'ortografia classica. La scelta del pettirosso come uccellino ha come obiettivo quello di dimostrare la vicinanza del negozio ai clienti e il suo amore per loro.
- Dal 2015 (Figura 27) è cambiato il modo di dipingere il pettirosso che è stato reso più elegante ed accogliente. Era ancora sovrapposto alla "A", a sostituzione della barra, ma il suo corpo era più allungato e con linee più fluide. Gli occhi, il becco, le zampe e la coda dell'uccello sono verdi, mentre il resto del piumaggio è rosso come l'iscrizione.

- Infine, un'ultima versione è comparsa nel 2018 (Figura 28). Il nuovo logo era identico al precedente ma completamente rosso.

Figura 25: Logo 1961 - 1983



Fonte: Immagine dal web

Figura 26: Logo 1983 - 2015



Fonte: Immagine dal web

Figura 27: Logo 2015 - 2018



Fonte: Immagine dal web

Figura 28: Logo 2018



Fonte: Immagine dal web

L'evoluzione del logo di questa azienda è diventata famosa in quanto si è sviluppata contemporaneamente all'espansione di Auchan, non cambiando comunque mai lo stile, quindi senza subire radicali stravolgimenti ad eccezione del cambio tra caratteri maiuscoli del primo logo e caratteri minuscoli di tutti i successivi.

Insieme al logo anche gli slogan del gruppo cambiarono frequentemente, soprattutto nel mercato domestico francese. In Italia Auchan entrò con lo slogan “La forza della convenienza”, cercando chiaramente di identificare la propria offerta come fortemente accessibile dal punto di vista del prezzo.

Poi, nel 2005 passò a “Tutta la passione che meriti”, spostando il focus su un concetto maggiormente incentrato al cliente, alla qualità e allo sviluppo di relazioni forti.

Dal 2012 Auchan ebbe come slogan “Vivere bene ti conviene”; quest'ultimo cercava di coniugare prezzo e qualità strizzando sempre l'occhio alla prossimità e alla fidelizzazione del cliente.

Infine, l'ultimo slogan dal 2017 fu “E la vita cambia” (Figura 29), adottato anche in Francia, una scelta molto criticata dagli esperti di marketing che la definirono “rassegnata” e lontana dai messaggi su cui l'azienda si era da sempre concentrata.

**Figura 29: Slogan Auchan 2017**



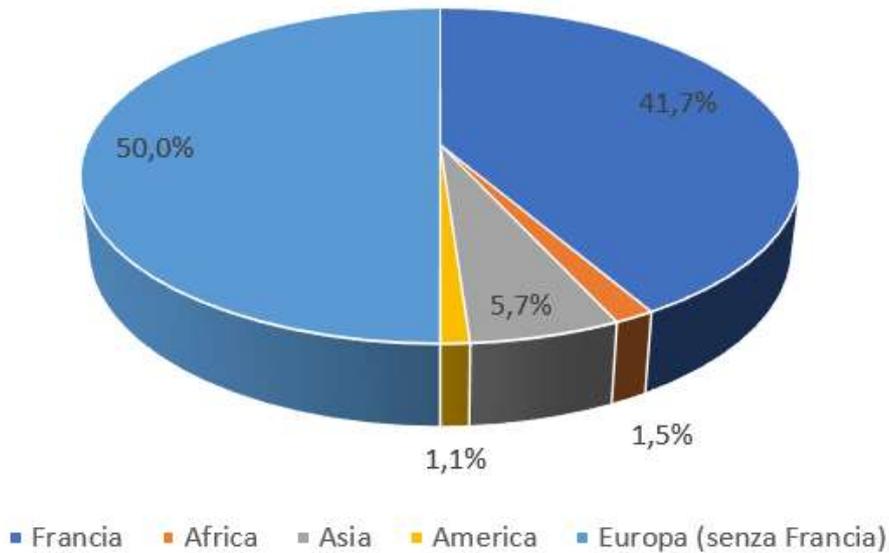
Fonte: <https://www.gdonews.it/temi/francia/>

All'inizio degli anni Duemila, Auchan era un gruppo strutturato in ben ventitré aziende partecipate per l'84% il cui proprietario era la AFM (Associazione Famiglia Mulliez), nata nel 1955 con lo scopo di salvaguardare il patrimonio familiare del fondatore. Fanno capo a questa stessa associazione anche altre

cento imprese partecipate tra il 10% e il 100%. Tra i nomi presenti nella lista delle partecipate: Decathlon, Leroy Merlin, Bricoman, Bricocenter, etc.

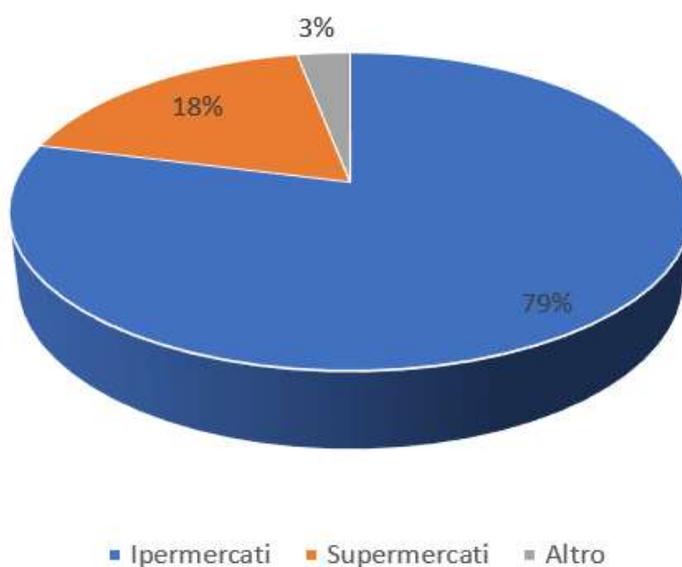
Il gruppo Auchan all'inizio del secolo era presente su quattro continenti, principalmente nel mercato Europeo (Figura 30) e i suoi profitti provenivano principalmente dagli Ipermercati (Figura 31).

**Figura 30: Ripartizione dei punti vendita Auchan per zona geografica**



Fonte: Elaborazione personale dei dati del rapporto annuale Auchan 2003

**Figura 31: Attività principali del gruppo Auchan**



Fonte: Elaborazione personale dei dati della Global Market Information Database

## 4.2 Strategie

I pilastri di Auchan erano la sua strategia di gruppo, la sua indipendenza, la sua crescita, nonché il rapporto tra i consumatori e i suoi dipendenti in termini di qualità dei prodotti e servizio offerto.

La strategia di Auchan era organizzata secondo una logica focalizzata sul cliente, con particolare enfasi sull'ospitalità e la prossimità, fattori principali del suo sviluppo internazionale.

Punto importante dell'assetto organizzativo di Auchan fu l'indipendenza tra la holding e le altre società. L'assetto prevedeva infatti, al di là del bilancio consolidato, una polarizzazione dei budget, degli investimenti e quindi dell'indebitamento segregata per singola società.

Dal punto di vista dell'offerta Auchan, agli antipodi da questo punto di vista rispetto a Lidl, ha sempre avuto prodotti con forti connotazioni francesi, avvicinandosi poco ai mercati esteri in cui investiva in nuovi punti vendita.

Auchan, come detto, si affidava ad una struttura di tipo internazionale, con tre dipartimenti per l'ottimizzazione delle proprie risorse, il primo dedicato agli acquisti internazionali, un secondo preposto allo sviluppo e alla produzione di etichette e il terzo di coordinamento internazionale con una rete di agenzie di acquisto.

Nel suo rapporto 2003, l'obiettivo principale del gruppo Auchan era quello di concentrare i propri sforzi e diventare il miglior marchio di ipermercati contribuendo a elevare lo stile di vita per i propri dipendenti e per i propri clienti.

Per quanto riguarda lo sviluppo delle sue strategie estere nella sua storia, il gruppo ha effettuato acquisizioni e investimenti diretti. Nell'offerta iniziale Auchan scelse di non differenziare molto i propri prodotti, anche in questo caso, una scelta in forte contrasto con quella fatta da Lidl, ma si specializzò per lo più in spazi per i clienti, offrendo, ad esempio, uno spazio caffè, un salone di bellezza, uno spazio nursery e uno spazio dedicato all'ottica, tutti nella stessa direzione del "vivere meglio".

Per entrare in nuovi paesi, Auchan utilizzò strategie di implementazione in base alle caratteristiche del mercato; quindi, il gruppo si configurò come uno dei più dinamici grazie ai suoi acquisti di azioni, vendita di negozi, acquisizioni, partnership e joint venture.

Il fallimento della sua strategia in Nord America dove la concorrenza era ed è tuttora molto intensa ha dimostrato che l'adattamento dell'offerta, la scelta del paese e l'analisi dei concorrenti è fondamentale per affermarsi e crescere in nuovi paesi.

Come si è analizzato, la grande distribuzione era nella sua fase di boom tra la fine degli anni Ottanta e i primi anni Duemila, così anche il contesto francese consentiva di considerare possibili investimenti in nuovi mercati. I tre principali distributori francesi all'estero utilizzavano vari mezzi per realizzare le loro espansioni, vale a dire investimenti diretti, joint venture, acquisizioni e alleanze.

### 4.3 Il processo di internazionalizzazione di Auchan

Visto il contesto di forte sviluppo della GDO nel corso degli anni Ottanta, nel 1989 cominciò il processo di internazionalizzazione di Auchan che la portò a valutare più di dieci anni dopo investimenti anche su altri segmenti come l'e-commerce, i distributori di benzina, i self-discount, il settore immobiliare, la telefonia ed in alcuni paesi l'energia domestica. Il primo ipermercato Auchan italiano aprì a Torino nel 1989. Da subito l'azienda operò una serie di acquisizioni dirette di aziende già presenti nel mercato italiano per guadagnare quote di mercato: la prima, nel 2004 del gruppo Rinascente, il quale contava ben 50 supermercati Sma al suo interno.

In realtà l'alleanza di tipo sia strategico che finanziario con il gruppo Rinascente risale al 1997; da quell'anno in poi tutti gli ipermercati ad insegna CittaMercato e Joyland cambiarono in Auchan. Nel 2004 fu finalizzata l'acquisizione da parte di Auchan di tutte le attività alimentari legate prima al gruppo Rinascente. La stessa strategia venne applicata acquisendo al 100% solide aziende del Piemonte, della Lombardia, delle Marche, del Lazio e della Sicilia.

Nel 2015 l'accordo siglato, appunto, tra Sma e Auchan permise alla centrale acquisti di raggiungere una quota di mercato in Italia pari al 13,9% posizionandosi al terzo posto nel Paese. L'azienda proseguì la sua attività tramite molteplici accordi di franchising che contavano più di milleduecento punti vendita sotto insegna Simply, i quali ottenevano un vantaggio approvvigionandosi da Auchan a prezzi molto vantaggiosi, aumentando la presenza di punti vendita nel Sud Italia nonostante la difficoltà di adattare la propria offerta a quella locale. L'espansione italiana portò ad un risultato operativo, secondo i report aziendali, di +63Mln€ nel 2014.

A questo punto l'azienda valutò che nel mercato italiano non fosse possibile ricavare maggiori profitti e spostò il suo interesse ad est, investendo moltissimo in Russia, Polonia e Cina. Nel 2015 il risultato operativo scese a -73Mln€, con una perdita rispetto all'esercizio precedente di ben 136 milioni.

Questo contesto portò di fatto ad uno stallo nel gruppo Auchan che si trovò a fermare il processo di espansione per paura di aggravare le perdite già molto elevate. Di conseguenza Auchan cominciò a perdere quote di mercato in Italia poiché le opportunità non colte dal gruppo vennero colte dai competitor.

Per affrontare questa situazione, tra il 2015 e il 2016 il gruppo Auchan si riorganizzò completamente con un assetto che prevedeva le aziende retail delle varie country sotto Auchan holding. Di fatto, commercialmente non cambiò molto ed anche il cambiamento dei vertici delle aziende risultava solo frutto di riorganizzazioni interne, senza nuovi ingressi in organico.

Dopo un anno, il nuovo assetto organizzativo non portò ai risultati sperati, così Auchan cambiò i vertici aziendali inserendo nuove figure, tutte però appartenenti al contesto francese; tali figure trovarono grossi impedimenti e grossi limiti nella gestione di un mercato che facevano difficoltà a seguire e di cui non riuscivano a cogliere opportunità e dinamiche a causa del fatto che non lo conoscevano.

Il nuovo assetto cercò di applicare una politica di omogeneizzazione tra le varie country, difficilmente applicabile a priori in tutti i mercati in cui Auchan era presente. L'apertura nel 2015 di 38 minimarket in Italia rappresentò per lo più un'incongruenza e portò a grossi disservizi e cali negli assortimenti e la perdita derivante da questi nuovi format presentò ripercussioni a livello generalizzato per l'impresa.

È chiaro come, in un contesto del genere, un errore importante è stato quello di non aver creato una struttura sufficientemente snella da permettere un adattamento alle esigenze territoriali; addirittura, in un Paese come il nostro, in cui è necessaria una differenziazione dell'offerta tra Nord e Sud, non può sicuramente essere vincente l'applicazione di una logica e di formati tipicamente francesi.

Le perdite si confermarono e si aggravarono per cinque esercizi consecutivi, il che portò nel 2018 alla chiusura dei primi punti Auchan, a Napoli. Infine, nel 2019 Auchan Retail Italia annunciò la completa cessazione della sua attività.

Tutti i punti afferenti ad Auchan Retail Italia furono rilevati dal gruppo Conad ad un prezzo, possiamo dire, stracciato, attraverso la creazione della società di scopo Margherita distribuzione Spa, attraverso la quale, nel corso dell'anno successivo, Conad operò una serie di attività di vendita e cambio insegna che si conclusero alla fine del 2020. L'acquisizione permise a Conad di diventare l'operatore maggiore sul

mercato italiano con un fatturato, alla fine del 2019, in crescita del 10,2% sull'anno precedente e salendo ad una quota di mercato pari al 14,8%<sup>25</sup>.

Solo pochissimi punti vendita, non rilevati dal gruppo Conad, sopravvissero nella nostra penisola, per chiudere definitivamente i battenti alla fine del primo trimestre del 2021 e causando elevati licenziamenti di dipendenti. Questo perché alcuni punti vendita non trovarono un nuovo acquirente principalmente a causa della grandissima dimensione degli ipermercati Auchan i quali, assortiti per il food e il non food, producevano elevatissimi costi di gestione difficilmente attraenti per altre insegne eventualmente interessate all'acquisto.

Questo problema fu affrontato da Conad che, a valle dell'acquisizione, si trovò a compiere importanti processi di ridimensionamento dei negozi rilevati.

La filiale italiana di Immochan, ovvero la Galleria commerciali Italia Spa, che, ricordiamo, gestiva i centri commerciali, è sopravvissuta nel nostro paese cambiando, poi, nome in Ceetrus e continuando ad operare, sotto diverse insegne, l'attività in Italia. Questo grazie al connotato di forte indipendenza, di cui si è parlato, che avevano le società rispetto alla holding, tale per cui le perdite dell'una non hanno intaccato i profitti di un'altra.

Dal punto di vista della differenziazione Auchan sperimentò nel proprio paese alcune nuove proposte: a Lille lanciò nel 2011 un ipermercato senza il food, Auchan Maison, dedicato interamente alla casa; a Marsiglia fu lanciato Auchan Discount, un nuovo ipermercato basato sulla logica dell'every day low price, insieme ad Auchan Gourmande nel canale della prossimità, rivolto ad una clientela agèe.

Sul mercato italiano Auchan sperimentò invece una fortissima, per lo più indiscriminata, differenziazione di prodotto investendo nella benzina, con 38 stazioni di servizio; nel settore del commercio farmaceutico, con 36 parafarmacie; nel settore dell'ottica con i Corner ottica Auchan; nella telefonia mobile con A Mobile sviluppata in collaborazione con Wind (Figura 32) poi fallita nel 2018 conseguentemente a forti disservizi e lamentele; nel mercato dell'energia con Luce e Calore in collaborazione con Italcogim

---

<sup>25</sup> Dati Nielsen I semestre 2020

Energie; nel campo dei servizi finanziari attraverso la società Accord Spa che dal 2002 ha portato all'erogazione di carte di credito e finanziamenti per il credito al consumo.

**Figura 32: Logo di A Mobile**



Fonte: <https://it.wikipedia.org/wiki/Auchan>

Come driver di valutazione delle proprie offerte, il gruppo mise in atto le indagini Helios a livello nazionale per rilevare la soddisfazione dei clienti verso l'insegna, il Focus Group, ovvero un'attività strutturata di ascolto dei clienti condotta nei punti vendita, la spesa accompagnata, al fine di comprendere meglio il percorso di spesa dei clienti, le loro risposte ai prodotti e al layout dello store, l'analisi reputazionale delle opinioni online sul brand e sui prodotti offerti.

Per caratterizzare la propria immagine attivò una serie di azioni in tema di responsabilità sociale d'impresa, come l'implementazione di un sistema di smaltimento dei rifiuti organici prodotti dai punti vendita, l'interazione della logistica con un sistema di consegna unico e la differenziazione del trasporto a seconda della tipologia della merce trasportata, l'esposizione nei punti vendita di pannelli informativi i quali riportavano consigli per l'acquisto e l'utilizzo ecologicamente responsabile dei prodotti in vendita, il monitoraggio mensile dei prezzi al fine di garantire un livello sempre maggiore di convenienza; siglò anche una collaborazione pluriennale con il WWF, fu testimonial di sostegno alla ricerca Telethon, collaborò con onlus locali e mise in piedi il progetto Last Minute Market per devolvere i prodotti invenduti ad organizzazioni benefiche. Infine, implementò anche sistemi di fidelizzazione e carte fedeltà.

## 4.4 Conclusioni

In conclusione, dall'analisi della storia e delle scelte prese da Auchan, possiamo dire che l'azienda ha operato una politica strategica di tipo hard, che prevedeva l'espansione a scapito della manutenzione, l'internazionalizzazione a tutti i costi ma con i limiti della scelta rivolta alla standardizzazione dell'offerta, l'indipendenza organizzativa presidiata però solo da esponenti del paese d'origine. Auchan ha lavorato di quantità in tutti gli ambiti: nelle dimensioni dei punti vendita, negli approvvigionamenti del segmento food e non food, nella numerosità dei paesi target prescelti, senza poi di fatto riuscire ad avere una profonda conoscenza dei singoli mercati e quindi trovandosi, soprattutto nel contesto italiano a mancare in pragmaticità, a vivere una limitata comunicazione con le reali esigenze di un cliente diverso da quello del proprio paese, ricercando feedback e approvazione dai consumatori senza un'adeguata politica di sponsorizzazioni. Dal punto di vista del fallimento strategico, rimandando a quanto detto nel Capitolo 2, Auchan ha realizzato una competitive failure, dovuta al mancato adattamento del proprio format e del proprio mix di prodotti al contesto italiano in cui cercava di penetrare, ma soprattutto ad un'errata analisi della competizioni e della saturazione del mercato in cui, come abbiamo visto, i suoi investimenti sono andati a calare a favore della concorrenza. Altresì si identifica in questo caso una operational failure, dovuta principalmente ai vertici aziendali e all'incapacità dei manager, per lo più francesi come si è visto, di comprendere e di reagire al contesto italiano del quale non avevano esperienza.

## BIBLIOGRAFIA

Fornari, Gli scenari del marketing distributivo, Egea, 2019

Pepe, Musso, Piccoli produttori e grandi distributori: prospettive di sviluppo internazionale nei circuiti commerciali e logistici, 2009

Nardi, Dalla liberalizzazione al neoprotezionismo: la Grande Distribuzione Organizzata, Academy Internacional, 2020

Rapporto annuale ISTAT 2021

Sandro Castaldo, Retail & Channel management, Egea, Milano, 2008

Antonio Foglio, Vendere alla grande distribuzione, Franco angeli, Milano, 1996

Indagine conoscitiva sul settore della GDO di AGCM

Penco, «Retail logistics» e vantaggio competitivo delle imprese della grande distribuzione organizzata, Giappichelli, 2016

Parise e Vinelli, La distribuzione italiana, 2011

Polimi, Metelli, 2010

Roberta Panza, Manuale di progettazione per la grande distribuzione; strategie immagine e format per nuovi consumatori, Franco Angeli, milano 2013

Viviano et al.,2012

Alessandrini A, L'impresa,1984.

Bartlett C.A.,Ghosal S.,Managing Across Borders,Boston,Harvard Business School Press,1989

(traduz.it.:Management globale:la soluzione transnazionale per la direzione d'impresa,Milano,Etas,1990).

Bertoli G.,"Relazioni interaziendali e acquisizione di capacità per lo sviluppo della marca" in S.Vicari (a cura di),Brand equità. Il potenziale generativo della fiducia, Milano,Egea,1995.

Boccardelli P., A. Marcati,L.Marchegiani, Economia e Gestione delle Imprese,McGraw-Hill,2006

Bonomi,Rullani, ricerca Consorzio A.A.S.T.E.R. per confartigianato 2006.

Caroli M., Marketing e processo di internazionalizzazione nell'impresa internazionalizzata, Giappichelli

Caselli C., L'avventura dell' internazionalizzazione, Giappichelli, 1994

D. Fornari, S. Grandi, E. Fornari, il marketing della convenienza: Politiche di prezzo e promozioni, Egea, Gennaio 2009.

Dickson e Ginger, 1987, citando Marzocchi G.L. e Costabile M., Micro e Macro Marketing, 2005

Dunning J.H, Multinational Enterprises and the global economy, Addyson-Wesley, Wokingham, 1992

F. Gallucci, Neuromarketing, Egea, 2019

G. Zaltman, How Customers Think, Harvard Busines, 2003

Marshall A., Principles, principi di economia, UTET, Torino, 1959

Massy W.F e Frank R.E., Journal of marketing research, 1965;

Melvin J.R., Increasing Returns to Scale as a Determinant of trade, "Canadian Journal of Economics", agosto 1969.

Nanut V., Il ruolo degli intermediari commerciali nel processo di internazionalizzazione delle PMI e nello sviluppo del commercio internazionale, Cedam, 1995

Pellicelli G., Il marketing internazionale Mercati globali e nuove strategie competitive, Milano, Etas, 1990

Porter M., Il vantaggio competitivo, Edizioni di comunità, 1985

Porter M. e Takeuchi Y., "I tre ruoli del marketing internazionale nella strategia globale", in "Competizione globale", ISEDI, Torino, 1987.

Ries A. e Trout J., Positioning. La conquista della posizione vincente, Amburgo, McGraw-Hill, (Ed. originaria: Positioning: the battle for your mind, 1982)

Root F.R., Entry Strategies for International Markets, Lexington Books, 1987.

Root F.R., "Alcune tassonomie degli accordi internazionali di cooperazione", in F.J. Contractor e P. Lorange (a cura di), La cooperazione tra imprese, Milano, Etas, 1990

Rullani E.- Grandinetti R., Impresa transnazionale ed economia globale, Carrelli 1996

Schillaci C.E., Profili economico-aziendali della formula joint venture, Giuffrè, 1988

Schumpeter J., Teoria dello sviluppo economico, Firenze, Sansoni 1977

Sciarelli S., Economia e gestione dell'impresa, cedam 2001

Stampacchia P., L'impresa nel contesto globale, Giappichelli 2001

Usunier J.C., Marketing across cultures, Thousand Oaks, 1996,

Valdani E., Le decisioni di marketing nell'impresa industriale, Giuffrè, Milano, 1984

Valdani E., Marketing strategico, Etas 1995

Valdani E., G.Bertoli, Mercati internazionali e Marketing, Egea, 2004

Wind Y. e Douglas S.P., International Market Segmentation, European Journal of Marketing, 1972

Bernini D., Marca del distributore: la crisi non fa sconti, Rivista GDOWEEK 1-12 gennaio 2015

Siti istituzionali: <https://www.agcm.it/>; <https://www.istat.it/>; <https://www.federconsumatori.it/>

## Ringraziamenti

Questa pagina, non lo nascondo, insieme a quella di apertura della tesi sono le parti che più mi hanno emozionato, perché con esse so che termina una parte importante della mia vita: quella di studente. Perciò con quest'ultima vorrei ringraziare tutte quelle persone senza le quali il mio percorso non sarebbe stato lo stesso.

Un grandissimo e amorevole ringraziamento va in primis a mia madre e a mio padre per avermi sostenuto, per essermi stati vicini in tutti i miei momenti di vita quotidiana, lavorativa, sportiva ed universitaria, ma soprattutto per avermi aiutato a diventare la persona che sono ora.

Vorrei poi ringraziare il mio "fratellino" Tommaso, la mia colonna e il mio grandissimo orgoglio.

Ringrazio Gaia, la donna che amo, che mi è sempre stata vicino nei miei momenti difficili rendendo con la sua allegria la mia vita più bella, leggera e divertente sempre e soprattutto per avermi costantemente rammentato la maggior parte delle prenotazioni agli appelli.

Un altro importante grazie lo vorrei estendere alla Dott.ssa Daniela Vadrucci e alla Dott.ssa Giulia Raimondo per avermi concesso parte del loro tempo e delle loro conoscenze per l'elaborato di questa tesi.

Un grazie speciale va poi a tutti i miei amici che mi hanno accompagnato in questo percorso, rendendolo più piacevole e spensierato. Grazie in particolare ai miei due amici di una vita, Niccolò e Leonardo: siete unici!

Vorrei, inoltre, ringraziare la Luiss Guido Carli per avermi dato la possibilità di partecipare al suo ottimo corso di laurea universitario ed il Prof. Matteo Caroli per avermi guidato con professionalità e disponibilità nella realizzazione della stesura della tesi.

Infine, voglio fare un ringraziamento a me stesso: ricordo come fosse ieri il ragazzo spavaldo di 19 anni che è entrato per la prima volta in questa Università, ed ora, al termine di questo fantastico percorso, ne esce un giovane uomo di 24 anni con valori e conoscenze nuove e solide per affrontare le tante avventure che la vita gli riserverà.

P.S. Nonno non ci credevi eh... ma ce l'ho fatta! Ora puoi veramente chiamarmi Dottore!