

Gennaio 2020

Introduzione alle logiche di CX Store Award di Promotion Magazine e alla ricerca condotta da Amagi

Premessa

La distribuzione al dettaglio dei beni di consumo ha raggiunto una maturità che, ai fini interpretativi, impone un grande, originale sforzo teorico per isolare i suoi specifici fenomeni comportamentali e per proporre **schemi esplicativi davvero efficaci**.

Il maggior limite, in questo senso, è restare subordinati alle elaborazioni del marketing sviluppato classicamente per brand e prodotti. In altre parole, **non bisogna** confondere la psicologia e il comportamento del “**cliente**” con quelli del “**consumatore**”.

Le differenze tra il marketing di prodotto e il marketing-at-retail

Per quanto ovvie, riassumiamo le differenze fondamentali tra il **marketing di prodotto** e il **marketing-at-retail** (da non confondere con il **trade marketing**, una branca specifica delle industrie fornitrici del sistema distributivo).

Il punto di vista dell'industria

La singola industria concentra i propri sforzi su un portafoglio limitato (per quanto ampio possa apparire) di prodotti predefiniti, omogenei nel tempo e nello spazio. Dunque, la sua attività di marketing si occupa della gestione e del miglioramento del **rapporto tra pochi prodotti seriali di quel portafoglio e una massa d'individui relativamente omologata dallo stile e dalla cultura di consumo**. Parliamo di una massa di potenziali acquirenti che, per quanto possa apparire scomponibile in un numero comunque limitato di cluster, appare relativamente omogenea. Lo rivela il fatto che il marketing di prodotto utilizzi ancora il vezzo gergale del “consumatore”, al singolare, riferendosi al classico concetto di ideal-tipo.

Il punto di vista del retail

Il mondo della distribuzione al dettaglio, al contrario, offre un **grande assortimento di prodotti disomogenei** tra loro e, per di più, mutevoli anche in un breve orizzonte temporale, qualora si escluda ovviamente il piccolo numero di “big brand” ecumeniche e fortemente pubblicizzate. Essi vengono indirizzati a innumerevoli cluster di clienti, che sono fortemente condizionati nelle loro scelte da un piccolo numero d'insegne presenti nel territorio in cui vivono.

Metaforicamente si può dire, allora, che il marketing di prodotto punta all'eccellenza come un solista che suoni uno strumento. Il marketing-at-retail ricerca (sempre metaforicamente) un'esecuzione virtuosa di un'intera orchestra.

Clienti e consumatori, una distinzione basilare

Da questi presupposti emergono le reciproche limitazioni delle potenzialità competitive d'industria e distribuzione. I clienti, a differenza dei consumatori, non sono facilmente identificabili tramite la ricerca di mercato.

Il consumatore

A quanto detto si aggiunga che il gradimento, la ricerca e l'acquisto di un consumatore verso un certo numero di marche e prodotti si sviluppa attraverso un processo di scelta reiterato. Ciò significa che questo meccanismo psicologico risponde ad un numero relativamente piccolo di variabili quali: il prezzo relativo, la pubblicità, l'esposizione, la capillarità distributiva, le promozioni di vario tipo.

Il cliente

Diversamente dal gradimento del consumatore, quello del cliente verso una certa insegna dipende da variabili che sono totalmente diverse. Per esempio: la comodità, la varietà assortimentale, il servizio reso, la qualità di specifiche categorie, il risparmio, inteso in senso lato e calcolato su una spesa composita e variabile nel tempo, e gli incentivi non monetari (come i programmi fedeltà), le iniziative dimostrative ecc.

È solo attraverso un calcolo complesso, impreciso e totalmente soggettivo del paniere della spesa che lo scegliere può essere ricondotto alla logica del prezzo rapportandolo alla qualità; un prezzo da intendersi, peraltro, secondo una definizione del tutto astratta e non quantificabile; una definizione condizionata da quelle cosiddette componenti ombra, che sono sempre implicite nell'attuazione di una scelta.

In sintesi

L'analisi delle preferenze verso un'insegna appare, pertanto, enormemente complessa e non suscettibile di essere risolta con il "metodo riduzionista". Con ciò s'intende il criterio di quantificare, tra le tante, quelle poche variabili che risultano oggettivamente misurabili. Questo accade, per esempio, quando si riconduce la "convenienza dei prezzi" a un mero confronto dei prezzi a scaffale, assumendo, con ciò, che siano questi il fattore preponderante, quasi esclusivo da cui dipenderebbe la scelta di un punto di vendita. L'uso ingannevole della ricerca di mercato avalla spesso questa conclusione.

La stragrande maggioranza degli intervistati dichiarerà sempre che il fattore primario che motiva la loro preferenza per un punto di vendita sono i suoi prezzi! Ma... facili verifiche dimostrano che, a parte pochissime eccezioni, la cognizione e il ricordo dei prezzi dei beni di largo consumo è affetta da enormi distorsioni.

La relazione causale "Prezzo→Domanda" e "Prezzo→Acquisto"

La relazione di causa effetto "prezzo→domanda" è stata teorizzata dall'economia neo-classica e mutuata in forma semplificata dal product-marketing. Essa è stata poi automaticamente estesa alla relazione "prezzo→acquisto del prodotto" dal marketing-at retail. In realtà, il cuore del

problema riguarda i diversi presupposti sul piano informativo che condizionano questi due aspetti dell'agire umano.

La scelta di un brand (in base al suo prezzo relativo, come postula la teoria economica) si traduce nella realtà inquadrando il consumatore davanti allo scaffale. Semplificando si può pensare che egli, di fronte all'esposizione dei prezzi di diverse alternative di un identico prodotto, sia in grado di raccogliere e processare rapidamente tutte le informazioni che rientrano nel suo campo visivo. In realtà non è così, ma accettando quest'allegoria si può immaginare che l'individuo effettui le sue scelte in base a calcoli matematicamente razionali.

La scelta di un'insegna dipende invece da molti altri diversi fattori. In primis dalla sua raggiungibilità rispetto a quelle presenti nel territorio abitato da ciascun cliente potenziale. Banale affermare che la scelta non sarà tra tutte quelle presenti nel territorio nazionale. La qualcosa ci dice che aggregare i dati per insegna a quel livello è palesemente errato.

La scelta reale di un punto di vendita risponde a molteplici fattori tangibili, ma soprattutto intangibili (ovvero non misurabili), fattori che appaiono evidenti al singolo individuo, ma restano oscuri all'osservatore esterno, al ricercatore.

Scelta del punto di vendita e scelta del brand appartengono, insomma, a due ambiti comportamentali completamente diversi; ed è superfluo ribadire che la prima prevale (tranne poche eccezioni) sulla seconda.

Un'altra distinzione basilare, consumer experience e shopper experience

Un'altra distinzione basilare è quella tra **consumer experience** e **shopper experience**. Un'esperienza consiste essenzialmente nella raccolta d'informazioni e nella loro elaborazione e poi nella sedimentazione del ricordo dopo un'azione, una sperimentazione.

L'esperienza di consumo

...di un brand è un fenomeno che si ripete sistematicamente nel tempo producendo la cosiddetta fedeltà alla marca. Vi è fedeltà quando un consumatore è insensibile alle sollecitazioni psicologiche di altre alternative. Raramente, nella realtà, la reiterazione del consumo si basa su un'effettiva, simultanea comparazione di due o più marche. Per fare un esempio immediato, il piacere gustativo derivante dal consumare la pasta X si confronta nella mente con il ricordo (!) delle sensazioni legate al consumo (più o meno lontano nel tempo, più o meno decontestualizzato) della pasta Y. Solo in particolari circostanze può aver luogo il declic che fa scattare il cambiamento; e tutto ciò per il consiglio di un amico, una suggestione televisiva, un pranzo fuori casa ecc.

In breve, tranne il caso del lancio di nuovi prodotti, non si tratta di un'**esperienza esplorativa**, ma piuttosto di un'**esperienza conservativa**, rafforzativa delle abitudini e delle convinzioni di un individuo che si relaziona ripetutamente con il suo oggetto di consumo.

La shopper experience

La shopper experience viceversa ha una natura **esplorativa**, di **scoperta**, in quanto l'offerta varia (poco o tanto, ma potremmo dire, in prospettiva, sempre più velocemente) nel tempo, grazie alle

tecniche di gestione degli assortimenti. Si pensi, a tal proposito, alle logiche stagionali e alle campagne promozionali.

Di conseguenza e riassumendo, in questo secondo caso non vige il principio dell'aggregazione statistica delle preferenze del cliente verso un'insegna. Per aggregare occorre che siano rispettate, almeno a grandi linee, delle precondizioni di similitudine. È invece innegabile che non esiste alcuna similitudine tra i carrelli della spesa di qualsiasi supermercato. Ciò detto appare ancor meno sostenibile la riconducibilità di una spesa familiare alla sola convenienza di prezzo (relativo), in un senso matematicamente compiuto.

La shopper experience rappresenta **un processo continuo di scoperta** e, in quanto tale, soggiace ai fenomeni:

- dell'**osservazione**
- della **percezione**
- della **cognizione**
- della **memorizzazione**
- e, infine, della **comparazione**

L'impostazione metodologica della ricerca di Promotion Magazine / Amagi

Dal nostro **rifiuto di adottare una metodologia quantitativa** basata su osservazioni oggettive dell'universo distributivo deriva lo spostamento del focus dallo studio dei prodotti a quello della clientela. In quanto tale, il nostro approccio non può che essere soggettivo, o per meglio dire, ispirato all'"**individualismo metodologico**".

I fenomeni legati agli acquisti di beni di consumo vanno analizzati, quindi, come **un insieme di azioni individuali**, motivate da **una razionalità anch'essa individuale** che, in quanto tale, **non è percepibile e non è misurabile dall'"esterno"**, ovvero in modo, appunto, oggettivo e condivisibile.

Le preferenze che determinano la decisione di recarsi in un punto di vendita piuttosto che in un altro possono pertanto riassumersi (ai fini di una ricerca empirica) solo e semplicemente nell'espressione di opinioni.

Ovviamente, il trattamento delle opinioni, non è compito facile e immediato, e ciò per una ragione. Esiste sempre **un'ampia problematica concernente il "mezzo"** (ovvero il linguaggio) attraverso il quale le opinioni vengono sollecitate da un lato ed enunciate dall'altro. Pertanto, l'oggetto dell'indagine è stato individuato in un concetto divenuto luogo comune, e dunque perfettamente intellegibile dall'ampio universo delle/dei responsabili degli acquisti in famiglia, attraverso una semplicissima domanda:

"Quali insegne conosce, frequentandole o avendole frequentate?"

Una seconda basilare considerazione si riferisce al giudizio circa la **soddisfazione** per le insegne frequentate, ovviamente sempre nelle aree geografiche (isocrone) entro cui si sviluppa la vicenda esistenziale di ciascuna famiglia.

La soluzione del problema si completa, pertanto, con la seconda domanda:

“A suo giudizio, quale tra le insegne che frequenta ha il miglior Rapporto Qualità/Prezzo?”

In questa risposta si condensa tutto il significato di un’opinione basata su una serie di esperienze d’acquisto reiterate da parte di chi si occupa degli acquisti in famiglia.

Qualità e Prezzo, alcuni problemi definitivi

Premettiamo che stabilire in cosa consista la **qualità** e cosa sia il **prezzo** a cui la prima si riferisce è questione non risolvibile a priori. Essendo criteri totalmente soggettivi ne consegue che il loro rapporto (cioè un termine che per comodità rappresenteremo simbolicamente come un quoziente) è qualcosa di ancor più inesprimibile. Questa figura retorica va ricondotta pertanto a un giudizio esclusivamente individuale che poggia su innumerevoli convinzioni, di cui alcune possono essere evidenziate dalla ricerca di mercato.

L’idea di un **quoziente Q/P**, tuttavia, è affascinante. È soprattutto comoda in quanto fa capire che a parità di prezzo quest’opinione migliora innalzando (e facendo percepire) la qualità o, viceversa, a parità di qualità, operando (e facendo cogliere) una riduzione di prezzo.

Nell’ottica del **marketing di prodotto** il concetto è potente e immediato. La qualità dello stesso detergente è identica in ogni situazione e il prezzo monetario è anch’esso percepibile senza ambiguità. Ne discende che comunicando una diminuzione del suo prezzo (in una delle tante varianti) quell’astratto quoziente migliora.

Nell’ottica del **marketing-at-retail** la qualità non è una costante e non è neppure dimostrabile (si pensi ai prodotti deperibili, non confezionati) per di più anche il prezzo è una variabile fuzzy, dato che si riferisce, tutto sommato, a un servizio più che a un prodotto in sé. Migliorare il quoziente Q/P nella mente della clientela non è per nulla facile.

Il protocollo della ricerca

Per quanto riguarda la metodologia dell’indagine, il **primo step** è consistito nella selezione del panel da utilizzare. Nel nostro caso gli intervistati sono stati individuati, dopo un primo screening, nei **“responsabili d’acquisto”** di entrambi i sessi, appartenenti all’universo delle famiglie italiane residenti nel paese.

È superfluo premettere che questo panel è strutturato a livello nazionale ed è rappresentativo della popolazione, secondo gli abituali canoni geo-demografici. Contrariamente ad altre indagini, non va dimenticato che, in realtà, il comportamento dei soggetti non va inteso come determinato da motivazioni di acquisto monadiche o strettamente individuali.

Il comportamento d’acquisto e la frequentazione di un’insegna dipendono, sempre, dalla scelta collettiva della famiglia di appartenenza del cliente.

Questa è la ragione per cui tutti i dati mostrati sono riferibili all’universo di 26 milioni di famiglie censite periodicamente da Istat.

Ciò premesso, a **due campioni paralleli** di **1.200 Responsabili degli Acquisti** tratti dalla **banca dati di Smart Research** è stato somministrato un questionario contenente le domande menzionate in precedenza e riferite ai temi seguenti:

1. Le insegne frequentate (appartenenti a una lista dettagliata con oltre 70 nomi) di 3 comparti merceologici
 - **Grocery,**
 - **Abbigliamento e Accessori**
 - **Elettronica, Elettrodomestici e Telefonia**
2. Con riferimento alle sole insegne indicate in precedenza:
 - **L'indicazione di chi offre il miglior Rapporto Qualità/Prezzo**
3. E sempre con riferimento ai nomi delle insegne prescelte, quali tra esse offrano il miglior Rapporto Qualità/Prezzo con riferimento ai seguenti **reparti**:
 - **Ortofrutta**
 - **Macelleria**
 - **Gastronomia**
 - **Panetteria e pasticceria**
 - **Formaggi**
 - **Vini**
 - **Birre e bevande**

E, rispettivamente per gli altri due settori: Abbigliamento ed Elettronica, i reparti:

- **Capispalla e abiti**
 - **Maglieria, intimo ecc.**
- e
- **Elettronica e telefonia**
 - **Elettrodomestici grandi e piccoli**

La rappresentatività del campione

La duplice somministrazione assieme a un terzo campione strutturalmente analogo hanno permesso di verificare la rappresentatività dei risultati. In sintesi, ottenuta la classifica per le diverse insegne in base alle percentuali delle risposte di ciascun campione, è stato possibile calcolare lo scostamento tra le due rilevazioni. Si è avuta così la conferma che nella parte alta della classifica (determinante per attribuire il **CX Store Award**) la sequenza dei valori si riproduceva identica. Ulteriormente, al diminuire della numerosità delle risposte per le imprese minori, gli scostamenti divenivano ovviamente più ampi, ma statisticamente accettabili. A tal proposito, è superfluo notare che, qualora quest'indagine assumesse finalità diverse da quelle dell'assegnazione dei CX Store Award, per proporsi fini analitici ad hoc delle catene minori, la dimensione del campione dovrebbe essere adeguatamente aumentata.

Goodwill Assoluto e Goodwill Relativo

La stima del numero di clienti che riconoscono a un'insegna il miglior Rapporto Qualità/Prezzo è un indicatore di rilevante importanza. Essa deve essere tuttavia accompagnata da **un'avvertenza**

preliminare a cui prestare grande attenzione. Risulta chiaro che questa dimensione numerica dipende strettamente dalla presenza qualitativa e numerica dei punti di vendita della catena analizzata, nel territorio nazionale (o in una singola area geografica). Cioè:

Maggiore è il numero dei negozi dell'insegna, maggiore è la sua diffusione geografica, tanto più grande sarà il numero assoluto dei clienti che le riconoscono il miglior Rapporto Q/P.

Questo **capitale di reputazione** è stato chiamato **Goodwill Assoluto**, ed è la vera ricchezza dell'impresa; è il fattore che le garantisce uno sviluppo e una fonte di profitti. Il **Goodwill Assoluto** è la premessa che, nel tempo, sorregge il giro d'affari complessivo di un'azienda della distribuzione o (in caso negativo) che ne determina il declino.

Conad è appunto l'insegna che mostra il maggior **Goodwill Assoluto** avendo ottenuto il riconoscimento di **3,614 milioni di famiglie** su 26 milioni (ovvero dal **13,9%** di questo universo). Seguono **Esselunga con l'11,8%** equivalente a **3,072 milioni di famiglie** e quindi **Coop con l'11,7%** corrispondente a **3,048 di famiglie**.

Tuttavia:

Esiste un'altra importante dimensione che prescinde dalla grandezza dell'impresa. Essa è costituita dalla soddisfazione manifestata dai clienti che frequentano quell'insegna, grande o piccola che sia. Ci riferiamo in questo caso al Goodwill Relativo.

Questo secondo importantissimo fattore si calcola dividendo il numero di coloro che riconoscono all'insegna il **miglior Q/P** per il numero di famiglie che la frequentano, vale a dire il **Parco Clienti** della stessa. Cioè:

$$\text{Goodwill Relativo} = N^{(Q/P)} / \text{Numero di clienti frequentanti (o Parco)}$$

Dove $N^{(Q/P)}$ (significa Numero di chi attribuisce la miglior qualità-prezzo).

Il concetto è immediatamente percepibile dalla tabella che mostra la classifica dei risultati ottenuti.

La tabella riassume le percentuali degli individui responsabili degli acquisti Grocery per la propria famiglia, che dichiarano di trovarvi il miglior rapporto Qualità/Prezzo, rispetto al totale di coloro che frequentano, per vari motivi, l'insegna.

	GOODWILL RELATIVO	PARCO FAMIGLIE CLIENTI X 1.000
Tosano	49%	786
Esselunga	49%	6.349
Lando	46%	566
Eurospin	33%	9.225
Conad	32%	11.409
Coop	31%	9.743

Colpisce il fatto che oltre al caso spesso citato, ma mai reso pubblico di **Esselunga**, figurino ai primi posti due catene locali del Veneto come **Tosano** e a seguire **Lando**, probabilmente note per la loro politica di prezzi aggressivi, e al quarto posto il discount **Eurospin**.

Ciò detto va fatto notare che il dato del **Goodwill Relativo** deve essere analizzato con grande attenzione.

Un elevato Goodwill complessivo non implica che l'insegna eccella in tutti suoi reparti. Può accadere che la soddisfazione complessiva della clientela sia il risultato di un mix di tante valutazioni distinte per i suoi vari reparti.

L'esempio di Esselunga e Tosano, eccellenti ma diversi

Nel corso del 2019, queste due aziende hanno raggiunto il miglior risultato tra tutti gli operatori della distribuzione grocery italiana, come soddisfazione tributata loro dalla clientela.

Dalla tabella che segue si coglie **l'eccezionalità di uno straordinario 49% di clienti pienamente soddisfatti** dalle due catene. Tuttavia, emergono alcune considerazioni molto interessanti.

- **Esselunga** mostra valori molto elevati per **tutti i suoi reparti**.
- Al contrario **Tosano**, compensa valutazioni buone ma non ottime come quelle riferibili ai suoi assortimenti di bevande alcoliche e non alcoliche.

Ciò significa che a determinare il giudizio complessivo di **Tosano** contribuisce l'offerta degli alimentari confezionati e dei non alimentari, generi di consumo che evidentemente **a parità di qualità** hanno presentato **prezzi percepiti come più bassi**.

In conclusione: il risultato finale è analogo, ma la strada per raggiungerlo è diversa.

Tabella - valori % del Goodwill Relativo ai vari reparti delle insegne. Il dato complessivo riferibile al Totale Grocery (Deperibile e Confezionato) deriva da diversi valori corrispondenti ai vari reparti.

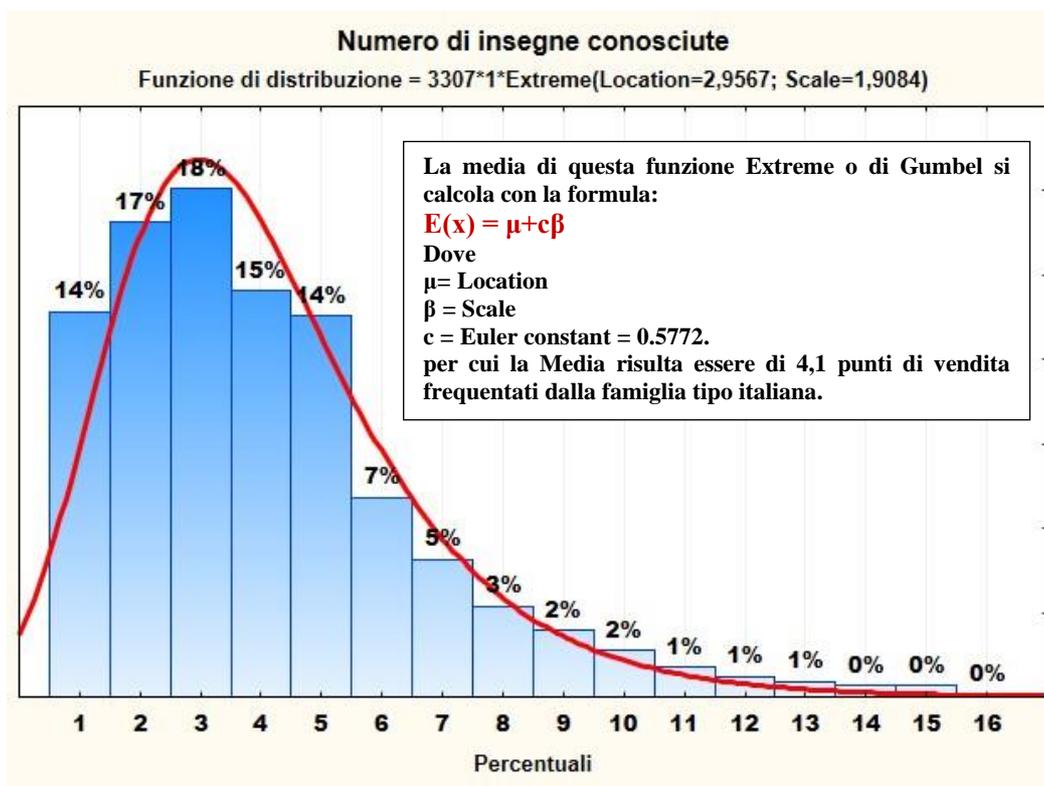
	TOTALE GROCERY	ORTOFRUTTA	MACELLERIA	GASTRONOMIA	FORMAGGI	VINI	BIRRE E BEVANDE	PANE E PASTICCERIA
ESSELUNGA	49%	49%	48%	44%	41%	45%	42%	43%
TOSANO	49%	16%	21%	37%	30%	46%	50%	33%

L'overlapping del Parco-Clienti, un'analisi di competitività per insegna

Dalla nostra survey emerge che, mediamente, una famiglia italiana frequenta 4-5 insegne tra super, ipermercati, discount ecc. Si tratta di una conclusione che non si discosta da altre ricerche in merito. Interessante è analizzare però la distribuzione di frequenze di questi dati, che non può essere "normale" in quanto esiste il limite inferiore di 0.

In primo luogo, si evince come si configuri la fedeltà ai luoghi d'acquisto, con un 44% di famiglie che si rivolge a 1-3 insegne. Segue una coda lunga di casi caratterizzati da una progressiva e sempre più accentuata infedeltà.

Tabella - Distribuzione % del numero di insegne conosciute per averle frequentate secondo la dichiarazione dei Responsabili degli Acquisti familiari. La distribuzione, essendovi il limite 0, non può essere Normale. Essa appare seguire una Funzione Extreme, detta anche di Gumbel



Ne consegue che il miglior Rapporto Q/P non può essere un tratto distintivo attribuito a tutti.

Questa considerazione, evidenzia un paradosso. È noto che ogni retailer alla richiesta di specificare quale sia l'asset principale della sua strategia cita questo notorio rapporto Q/P. La verità è che la gran parte delle insegne viene frequentata per altre **ragioni più prettamente funzionali**: la location, il servizio, l'affollamento, la tipicità dell'offerta, la specializzazione ecc. dando per scontato che esse non si discostino in modo palese dai prezzi confrontabili negli assortimenti praticati dai diretti concorrenti. Vale, quindi, un principio ben noto negli Usa: **per conquistare il goodwill dei clienti bisogna chiaramente eccellere in qualcosa e mantenersi in media con il resto.**

Dall'indagine emerge, allora, anche uno "spaccato" più dettagliato delle preferenze dei clienti italiani. In molti casi, la preferenza per una specifica insegna dipende da un certo reparto (per esempio, l'ortofrutta o la macelleria o la gastronomia). In altri la soddisfazione dichiarata dipende invece da un gradimento più generalizzato.

Si comprende allora come sia diverso il processo psicologico di una decisione di scelta di un prodotto rispetto a quella di un punto di vendita. Una marca ha nella mente di un consumatore caratteristiche ben definite (a prescindere da quanto corrispondano effettivamente da quelle oggettive, tecniche). Un punto di vendita, sempre dal punto di vista di ogni singolo cliente, gode di attributi molto meno precisi in quanto deve soddisfare esigenze molto più complesse e vaghe rispetto a un detersivo o un'acqua minerale. Occorre, pertanto, immaginare un luogo di vendita come un centro d'attrazione di una massa fluttuante di clienti che, come mostra il grafico

precedente, sono condivisi con altri concorrenti per tante diverse ragioni. La più semplice di esse è la geografia.

Immaginiamo che lungo la tangenziale di una città siano disposti, in sequenza, superstore e ipermercati di Coop, Esselunga, Carrefour, Iper e Auchan. Accadrà allora che solo una parte decrescente di clientela che vive vicino a Coop si spingerà progressivamente più lontano per acquistare in Iper e Auchan. Naturalmente, vale anche l'inverso.

Non è realistico pensare che si possa ricondurre un'analisi competitiva al puro e semplice confronto dei prezzi di tutte quelle insegne, così come fanno spesso servizi giornalistici e consulenziali.

Le clientele delle diverse insegne sono sì sovrapposte, ma sono intrinsecamente diverse, disomogenee, non classificabili entro cluster precisi poiché le loro basi informative e i loro calcoli utilitaristici mutano a seconda del fattore imponderabile della vicinanza, dei diversi assortimenti, delle sinergie con altri network commerciali.

Il paradosso consiste nel fatto che “io posso essere una persona con esigenze sostanzialmente identiche a quelle di un'altra che vive a 20 km di distanza”, ma date le circostanze “sono un cliente radicalmente diverso per le varie insegne menzionate”. Vedendole come dei centri d'attrazione, qualità, prezzi, servizi sono variabili che aumentano solo la probabilità (!) che io esca dall'orbita dell'una per entrare temporaneamente in quella di un'altra. Da qui nasce la complessità e la drammaticità del gioco competitivo.

L'entità d'una promozione tale da aumentare l'attrazione della clientela fluttuante e la probabilità dei suoi acquisti può costituire un'emorragia dei profitti estratti dalla clientela fidelizzata e avere un costo proibitivo. Insomma, detto ciò, forse il concetto di un Rapporto Qualità/Prezzo da intendersi in un'ottica puramente soggettiva e non quantificabile con osservazioni esterne alla mente dei consumatori dovrebbe risultare chiaro.

Pur esistendo gruppi di clienti fidelizzati a un nome, va preso atto che esiste un vasto insieme di clienti nomadi che si spostano da un'insegna all'altra, senza una predilezione specifica. Ancor più importante è tenere presente che il **feasible set** delle insegne per ogni famiglia è condizionato dalla geografia, cioè dalla **raggiungibilità** dei vari punti di vendita collocati all'interno di un'isocrona più o meno ampia, diversa per ogni famiglia, a seconda del luogo in cui abita.

A conti fatti:

Ogni famiglia frequenta più insegne per tante proprie “buone ragioni” che afferiscono alla vicinanza, alla casualità, alla ricerca di specifici prodotti/servizi ecc. Dunque, non a tutte le insegne frequentate può essere riconosciuto un identico rapporto Q/P. Solo una tra esse potrà fregiarsi di questo riconoscimento.

Questo spiega le percentuali del Goodwill, a prima vista ritenute piuttosto basse, ma anche l'eccezionalità dei risultati ottenuti da **Esselunga** e **Tosano**, e anche da **Lando**.

Un altro aspetto fondamentale per giudicare la natura del dato di Goodwill Assoluto e di quello Relativo è, dunque, l'analisi della sovrapposizione del Parco Famiglie sia a livello nazionale sia a livello di area.

Come ribadito più volte, non è detto che i clienti che frequentano altre insegne rispetto a quella di riferimento lo facciano spinti da un miglior Rapporto Qualità/Prezzo. L'esempio che segue (e che è

stato scelto per maggiore semplicità) è riferito a **Coop**, un'azienda ai primi posti come Goodwill Assoluto, e che date le sue dimensioni è un leader di mercato. Si noterà che **metà del suo parco frequenta anche Conad** e un'altra metà (di diversa composizione rispetto alla prima) frequenta anche i discount **Eurospin e Lidl** e poi scendendo tante altre insegne. Tra esse, localmente vi figura **Esselunga**.

La natura di un grosso e rilevante problema (generalizzabile anche ad altri) è la necessità di Coop di rispondere adeguatamente alla "polarizzazione" delle preferenze della sua clientela. Da una parte la specializzazione di Esselunga, dall'altra il richiamo dei prezzi bassi dei discount. Sono considerazioni queste che si estendono, in diversa misura, a tutti gli attori sul mercato.

Tabella - vengono riportate le % dei clienti che frequentano Coop e rispettivamente le altre insegne menzionate. L'elenco si limita ai concorrenti che condividono almeno il 10% del Parco. Le altre insegne seguono la classica curva di decadimento esponenziale. Partendo dal dato per cui il **31% dei clienti di Coop riconosce ad essa il miglior quoziente Qualità/Prezzo** il rimanente **69%** indirizza il proprio Goodwill in altre insegne. Quelle menzionate ne coprono il 56%. Dalla tabella si evidenzia come **Coop** debba fronteggiare **3 tipi di concorrenti**, tra loro molto diversi: **Esselunga, Conad** e i due discount **Eurospin e Lidl**. La qualcosa mette in luce la difficoltà di adottare una strategia univoca verso i concorrenti.

	Clienti sovrapposti	Clienti Coop che attribuiscono il miglior Rapporto Q/P all'insegna
Coop	100%	31%
Conad	51%	10%
Lidl	51%	9%
Eurospin	41%	10%
Carrefour	43%	4%
Esselunga	30%	11%
Auchan	26%	4%
Penny Market	16%	1%
Despar	16%	1%
MD	15%	1%
Pam	13%	0,3%
Famila	12%	1%
Bennet	11%	0,5%
Crai	10%	0,4%
Aldi	10%	1%
Decò	10%	1%

Un aspetto della crisi degli ipermercati

Per comprendere le origini della crisi apparentemente irreversibile degli ipermercati, di cui si parla tanto, può essere interessante esaminare il caso di Carrefour. Essendo stata antesignana del concetto "tutto sotto lo stesso tetto" risulta chiaro che l'insegna francese si trova ad avere un'arena competitiva amplissima di tanti soggetti diversi.

Separando i 3 settori analizzati è possibile allora calcolare il grado di sovrapposizione della sua clientela.

Per il comparto Grocery

INSEGNE	FAMIGLIE CONDIVISE	
CARREFOUR	6.948	100%
CONAD-LECLERC	4.293	62%
AUCHAN/SIMPLY	4.173	60%
LIDL	3.913	56%
COOP	3.734	54%
EUROSPIN	2.895	42%
ESSELUNGA	2.815	41%
IPER/UNES	1.198	17%

Per L'Abbigliamento e accessori

INSEGNE	FAMIGLIE CONDIVISE	
CARREFOUR	6.948	100%
OVIESSE	3.794	55%
H&M	3.594	52%
ZARA	2.935	42%
COMBIPEL	1.797	26%
PRIMARK	938	14%

Per l'Elettronica e gli Elettrodomestici

INSEGNE	FAMIGLIE CONDIVISE	
CARREFOUR	6.948	100%
MEDIAWORLD	5.451	78%
UNIEURO	4.512	65%
ONLINE	4.512	65%
EURONICS	4.093	59%
EXPERT	2.176	31%

Una prima conclusione deriva dalla constatazione che oggi l'ipermercato si trova ad affrontare una situazione competitiva che lentamente, anno dopo anno, è strutturalmente cambiata rispetto ai tempi in cui l'ipermercato operava in un sistema distributivo deconcentrato e non specializzato. Il progressivo aumento dell'efficienza della supply chain di tanti specialisti sempre più integrati in network internazionali ha fatto sì che fronteggiare l'attacco simultaneo, in tutte le categorie, di category killer e competitor più grandi ed efficienti, sia divenuto enormemente difficile. L'ipermercato dovrebbe, quindi, eccellere in tutto e adattarsi all'ininterrotta caduta dei prezzi determinata dalla globalizzazione dei commerci, e il tutto senza potersi garantire un aumento

della fedeltà del proprio parco clienti altamente condiviso con altri: un compito tutt'altro che facile.

Sembrerebbe valere, quindi, con le debite eccezioni, una regola:

Più si aumenta di dimensioni, più decresce il Goodwill Relativo, ovvero la piena soddisfazione del proprio parco clienti.

Ne discende un principio: l'arte e la tecnica del commercio di beni di largo consumo si fondano su **un chiaro posizionamento** e, qualora si cerchino punti di eccellenza, sulla cura del dettaglio:

Retail is detail!

La lezione che proviene dal mercato più grande, agguerrito e sviluppato - gli Usa - è chiara. Il **commercio indipendente**, come **Wegmans, Roche Bros, Schnucks, Harmons**, è fortemente radicato in pochi stati o in poche città. Riesce comunque a sviluppare rimarchevoli livelli di Goodwill Relativo tra le varie comunità a cui si rivolge. Ed è questo riconoscimento che lo protegge dallo schiacciamento dei category killer. La stessa cosa vale anche per altre realtà a carattere nazionale che sono posizionate in modo preciso nell'arena competitiva, come **Trader Joe, Aldi, Costco, Whole Foods...**

Ne consegue che:

La diversificazione di canale e formato è il presupposto per ottenere un alto Goodwill Relativo e, conseguentemente, una solida fedeltà all'insegna.

Il Goodwill verso **Costco** non può essere paragonato a quello verso **Whole Foods**. Il caso di due stili tra loro molto diversi come Esselunga e Tosano lo conferma e converge verso questa conclusione.

13

L'importanza della localizzazione

Un cittadino di Milano ha in teoria a disposizione un grande numero d'insegne e di formati di vendita. Qualora abiti nel centro per le sue "buone ragioni" sceglierà di frequentare prevalentemente insegne del centro facilmente raggiungibili. Difficilmente sceglierà di utilizzare l'auto spostandola da un ambitissimo parcheggio.

Alla stessa stregua, un abitante dell'hinterland milanese o di una cittadina di provincia sceglierà punti di vendita anch'essi raggiungibili quasi sicuramente in auto, ma sempre con un dispiego di tempo "ragionevole".

Pertanto

La scelta del punto di vendita è sempre e comunque un fenomeno locale.

In sintesi, le ragioni per cui un cliente preferirà un luogo piuttosto che un altro possono essere le più varie. La più ovvia è che tempo impiegato, facilità del parcheggio, specificità dell'offerta, gradevolezza del luogo, servizio reso, persino le condizioni meteorologiche formino un mix che, tutto sommato, fa dire qui e non là! Soprattutto se l'insegna X non rientra in un'isocrona attorno al luogo di vita del cliente, ovviamente, non entrerà nel feasible set delle scelte di quell'individuo. Inutile aggiungere che l'estensione dell'isocrona è un dato anch'esso altamente soggettivo.

Riassumendo:

Per essere preferiti, bisogna esistere almeno nella mente di ogni potenziale cliente e nell'elenco delle alternative realisticamente alla sua portata.

Questa è una delle differenze più importanti tra l'analisi della competition tra marche (quelle grandi pressoché onnipresenti) e quella tra insegne dei distributori.

Se i brand (fatte le debite eccezioni) sono, nell'epoca contemporanea, delle realtà che omologano la popolazione di una nazione, le insegne della distribuzione devono il loro successo alla loro storia pregressa e al radicamento nel territorio. La previsione di un progressivo dominio continentale del mercato da parte di poche grandi catene tentacolari si è rivelata una delle più errate. Quelli delle varie nazioni sono rimasti dei mercati con caratteristiche specifiche e attori diversi.

Non deve stupire dunque il dato relativo al **Goodwill misurato nelle diverse aree del territorio italiano**. Per le finalità di CX Store Award ci si è limitati, pertanto, all'analisi delle 5 grandi aree standard. Un'analisi più approfondita di specifiche aree geografiche più ristrette potrebbe essere realizzata con un campione dimensionalmente potenziato.

La sintesi è offerta dalla tabella che segue.

Tabella i dati sotto riportati si riferiscono alla percentuale delle famiglie che hanno indicato l'insegna menzionata come quella offerente il miglior Rapporto Qualità-Prezzo, rispetto all'universo dei 26 milioni di famiglie residenti nel territorio nazionale.

GOODWILL ASSOLUTO		In % delle Famiglie Italiane				
TOTALE ITALIA	NORD-OVEST	NORD-EST		CENTRO	SUD	ISOLE
Conad 13,9	Esselunga 27,7	Coop 15,1	Conad 22,6	Eurospin 16,8	Conad 22,6	
Esselunga 11,8	Lidl 10,9	Lidl 12,9	Coop 15,7	Conad 15,2	Eurospin 19,1	
Coop 11,7	Coop 7,5	Conad 9,9	Eurospin 15,3	Coop 13,6	Lidl 18,1	

Come si può notare, nell'area Nord-Ovest il dato relativo al **Goodwill Assoluto** di **Esselunga** si eleva al livello di 1 famiglia su 4. Al contrario nelle regioni del Nord-Est esso appare più distribuito.

I settori Non-Food

Entrando nel merito di due grandi comparti non alimentari quali l'Elettronica e l'Abbigliamento, la natura dei concetti utilizzati in precedenza cambia significativamente.

Elettronica ed elettrodomestici

In questo primo caso, il termine qualità diventa problematico. Questo commercio riguarda prodotti ormai standardizzati sul piano internazionale. A ciò si aggiunge il fenomeno relativamente recente dello “show-rooming”, vale a dire l’uso totalmente nuovo del punto di vendita indotto dalla pressione sempre più forte di Internet e dell’e-commerce. Le catene presenti sul mercato sono divenute più luoghi di raccolta dell’informazione che di vendita. Le strategie basate sull’assistenza e il servizio ipotizzate per un decennio si sono rivelate autolesioniste, in quanto complementari al commercio “gelido” di Amazon e del commercio online.

Abbigliamento e accessori

In questo secondo caso, a essere problematico è invece il termine prezzo. Per quanti sforzi siano stati dedicati dall’economia teorica, l’utilizzo dei cosiddetti “**hedonic prices**” non sono riusciti a divenire strumenti adattabili all’operatività.

Trovandosi di fronte alla indecifrabile componente estetica di un contenuto moda incorporato nel prodotto, diventa difficile rapportare la qualità riconosciuta a un prezzo monetario. Quali meccanismi psicologici portano un consumatore a pagare un prezzo doppio o triplo per un bene che a poca distanza di tempo verrà venduto in saldo?

Senza entrare nella complessità del fenomeno moda, va ribadito che la **vaghezza del concetto astratto di Rapporto Qualità/Prezzo** si accentua enormemente. Non resta dunque che affidarsi alla **rilevazione delle opinioni** astenendosi da ogni giudizio nel merito della loro fondatezza. Nella mente di chi acquista il senso di un rapporto Q/P è chiaro e cogente, ma all’osservatore che osserva e giudica esso risulta inesorabilmente sfuggente. Quale sia la differente qualità di diverse marche di jeans sdruciti e scoloriti e cosa ne giustifichi prezzi anch’essi differenziati resta un problema irrisolto, anche e soprattutto per sociologi ed esperti di settore.

Le classifiche dell’Elettronica

Fatte le debite premesse, la nostra rilevazione conferma **un dato che ormai non sorprende più**.

- Dal punto di vista meramente numerico troviamo, come **Goodwill Assoluto**, le “**Vendite Online**” una definizione composita che totalizza un **37%** di riconoscimenti per **il miglior Q/P e un Goodwill Relativo** di ben il **73,6%**.
- Tra le insegne vere e proprie invece troviamo, al primo posto, il gruppo **Mediaworld** con un **23,6%** e un **39,0%**.

È evidente infatti che la scelta del punto di vendita di prodotti tecnologici si configura oggi molto diversamente dalle logiche del grocery. La diversità si spiega con la bassa frequenza degli acquisti e soprattutto con la comodità della spesa online, nonché dalla profondità assortimentale che viene offerta dall’e-commerce.

Ne discende anche che il dato si conferma negli stessi termini anche a livello delle subaree geografiche ribadendo la **leadership di Mediaworld**.

Le classifiche dell’Abbigliamento e accessori

In questo settore, la diversificazione delle insegne e la particolare targettizzazione della clientela offre la visione di un’arena competitiva estremamente frazionata, sebbene si comincino ad avvertire i primi segnali di una progressiva concentrazione attorno a catene nazionali e

multinazionali. Ovviamente anche il concetto di **fedeltà all'insegna** assume un'accezione particolare e molto diversa da quella del settore grocery.

Due catene in particolare hanno raggiunto un parco clienti di oltre 10milioni di famiglie (anche se in questo caso la distinzione tra cliente individuale e familiare diventa molto più ambigua). Comunque, mantenendo come riferimento le famiglie spicca il dato di **Oviesse** che, ovunque in Italia, risulta essere l'insegna più apprezzata, sia per quanto riguarda il comparto dei Capispalla sia per la Maglieria e altro.

- Il suo **Goodwill Assoluto** è del 13,2%, ma
 - anche il **Goodwill Relativo** si distacca (assieme all'esordiente **Primark**) dalle altre con un **31,8%**.
- In conclusione, il settore dell'abbigliamento sembra essere comunque soggetto, per sue particolari caratteristiche, a un notevole dinamismo che vedrà nelle prossime rilevazioni muoversi apprezzabilmente la classifica, in funzione delle innovazioni commerciali e distributive che si preannunciano.