Analisi e riprogettazione del punto vendita Lidl al fine di rendere l'ambiente più ordinato e razionale.

POLITECNICO DI MILANO
FACOLTÁ DEL DESIGN

CORSO DI LAUREA IN DISEGNO INDUSTRIALE

A.A. 2009/2010

RELATORE:
MARIO BISSON

CORRELATORE:
BARBARA DEL CURTO

STUDENTE:
ELISA CAPITANIO, 721376

Indice

Abstract / ita XI
Abstract / eng XIII

Introduzione XV

Capitolo 1
La grande distribuzione organizzata 01
1.1 La storia della GDO, le origini della moderna distribuzione 02
1.2 I grandi magazzini 09
1.3 La centralità del supermercato in Italia 12
1.4 La Grande Distribuzione Organizzata oggi 19

Capitolo 2
La distribuzione commerciale 23
2.1 I canali di distribuzione 24
2.2 La copertura del mercato 27
2.3 Analisi delle differenti formule di vendita 28
2.4 La teoria della ruota al dettaglio 33

Capitolo 3
Il mercato dinamico 39
3.1 Mercato dinamico, trading up e trading down 40
3.2 Il trading up 46
3.3 Il trading down 47

Capitolo 4

Le nuove formule distributive 53
4.1 Le formule distributive 54
4.1.1 Il supermercato 58
4.1.2 Il discount 59
4.1.3 L'ipermercato 60
4.1.4 Il centro commerciale 61
4.1.5 Il cash and carry 62
4.1.6 Il negozio tradizionale 63

Capitolo 5

Il discount 65
5.1 Il discount 66
5.2 La nascita e lo sviluppo del discount 70
5.3 Il ciclo evolutivo del discount 80
5.4 Panorama dei discount italiani 81
5.5 Tipologie di discount 85
5.6 Elementi di layout 88
5.7 Il display 90

Capitolo 6

Lidl 95
6.1 Lidl 96
6.2 La risposta di Lidl all'attuale situazione economica 99
6.3 Lidl e i punti di forza 103
6.4 La qualità dei prodotti 109

Capitolo 7

Le filiali Lidl 113
7.1 L'assortimento e la marca 114
7.2 Il layout espositivo 118
7.3 Lo spiegel 132
7.4 Logiche espositive 136

Capitolo 8
Analisi del punto vendita 139
8.1 Analisi delle filiali 140
8.2 Analisi della corsia 143
8.3 La comunicazione 148
8.4 La gondola 151
8.5 Il pallet 153
8.6 Individuazione delle problematiche 158

Capitolo 9
Soluzione progettuale 163
9.1 Ipotesi progettuale 164
9.2 Definizione formale 166
9.3 Idea progettuale 168
9.4 L'ABS 170
9.5 Tavole progettuali 172
9.6 La comunicazione 180
9.7 Il progetto 184

Conclusioni 189

Bibliografia 191
Sitografia 193

Indice delle immagini

01. Edificio Macy's inizio XX secolo **3**
02. Disposizione delle merci **4**
03. Bon Marchè, Parigi, XX secolo **6**
04. Clientela alla apertura di un punto vendita Esselunga **10**
05. Casse punto vendita Esselunga **12**
06. Alla cassa in un punto vendita Esselunga **14**
07. Prodotti esposti su una gondola **20**
08. Boutique Serapian Via della Spiga 42, negozio trade up **43**
09. Mercato dinamico **48**
10. Dinamicità del consumatore **50**
11. Interno di un supermercato **58**
12. Interno di un ipermercato **60**
13. Interno di un centro commerciale **61**
14. Cash and carry specifico per piante e fiori **62**
15. Interno di un negozio di alimentari **63**
16. Interno di un discount Lidl **66**
17. Interno di un discount **68**
18. Merce esposta in un discount **71**
19. Interno di un discount Lidl **73**
20. Interno di un discount Lidl **77**
21. Insegna Eurospin **82**
22. Sacchetto termico LD Market **83**
23. Insegna Penny Market **83**
24. Mongolfiera Lidl **84**
25. Display in una filiale Lidl **92**
26. Insegna Lidl **97**
27. Layout espostivo detersivi in una filiale Lid **99**
28. Esterno di una filiale Lidl **103**
29. Pubblicità Lidl **108**
30. Buona qualità della merce del discount **110**
31. Coca-cola, prodotto a marca industriale **117**
32. Layout espositivo di una filiale Lidl **118**
33. Open space **120**
34. Corsia **120**
35. Passaggio **121**
36. Gondola espositiva **121**

37. Testata di gondola **122**
38. Barriera casse **122**
39. Murali **123**
40. Pallet **123**
41. Elemento **124**
42. Espositori delle uova **125**
43. Banco frigo **126**
44. Vasche della carne **126**
45. Bancarelle **127**
46. Bancarelle promozionali **128**
47. Modulo del pane **129**
48. Elemento isola food **129**
49. Esposizione della merce **134**
50. Illuminazione filiale **140**
51. Pavimento filiale **140**
52. Segnaletica prezzi e offerte **141**
53. Sistemi espositivi **141**
54. Ammasso di informazioni **142**
55. Disturbi dovuti alla "convivenza" pallet/ gondola **144**
56. Livello visivo all'interno della corsia **145**
57. Spazi vuoti **145**
58. Disturbi visivi e differenti volumetrie **146**
59. Spazi lasciati vuoti **146**
60. Veletta porta prezzo da ripiano **148**
61. Dettaglio veletta porta prezzo da ripiano **148**
62. Veletta porta prezzo **149**
63. Veletta porta prezzo con comunicazione **149**
64. Veletta porta prezzo con le specialità italiane **150**
65. Cartellone ribasso **150**
66. Cartelloni emozionali **150**
67. Identificazione parti gondola **152**
68. Dettaglio gondola **152**
69. Pallet **153**
70. Identificazione parti pallet **155**
71. Uso del pallet in corsia **156**
72. Problemi nell'uso del pallet in corsia **158**
73. Merce sul pallet **159**
74. Bibite posizionate sul pallet **159**
75. Incapacità di comunicare il prodotto **160**
76. Incapacità di mettere in evidenza il prodotto **160**
77. Pallet poco carico che pare abbandonato **161**

78. Poca gradevolezza visiva del pallet **161**
79. Schizzo dell'ipotesi progettuale **164**
80. Moduli del progetto **168**
81. Prospetto moduli del progetto **169**
82. Moduli uniti **169**
83. ABS **171**
84. La comunicazione sui moduli **180**
85. Sistema di riferimento NCS **181**
86. Moduli colorati **182**
87. Moduli colorati con la merce **183**
88. Moduli colorati all'interno della corsia **183**
89. Immagine di progetto **184**
90. Immagine di progetto **185**
91. Immagine di progetto - prima **186**
92. Immagine di progetto - dopo **186**
93. Immagine di progetto - prima **188**
94. Immagine di progetto - dopo **188**

Indice degli schemi

01. Motivazioni alla base del successo del sistema distributivo del supermercato **16**
02. Date rilevanti **17**
03. Spesa media mensile familiare per regione e ripartizione geografica - Istat 2007 **19**
04. Il canale diretto **24**
05. Il canale corto **25**
06. Il canale lungo **26**
07. Suddivisione delle categorie dei prodotti **28**
08. Modello evoluzioni delle forme di vendita al dettaglio **30**
09. Tipologie forme di vendita strategie dei distributori **32**
10. Teoria della ruota al dettaglio **35**
11. Tendenza di acquisto prodotti alimentari **41**
12. Tendenza di acquisto prodotti non alimentari **41**
13. Rappresentazione di funzionalità e valore espressivo per un acquisto trade up **46**
14. Rappresentazione di funziona-lità e valore espressivo per un acquisto trade down **47**
15. Classificazione delle principali tipologie di commercio al dettaglio **54**
16. Famiglie per ripartizione geografica, prodotto acquistato e luogo di acquisto prevalente - Istat 2007 **55**
17. Crescita per unità e in percentuale per ogni sistema distributvo **56**
18. Quantità di discount per regione, in Italia **75**
19. L'innovazione genera crescita **80**
20. Discount funzionale e ubicazionale **87**
21. Struttura filiale Lidl **88**
22. Il display **90**
23. Percentuale di risparmio su alcune tipologie di prodotto **100**
24. Struttura aziendale regionale **106**
25. Struttura aziendale filial **107**
26. Rappresentazione grafica dell'assortimento **114**
27. Percentuale delle categorie merceologiche più

rilevanti **115**
28. Composizione dell'assortimento **115**
29. Piantina filiale da 1286 mq **119**
30. Aree espositive **132**
31. L'esposizione ad "albero di natale" sulla gondola **136**
32. Accorpamento a blocchi verticali **137**
33. Prodotti primo prezzo all'inizio di corsia **137**
34. Prodotti primo prezzo in alto sullo scaffale **137**
35. Cause dei disturbi visivi **142**
36. Caratteristiche della corsia **143**
37. Caratteristiche di gondola e pallet **144**
38. Dimensionamenti di massima della gondola **166**
39. Rappresentazione dell'intento progettuale **167**

Indice delle tavole

01.

Abstract / ita

"Rivedere i valori in cui crediamo e in base ai quali organizziamo la nostra vita, cambiando quelli che devono esser cambiati. L'altruismo dovrà prevalere sull'egoismo, la cooperazione sulla concorrenza, il piacere del tempo libero sull'ossessione del lavoro, la cura della vita sociale sul consumo illimitato, il locale sul globale, il bello sull'efficiente, il ragionevole sul razionale. Questa rivalutazione deve poter superare l'immaginario in cui viviamo, i cui valori sono sistemici, sono cioè suscitati e stimolati dal sistema, che a loro volta contribuiscono a rafforzare."

Serge Latouche, *Il programma delle otto R.*

In questo momento di crisi economica, il sistema discount, grazie alla politica volta al risparmio che lo contraddistingue rispetto alle altre formule distributive, un forte periodo di crescita e si sta sempre più facendo strada nelle scelte di vita dei consumatori italiani.

Diviene quindi indispensabile ripensare l'immagine del discount, fino ad oggi percepita come spartana e caotica.
È importante modificare il contesto concettuale ed emozionale, oltre al punto di vista secondo cui l'esperienza di acquisto è vissuta, così da scuoterne il senso. È necessario, in una situazione di eccesso di

informazioni, individuare la figura/prodotto staccandola dallo sfondo. Restituire quindi sensazioni piacevoli legate all'esperienza di acquisto.
Trasformare la semplicità espositiva, la velocità e l'economicità in punti di forza a favore del consumatore.

Nella semplicità del sistema espositivo di Lidl, il pallet, elemento caratterizzante, è perfettamente lineare con la filosofia alla cui base si trovano semplicità e economicità. Il supporto, dotato di funzionalità, diviene il punto di partenza, non solo per la valorizzazione del punto vendita, ma anche, per un sistema di isolamento visivo in cui sia la merce il fulcro dell'emozione vissuta dal consumatore.
Poiché "qualunque cosa la mente umana si trovi a dover comprendere, l'ordine ne è un'indispensabile condizione".

Abstract / eng

"Reassess the values we believe in and by which we organize our life, changing the ones that need to be changed. Altruism will have to prevail on selfishness, cooperation on competition, pleasure of leisure on work obsession, care of social life on unlimited consumption, local on global, beauty on efficiency, reasonable on rational.
This reassessment should be able to overcome the imagery we live in, whose values are systemic, that means they are provoked and stimulated by the system, which in turn they contribute to strengthen."

Serge Latouche, *Il programma delle otto R.*

Especially at this time of economic crisis, the discount-system is experiencing a strong period of growth and is increasingly gaining ground in life choices of Italian consumers.

Therefore it becomes necessary to rethink about the image the discount-system offers of itself. Trying to turn the simplicity in displaying, the speed and the affordability into strong points for the benefit of consumers.

Modifying the conceptual and emotional framework, and the point of view that the purchase-experience is actually experienced, shaking the sense. And in a situation of information overload it is necessary to identify the figure/product detaching it from the background. That

is to return pleasant feelings linked to the purchase-experience.
In the simplicity of the Lidl display-system, the pallet, characterizing element, is charged with a philosophy based on simplicity and affordability.

The support, gifted with functionality, becomes the starting point, not only for increasing the value of the store, but also for a visual-isolation system in which the goods are the fulcrum of the emotion experienced by the consumer, because "order is a necessary condition for anything the human mind is to understand."

Introduzione

Dopo aver svolto un'analisi riguardo l'evoluzione dei sistemi distributivi, questa tesi si focalizza sul sistema distributivo del discount.

Il format risulta, infatti, non solo il più recente di formazione ma anche quello in maggiore crescita ed espansione sul territorio italiano, come su quello enropeo.

La tesi si focalizza poi su Lidl, azienda assunta a punto di riferimento del settore, marchio che, con i suoi 530 punti vendita sul territorio nazionale, possiede una precisa ed attenta regolamentazione per quanto riguarda l'esposizione delle referenze in commercio e della gestione economica.

Il progetto verrà realizzato tenendo costantemente conto della politica aziendale di vendita e di gestione delle risorse, focalizzandosi sulla percezione all'interno dei vari punti vendita.

La definizione di utente in questo caso sarà da considerarsi di doppia valenze poiché il suo significato vi racchiude non solo il consumatore ma anche il personale di ogni filiale, che si trova a dover interagire nello spazio che lo circonda.

In fase di progettazione si terranno sempre presenti i vincoli dell'arredamento spartano, la rotazione molto celere della merce (e quindi anche dei sistemi espositivi) e la necessità del personale di vendita di muoversi

all'interno della filiale in modo semplice e rapido.

La tesi è composta quindi da una prima analisi in cui si indagano le premesse del contesto discount, dalla nascita alla sua espansione rapida, l'andamento del mercato, l'orientamento del cliente (trade up e trade down) e le condizioni che portano l'utente ad avvicinarsi più o meno ad un determinato sistema distributivo.

Segue un'analisi sulle dinamiche del sistema distributivo, restringendo il campo poi a Lidl Italia.
Di qui si va ad indagare il valore dell'insegna oggi in Italia ma anche, in chiave critica e analitica, la disposizione interna delle filiali e le strutture espositivoe/comunicative del punto vendita.

A seguito di un'analisi critica del punto vendita, focalizzata prima sull'insieme, successivamente sulla singola corsia, viene individuato il pallet come punto debole del sistema espositivo.

L'elemento, che corrisponde perfettamente ai requisiti dei discount di economicità e semplicità (e per questo così ampiamente utilizzato), estremamente carico di funzionalità, ma che manca in modo totale di una capacità comunicativa.
Non solo per raccontare il prodotto che espone, o che semplicemente isoli quest'ultimo dal resto, ma anche fare in modo che gli elementi espositivi non entrino in "conflitto" visivo tra loro.

Pertanto, dopo aver visto quali sono le caratteristiche e come vengono utilizzati i pallet e il loro conseguente impatto nel punto vendita, si andrà a focalizzarsi su

questo semplice e funzionale sistema espositivo.

Connotando il pallet non più solo di accezione negativa legata alla trascuratezza e provvisorietà ma anche rendendo l'elemento fulcro funzionale e comunicativo di un sistema distributivo.

Il punto di arrivo della tesi sarà quindi una struttura modulare che andrà ad incrementare quella già esistente, composta da gondole, pallet e comunicazione, mantenendo l'essenzialità e la funzionalità del marchio Lidl senza però dimenticare le esigenze dell'utente finale.

Capitolo 1

La grande distribuzione organizzata

La nascita dell'organizzazione "seriale"

1.1 La storia della GDO, le origini della moderna distribuzione

La nascita dell'organizzazione "seriale" di negozi dello stesso tipo (ovvero le origini della moderna distribuzione commerciale) la si può far risalire circa alla metà del XIX secolo, lungo le rive del Tamigi, anzi, per essere più precisi, in prossimità del capolinea cittadino delle linee ferroviarie nelle prime stazioni londinesi.

La prima catena di negozi per la vendita di libri e stata aperta a Londra nel 1848, nelle stazioni ferroviarie della London & North Western Railway della Midland Railways.

Sotto il marchio WH. Smith & Son si vendevano libri e giornali ai frettolosi viaggiatori, desiderosi di ingannare il tempo del tragitto in treno con una buona lettura, oppure con un foglio di cronaca cittadina ricco di notizie.

La prima catena di vendita al dettaglio, invece, fu aperta qualche anno dopo negli Stati Uniti dalla Great Atlantic & Pacific Tea Co., con lo scopo di offrire a un esteso pubblico un'abbondante gamma di confezioni di te e caffè, ma anche di bibite e liquori.

Il settore merceologico del beverage si sarebbe affiancato a quello del food, come oggi tecnicamente sono definiti questi due comparti, suddividendo il settore alimentare in segmenti commerciali, con i relativi prodotti sistemati separatamente sugli scaffali, rivolti al pubblico all'interno dei nuovi store.

"Sulla fine dell'Ottocento (negli Stati Uniti) i tratti fondamentali di quella cultura furono l'acquisizione e il consumo come mezzi per raggiungere la felicità; il culto della novità; la democratizzazione dei desideri; e il valore del denaro come misura decisiva del valore della società" come dice William Leach in "Land of desire".

Era insomma nata l'era del consumismo, anche se decisamente agli albori.

Richard Sears nel 1876 avviò un nuovo servizio tramite un piccolo negozio nel Minnesota. La sua idea geniale fu quella di spedire per posta a domicilio, in ogni parte del Paese, qualsiasi genere scelto su un catalogo.

Oggi l'organizzazione Sears-Roebuck, con sede a Chicago, dispone di una rete capillare di servizi a domicilio in grado di raggiungere qualsiasi

consumatore americano in poco tempo.

Nel 1912 l'Alpha Beta Food Market e il Ward's Grocetaria (California) avviarono le prime operazioni commerciali con il metodo self-service.

Nel 1916, poi, l'americano Clarence Saunders brevettò la metodologia commerciale del supermercato, denominando la sua catena di negozi Piggly Wiggly.

Successivamente, nel 1937, il negozio di alimentari King Kullen di Michael J. Cullen a Long Island diventò il primo supermercato, come lo conosciamo oggi, ossia caratterizzato da alcuni requisiti fondamentali, desumibili dalla dimensione del negozio, con un'estensione di almeno mille metri quadrati di superlicie commerciale, con i beni disposti sugli scaffali e con l'accesso libero al pubblico.

Il primo centro commerciale fuori delle città era stato invece localizzato in un sobborgo di Chicago, a Lake Forest, nel 1916, denominato Market Square.

Seguirono altre iniziative simili: nel 1924 a Kansas City con il Country Club Plaza e nel 1931 a Dallas con l'Highland Park Shopping Village.

Questi furono i primi esempi di negozi separati dalle strade urbane, ubicati in aree organizzate appositamente per il commercio fuori città.

La prima catena di vendita denominata super market fondata nel 1933, fu la Albers Super Markets Inc. (Usa), mentre Sylvan Golman, direttore del supermercato Humpty Dumpty di Oklahoma City, fu il primo a introdurre nel 1937 l'utilizzo di un carrello per la spesa, chiamandolo cartwheel, ossia carrello a ruote.

Un notevole impulso alla distribuzione commerciale è

Fig. 01
Edificio Macy's inizio XX secolo

avvenuto grazie al confezionamento di molti prodotti alimentari e non, con l'utilizzo di un nuovo materiale: la plastica. Nel 1855 l'inglese Alexander Parkes brevettò l'invenzione della plastica definita a suo tempo come "...il magnifico materiale per le arti...".

Nel 1869 J. Wesley Hyatt brevettò la celluloide e nel 1905 il belga Hendrick Baekeland depositò per primo il marchio Bakelite.

Con queste innovazioni si produrranno recipienti e nuovi oggetti a costi contenuti, leggeri, igienici e di facile realizzazione.

In molti casi i contenitori di plastica sostituirono il vetro e altri materiali costosi e pesanti, semplificando il trasporto e la commercializzazione di numerosi prodotti alimentari e non.

Il packaging iniziò cosi a muovere i primi passi nell'organizzazione commerciale, contribuendo a rendere più semplice il trasporto di beni e prodotti, soprattutto quelli alimentari facilmente deperibili.

Nel 1854, dopo l'emanazione dello Statuto Albertino e il conseguente riconoscimento delle libertà di associazione, a Torino fu fondata la Cooperativa di consumo, ossia la Società di Mutuo Soccorso A.G.O. (l'Associazione Generale degli Operai), con l'apertura al pubblico del primo "magazzino di previdenza", dieci anni dopo la prima esperienza cooperativa al mondo avviata in Inghilterra nel negozio di Tood Lane a

Fig. 02
Disposizione delle merci

Rochdale e appena a sei anni di distanza dall'apertura a Pinerolo della prima società mutualistica italiana.
Con la nascita delle Società di Mutuo Soccorso si organizzarono le prime attività di solidarietà anche nel campo dell'approvvigionamento alimentare.
La filosofia mutualistica, enunciata da teorici come Robert Owen si fondava su di un patto di aiuto solidale e reciproco tra i soci, esteso anche ai componenti della famiglia, soprattutto nel campo dell'assistenza in caso di malattia, di incidente sul lavoro o di prematura morte del capofamiglia.
L'impostazione solidaristica si sarebbe estesa ben presto anche in molti altri settori come quello delle forniture alimentari, al fine di offrire agli associati alcuni prodotti di largo consumo a prezzi calmierati, acquistati direttamente dai grossisti e stoccati nel magazzini di previdenza, il primo di questi fondato a Torino nel 1848.
Con tale organizzazione si risolveva anche un altro problema, non meno importante: quello di far fronte alle penurie cicliche del mercato di alcuni alimenti di largo consumo.
Il 10 maggio 1889 nacque dall'intesa dell'A.G.O. e della Cooperativa Ferroviaria di Consumo, l'Alleanza Cooperativa Torinese.
Il 14 febbraio 1909 trentotto soci, tra operai e contadini, fondarono la Casa del Popolo di Galliate con quote individuali di venticinque lire, creando cosi le basi di una cooperativa che nel tempo si sarebbe sviluppata con una propria rete capillare di spacci e punti di vendita in tutto il Paese.
Da queste premesse nel 1967 fu fondata la Coop Italia, oggi una realtà affermata e di prima importanza nell'orizzonte della grande distribuzione alimentare con marchio italiano.
I grandi magazzini (il cui termine deriva dall'arabo makhazin — significa deposito e dispensa della merce) si sono diffusi in Europa nel XIX secolo, parallelamente allo sviluppo della grande industria e al fenomeno dell'urbanesimo.
I magazzini si rivolgevano a una massa eterogenea di consumatori-clienti e offrivano un elevato numero di articoli di diverso genere.
Verso il 1830 in Francia i Magasins de Nauveautés rappresentarono il passaggio tra le forme di commercio tradizionale e la nuova formula

proposta dai primi grandi magazzini.

Nel 1848 Aristide Boucicaut propose ai fratelli Videau, proprietari di una piccola bottega Bon Marché in rue du Bac alle porte di Parigi, una singolare iniziativa commerciale.

Considerate le idee audaci e innovative di Boucicaut, i soci Videau dopo poco tempo si ritirarono dalla società.

Sostenuto dalla moglie Marguerite, Aristide fondò il primo grande magazzino commerciale moderno.

Nel 1869 si avviarono i lavori per la costruzione del nuovo emporio in prossimità dell'Opéra de Paris, terminati nel 1887. Per la realizzazione del nuovo grande magazzino, costruito con un audace profilo architettonico in carpenteria metallica, Boucicaut si avvalse di architetti di chiara fama, come Louis Charles Boileau, Alexandre Laplanche e Gustave Eiffel.

Dopo la guerra franco-prussiana del 1870, Boucicaut diede avvio a un nuovo modo di servire la clientela, organizzando la spedizione a domicilio di un'ampia varietà di articoli selezionati dal cliente su catalogo. Inoltre inserì le etichette su ogni prodotto, dando avvio al moderno commercio in Europa.

Fig. 03
Bon Marchè, Parigi, XX secolo

Alla fine del 1800 Boucicaut aprì un reparto di abiti confezionati per signora e uno per la vendita di abbigliamento in cachemire proveniente dall'India, un genere di lusso fino ad allora riservato ad alcune elevate fasce sociali.

Con l'introduzione di beni di lusso nei grandi magazzini, dal cachemire alla seta, dai profumi alla pellicceria, si diffuse tra il pubblico l'idea che quei beni potevano essere posseduti da molti e non essere più un'esclusiva prerogativa di un'élite.

I generi di lusso iniziarono a essere

commercializzati a una platea sempre più vasta e diffusi anche tra i ceti borghesi delle città.

Un'importante nota da sottolineare è il fatto che nel 1870 il fondatore di Bon Marché istituì per i suoi dipendenti una cassa mutualistica e assicurativa, anticipando i tempi dell'intervento filantropico dell'imprenditore nel campo sociale, nonché le future tutele previste dal sistema di sicurezza sociale pubblica universale a carico della collettività.

Nelle ricorrenze delle festività presso i magazzini Bon Marché venivano distribuiti doni per i bambini e fiori per le signore, idee innovative per quei tempi, che avrebbero percorso molta strada nel campo del marketing relazionale.

A seguito dell'avvio dell'innovativa esperienza commerciale, dopo poco tempo sorsero a Parigi, la ville lumiére del XIX secolo, altre iniziative simili. Nomi come Printemps, magazzino fondato nel 1865 da Jules Jaluzot in Boulevard Haussmann, e Galeries Lafayette, magazzini aperti nel 1893 da due cugini Théophile Bader e Alphonse Kahn all'angolo con rue Lafayette e rue Chaussée d'Antin, diventarono presto dei luoghi familiari e riconosciuti dalla popolazione parigina, anche come sinonimo di negozi di grande per molti generi di consumo.

Charles Henry Harrod nel 1834 avviò nel quartiere di East End a Londra il primo magazzino all'ingrosso per la commercializzazione del te. Nel 1849 Harrod fondò il primo grande magazzino nel distretto di Knightsbridge.

In occasione delle celebrazioni della grande esposizione universale del 1851 a Londra, la sua innovativa attività riscontrò un successo straordinario, anche grazie alla frequentazione da parte di personaggi famosi al tempo, come Oscar Wilde.

Queste nuove strutture commerciali superarono l'Atlantico raggiungendo nel nuovo mondo un numero e un'organizzazione mastodontica, instaurando nuovissimi metodi di distribuzione commerciale di prodotti tra i più disparati (prezzo unico, rateazione dei pagamenti, vendita per corrispondenza su catalogo eccetera).

Nel 1864 Rowland Hussey Macy arrivò a New York City e aprì il suo negozio di "fancy dry goods" all'angolo della Sesta Avenue con la Quattordicesima Strada, al numero civico 204/206.

Il logo del negozio era la stella polare, la stessa che guidava i marinai e che avrebbe dovuto in futuro guidare anche i consumatori nei loro acquisti quotidiani nell'oceano della concorrenza commerciale.
Nel 1902 s'inaugurarono i grandi magazzini Macy's in un palazzo di nove piani tutti dedicati allo shopping, all'angolo della Trentaquattresima Strada con Herard square, edificio dotato di trentatrè ascensori e quattro scale mobili, le prime a essere inserite in un grande magazzino.
Macy 's ebbe un grande successo nella sua attività imprenditoriale e nel 1924 si fregiava del primato di essere il più grande magazzino al mondo.
Macy's divento presto per gli americani la Way to shop per eccellenza, un luogo dove passare piacevolmente il tempo, anche in prossimità delle feste natalizie o di quelle nazionali, come il tradizionale Thanksgiving Day, sostenendo l'organizzazione delle parate di ricorrenza (Columbus Day) e creando avvenimenti di straordinario interesse popolare come eventi promozionali.
Nel 1873 Frank Woolworth avviò a Lancaster, in Pennsylvania, un grande magazzino con molti prodotti offerti a prezzo fisso.
Con questa felice intuizione commerciale, i grandi magazzini Woolworth diventarono sinonimo di convenienza, riconosciuti da tutti come "i magazzini da cinque e dieci cent".

1.2 I grandi magazzini

L'esperienza dei grandi magazzini gli italiani avevano già avuto modo di provarla nei primi anni successivi all'Unità d'Italia, con l'apertura del primo grande magazzino a Milano "Alle città d'Italia" (Aux Villes d 'Italie), poi denominato "Magazzini Vittoria".

Era un grande negozio aperto al pubblico per il commercio non alimentare, soprattutto nel campo dell'abbigliamento e degli accessori, fornito di un'ampia varietà di articoli.

Nel 1865 a Milano, in via Santa Radegonda, Ferdinando Bocconi, lo stesso che fondò l'Università Luigi Bocconi, per primo in Italia ebbe l'idea di aprire il nuovo grande negozio per vendere abiti già confezionati, ossia il prét-a-porter ante litteram.

L'iniziativa riscontrò subito un grande successo, costringendo il fondatore a trasferire il negozio in un edificio ancora più spazioso in piazza del Duomo, diventando nel tempo il primo grande magazzino italiano.

Rilevato nel 1917 da Senatore Borletti, il magazzino fu ribattezzato "La Rinascente", nome ideato da Gabriele D'Annunzio.

Nel 1927 si aprirono a Milano i magazzini a prezzo unico, la UPIM.

La novità di questa proposta commerciale era caratterizzata dal fatto che tutte le merci erano vendute a multipli di unità di lire, senza decimali, facilitando l'acquisto e attraendo la clientela grazie alle offerte a prezzo tondo. La semplificazione dei prezzi e la standardizzazione delle merci rappresentarono entrambe la chiave di svolta del nuovo commercio. In questo modo molti clienti furono sospinti verso l'acquisto di beni superflui. È l'inizio della società dei consumi.

l grandi magazzini si sono sviluppati nel XX secolo di pari passo con l'affermarsi della grande industria e si sono distinti per una propria fisionomia strutturale. Le loro caratteristiche fondamentali sono rimaste essenzialmente immutate nel corso del XX secolo, dando vita al nuovo volto del commercio al dettaglio.

I grandi magazzini sono in pratica dei negozi enormemente ingranditi, occupanti un intero edificio, o quasi, a loro esclusivo uso, dotati di uffici e

servizi per l'amministrazione interna.

I grandi magazzini si rivolgevano a una massa illimitata di clientela, alla quale offrivano, oltre agli articoli più svariati, anche servizi eterogenei, quali quelli bancari, di informazioni turistiche, di ristoro, di spettacolo e di toeletta.

La novità introdotta dai grandi magazzini per l'abbigliamento e per gli accessori rappresentò all'epoca l'avvio di un nuovo sviluppo commerciale.

Si potevano trovare abiti già pronti da indossare,, con il vantaggio di poterli indossare e di ammirarsi subito allo specchio, ma anche di avvicinarsi alla merce esposta, e di poterla toccare, anche se la mediazione delle commesse era ancora necessaria.

Anche in quel settore commerciale avvenne una rivoluzione di costume,

Fig. 04 Clientela alla apertura di un punto vendita Esselunga

arrivando ad ampliare la gamma dei prodotti offerti, da quelli per la casa a quelli per la cura della persona, dai giocattoli agli articoli per regalo, dalla biancheria intima agli accessori. Entrare in un luogo dove la merce è esposta senza più barriere e banconi, rappresenta una liberazione.

Tra il 1956 e il 1960 il nostro Paese ospita due importanti manifestazioni sportive internazionali: le VII Olimpiadi invernali di Cortina d'Ampezzo e le XIV Olimpiadi di Roma.

Due eventi che segnarono in modo simbolico per l'Italia lo spartiacque tra un prima, ossia la fine della guerra e la ricostruzione, e un dopo, verso una società proiettata al consumismo, seppure ancora segnata da molte differenze sociali.

Alla fine degli anni ‘50 se dalla finestra di una qualsiasi città italiana si osservava la folla sottostante, si potevano distinguere le persone secondo il loro ceto di appartenenza attraverso i capi di abbigliamento che indossavano.

Negli anni Settanta dallo stesso punto di vista un ipotetico osservatore avrebbe invece visto una folla indistinta e indistinguibile dall’aspetto esteriore. Non che le differenze sociali fossero state superate all’improvviso; bensì non era più possibile, nella nuova società dei consumi, distinguere i ceti dal punto di vista “estetico”.

Per mezzo della televisione, il centro ha assimilato a sé l’intero Paese, che era così storicamente differenziato e ricco di culture originali.

Un “edonismo neo-laico, ciecamente dimentico di ogni valore umanistico e ciecamente estraneo alle scienze umane.”, affermava Pier Paolo Pasolini, “Sfida ai dirigenti della televisione”, su Il Corriere della Sera del 9/9/1973.

Nel 1961 a Roma si inaugurava un grande supermercato sotto l’insegna Romana Supermarket in viale Germania, nei locali occupati l’anno prima dalla sala mensa costruita per gli atleti ospiti del villaggio olimpico.

Anche in questo caso fu subito un successo commerciale. Altri punti di vendita seguirono a Roma e a Milano sotto l’insegna di Generali Supermercati, progenitori dei GS di oggi, presenti in moltissime realtà italiane.

La nascente nuova moda commerciale fu sostenuta e adeguatamente assecondata dalla pubblicità televisiva. Difatti nel 1957 il canale unico della Rai mise in onda dopo il Telegiornale il programma pubblicitario Carosello, riscuotendo un enorme successo. “L’andare a nanna” dopo il Carosello diventò un rito per la generazione del baby-boom.

Le ditte produttrici di alimentari, bevande, prodotti di cosmesi e per l’igiene, detersivi, elettrodomestici e quant’altro avevano subito intuito che se da un lato il nuovo supermercato offriva prodotti in modo comodo e di facile scelta, la televisione era, parallelamente, lo strumento di persuasione occulta, indispensabile per guidare le scelte dei consumatori, spesso disorientati e frastornati nei luoghi di “concentrazione” dell’abbondanza.

1.3 *La centralità del supermercato in Italia*

Il supermercato é una presenza tanto comune nelle nostre città da risultare familiare a tutti, da essere un aspetto imprescindibile del "paesaggio" moderno.

Non é stato sempre così, naturalmente. Ma perché il supermercato assume una tale centralità? Una prima risposta e legata al momento storico in cui appare.

Dopo la fame patita durante la guerra e l'immediato dopoguerra, che seguiva oltretutto lo stato di miseria che aveva attanagliate il paese per secoli, nel periodo del "boom" l'Italia sperimenta una crescita diffusa e generalizzata, che porterà in pochi anni a quadruplicare il reddito disponibile: sembra aprirsi un'epoca di benessere per tutti.

Ebbene, il supermercato, con il sue sistema del self service e l'esposizione diretta della merce, sembra incarnare "fisicamente" questa nuova abbondanza, offrendo allo sguardo degli avventori una grande quantità di cibi di tutte le forme e colori. Qualunque merce può ora essere esaminata, toccata, confrontata, manipolata e potenzialmente posseduta.

Certo, gli esperti di marketing ritengono che l'esposizione di una

Fig. 05
Casse punto vendita Esselunga

gran massa di prodotti stimoli maggiori acquisti; ma, al di là di questi accorgimenti commerciali, non c'e dubbio che la profusione di prodotti nei nuovi supermercati ebbe agli occhi dei contemporanei il valore simbolico di fine di un'epoca di penuria e inizio di un'epoca di abbondanza.
Non si trattava solo di una grande quantità di prodotti, ma anche di una loro maggiore varietà. I supermercati introducono molti prodotti "esotici" di provenienza estera, prima limitati a pochi negozi di specialità nei grandi centri urbani.
E introducono anche prodotti regionali: ancora nel dopoguerra, molti alimenti tipici regionali non hanno ancora un mercato nazionale e sono consumati per lo più nelle zone di produzione.
In altre parole, la tipica cucina italiana, come la conosciamo oggi, è una creazione lenta, che scalza solo progressivamente quella locale.
Niente di tutto questo sarebbe avvenuto però se non ci fosse stata la "rivoluzione" dei prezzi.
L'affermazione di queste nuove strutture commerciali è dovuta in primo luogo a una politica di bassi prezzi. I bassi prezzi non sono il risultato di una semplice compressione dei costi di gestione presenti nei negozi tradizionali; sono l'ultimo anello di una lunga catena, che inizia con un diverso modello di approvvigionamento, comprendente talvolta anche la produzione diretta di alcuni prodotti, per proseguire con moderni metodi di stoccaggio e una nuova attenzione alla logistica, e finisce con un sistema di vendita studiato nei minimi dettagli.
Un po' come è avvenuto nel campo dell'industria con il passaggio dalle lavorazioni artigianali a quelle di fabbrica, cosi anche nel mondo del commercio si è ottenuto un forte aumento di produttività che ha fatto scendere significativamente il prezzo finale al consumo.
Di qui la possibilità di offrire molti più prodotti, e di generi diversi, a prezzi effettivamente alla portata della massa dei consumatori.
Ma in che modo le nuove organizzazioni di vendita hanno stimolato un mutamento nelle nostre abitudini alimentari? Si possono indicare almeno tre importanti canali.

Il primo è sicuramente il ruolo giocato dalla "marca". Il percorso dai

prodotti sfusi e anonimi ai prodotti subito identificabili tramite un nome conosciuto è lungo ed è legato alla crescita dell'industria alimentare, fin dalla fine dell'Ottocento.

Tuttavia solo con lo sviluppo dei trasporti, di una rete di intermediazione commerciale e delle prime pubblicità le marche divengono importanti e i consumatori cominciano a esigerle nei negozi.

I supermercati accelerano questo processo per via del self service: l'assenza di un venditore che consiglia e orienta la vendita, facendosi in qualche modo garante e responsabile della qualità del prodotto, lascia piena liberta al consumatore di valutare e confrontare prezzi e prodotti.

Ma, al di fuori degli articoli noti e consumati da tempo, non è facile orientarsi fra tante diverse proposte o decidere di sperimentare qualcosa di nuovo.

A parità di prezzo, due prodotti sono davvero uguali? Pagando di più, abbiamo la garanzia di acquistare un prodotto migliore? La marca aiuta a indirizzarci nella scelta. Svolge una funzione informativa.

Inoltre crea una sorta di "valore aggiunto" al prodotto stesso: ci consente un consumo di qualità, all'avanguardia, in certi casi "alla moda", fino a giungere per certi prodotti costosi a creare un'immagine di lusso e di status sociale associata al loro possesso.

Naturalmente la costruzione di questa "immagine" del prodotto viene

Fig. 06
Alla cassa in un punto vendita Esselunga

affidata alla pubblicità; non è un caso che essa conosca un grandissimo sviluppo a partire dagli stessi anni del miracolo economico su tutti i mass media, come con il Carosello.
Per inciso, una conseguenza del diffondersi delle marche è una crescente attenzione all'aspetto estetico delle confezioni fra le decine di prodotti allineati lungo uno scaffale; è importante che l'articolo di marca spicchi sugli altri, sia immediatamente riconoscibile per il logo, il colore o la forma della confezione.
Il packaging diviene quindi un elemento molto importante e dà avvio a una vera e propria "estetica commerciale", sperimentando con il tempo nuovi materiali.

Il secondo importante strumento è l'introduzione di cibo già preparato, vale a dire preconfezionato, tagliato, pulito, a volte anche cotto. Una parte consistente dell'offerta alimentare è costituita dai prodotti in scatola, che hanno il grande pregio di una lunga durata, senza particolari accorgimenti per la conservazione. Ma, grazie all'esistenza di vari reparti specializzati, i supermercati offrono anche prodotti freschi di largo consumo pronti all'uso: carne già tagliata, verdure tagliate e lavate, piatti pronti da cuocere o scaldare, caffè macinato e cosi via.
In sostanza, una serie di operazioni preliminari al consumo, prima appannaggio esclusivo della "massaia" di casa, sono ora svolte industrialmente, con risparmio di tempo e fatica.
L'immagine forse più emblematica che associamo al supermercato è infatti quella del prodotto confezionato nel "film": la merce fa bella mostra di sé, pulita e pronta per il consumo, sotto una pellicola trasparente e protettiva. Il richiamo è irresistibile: essa non nasconde nulla al consumatore, salvaguardando pero qualità e igiene.
La terza importante innovazione è costituita dagli alimenti surgelati.
Contrariamente agli Stati Uniti e al Nord Europa, in Italia i surgelati sono del tutto sconosciuti ancora negli anni cinquanta; iniziano a diffondersi dagli anni sessanta, incontrando forti pregiudizi.
Se le prevenzioni nei confronti dei prodotti che non appaiono come un cibo "naturale" o "tradizionale" sono frequenti, nel caso dei surgelati esse

Schema 01
Motivazioni alla base del successo del sistema distributivo del super-mercato

si tramutano spesso in un rifiuto.

Questi alimenti sono agli occhi di molti l'antitesi assoluta dell'idea di "cibo fresco e genuino": sono trattati, conservati, si presentano fisicamente in uno stato differente da quello originale.

Ci vuole del tempo perché siano accettati dai consumatori che nel frattempo cominciano a dotarsi di frigoriferi.

I supermercati, ancora una volta, risultano importanti agenti del cambiamento, perché sono fra le poche strutture commerciali dotate di adeguati banchi refrigerati e perché "spingono" questi nuovi prodotti.

Ovviamente non tutti sono convinti della bontà di queste innovazioni, molti consumatori continuano a essere diffidenti verso l'offerta dei supermercati, per il timore che i bassi prezzi si traducano in una qualità inferiore o magari, più recentemente, per la preferenza accordata a prodotti di nicchia non adatti alla commercializzazione di massa effettuata dalle grandi società.

I cambiamenti non riguardano solo cosa si compra, ma anche come e quando facciamo la spesa.

La famiglia italiana del miracolo economico non solo è più ricca ma comincia a cambiare: la donna entra sempre di più nel mondo del lavoro; l'automobile fa il suo primo ingresso.

Le statistiche mostrano una nuova tendenza a concentrare il grosso degli acquisti in un solo giorno della settimana, solitamente il sabato; e a effettuarli usando l'automobile.

Anche in questo caso, i supermercati risultano particolarmente adatti a rispondere alle nuove esigenze. Non solo.

Se prima l'incombenza della spesa quotidiana era compito della donna di casa, ora al supermercato si reca tutta la famiglia: il bambino è sistemato nell'apposito sedile del carrello e il marito partecipa agli acquisti.

Le strutture di vendita si sforzano di presentarsi sempre più come un luogo piacevole: i locali sono moderni e ordinati, dotati di musica e di aria condizionata (una novità per l'epoca); non stupisce che il momento della spesa sia percepito sempre più come una sorta di passatempo, un rituale di socialità e festa, piuttosto che come un semplice atto di approvvigionamento.

Diventa il primo passo verso il connubio tra consumo ed entertainment, che diverrà uno dei trarti peculiari della nostra epoca (per cui vediamo famiglie "trascorrere" parte del loro fine settimana nei grandi centri commerciali).

Naturalmente è possibile attribuire solo ai supermercati la responsabilità di questi cambiamenti.

In molti casi, essi sono solo più pronti a rispondere alla domanda di mutamento maturata in una società in rapida evoluzione; in altri, favoriscono effettivamente alcune innovazioni; altre volte ancora, operano in sintonia con le altre strutture commerciali.

Non bisogna dimenticare che per vari anni la diffusione dei supermercati è limitata: nel 1970, ad esempio, vi sono circa 400 punti vendita in tutto il

Schema 02
Date rilevanti

... 1834 Magazzino all'ingrosso del tè.
1848 Torino, il primo magazzino di previdenza.
1848 Boucicaut, fonda il primo grande magazzino moderno.
1849 Harrod fonda il suo primo grande magazzino
1848 Prima catena di negozi per la vendita di libri.
1865 Milano, apertura negozio abiti già confezionati.
1873 Woolworth avvia grande magazzino prodotti a prezzo fisso.
1876 Sears servizio di spedizione per posta a domicilio.
1902 Inaugurazione grandi magazzini Macy's.
1916 Saunders brevetta la formula del supermercato.
1927 Milano, apertura magazzini a prezzo unico (UPIM).
1937 King Kullen beni su scaffali e accesso libero.
1937 Introduzione del carrello per la spesa.
1961 Roma, inaugurazione Romana Supermarket.
1967 Fondata Coop Italia. ...

paese, che rappresentano il 17% della distribuzione alimentare; dieci anni più tardi, essi sono diventati quasi 1.000 e contano per il 26% delle vendite (la situazione muterà poi decisamente dopo il 1990).

Al di là del loro numero, e delle polemiche che accompagnano la loro diffusione, non c'e dubbio che i supermercati abbiano avuto un formidabile impatto sulla società italiana (grazie a un "effetto dimostrativo"), anche da un punto di vista psicologico; un impatto non minore di quello sperimentato dai grandi magazzini un secolo prima.

Essi si pongono programmaticamente come uno sviluppo e un superamento delle precedenti forme commerciali (un "super" mercato, appunto); soprattutto, modificano il nostro rapporto con la merce: lo shopping con il carrello è libero e senza limitazioni di tempo e, in parte, di spazio; è diretto e privo di qualunque mediazione; con la sua assenza di costrizioni, non intimidisce.

E poi, come è stato notato da alcuni artisti, il vagare tra lunghi corridoi stracolmi di prodotti di ogni tipo sembra cogliere emblematicamente alcuni aspetti del nostro tempo.

Il supermercato si può definire come una metafora della modernità.

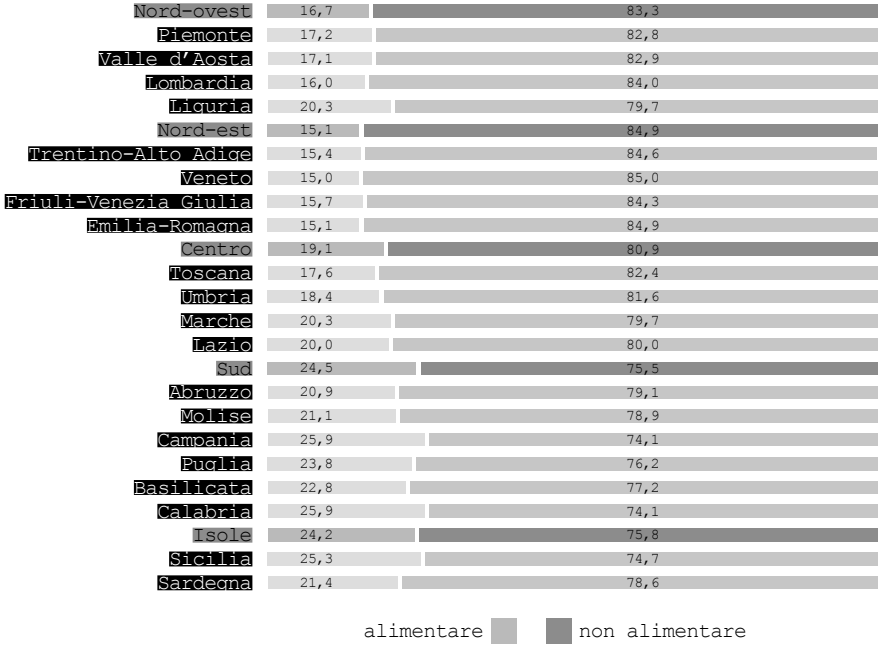
1.4 La Grande Distribuzione Organizzata oggi

La Grande Distribuzione Organizzata oggi è l'evoluzione del commercio dal dettaglio all'ingrosso. È composta da grandi strutture o grandi gruppi (in alcuni casi multinazionali) con molte strutture distribuite su tutto il territorio nazionale, internazionale o, a volte, mondiale.

Nel gergo tecnico si distingue tra strutture della Grande Distribuzione (GD) e strutture della Distribuzione Organizzata (DO).

Le strutture della GD vedono grosse strutture centrali gestite da un unico soggetto proprietario, che gestiscono punti di vendita quasi sempre diretti. Gli attori più importanti sul mercato italiano sono sicuramente Carrefour, Auchan, Coop, Conad e Esselunga.

Le seconde, ovvero le DO, vedono invece piccoli soggetti aggregarsi secondo la logica de "l'unione fa la forza": attraverso infatti l'adesione ai gruppi d'acquisto i piccoli e medi dettaglianti possono ottenere agevolazioni



Schema 03 Spesa media mensile familiare per regione e ripartizione geografica - Istat 2007

economiche in termini di approvvigionamento, derivanti dal maggior potere contrattuale nei confronti dell'industria da parte delle centrali.

Inoltre vi sono anche vantaggi conseguibili dallo sfruttamento del marchio e dall'ottenimento di supporto in termini di know-how e coordinamento strategico. Nel nostro paese i gruppi più importanti sono Interdis, Selex, Sisa e Despar.

Recentemente la GD ha però radicalmente cambiato le sue strategie di

Fig. 07
Prodotti esposti su una gondola

crescita, tanto da pareggiare e, solo ultimamente, scavalcare la posizione di dominanza della DO.

Un aspetto determinante che ha causato il "cambio di leadership" è proprio da individuare nelle caratteristiche strutturali dei due operatori. Infatti la struttura a rete classica della DO ha rivelato alcuni punti deboli riconducibili alle relazioni negoziali con i fornitori.

Spesso infatti nella DO si verificano casi di "sovrapposizione negoziale" a causa della crescita dimensionale (e di conseguenza contrattuale ed economica) di singoli membri appartenenti allo stesso gruppo che non tardano a reclamare maggiore indipendenza dalla centrale, anche per le problematiche di carattere strategico e di governance. I rapporti di fornitura e le condizioni economiche che si riescono a ottenere infatti rappresentano una voce di assoluta centralità nel risultato economico di un'impresa commerciale.

Inoltre non va sottovalutata l'eterogeneità dei formati di vendita che spesso va a caratterizzare la DO e che penalizza la capacità di controllo e di coordinamento unitario da parte della centrale.

In generale, in Italia la GDO soffre una notevole debolezza delle catene nazionali che si trovano soverchiate dalla potenza dei colossi esteri, in particolar modo nei settori discount e ipermercati, rispettivamente dominati da gruppi tedeschi e francesi.

Ne consegue anche una totale assenza di gruppi italiani nei mercati esteri, mentre in Germania e Francia dominano le proprie catene nazionali.

Nessun gruppo italiano ha una diffusione capillare in tutto il Paese, ad eccezione delle cooperative di consumatori (Coop) e di dettaglianti (Conad).

Oltre a Esselunga, attiva solo nel settore dei supermercati, tra i gruppi nazionali si fanno notare anche Iper, Bennet e Panorama.

Da notare che questi ultimi due si riforniscono dalla stessa centrale di acquisto intermedia e si presentano in maniera estremamente simile, ma sono finora diffusi capillarmente solo in aree limitate e diverse del Paese, senza mai farsi concorrenza; un'eventuale loro fusione, similmente a quanto accaduto nello sviluppo delle catene d'oltralpe, farebbe di questo gruppo il maggiore in Italia, anche davanti a Coop, ma è una realtà abbastanza lontana dal concretizzarsi.

Ad integrare le due tipologie distributive vi sono, inoltre, le cooperative di consumatori e le cooperative di dettaglianti.

Le prime vedono nel principale attore Coop Italia, mentre le seconde Conad, entrambe con sede a Bologna.

Di norma i sistemi cooperativi vengono comunque inseriti all'interno dei gruppi della Grande Distribuzione.

Capitolo 2

La distribuzione commerciale

Analisi dei canali di distribuzione

2.1 I canali di distribuzione

Un canale di distribuzione è propriamente una sequenza di intermediari commerciali (persone o organizzazioni) che provvedono al passaggio dei beni dal produttore al consumatore.
Più nello specifico gli intermediari vengono suddivisi in dettaglianti e grossisti.

I dettaglianti si dividono a loro volta in:
. linee di prodotto vendute: grandi magazzini, supermercati, ipermercati
. tipo di servizio: self-service, limited-service, full-service
. prezzi praticati: discount-store, cash and carry.

Esistono poi differenti tipologie di canali di vendita.
Queste variano a seconda del numero di intermediari.
E si possono suddividere in:

Canale diretto nessun intermediario.
Ovvero il canale diretto è la tipica via di distribuzione dei beni strumentali mentre assume un peso modesto nella distribuzione dei beni di consumo.
In quest'ultimo caso l'organizzazione distributiva è di solito più onerosa e quindi meno conveniente sia per i produttori che per i consumatori.
Il canale diretto può essere adottato per: negozi propri, vendita a domicilio, vendita per cataloghi, vendita attraverso macchine distributrici, leasing e può, infine, essere originato dallo sviluppo differenziato.

produttore — consumatore

Schema 04
Il canale diretto

Canale corto o breve attraverso un intermediario (un dettagliante).

Il che significa che il canale corto in molti settori è la più importante via seguita dalle aziende industriali per il collocamento dei loro prodotti, risponde ad alcune esigenze particolarmente sentite con riguardo al raggiungimento di un contatto diretto ed immediato con la numerosa, e spesso determinante, categoria di intermediari, cioè i dettaglianti.

A differenza del canale lungo ciò consente un effettivo controllo del mercato e quindi di contare stabilmente su di una propria quota di mercato.

Vi è tuttavia il problema della misura degli investimenti e dei rischi che il canale corto impone.

Esso infatti esige interventi diretti dell'azienda industriale nel campo della distribuzione. Interventi intesi a sostituire alcune funzioni del grossista come la formazione di filiali, uffici di vendita, depositi, ecc..

Oltre agli investimenti materiali ci sono poi gli investimenti di tipo commerciale, connessi alla formazione, all'addestramento, alla conversazione, al controllo delle reti di vendita, e cioè all'apparato di venditori destinati a contattare sistematicamente i dettaglianti.

produttore — dettagliante/gdo — consumatore

Schema 05
Il canale corto

Perciò si può dire che il canale breve impone importanti investimenti e rischi che, particolarmente legati alla rigidità dei costi, non tutte le aziende si sentono (o sono in grado) di sopportare.

Anche per questo motivo il canale corto si adatta particolarmente ad aziende di grande/media dimensione, mentre più raramente può essere adattato a piccole aziende.

Canale lungo due o più intermediari (uno o più grossisti e un dettagliante).

Cioè al canale lungo, fondato sul grossista, si attribuiscono sia pregi che difetti.
I pregi sono riconoscibili nella snellezza del canale che si traduce in modesti investimenti con costi variabili e rischi contenuti.
Secondariamente questo canale si presta ad essere utilizzato per rifornire le zone, i centri e i clienti marginali, per i quali non avrebbe senso la formazione di una rete di vendita di numerosi prodotti, rendere conveniente la visita del dettagliante.

I principali svantaggi del canale sono, in primo luogo, che canali distributivi basati sul grossista non offrono incentivi alla standardizzazione dei prodotti.

In secondo luogo, il grossista mette le aziende industriali in condizione di non poter contare su una quota stabile di mercato.
È necessario anche chiedersi perché i produttori delegano ad intermediari commerciali la funzione di vendita dei loro prodotti.
Indubbiamente, dal momento che in linea di principio, i produttori sono liberi di vendere direttamente ai consumatori finali, ci devono essere degli innegabili vantaggi o necessità nel far uso di altri soggetti economici che si occupino della vendita dei prodotti.
Molti produttori mancano, infatti, delle risorse finanziarie necessarie per impegnarsi in un programma di distribuzione diretta ai consumatori o utenti finali.
Inoltre la distribuzione diretta richiederebbe a molti degli stessi produttori di diventare intermediari commerciali per i prodotti complementari non fabbricati da loro stessi, al fine di realizzare il livello di efficienza distributiva consentito dai più ampi assortimenti di gamma di prodotti.

produttore — grossista — dettagliante — consumatore

Schema 06
Il canale lungo

2.2 *La copertura del mercato*

Esistono fondamentalmente tre strategie di market coverage:

. la distribuzione intensiva, che mira a rifornire il maggior numero possibile di rivenditori (es. Coca-Cola, Nestlé, Danone);

. la distribuzione esclusiva, in cui solo un numero limitato di rivenditori al dettaglio hanno i diritti di vendita per una certa area (es. concessionarie di auto, negozi di alta moda);

. la distribuzione selettiva è composta da un numero elevato di rivenditori, ma selezionati e quindi in numero inferiore a tutti i rivenditori potenziali (es. elettrodomestici Electrolux).

Le strutture di distribuzione si suddividono poi in: dettaglio e ingrosso.

. Nel primo tipo di distribuzione, quella al dettaglio, il destinatario della merce è un consumatore o utilizzatore finale. All'interno di questa tipologia distributiva si possono avere: la grande distribuzione organizzata (GDO) di cui fanno parte i supermercati, gli ipermercati, i discount e i grandi magazzini, tutti caratterizzati da vasti spazi di vendita dove la merce viene prelevata dall'acquirente direttamente dallo scaffale; e la piccola distribuzione: ne fanno parte soprattutto piccoli punti vendita con sede fissa (o in forma ambulante). Tale distribuzione si è evoluta negli anni '90 con la nascita dei centri commerciali, dove, in strutture composte da ampi spazi di solito multi piani costruite ad hoc, vengono aggregati più punti vendita al dettaglio diversificati per tipologia di merci e servizi presenti.

. Nel secondo tipo di distribuzione, all'ingrosso, i destinatari della merce e dei servizi sono le aziende che utilizzano il bene di consumo per lavorarlo o per rivenderlo all'utente finale o ad altre aziende a loro assimilabili.

Le attività inerenti alla distribuzione commerciale implicano necessariamente la movimentazione della merce.

La netta differenza tra la vendita al dettaglio e quella all'ingrosso è che in quest'ultima l'elemento distintivo e indispensabile è il trasporto, mentre in quella al dettaglio l'elemento predominante è l'esposizione del prodotto.

2.3 Analisi delle differenti formule di vendita

Per capire meglio la distribuzione commerciale è possibile dividere in tre differenti tipologie di vendita al dettaglio e queste si differenziano per: caratteristiche dei prodotti, comportamento degli utenti e strategie di vendita.

Forme di vendita basate sulle caratteristiche dei prodotti

La teoria che elaborò Copeland – che risale al 1924 – classifica i prodotti in tre categorie.

Secondo Copeland è possibile utilizzare questa classificazione dei prodotti per definire tutte le variabili del mix e, principalmente, la scelta del punto di vendita nel quale il prodotto verrà diffuso.

categorie dei prodotti	caratteristiche	esempi
largo consumo	prodotti di scarso valore unitario	zucchero, olio, acqua...
	scarsa percezione di differenza tra i marchi	carburanti
paragone	il consumatore percepisce differenze	abbigliamento
	prezzo	vini
	qualità	stoviglie
convinzione	il consumatore è affezionato ad un marchi	profumi

Schema. 07 **Suddivisione delle categorie dei prodotti**

Infatti, mentre un prodotto di largo consumo avrà bisogno di un impianto massiccio in punti di vendita molto frequentati, un prodotto di convincimento dovrà essere inserito in punti di vendita la cui immagine, così come percepita dalla clientela, è conforme a quella del prodotto.
Il problema principale che deriva dall'utilizzo di ogni tipologia è quello di classificare con un minimo di errori dei prodotti che si situano a cavallo di due classi.

Per meglio definire il metodo di Copeland, ritenuto troppo generico, Aspinwall propose un'altra classificazione che si occupa del carattere tangibile o intangibile degli attributi dei prodotti presi in considerazione dal consumatore per fare le proprie scelte.
I prodotti possono essere posti lungo un asse che contrappone prodotti strettamente tangibili (prodotti "rossi" come la farina), a prodotti strettamente intangibili "prodotti "gialli" come per esempio i profumi).
Sfortunatamente ci sarà sempre una categoria intermedia (i prodotti "arancioni" che sarà più o meno tangibile.
Sfortunatamente queste classificazioni per linee di prodotti non sono molto attendibili rispetto alle tendenze evolutive della distribuzione.
Le critiche maggiori sono:
. Le classificazioni sono strettamente descrittive e non permettono di analizzare l'evoluzione dell'apparato distributivo né di formulare una strategia di marketing.
. Due negozi che commercializzano le stesse linee di prodotti avranno facilmente strategie differenti. Un negozio tradizionale in centro e una grande superficie periferica non possono rientrare nella stessa categoria solo perché entrambi vendono mobili.
. Le principali trasformazioni della distribuzione negli ultimi 40/50 anni si sono avute nella politica dei prezzi nell'assortimento del negozio.
Questi fenomeni sfuggono totalmente a una classificazione dei punti vendita per tipo di prodotti.
Questi limiti hanno spinto altri autori a proporre un sistema di classificazione che si basi sul comportamento dei clienti.

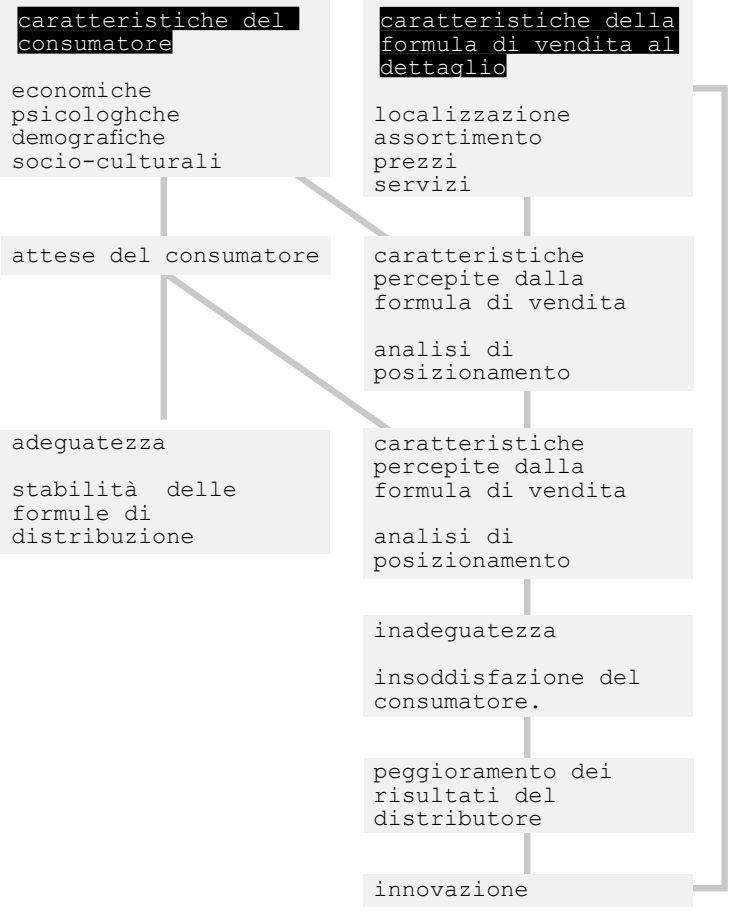
Forme di vendita basate sulle comportamento degli acquirenti

La prima esperienza di classificazione delle forme di vendita in base al comportamento dei consumatori fu condotta da Bucklin.

Egli trasferì direttamente la classificazione di Copeland alle forme di vendita e distinse 3 categorie di negozi:

. Negozi di beni di largo consumo frequentati dal consumatore per trovarvi in poco tempo prodotti di uso abituale.

. Negozi di paragone che servono al consumatore per raccogliere informazioni necessarie ad una decisione di acquisto, come la valutazione



Schema 08
Modello evoluzioni delle forme di vendita al dettaglio

di differenza di qualità e di prezzo.

. I negozi di convinzione che hanno come caratteristica quella di proporre alla clientela un'offerta strettamente omogenea, rassicurante quasi, sulla qualità dei beni proposti.

Il cliente dispone di un preciso sistema di preferenze per tutti gli acquisti che presentano un certo grado di difficoltà, cioè acquisti fatti in negozi di paragone o di convinzione.

Invece nel caso dei negozi di comodo il criterio che determina la scelta sarà la vicinanza del punto vendita.

Un negozio di beni di largo consumo non svilupperà negli occhi del largo consumatore un posizionamento originale, poiché questi sarà sensibile ad un singolo attributo: la facilità di accesso al negozio.

Per contro i negozi di paragone e di convenienza avranno interesse a praticare una strategia di differenziazione per ottenere un posto chiaro e primario nello spirito del consumatore.

Infine, sempre nel campo delle implicazioni operative di questa tipologia, i modelli di scelta del punto vendita, basati sulla distanza del negozio (modelli gravitazionali di area commerciale) sono validi solo nel caso di negozi di beni di largo consumo, non possono essere invece applicati a negozi di paragone e di convenzione per i quali valgono altri criteri di scelta.

Vi sono però un numero di variabili (individuate da Onkvisit e Shaw, ne "L'applicazione al marketing del ciclo di vita internazionale del prodotto") che determinano il comportamento dei consumatori.

I criteri di scelta del consumatore, in un determinato contesto, si riducono a dieci caratteristiche:

. Ricarico praticato dal commerciante a prezzo unitario di vendita;

. Significato dell'acquisto (a forte o debole implicazione);

. Tempo e impegno dedicati alla ricerca prima dell'acquisto;

. Cambiamenti nello stile del prodotto (effetto moda);

. Complessità tecnica dell'acquisto (rischio percepito);

. Livello di servizi atteso come complemento del prodotto;

. Carattere tangibile o intangibile dell'offerta;

. Ampiezza dell'assortimento;

. Distanza dal punto di vendita;

. Durata di uso o consumo del prodotto.

L'utilizzo di questo ventaglio di criteri permette di precisare la scala che contrappone prodotti tangibili e intangibili, e di adattarla ai punti di vendita.

Forme di vendita basate sulle strategie dei venditori

La vecchia tipologia di forme di vendita, basata sulla strategia del distributore, resta il punto di riferimento principale dei lavori che si pongono in quest'ottica.

Elaborata da Gist nel 1968, prevede due assi per classificare i punti di vendita:

. Politica del margine

. Politica della rotazione dello stock.

Questa classificazione ha il vantaggio di segnalare la dicotomia di formule di vendita "tradizionali", caratterizzate da un alto livello di margine e una scarsa rotazione, e formule "moderne", che compensano il margine relativamente basso con una rapida rotazione dello stock.

Un limite comune a tutte le tipologie appena citate è il loro carattere statico.

Schema 09 Tipologie forme di vendita strategie dei distributori

2.4 La teoria della ruota al dettaglio

Tra le teorie che cercano di fornire una spiegazione all'evoluzione delle formule distributive spicca la teoria della ruota del dettaglio. Tale teoria postula che le cause dell'evoluzione siano riconducibili alla concorrenza di prezzo e all'innovazione di prodotto causata dai vuoti d'offerta che si vengono creare nel mercato.

I vuoti d'offerta

Per innovazione di prodotto s'intende proporre diverse combinazioni di servizi elementari e nuove modalità di somministrazione del servizio.
L'innovazione non è brevettabile e in genere si tratta di adottare una formula che ha avuto successo in contesti competitivi diversi.
I vuoti d'offerta che suscitano l'innovazione di prodotto sono originati dalla modifica della domanda di servizi commerciali, dalla variazione nel costo dei fattori produttivi o dal raggiungimento della fase di maturità di una forma distributiva.
Un vuoto d'offerta di tipo economico si realizza quando un segmento consistente della popolazione non è soddisfatto in merito alle modalità di approvvigionamento ovvero del servizio commerciale con cui i beni gli vengono venduti.
In un mercato efficiente quando si crea un vuoto d'offerta gli imprenditori rispondono con un'innovazione di prodotto ovvero con una nuova formula distributiva più adatta a soddisfare le esigenze dei consumatori.
I vuoti d'offerta derivano da variazioni nella domanda di servizi dovute a svariate cause tra le quali: lo sviluppo economico e la modificazione dei comportamenti di consumo e degli stili di vita; le modifiche nel lavoro femminile, nella composizione delle famiglie e nel livello di istruzione; l'urbanizzazione, la recessione e la riduzione della capacità di spesa delle famiglie nonché variazioni nel costo dei fattori produttivi quali lavoro e spazio.
L'aumento del costo di un fattore si scarica sul prezzo e genera

insoddisfazione, nel momento in cui un'ampia fetta di popolazione è insoddisfatta un imprenditore innovatore sviluppa una forma distributiva che economizza il fattore diventato più costoso.
I vuoti d'offerta possono derivare inoltre dal ciclo di vita del prodotto commerciale, il binomio merce–servizio non è stabile nel tempo ma subisce modificazioni derivanti dal processo competitivo per la progressiva saturazione del mercato e formazione di un eccesso di capacità.

Wheel of retailing

Per capire l'evoluzione delle forme distributive possiamo rifarci alla Teoria della ruota distributiva, elaborata nel 1958 da McNair e completata da Hollander e Kaynak, come tentativo di costruire un principio generale per governare l'evoluzione delle forme di vendita al dettaglio.

La Teoria della Ruota del dettaglio associa la concorrenza di prezzo all'innovazione di prodotto che si riproduce per un meccanismo ciclico interno all'offerta.
La missione del commercio secondo la teoria è rendere disponibili le merci nei luoghi, nei tempi e nelle modalità desiderate col minor ricarico possibile.
L'ipotesi sulla quale è basata è che tutte le formule distributive siano apparse sul mercato sotto forma di discount differenziandosi, rispetto all'offerta presente sul mercato, con prezzi più bassi resi possibili da ricarichi più modesti.
La nuova formula entra nel mercato per soddisfare una richiesta di alternative inferiori di prezzo, l'innovazione di prodotto è il meccanismo che innesca la concorrenza di prezzo.
L'assunto è che i processi innovativi delle formule distributive derivano dal proporre a prezzi più bassi beni già distribuiti attraverso formule consolidate.

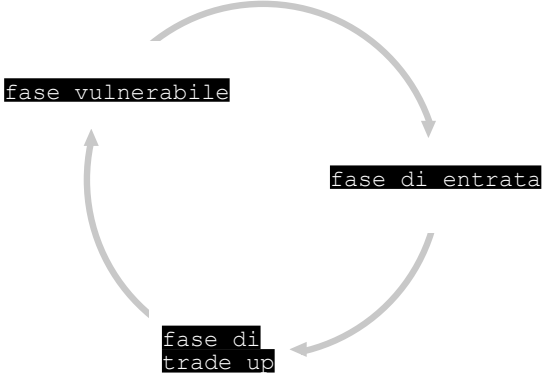
La nuova formula, proponendosi in una posizione di alta popolarità, consente di ridurre l'incidenza dei costi del servizio offerto, di migliorare le

condizioni di acquisto e di recuperare economie di scala o di scopo.
Finché la domanda non è satura la nuova formula, entrata nel mercato sottraendo consumatori alle formule presenti che adottano tecniche di vendita tradizionali, attrae molti consumatori e accrescere il fatturato grazie ai prezzi bassi.
Gradualmente la formula migliora le strutture, l'attrezzatura e il livello del servizio in risposta alle mutate esigenze dei consumatori.
Questi adeguamenti comportano un aumento degli investimenti, dei costi di gestione e dei costi operativi che saranno recuperati mediante un aumento dei ricarichi e di conseguenza dei prezzi di vendita.

La nuova formula giunge così alla fase di maturità perdendo gradualmente il carattere di discounter e lasciando il posto sul mercato ad un'innovazione che occuperà prima la posizione di leader per i prezzi per poi entrare a sua volta nella fase di aumento dei costi e dei margini ed infine nella fase di maturità.

I principali elementi della Wheel of retailing

La Teoria della ruota del dettaglio postula che gli attori del mercato siano le formule distributive inoltre considera i diversi soggetti economici come un unico offerente nel momento in cui tra le stesse non esistono differenze significative e l'ambiente è omogeneo.



Schema 10
Teoria della ruota al dettaglio

L'ipotesi è che la domanda commerciale sia una domanda di tipo discount, il commercio deve quindi soddisfare una domanda di beni col minor ricarico possibile e a tal fine le imprese sono orientate verso l'innovazione di prodotto.
Nel mercato vi è un segmento di domanda stabile che preferisce un maggior consumo di merci piuttosto che di sevizi commerciali e che prescinde dalla congiuntura economica.
Il presupposto per l'innovazione di prodotto è il vuoto d'offerta originato dal trading up delle nuove forme distributive e non dall'evoluzione della domanda.

Le nuove forme distributive entrano nel mercato a livello discount con modalità pressoché simili tanto che il nuovo prodotto commerciale è considerato omogeneo.
I prezzi aggressivi non si rifanno sui margini di profitto e, fino a che il mercato potenziale non è saturo, la nuova forma sottrae parte dei consumatori dei concorrenti che praticano prezzi più elevati.
Il successo della forma distributiva fa si che imprese innovatrici la imitino ed entrino nel mercato, la diffusione dell'innovazione è rapida poiché non è brevettabile, è facilmente imitabile e non richiede cospicui investimenti.
Si giunge quindi alla saturazione del mercato e ad un eccesso di capacità che fanno sì che la concorrenza ora diventi interna alla forma distributiva stessa.
Considerato che ormai la domanda è rigida non può esservi competizione di prezzo, entrerà in gioco la non-price competition ovvero una concorrenza basata sulla differenziazione dell'offerta che si traduce in arricchimento del prodotto data la povertà del discount in termini di servizi commerciale.
Il trading up, ovvero l'abbandono di una politica di prezzo basata sull'impoverimento del prodotto, imposto dalla saturazione del mercato, continua sotto la pressione dell'eccesso di capacità e della reazione del dettaglio tradizionale finché nel mercato si crea un nuovo vuoto d'offerta di dimensioni tali da attirare una nuova forma distributiva.
Tale ciclo si ripete all'infinito in modo da assicurare la permanenza di una rivalità di prezzo.

Carenze della Teoria della ruota del dettaglio

La teoria della Wheel of retailing viene messa in discussione a partire dalle ipotesi sulle quali è costruita.
Innanzitutto gli attori del mercato sono le imprese e non le forme distributive.

Una prima critica è rivolta alla formazione dei vuoti d'offerta.
Le forme distributive non entrano nel mercato solo per soddisfare una domanda di discount.
Il punto chiave è che il vuoto d'offerta che attira l'innovazione può aver origine dall'evoluzione autonoma della domanda, rispetto ad un offerta rimasta immutata, ovvero da una domanda di prodotti con maggiore o minore livello di servizio.
In tal caso la nuova forma distributiva si afferma per una politica di prezzi inferiore tuttavia il livello dei prezzi non è il più basso del mercato per cui la sua entrata nel mercato non si traduce in un vuoto d'offerta e il meccanismo di riproduzione dell'innovazione si inceppa.

Una seconda critica è rivolta alla necessità del trading up. Se la domanda di discount è permanente non è detto che tutte le forme distributive opereranno contemporaneamente un trading up.
Alcune imprese potrebbero differenziare la loro offerta arricchendola, in tal caso non si forma il vuoto d'offerta e il meccanismo di ripetizione dell'innovazione si inceppa.

Capitolo 3
Mercato dinamico

Trade up e trade down

3.1 *Il mercato dinamico, trading up e trading down*

Trading up e trading down sono diventate vere e proprie rivoluzioni sociali attuate dai consumatori e assecondate da molte aziende.

Negli ultimi dieci anni i mercati dei beni di largo consumo e dei beni di lusso sono cambiati, si sono evoluti.

Le aziende e i distributori che si sono distinti hanno applicato strategie di marketing "atipico" per ampliare le vendite ed espandere l'offerta di prodotti e servizi in segmenti di mercato nuovi e privi di concorrenza.

La vera rivoluzione è nata dall'evoluzione del consumatore medio, che non riesce più a restare dentro i confini del proprio segmento. Comportandosi in modo atipico nell'approccio all'acquisto e con motivazioni completamente differenti.

Da tenere particolarmente in considerazione il fatto che non è un fenomeno passeggero, ma un vero e proprio fenomeno sociale conclamato e dalle radici già ben sviluppate, destinato a durare.

Il motivo del cambiamento si deve alla Middle class che cambia, si evolve... "straripa" dai confini precedentemente assegnati.

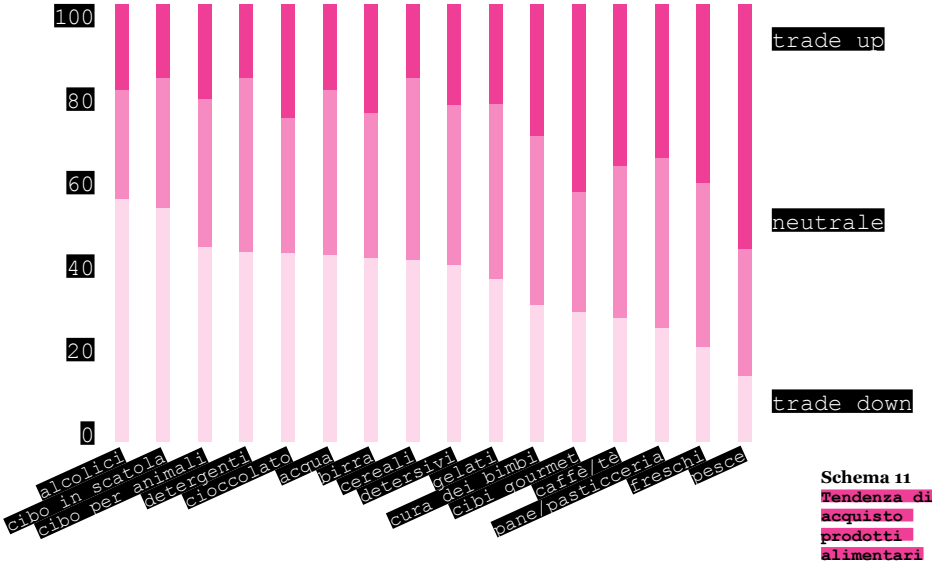
I consumatori sempre più numerosi sono disposti a sovrainvestire (Trading Up) in prodotti dai superiori benefici funzionali, tecnici ed emotivi autofinanziandosi con beni a prezzo minimo (Trading Down) in categorie che non rivestono di un interesse particolare.

I prodotti creati su misura per la Middle class perdono sempre più interesse, il consumatore medio e medio-alto tende ad acquistare Lusso Accessibile abbinato a prodotti Low Cost.

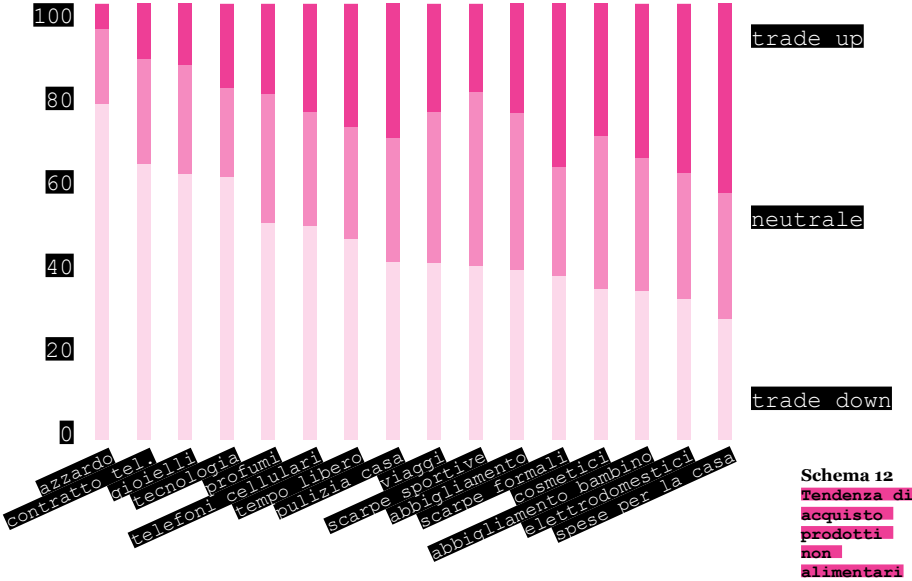
Un esempio potrebbe essere fare colazione nella pasticceria più elitaria della città e poi andare ad acquistare detersivi e carta igienica al discount.

Ma andiamo meglio ad analizzare quali sono le motivazioni del cambiamento nel marcato.

Come spiega Silverstein in "Caccia al tesoro", comunque la si pensi sui benefici arrecati da un televisore, o sul fatto che una famiglia ne possegga quattro esemplari, di tv o di qualunque altro prodotto, questi sono fenomeni da considerarsi normali in quanto rispecchiano perfettamente ciò che sta



Schema 11
Tendenza di acquisto prodotti alimentari



Schema 12
Tendenza di acquisto prodotti non alimentari

accadendo al giorno d'oggi nel mercato dei beni consumer.
Tra il bacino del trading up e quello del trading down esiste una vasta area costituita da beni scadenti, spesso a basso margine, che non hanno un appeal emotivo degno di nota né alcun valore aggiunto rispetto ai prodotti dei concorrenti, venduti a un prezzo ancora più economico.
Ogni qualvolta siano in grado di farlo, i consumatori se ne tengono alla larga.
Molte imprese, che hanno vissuto una lunga fase di prosperità offrendo prodotti a prezzo medio ai consumatori di fascia media, all'improvviso stanno correndo il rischio di cadere vittime della "morte nella terra di mezzo". Nella categoria dei televisori, ad esempio, sta capitando a Sony.
L'azienda è arrivata in ritardo a proporre apparecchi basati sulle nuove tecnologie di fascia alta, ovvero il plasma e i cristalli liquidi; ha preferito restare legata alla tecnologia tradizionale, quella del tubo catodico, ed è rimasta a guardare mentre i produttori coreani a basso costo le sottraevano quote di mercato.

Le imprese che prosperano in questo mercato biforcato riescono a farlo perché capiscono gli atteggiamenti, i comportamenti e i valori dei consumatori di fascia media, che stanno guidando questo processo di trasformazione; inoltre riesaminano e reinventano costantemente la propria offerta in modo da soddisfare, malgrado i continui mutamenti, il calcolo del valore effettuato dal consumatore.
Non è un'impresa facile, poiché oggi i consumatori sono degli "esperti di shopping" assai competenti che considerano l'acquisto e il consumo di beni un'attività essenziale della vita moderna: un mestiere, un passatempo, un'esperienza e un dovere.
Riescono abilmente a distinguere il vero dal falso e i proclami promozionali dai reali benefici arrecati da un prodotto.
Si interessano alle modalità di applicazione delle più diverse tecnologie, alla qualità dei prodotti e alle loro caratteristiche, che spesso vengono personalizzate al fine di soddisfare i loro bisogni specifici.
Il consumo è divenuto una "caccia al tesoro" con l'obiettivo di scovare ogni volta "il valore perfetto".

Dato l'altissimo numero dei beni disponibili, delle possibili configurazioni e dei livelli di prezzo, i consumatori vivono il mercato come un enorme bazar straripante di tesori sorprendenti e delizie segrete.
Un luogo in cui possono muoversi liberamente e trovare ogni volta qualcosa di interessante, che si tratti di un prodotto trovato per caso fra gli scaffali di un discount, di uno sconto del 30% presso un outlet o di una promozione mai vista attiva per un periodo limitato.
Il loro approccio alla spesa è del tutto individuale: praticano il trading up in alcune categorie e il trading down nella maggior parte delle altre, evitando del tutto altri tipi di prodotti, mischiando i beni più ricercati con quelli dozzinali e seguendo uno stile e uno standard di vita tagliati su misura.
Non passa giorno senza che i consumatori di fascia media debbano fare scelte. Hanno un reddito limitato e sanno che le loro "uscite di cassa" non dovrebbero mai superarlo.
Spesso i famigliari richiedono loro di acquistare più beni di quanti se ne potrebbero permettere, e a volte "pretendono" i prodotti di determinati brand creando ulteriori pressioni. Così, chi ha in mano i cordoni della

Fig. 08
Boutique Serapian Via della Spiga 42, negozio trade up

borsa si trova costretto a scendere a compromessi e a scegliere.
Le ricerche dimostrano che la grande maggioranza dei consumatori statunitensi pratica incessantemente il trading down (ma lo stesso vale per il resto del mondo).

Nelle indagini svolte su 12.000 acquirenti di fascia media negli Stati Uniti, il 93% dei partecipanti ha affermato che esiste "almeno una categoria in cui cerco regolarmente di risparmiare qualche soldo spendendo meno".
L'84% ha dichiarato di aver attuato il trading down in almeno 5 categorie merceologiche.
Altri consumatori sono più selettivi: il 62% ha affermato di spendere i propri soldi per un numero limitato di categorie "importanti", ignorando tutto il resto. E' ancora più interessante notare che il 57% dei partecipanti si e detto d'accordo con l'affermazione: "Non spendo mai soldi per me stesso finché i bisogni della famiglia non siano stati soddisfatti".
Rientrano in tale percentuale i risparmiatori incalliti, le madri avvezze ai sacrifici e i padri che si accontentano di poco anteponendo le necessità familiari relative al cibo, al vestiario, agli articoli per la scuola, alle attrezzature sportive e persino ai divertimenti, ai propri bisogni e desideri.
Il comportamento dei consumatori di fascia media ha provocato una crescita in entrambe le fasce estreme del mercato. Dei 5.700 miliardi di dollari a cui ammonta la spesa annuale dei consumatori negli Stati Uniti, il mercato del trading up - che negli ultimi tre anni ha avuto un tasso di crescita pari al 15% - corrisponde a circa 535 miliardi.
Il fenomeno si è fatto strada in quasi tutte le categorie di beni consumer tra cui l'automobile, la casa, i viaggi, i pasti consumati dentro e fuori casa e l'area del personal care.

Il mercato del trading down, tuttavia, è assai più cospicuo. Sta raggiungendo il migliaio di miliardi di dollari. Con entusiasmo crescente, i consumatori spendono sempre meno (a volte molto meno) per un'ampia gamma di beni appartenenti a numerose categorie in modo da avere i mezzi per acquistare ciò che desiderano e di cui necessitano in quantità maggiore in una cerchia

ristretta di categorie. Si tratta di un fenomeno globale.
Oggi il mercato del trading up vale oltre 500 miliardi di dollari al di fuori degli USA, principalmente nell'Europa Occidentale. In Paesi come il Regno Unito e il Giappone i modelli di consumo sono molto simili a quelli statunitensi. In gran parte del continente europeo, il mercato del trading down è ancora più sviluppato. In Germania i retailer specializzati come Aldi e Lidl hanno trasformato la "caccia al tesoro" in un passatempo nazionale.

In una categoria dopo l'altra si assiste alla crescita delle offerte premium, alla conquista delle quote di mercato a opera dei brand a basso prezzo e alla contrazione della fascia media. Nel settore delle automobili, ad esempio, fra il 1994 e il 2004 il segmento del trading up e cresciuto dell'8%, quello del trading down e cresciuto del 4%, e il segmento a prezzo medio si e ridotto del 12.%.

La battaglia scatenata dalla biforcazione infuria in ogni angolo degli Stati Uniti, malgrado i bacini di spesa tendano a mostrare correlazioni geografiche. In genere, all'interno di una data categoria, il trading up appare nelle zone urbane e costiere e successivamente migra nelle altre aree del Paese.
Non sorprende che i consumatori di fascia media che risiedono in aree caratterizzate da una bassa densità di popolazione e lontani dalla costa abbiano il potere d'acquisto più alto di tutti i cittadini statunitensi.

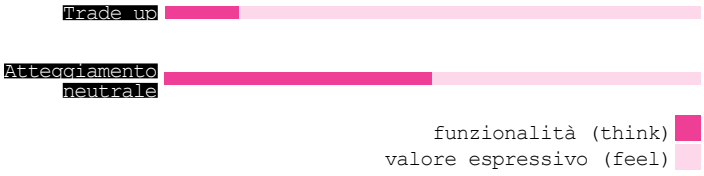
3.2 *Il trading up*

Il trading up è spesso inteso come la nuova filosofia che invita le aziende del tradizionale "lusso" ad inserirsi nel nuovo filone della "new luxury" per acquistare nuovi consumatori che non sarebbero disposti a pagare i prezzi attuali, ma risulterebbero disposti a pagare un prezzo superiore alla media se convinti della eccezionalità del prodotto.

Il caso Starbucks, ad esempio ci dà conferma di questo fenomeno. La catena statunitense di caffetterie, presente nel mondo con 3.500 punti vendita e con prossime aperture anche in Italia, ha una clientela che è disposta a pagare più caro il caffè grazie alla ottima qualità ed a tanti particolari che rendono il prodotto caffè esclusivo nel suo mix .

Nel settore automobilistico tale operazione è in atto da qualche anno: la Ford ha aumentato la gamma di vetture offerte sul mercato con il marchio Jaguar inserendo nuovi modelli con prezzi "storicamente" inferiori e

Schema 13
Rappresentazione di funzionalità e valore espressivo per un acquisto trade up



addirittura una Station Wagon con la motorizzazione a gasolio.

Questo rappresenta un esempio di trading up giocato sull'abbassamento della soglia economica di accesso alla Jaguar una volta raggiungibile solo da una ristretta elite.

Il successo di vendite ottenuto conferma la validità di tale operazione di Marketing strategico ma si capirà più avanti se l'operazione è stata vantaggiosa.

Il trading up è più da considerarsi una necessità psicologica che di portafoglio come può essere quella del trading down.

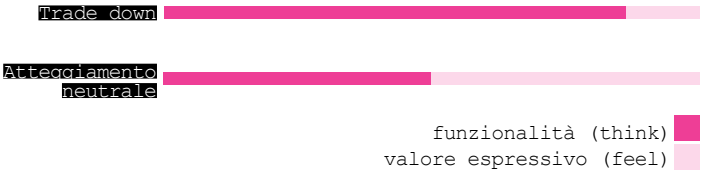
È il bisogno di acquistare non solo un bene o un servizio ma anche un sogno o un desiderio. È quindi la monetizzazione di un desiderio.

3.3 *Il trading down*

Il trading down è un fenomeno globale.

Gli stessi modelli di reddito e di spesa che governano i comportamenti legati al trading up/trading down nel Nord America stanno animando il mercato anche in Europa, Cina, India e Giappone.

In tutto il continente europeo, e in special modo in Germania, la propensione alla pratica del trading down in determinate categorie ha portato all'ascesa degli hard discount, ovvero i negozi di medie dimensioni che offrono poco dal punto di vista dell'esperienza di acquisto ma molto da quello dei prezzi, che si mantengono estremamente bassi su un'ampia



Schema 14
Rappresentazione di funzionalità e valore espressivo per un acquisto trade down

gamma di beni (soprattutto gli alimentari).

In Giappone il mercato consumer è influenzato da un unico gruppo demografico sempre più in crescita: le professioniste single in giovane età, che hanno uno stipendio alto e pochi obblighi finanziari.

Praticano il trading up nell'ambito della moda e dei pasti fuori casa, ma ricorrono con convinzione al trading down in molte altre categorie.

Esistono differenze fra i diversi Paesi, ma il fenomeno risulta evidente ovunque.

Si può riscontrare nelle vie di Shanghai e Seattle, Città del Messico e Montreal, Tokyo e Topeka.

Ogni città ha le sue boutique del centro, che offrono beni costosi esposti in allestimenti scenografici che comportano altri costi di esercizio.

A qualche chilometro di distanza si trovano i retailer a basso prezzo come Wal Mart, Carrefour e Costco.

I consumatori di fascia media fanno acquisti in entrambe le tipologie di

negozi in momenti diversi, e in base a motivazioni diverse, si sentono sofisticati e alla moda quando comprano una borsetta a 200 dollari.
Godono, però, segretamente quando capita che possano acquistare una bottiglia da mezzo litro di olio extravergine di oliva toscano d'annata per appena 9 dollari.
La fascia bassa e quella alta del mercato continueranno a crescere in tutto il mondo, molto probabilmente, mentre quella media continuerà a diminuire.
A entrambi gli estremi emergeranno nuove imprese; alcuni nomi noti verranno castigati per la loro incapacità di abbandonare la "terra di mezzo".
In "Caccia al tesoro" Silverstein individua i motivi principali per cui i consumatori praticano il trading down.

"Sono uno smart shopper".
L'acquisto e il consumo sono diventate due competenze fondamentali, come guidare la macchina o usare un computer. "Mi sveglio ogni giorno

Fig. 09
Mercato dinamico

e affronto una nuova battaglia: io contro il mondo. Il mondo cerca di sottrarmi soldi dal portafoglio. Il mio compito e assicurarmi che rimangano dove si trovano".

Tali acquirenti-guerrieri si avvantaggiano di ogni arma e di ogni canale a loro disposizione saldi, buoni sconto, promozioni, rivenditori a buon mercato, hard discount e Internet. Per chi pratica ogni giorno il trading down, fare shopping è una vera e propria professione.

"Per risparmiare cinquanta centesimi, faccio acquisti in tre posti diversi. Compro sempre prodotti in saldo e riesco a far quadrare il bilancio facendo ottimi affari".

"Non c'é alcuna differenza".

Un altro motivo per cui i consumatori attuano il trading down è il fatto che spesso non rilevano alcuna differenza percettibile o materiale fra beni venduti a due prezzi diversi. In molte categorie la qualità dei beni è cresciuta cosi tanto che una differenza di pochi centesimi non sempre si traduce in una reale differenza a livello tecnico, funzionale o emotivo. "Non sacrifico mai la qualità a favore del prezzo; piuttosto, mi sforzo di trovare il miglior rapporto qualità/prezzo. Oggigiorno si possono trovare prodotti di ottima qualità a basso prezzo. Basta usare un po' di intelligenza quando si sceglie dove e come fare acquisti".

"Me l'ha insegnato mia madre".

Molti appassionati del trading down, soprattutto le donne, hanno appreso la parsimonia dalla madre. Sono convinti che la frugalità sia un valore morale. Quando riflettono su un possibile acquisto si chiedono "La mamma approverebbe? Avrebbe comprato questo prodotto?".

In realtà molti consumatori di fascia media chiedono ancora un consiglio e un parere ai genitori, specie quando hanno in mente di fare un acquisto importante.

Il grande network del passaparola, oltre alle numerose comunità online costituite da visitatori e acquirenti, aiutano chiunque lo desideri a esaminare e valutare le caratteristiche e i benefici di ogni prodotto immaginabile, dal cibo per animali domestici agli integratori alimentari.

“Posso tranquillamente farne a meno”.
Malgrado i cittadini statunitensi abbiano la fama di essere degli spendaccioni sconsiderati e avvezzi agli sprechi, soprattutto in rapporto ad altre culture, la maggioranza dei consumatori di fascia media non è votata all’eccesso anzi, è disposta a rinunciare ad un acquisto pur di risparmiare qualche soldo.
Attribuisce diverse priorità a ciò che compra e sceglie determinati articoli solo quando ha già pagato tutto il resto.
“La fine del mese, per me, è una preoccupazione costante. Stiamo molto attenti alle spese. Prima di tutto ci occupiamo delle attività e delle necessità dei figli, poi troviamo il modo di far quadrare il resto dei conti”.

Tali comportamenti legati al trading up e al trading down, fanno si che i consumatori di fascia media ribaltino i tradizionali stereotipi demografici e psicografici. Quelle a cui facciamo riferimento sono persone imprevedibili,

Fig. 10
Dinamicità del consumatore

totalmente, piacevolmente, scandalosamente imprevedibili.

La definizione di middle class comprende la professionista che guadagna 150.000 dollari l'anno e compra un paio di jeans da 10 dollari da Target, viaggia in aereo su voli AirTran, spende una fortuna in scarpe da Neiman-Marcus, fa 80 chilometri in macchina per recarsi in un outlet Coach e acquistare una borsetta e paga 100 dollari per regalare al cagnolino un "trattamento di bellezza".

Allo stesso tempo, nella middle class troviamo idraulico che ha un reddito annuo di 50.000 dollari e acquista in leasing una BMW da 27.000, non va mai fuori a cena, si compra i vestiti da Kohl's ed è un raffinato conoscitore degli olii extravergini di oliva italiani pressati a freddo.

Entrambi cercano di spendere il meno possibile per comprarsi un buon televisore. A nessuno dei due interessa molto di quale marca sia il sugo al pomodoro che mette sulla pasta, né dove sia stato acquistato.

Questo e, sempre più, il mercato con cui hanno a che fare le imprese.

Capitolo 4

Le nuove formule distributive

Le formule distributive sul mercato

4.1 *Le formule distributive*

L'esperienza di questi ultimi anni ha messo in evidenza su tutto il territorio italiano una accelerata "restituzione al mercato" di quote crescenti di funzioni commerciali. Le origini di tale accelerazione sono spiegate da almeno tre fattori.

Un primo fattore si riferisce al sostanziale ritardo, rispetto ai Paesi europei, per quanto riguarda lo sviluppo di modelli innovativi sul sistema distributivo; a livello nazionale, più del 70% dell'organizzazione tipologica e territoriale risale agli anni '50 e '60.

Il secondo fattore riguarda il processo di globalizzazione dei mercati, e le conseguenti spinte a una maggior integrazione di know how e di valore aggiunto all'interno del circuito produzione-distribuzione.

L'ultimo fattore è da aggiungere alla grande modifica nei comportamenti e nelle scelte di maggior concentrazione da parte delle famiglie.

Schema 15
Classificazione delle principali tipologie di commercio al dettaglio

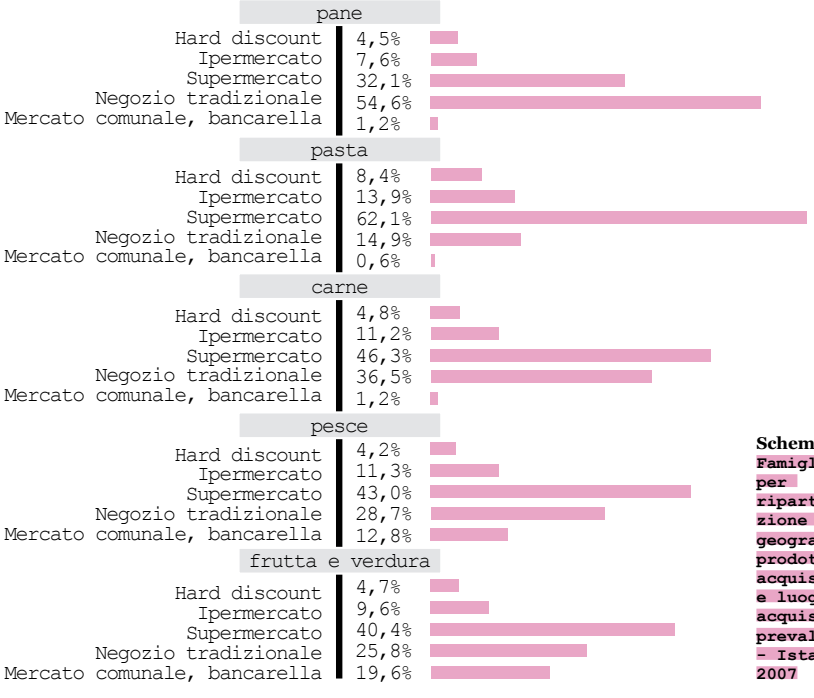
	dettaglio grocery	dettaglio non grocery
processo di acquisto semplice	ipermercato supermercato minimercato discount dettaglio ambulante non store retailing	grandi superfici specializzate grande magazzino dettaglio ambulante non store retailing
processo problematico	dettaglio differenziato	grande magazzino multispecializzato

La combinazione di questi fattori ha favorito la creazione di forti concentrazioni finanziarie fra i gruppi di catene distributive italiane ed estere, che operano a livello multinazionale, e che considerano prioritario l'investimento sul nostro territorio.

Questa linea di evoluzione si manifesta chiaramente nella dinamica delle forme distributive di grandi dimensioni rispetto a quelle del commercio tradizionale.

Questo processo presenta funzioni di ricambio che possono definirsi "fisiologiche"; dove l'innovazione interagisce come catalizzatore di opportunità di mercato e funzioni di sovrapposizione che presentano in molti casi elementi pesantemente destrutturanti.

La chiusura di molti piccoli e medi esercizi commerciali è, in gran parte, la naturale conseguenza di una rapida sostituzione di politiche capital intensive rispetto alle politiche di tipo labour intensive, operate dalle Pubbliche Amministrazioni (Regione e Comuni).



Schema 16 Famiglie per ripartizione geografica, prodotto acquistato e luogo di acquisto prevalente - Istat 2007

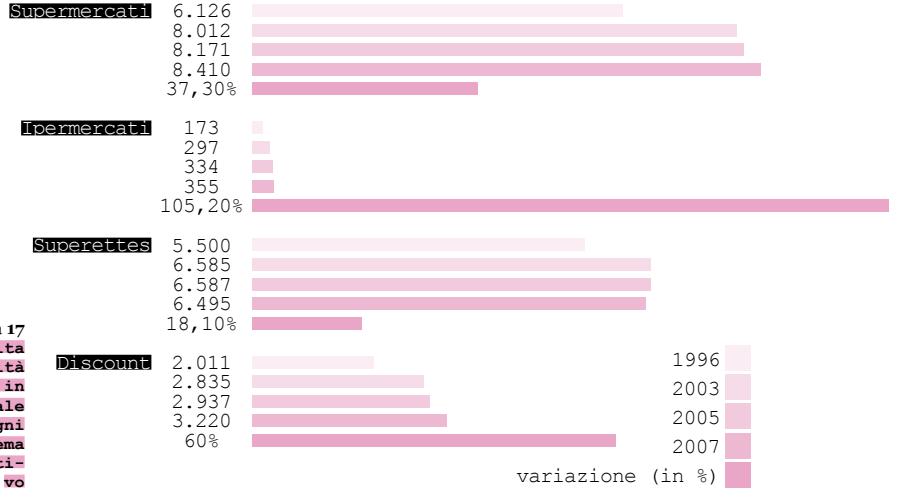
Non a caso si sono registrati, in molte aree, evidenti effetti sui livelli occupazionali del settore. Effetti che sono - ancorché più percepiti nei comuni minori - visibili nelle aree a forte urbanizzazione e che sono state interessate peraltro da fenomeni di ri-localizzazione industriale e di decentramento delle residenze.

Infatti il sistema distributivo dell'area metropolitana milanese, per esempio, sperimenta queste trasformazioni profonde e diffuse, con una intensità che trova riscontro nel percorso evolutivo di molte altre parti d'Italia.

Negli anni '80 il processo di riconversione industriale è stato accompagnato da un'imponente dismissione di posti di lavoro che i "servizi" sono riusciti a compensare solo in parte, proprio per la riduzione drastica nei tassi di crescita del settore commerciale.

Inoltre il processo di decentramento residenziale delle famiglie, iniziato negli anni '70 e proseguito a ritmi crescenti negli anni '80, ha senz'altro modificato la distribuzione territoriale della domanda, ma tale cambiamento non è stato accompagnato da una corrispondente riallocazione del tessuto distributivo equilibrato.

Lo sviluppo delle grandi superfici ha prodotto un'alterazione dei vecchi equilibri urbanistico-territoriali legati alla funzione residenziale, determinando un dualismo tra la città e il suo intorno, nell'organizzazione spaziale del sistema distributivo.



Schema 17 Crescita per unità e in percentuale per ogni sistema distributivo

Le nuove tipologie di edilizia residenziale sono state concepite spesso in antitesi alla filosofia del negozio di prossimità.

Il modello urbanistico-commerciale della cintura metropolitana, ormai consolidato, ha prodotto alcune situazioni di "disagio urbano" nell'uso delle risorse comuni e indivisibili.

Il territorio è stato "consumato" in maniera eccessiva, generando nuovi, ingenti flussi di traffico e, quindi, producendo non poche diseconomie sul territorio.

Esistono effetti di "desertificazione commerciale" dei nuovi quartieri che hanno contribuito ad indebolire l'offerta di altri servizi che, integrati con le strutture pubbliche, le attività sportive e ricreative, rendono un ambiente urbano più adatto alla vita di relazione sociale.

Nella cultura urbanistica evoluta è ormai riconosciuta l'importanza che il tessuto commerciale esercita sul riequilibrio dell'armatura urbana e sulla qualità della vita.

Da qui la necessità di prevedere le relazioni di flusso della domanda e dell'offerta dei servizi commerciali e il loro impatto sulle altre funzioni socio-economiche e di contesto urbano, con riferimento anche alle variabili che caratterizzano il trend del ciclo economico.

L'attuale fase del ciclo sperimenta ancora una situazione di relativa debolezza, sui fondamentali economici, rispetto agli altri paesi europei.

L'Italia è ancora in una fase di spinta verso forti investimenti in tecnologia di prodotto e di processo produttivo. Ne deriva una riduzione della base occupazionale e una minor diffusione di redditi alle famiglie.

In riferimento a tale scenario i diversi orientamenti di "politica commerciale" diventano strategicamente importanti perché devono tener conto sia delle compatibilità con il trend economico generale, sia delle peculiarità del territorio su cui le "politiche per il commercio" si impattano mediante gli strumenti di programmazione.

4.1.1 Il supermercato

Il supermercato rappresenta una tipologia di operatore della grande distribuzione organizzata (GDO).

Ed è un punto vendita al dettaglio a libero servizio di prodotti di largo consumo con una superficie compresa tra 400 mq e i 2.500 mq.

Il fatturato è il principale indicatore della dimensione di un supermercato e della sua capacità di "fare massa" (massa critica), per avere un forte potere contrattuale verso i fornitori e ottenere prezzi più bassi.

I principali operatori italiani sono: A&O, Migross, Alí, Coop, Conad, Pellicano, Despar, Dimeglio, Esselunga, Famila, GB Ramonda, Pam, Carrefour, Supermercati Sigma, Sidis, SISA (supermercati), San Valentino, Standa, SMA/Simply SMA (Auchan), Super Gulliver, Superdì/Iperdì, Tosano e Tigros.

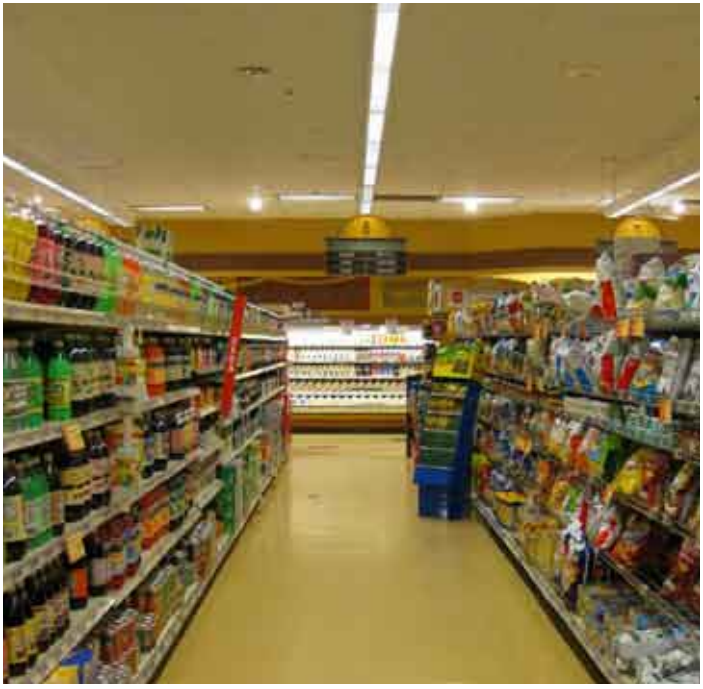


Fig. 11 Interno di un supermercato

4.1.2 Il discount

Il discount è un punto vendita al dettaglio a libero servizio di prodotti di largo consumo con una superficie quasi sempre inferiore ai 1000 mq, ad assortimento ristretto e ambientazione spartana. Un punto vendita in cui è possibile trovare merce a prezzi più bassi rispetto ad analoghi prodotti venduti in altri negozi.

Tale caratteristica viene perseguita dal punto vendita attraverso precise scelte commerciali, che possono essere:

minor assortimento,

vendita di marchi commerciali meno conosciuti,

abbattimento dei costi del personale e l'allestimento, delle quote di guadagno percentuale,

ottimizzazione dei sistemi di distribuzione e di approvvigionamento.

Sebbene il discount punti alla vendita di prodotti alimentari, esistono discount anche per altri settori.

I sistemi di discount storicamente si caratterizzavano per 2 tipologie di negozi: soft e hard.

Le differenze fra le due tipologie sono legate al numero di referenze, alla superficie dei punti vendita ed alla presenza o meno di prodotti di marca.

Il soft discount ha superfici più grandi, ha diffusi prodotti di marca industriale e almeno 1500 referenze.

Mentre l'hard discount oltre a non avere prodotti di marca ha generalmente superfici più contenute.

La distinzione è sempre meno netta, poichè le metrature variano molto, la marca è sempre più diffusa nell'assortimento ed aumenta sempre di più il livello di servizio.

4.1.3 *L'ipermercato*

L'ipermercato, operatore della grande distribuzione organizzata, è un'area attrezzata per la vendita al dettaglio con superficie di vendita superiore ai 2.500 metri quadrati.

Con l'aumento esponenziale delle superfici degli ipermercati, questi sono oggi stati suddivisi in sotto-categorie: dai 2.500 ai 3.500 mq si parla in genere di "superstore", dai 3.500 ai 5.500 mq si parla di "mini-iper", oltre i 6.000 vengono detti "iperstore". Alcuni ipermercati di dimensioni ragguardevoli (oltre i 15.000 mq) vengono definiti "megastore".

L'ipermercato si contraddistingue per l'ampio assortimento di scelta ed è composto di generi alimentari e non. Se l'ipermercato vende solamente prodotti alimentari e detersivi viene definito "iperalimentare".

Nella tendenza attuale si vanno sviluppando assortimenti con beni di consumo semidurevoli (non food), quali prodotti di elettronica come impianti stereo, televisioni, radio, elettrodomestici, computer, oggetti legati alla telefonia, ecc.

Spesso nella struttura è compreso anche un rilevante numero di altri negozi (galleria) che offrono assortimenti differenziati per qualità o prezzo. In tale caso si parla di centro commerciale o outlet.

Fig. 12 Interno di un iper-mercato

4.1.4 Il centro commerciale

Un centro commerciale è un complesso edilizio omogeneo nel quale si concentrano numerose attività commerciali quali insegne GDO, negozi specializzati, cinema, ristoranti, banche e servizi. Il centro commerciale nasce secondo criteri che prevedono un progetto ed in seguito una gestione unitaria. È solitamente gestito da una società a cui le diverse imprese commerciali, che mantengono una propria autonomia, hanno dato in gestione le strutture e le politiche commerciali e promozionali comuni.

Questi centri sorgono allo scopo di concentrare in un unico spazio un considerevole numero di attività commerciali, così da offrire al consumatore un'ampia gamma di beni e servizi a cui accedere senza compiere lunghi spostamenti.

I centri commerciali nascono per essere a misura di automobilista e si collocano solitamente in aree caratterizzate da elevata accessibilità veicolare e di trasporti.

Questo modello è inizialmente sorto negli Stati Uniti, dove per la prima volta si è creato lo scenario urbanistico e sociale tale da consentire e richiedere una simile soluzione, per poi diffondersi anche in altre parti del mondo. Le automobili dei clienti del centro commerciale trovano posto in ampi parcheggi esterni, spesso coperti che costituiscono parte integrante del centro.

Fig. 13
Interno di un centro commerciale

4.1.5 *Il cash and carry*

Si tratta di una formula distributiva in cui sono venduti prodotti a utilizzatori professionali.

Nata negli Stati Uniti e si è diffusa in Europa soprattutto grazie al contributo di Beisheim, fondatore della catena Metro nata in Germania nel 1964 e giunta in Italia nel 1972.

Le sue caratteristiche principali sono: l'esistenza di impresa commerciale all'ingrosso, l'accoglimento dei clienti da parte del grossista nel proprio magazzino.

La struttura è organizzata a self-service in modo da poter prelevare direttamente la merce.

La normativa italiana richiede, un'area di vendita superiore ai 400 mq.

Fig. 14 Cash and carry specifico per piante e fiori

4.1.6 *Il negozio tradizionale*

Il negozio è un esercizio commerciale in cui si vende della merce di varia natura. Esistono vari tipi di negozio specializzati nella vendita di articoli di vario genere. Ad esempio:

Abbigliamento, articoli da regalo, articoli sportivi, calzature, elettrodomestici, generi alimentari, mobili e così via.

Esistono poi i grandi magazzini, dove si trovano diverse tipologie di prodotti nello stesso negozio e i supermercati per quel che riguarda generi alimentari e prodotti per la casa.

Fig. 15
Interno di un negozio di alimentari

Capitolo 5
Il discount

Il "forte sconto"

5.1 *Il discount*

I discount, letteralmente "sconto", sono in grado di mantenere prezzi particolarmente bassi mediante nuove forme organizzative e nuove politiche commerciali, basate su un diverso rapporto con i produttori e con i consumatori.

I discount possono essere classificati in tre categorie:

. hard discount o limited assortment store, ovvero oltre a non avere prodotti di marca si hanno generalmente superfici più contenute.

. soft discount, ovvero ha superfici più grandi (700/800 m2), ha diffusi prodotti di marca industriale e almeno 1500 referenze

. discount superstore o supermercati discount, ovvero hanno dimensioni e referenze molto elevate.

Il discount è una tipologia di esercizio commerciale, presente

Fig. 16 Interno di un discount Lidl

sostanzialmente nel settore grocery, cioè dei beni di largo consumo, di solito di dimensioni medie, che grazie ad una diversa impostazione dei rapporti con i consumatori e con i fornitori riesce ad attuare una politica dei prezzi decisamente conveniente (a prescindere da qualsiasi considerazione sulla qualità dei prodotti commercializzati).

Lo sviluppo di questa formula commerciale, alla luce della teoria del ciclo della vendita al dettaglio, che dichiara la costante propensione del consumatore a ridurre il consumo di servizi commerciali per aumentare il consumo di merce, trova una solida base nella crescente domanda di "convenienza" da parte di una considerevole quota di consumatori, relativamente indifferenti alle formule distributive, vecchie o nuove che siano, che basano le loro politiche, anziché sulla concorrenza di prezzo, sull'innovazione di prodotto (trading-up).

Le politiche commerciali dei discount non sono particolarmente innovative per la distribuzione commerciale poiché non prestano servizi aggiuntivi alla clientela, non diventano nuovi poli di attrazione (anzi tendono a collocarsi presso strutture che attraggono clienti), non utilizzano né sviluppano nuove tecnologie.

Non hanno una politica di vendita aggressiva, che caratterizza di solito l'ingresso sul mercato di nuove forme di distribuzione, ma si basano sull'offerta stabile di consistenti livelli di convenienza per i consumatori.

La filosofia di vendita degli hard discount si può riassumere nel concetto che "il prezzo è tutto e tutto il resto è nulla", come afferma Guido Tolotti, vicepresidente Coop Italia, in Romagnoli nel 1994.

Il che significa che ogni cosa è organizzata in modo da ottenere la massima riduzione dei costi.

Ma vediamo ora quali sono le caratteristiche che configurano il format discount:

L'area di vendita che può variare tra i 150 e i 1000 m2, con punte anche fino ai 2000 m2.

L'assortimento che è in prevalenza composto da generi non deperibili, ma che prevede in ogni caso la presenza di prodotti alimentari deperibili, selezionati in base alla loro deperibilità e alla rotazione cui sono soggetti,

Fig. 17
Interno di un discount

prodotti per l'igiene della casa e della persona, abbigliamento, articoli per la casa e utensili vari.

Il margine lordo che è contenuto al di sotto di un certo numero di punti vendita, rispetto a quello di un supermercato tradizionale.

L'ubicazione sul territorio è varia ma è possibile individuare tre categorie: insediamento urbano in quartiere, anello periferico dei medi e grandi centri urbani, punti nodali di aree policentriche.

L'esposizione dei prodotti avviene su elementi basici, quali scaffali, pedane, pallet e resta nella confezione originale.
In questo modo il prodotto subisce il minor numero di manipolazioni possibili.

L'area di riserva può essere identificata generalmente con la parte superiore degli scaffali espositivi oppure all'interno di banchi dislocati nel punto vendita.

Il libero servizio (che è un sistema di acquisto in cui il cliente, da solo, sceglie e prende il prodotto senza assistenza del personale addetto alle vendite portando, poi, le merci all'uscita e pagandole alla barriera delle

casse) è integrale, con l'unica variante che i discount possono decidere in modo autonomo se prezzare o meno le singole confezioni.

L'azione promozionale che comprende tutto l'assortimento, alcuni prezzi permanentemente scontati e alcune offerte speciali.

La pubblicità che è fondamentalmente comunicazione informativa sulle occasioni presenti.

La caratteristica vera e propria che accomuna tutti i discount è il tentativo di standardizzare totalmente sia i meccanismi di gestione e di servizio globale che l'offerta.
Il discount non solo è caratterizzato da prezzi permanentemente scontati, da un'offerta diversificata e da una diversa organizzazione, ma metta al centro del sistema il prodotto e la sua relazione con il consumatore.
La frequenza di consumo e di conseguenza l'alta rotazione dei prodotti determinano la selezione dell'offerta. E se l'unico scopo è mettere al centro il prodotto ne consegue che tutto il resto, presente negli altri sistemi distributivi, viene ridotto all'essenziale.
Il sistema discount pone problematiche da più punti di vista: sotto il profilo della mobilità delle marche e del ruolo della marca commerciale, dal punto di vista della funzione dell'imballaggio e delle problematiche ad esso legate, sotto il profilo dell'allestimento e delle attrezzature da esposizione, conseguenti a una nuova logica sia del layout generale del punto vendita che del display, primo comunicatore con il cliente.

Il discount quindi, oggi più che mai, non è solo una delle diverse politiche di prezzo, con la quale l'impresa si propone alla clientela attirandola a sé in maniera concorrenziale, ma è anche e soprattutto una "strategia specifica, e diversa, dell'offerta" che si rispecchia totalmente in "una organizzazione specifica, e diversa, del punto vendita", come dice Berruti.

5.2 *La nascita e lo sviluppo del discount*

Il sistema distributivo del discount è nato in Germania subito dopo la seconda guerra mondiale.
La Germania era uscita dal conflitto con una situazione economica fortemente compromessa.
In questo paese, privo come tutti di struttura distributiva moderna, si è affermato un sistema distributivo semplice ed essenziale che, interessato più al prezzo che alla forma, ha contribuito alla nascita dei primi discount.
Il sistema del discount si è poi evoluto e, nel corso degli anni '70 ed '80, si è indirizzato verso strutture di produzione moderne ed efficienti.
Oggi il discount in Germania vede, in posizione di leadership, grandi aziende come Lidl ed Aldi affiancate da altri operatori (Plus, Rewe).
La quota del discount sul totale delle vendite alimentari tedesche è pari circa al 40/45 %.
Il mercato cui si rivolge questa formula commerciale è assolutamente trasversale.

Le prime realizzazioni di unità di vendita discount in Italia risalgono alla prima metà degli anni '70, quando la distribuzione del nostro paese era all'inizio della fase di modernizzazione.
A sviluppare questa nuova forma distributiva sono state le principali unioni volontarie italiane ed in particolare l'impresa "Lombardini Cedis" s.p.a. di Bergamo, appartenente al gruppo Vègè, che aprì a Treviglio, nel 1976, due unità con l'insegna "Comprabene".
Si trattava di una formula discount di dimensioni limitate, che gli iniziatori dichiararono di aver realizzato sul modello degli hard discount svizzeri, delle imprese Donner e di quelli sviluppati in Belgio e Germania da Aldi e dai suoi concorrenti.
La formula si diffuse successivamente fra le imprese associate Vègè, e venne allora creditata l'insegna Sidis la cui gestione fu affidata ad una società ad hoc, la Cosidis s.p.a.
Di dimensioni ridotte, spesso inferiori ai 400 mq di superficie di vendita,

con un assortimento inizialmente limitato a 650/950 referenze (di cui una modesta percentuale a marchio commerciale e con un margine lordo compreso tra il 12 e il 14,5%), questi punti vendita hanno assunto, in realtà, caratteristiche intermedie tra la superette tradizione e l'hard discount. Il loro numero è cresciuto rapidamente, passando da 59 nel '77 a 368 nel 1983, quando il discount costituì ben il 31,72% del fatturato delle imprese aderenti alla Vègè.

Fig. 18
Merce esposta in un discount

Questo modello di discount, con alcune modifiche, venne poi sviluppato successivamente anche da altre unioni volontarie e da alcune operative di consumo come Pam, Standa e GS.
Nel 1983 la Sidis disponeva della rete più ampia di negozi di tipo discount. Al primo gennaio 1984 erano censiti dalla Nielsen 580 discount con dimensioni inferiori a 400 mq e 238 con dimensioni superiori e fra questi ultimi prevalevano punti di vendita di piccola dimensione; infatti lo sviluppo dei negozi discount con superfici di vendita superiore a 1000 mq era molto limitato.

Lo sviluppo di queste formule negli anni successivi avverrà piuttosto nella direzione di un ulteriore avvicinamento al supermercato che non al senso di una più rigorosa definizione di discount.
La crescita notevole dei consumi negli anni '80 e la tradizionale preferenza dei consumatori per i prodotti freschi e per i prodotti di marca contribuiscono a determinare questa evoluzione.

Venne, infatti, progressivamente introdotto un maggiore numero di prodotti freschi negli assortimenti dei discount e si ampliò in misura molto limitata la quota delle marche commerciali, con un posizionamento più vicino alle marche industriali che non ai prodotti "generics".

Dall'altro canto i supermercati in fase di espansione, specialmente quelli delle catene nazionali più dinamiche (Coop, Esselunga e GS) hanno sviluppato una concorrenza più agguerrita sui prezzi ed hanno indotto spesso il discount a dimenticare la regola del "prezzo basso tutti i giorni" e a ritornare ad una politica di continue offerte promozionali.

Nel corso degli anni '80 la situazione italiana sembrava aver dato ragione agli osservatori ed esperti che ritenevano lo sviluppo di questa forma distributiva, in un sistema economico più moderno, non avrebbe avuto molto futuro.

Questo perché, secondo alcune tesi, i discount non consentivano la concentrazione degli acquisti in un'unica visita, oppure, secondo altre teorie, solo le grandi superfici possono assicurare grandi volumi complessivi ad elevato potere contrattuale degli acquirenti e quindi consentire la realizzazione dei bassi costi di gestione.

Se l'esperienza degli Stati Uniti sembra confermare questa opinione, essa è stata completamente contraddetta da molte esperienze europee, fra le quali innanzitutto quella della Germania e dei paesi limitrofi, nonché di quelli nordici, ma in seguito anche la Gran Bretagna e dei paesi del sud Europa.

In tutti questi paesi, caratterizzati da sistemi distributivi sicuramente moderni, il discount grocery di piccole dimensioni pur non consentendo un'elevata integrazione degli acquisti, ha tuttavia conquistato stabilmente negli anni '80, una quota di mercato decisamente significativa.

La realtà è quindi che il discount è una formula moderna, la quale richiede per il proprio sviluppo, nella realtà europea, un adeguato livello di modernizzazione delle strutture demografiche e sociali e dell'offerta distributiva.

Tale livello inizia a realizzarsi in Italia solo agli inizi degli anni '90, ed è proprio allora che ricompare il discount favorito anche dal manifestarsi di una grave recessione economica.

All'inizio degli anni '90 è difficile individuare una significativa presenza del discount nel panorama italiano.
La situazione economica italiana si modifica profondamente, e cambia, di conseguenza, il comportamento di consumo e d'acquisto dei consumatori.
Il paese affronta una crisi recessiva molto pesante, aggravata da una

Fig. 19
Interno di un discount Lidl

situazione sociale e demografica non favorevole allo sviluppo dei consumi, i quali così come gli altri principali indicatori macroeconomici, hanno infatti manifestato tassi di crescita via via inferiori nei primi anni del decennio.
Il primo ingresso significativo del discount in Italia fu quello di Lidl Italia che sbarcò nel nord della nostra penisola nel 1992. Negli anni immediatamente successivi sono sorti in Italia moltissimi discount (nel 1996 si contavano ben 69 insegne) che hanno di fatto inflazionato e dato una cattiva immagine alla formula distributiva.
Verso la fine del secolo scorso il numero degli operatori in Italia si è fortemente ridimensionato ed oggi operano solo alcune grosse aziende.
La possibilità di riprodurre i fattori necessari alla attuazione della formula discount in un mercato locale è legata ad una serie di elementi che determinano la applicabilità della formula.

La situazione più favorevole, in Italia, è nata, nei primi anni '90, da una

congiuntura economica negativa che, a fronte di una stasi prima e di una riduzione dei livelli di consumo poi, ha favorito tra i consumatori l'esigenza della ricerca della convenienza economica di prezzo. E anche dalla presenza, sostanzialmente nel centro-nord, di una struttura della distribuzione commerciale relativamente "matura", in cui la distribuzione moderna ha abbandonato la politica dei prezzi a favore di una politica integrata basata molto più sulla quantità e qualità dei servizi resi che sui livelli dei prezzi. La crisi economica degli anni '90 ha visto il forte calo della produzione industriale, il calo dell'occupazione (che nonostante la ripresa economica non tende tuttora a crescere), l'aumento delle esportazioni e il calo delle importazioni, il calo dell'inflazione seguito da un forte aumento nel corso del 1995. Il contenimento del costo del lavoro, che ha consentito di produrre con maggiore competitività nei confronti dei paesi esteri stimolando e soddisfacendo la domanda estera e una corrispondente inferiore disponibilità di reddito per le famiglie che ha portato alla forte contrazione della domanda interna e quindi dei consumi privati e dei risparmi. Questa evoluzione della situazione economica ha comportato una generale tendenza dei consumatori a modificare i propri comportamenti.

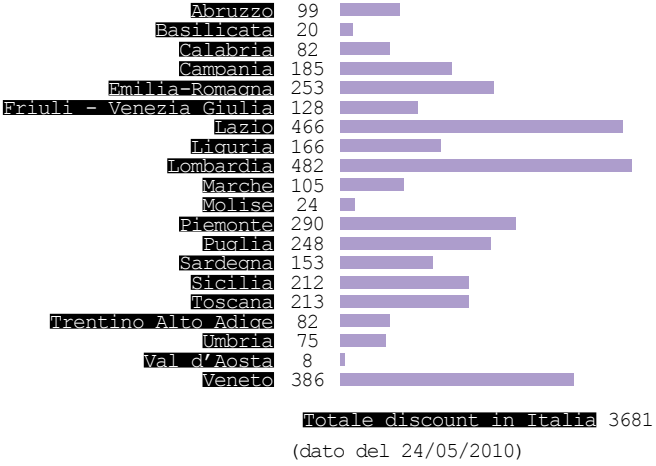
Il clima di insicurezza dettato dai mutamenti legislativi (pensioni, sanità, ecc.), la tendenza all'attenuarsi del welfare state, la minore disponibilità di reddito ha fatto sì che il consumismo sfrenato degli anni '80, con modelli di consumo che spesso ignoravano del tutto la funzione degli oggetti acquistati a favore dell'aspetto simbolico, esaurisse abbastanza velocemente la sua "spinta propulsiva".

Lo sviluppo degli hard discount si inserisce in questo scenario e rappresenta forse più di altre cose il mutamento dei consumatori italiani, la nuova propensione non tanto o non solo alla riduzione o alla rinuncia ai beni superflui, ma al ridimensionamento, o alla rinuncia, ai servizi ad essi collegati non essenziali per l'attività di acquisto e di consumo.

In Italia fino al 1990 erano presenti solo gruppi del soft discount che detenevano una quota stabile e limitata di mercato. Dal 1991 invece, soprattutto in alcune regioni del nord e del centro, l'hard discount ha iniziato a svilupparsi notevolmente, inizialmente con l'ingresso di gruppi leader stranieri (Lidl & Schwartz, Carrefour), poi con lo sviluppo di insegne

italiane (nazionali e locali).

Questo "ritardo" rispetto ad altri paesi europei è da imputare tra l'altro alla frammentazione della distribuzione commerciale in Italia e ad uno sviluppo meno rapido delle grandi superfici alimentari e miste.



Schema 18
Quantità di discount per regione, in Italia

E' infatti nelle regioni e nelle province dove la grande distribuzione è allineata sui livelli europei, cioè in cui, pur essendo ancora in espansione, è all'inizio di una fase di trasformazione dettata dalla "maturità" della formula, che gli hard discount stanno prendendo rapidamente piede. Indicativa è la quota di mercato che stanno rapidamente conquistando. Nonostante la disparità delle stime prodotte, si è ancora lontani dal 24,5% della Germania e dal 29% della Norvegia del 1992, ma le linee di tendenza sono dirette verso una rapida crescita della quota di mercato grocery di queste forme distributive.

Ma già adesso che il fenomeno è all'inizio della sua espansione, si intravedono i primi elementi di ristrutturazione del settore discount. Soprattutto i piccoli gruppi locali che hanno maggiore difficoltà ad attuare con efficacia il modello di comakership con i fornitori o a localizzare correttamente i punti vendita e a determinare un dimensionamento del gruppo che garantisca la redditività degli investimenti, incominciano ad essere in crisi e ad applicare politiche di rilocalizzazione o di abbandono del mercato, cedendo magari l'esercizio a gruppi più forti. La comparsa

degli hard discount ha provocato scompiglio nel settore commerciale, soprattutto tra la grande distribuzione.

Essi non creano nuovi flussi di consumatori, non sono di per sé poli di attrazione, ma grazie ai prezzi bassi, e a strategie localizzative che sfruttano i servizi urbani, nelle aree ad alta densità abitativa, o commerciali, nei pressi dei centri commerciali, "fagocitano" una consistente fetta dei clienti della grande distribuzione.

Tutto questo in una fase del mercato in cui la grande distribuzione basa le proprie politiche non tanto sul ribasso dei prezzi quanto sulla qualità e quantità dei servizi commerciali offerti.

Una riorganizzazione e l'adeguamento alla nuova situazione da parte delle imprese del settore risultata quindi indispensabile se non vogliono veder scomparire una consistente fetta del loro fatturato.

La grande distribuzione ha impostato e sta impostando una serie di risposte, anche molto diverse o addirittura contrapposte tra loro, di cui presentiamo le più significative. Un prima strategia consiste nell'effettuare investimenti per l'apertura di nuove grandi superfici di vendita come supermercati, ipermercati e centri commerciali sia in aree fino ad ora scoperte, sia in quelle dove si è già vicini al livello di saturazione.

Una scelta che non si contrappone direttamente alle nuove forme distributive ma punta alla modernizzazione delle aree commerciali arretrate ed alla concorrenza diretta tra grande distribuzione.

Questo modello di sviluppo deve comunque rivedere il binomio prezzi-servizi commerciali alla luce delle nuove forme distributive presenti sul mercato e può, e in qualche caso deve, essere applicato insieme ad altre strategie di contrasto più dirette.

Un'altra tattica prevede l'ampliamento dell'assortimento e il miglioramento dei servizi commerciali alla clientela. E' una strategia che da un lato può mantenere la clientela rimasta, se però i maggiori servizi non incidono sui prezzi, ma che difficilmente permette di recuperare i consumatori passati agli hard discount a cui i servizi commerciali non interessano più o quasi.

In alcuni casi si è assistito alla creazione delle cosiddette isole di povertà (shop in shop) all'interno delle strutture commerciali già esistenti.

Questa strategia, che non sembra abbia ottenuto particolare successo,

consiste nella installazione di scaffali o veri e propri reparti con prodotti discount allo scopo di affrontare la nuova concorrenza sul terreno dei prezzi ma offrendo livelli di servizio invariati.

Il rischio che si corre è che venga compromesso il posizionamento qualitativo del punto di vendita. La politica dei primi prezzi è invece una strategia molto diffusa e consiste nella commercializzazione di prodotti a prezzi particolarmente convenienti al fine di recuperare segmenti di domanda e di mantenere elevati i livelli di traffico di consumatori senza scontrarsi direttamente con i discount e non dando l'impressione alla propria clientela di uno scadimento complessivo del punto di vendita.

I gruppi che invece controllano anche settori della produzione o che sono in grado di realizzare con loro accordi convenienti applicano politiche di prezzi concordate con le marche commerciali oppure utilizzano una propria insegna (private labels) per proporre a prezzi più bassi prodotti la cui qualità è garantita o dalla marca del produttore o dalla marca del distributore.

E' una tattica che consiste nell'utilizzo strategico della "fama" e della "fiducia" che le diverse "insegne" godono presso i consumatori per fronteggiare i discount non solo con i prezzi ma anche con la qualità dei prodotti, a parità di servizi commerciali.

Fig. 20
Interno di un discount Lidl

Un'altra strategia è, paradossalmente, l'autoconcorrenza basata sull'assioma che "se esiste una domanda di discount, è meglio anticipare i competitors anche se ciò porta necessariamente al cannibalismo delle vendite. La ristrutturazione di un fatturato in crescita è infatti sempre preferibile ad un fatturato in declino".

Nel corso del 1995, infine, si è assistito all'accordo tra industrie di marca e gruppi della grande distribuzione per la riduzione dei costi dovuti alle inefficienze organizzative nei rapporti tra produttori e distributori. La direzione è quella della integrazione dei sistemi informativi di industria e distribuzione finalizzata alla realizzazione di una rielaborazione del just in time applicato su larga scala.

Questa strategia, molto complessa, è probabilmente quella che, se realizzata, avrà i maggiori effetti sulla struttura del settore commerciale poiché da un lato rivoluzionerà notevolmente il comparto dell'intermediazione e dall'altro porrà nuovi e maggiori problemi agli esercizi tradizionali che faranno ancora più fatica a mantenere i prezzi competitivi.

La merce in cartoni esposta su pallet è priva di qualsiasi decorazione, l'assortimento esiguo e un servizio ridotto ai minimi non piacciono dappertutto. In Francia e Gran Bretagna, come in Italia, i discount sono stati a lungo considerati i negozi delle classi inferiori. Ma ormai si sta aprendo un nuovo capitolo. I discount come Lidl tentano di accattivarsi nuovi clienti offrendo più prodotti freschi.

Nel contempo l'attuale recessione spinge vasti settori della popolazione a rivedere le loro priorità. La qualità resta rilevante nella decisione d'acquisto, ma l'erosione del budget familiare rende il fattore prezzo sempre più importante. Ricerche effettuate in Francia indicano che dopo una lunga fase di stagnazione la quota di mercato dei discount è tornata ad aumentare. E in Gran Bretagna, dove la loro penetrazione è ancora relativamente debole, dal 2008 la crescita dei discount è più spedita.

A fare le spese di questa situazione sono sicuramente i supermercati tradizionali, incapaci di aggiornare la struttura dei costi con la necessaria rapidità. Alcune imprese, come per esempio l'azienda di famiglia belga Colruyt, hanno sviluppato un modello con una struttura dei costi analoga a quella dei discount.

Le filiali Colruyt hanno bandito qualsiasi lusso, ma con circa 17000 prodotti vantano un'offerta molto più ricca. Altrove anche società come Tesco, Carrefour e Real cominciano a rivedere la struttura dei costi e a contenere i prezzi.

In particolare, per migliorare l'immagine del prezzo, lanciano sempre più spesso linee di marche proprie a buon mercato. Malgrado gli annunciati ribassi, è giustificato ritenere che i margini e il fatturato dei supermercati tradizionali continueranno a soffrire fin tanto che il quadro economico generale non muti in modo significativo.

La crisi economica ha trasformato le abitudini alimentari. Nei carrelli della spesa vengono inserite nuove tipologie di alimenti, acquistati sempre più spesso direttamente dai produttori e che devono necessariamente riportare sulle confezioni delle etichette trasparenti e dettagliate.

Quattro italiani su dieci (37%) hanno modificato i propri menù a tavola a causa dell'attuale crisi finanziaria. Questo è, in sintesi, quanto emerge dalla prima indagine che studia il trasferimento degli effetti della crisi dai mercati finanziari all'economia reale realizzata da Coldiretti. La necessità di risparmio e il bisogno di sicurezza spingono i consumatori al cambiamento, che si manifesta nel tipo di alimenti acquistati, nei luoghi in cui si fa la spesa, nell'attenzione alla provenienza dei cibi e nella lettura delle etichette.

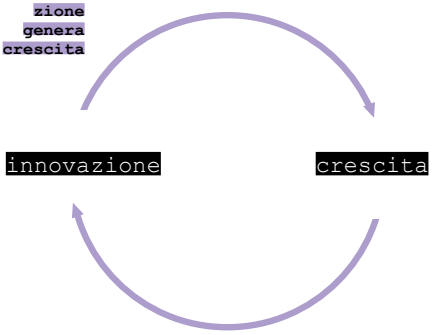
5.3 Il ciclo evolutivo del discount

In Italia, il sistema discount, inizialmente non fu un format di successo. Le cause erano la forte tradizione di piccoli supermercati e mercati rionali e la mancata produzione di grandi formati dei prodotti.
Quale meccanismo ha fatto si che in così pochi anni i discount non solo entrassero stabilmente nel nostro sistema distributivo ma che lo influenzassero anche? Una teoria, elaborata da Mc Nair, giustifica il rapporto tra il punto vendita del discount e il ciclo evolutivo della vendita al dettaglio. Secondo Mc Nair, le moderne imprese commerciali si esprimono su mercato con due differenti atteggiamenti:

Il primo è di approccio alla domanda e alla concorrenza, fase in cu vige la politica del prezzo ribassato, con costi contenuti di gestione e convenienza dell'offerta.

Il secondo approccio si trova invece in una fase più matura e stabile dell'impresa ed è volto all'affermazione per cui si cerca una crescita di tipo qualitativo dell'offerta di beni e servizi, una maggior qualificazione dell'arredo e dell'ambientazione del punto vendita.
Questi atteggiamenti si vanno continuamente ad influenzare l'un l'altro e a modificare secondo uno schema ciclico. Nel secondo momento l'impresa, subisce un attacco di competitors, che la spingono a rinnovare il contenuto della sua offerta.

Schema 19
L'innovazione genera crescita



Così l'impresa in fase uno assume atteggiamenti caratteristici dell'impresa in fase due coniugandoli con il proprio contenuto.
Di conseguenza, una volta affermata, l'impresa, subirà anch'essa la pressione competitiva di imprese in fase di nascita.

5.4 Il panorama dei discount italiani

In Italia, i discount, come precedentemente detto, hanno avuto un lungo percorso di consolidamento nel panorama distributivo.

Il leader del segmento, almeno per quanto riguarda il numero di punti vendita, è Eurospin, azienda a capitale italiano ha la sede principale a San Martino Buon Albergo (VR).

Mentre l'azienda da tutti assunta a riferimento del segmento è comunque Lidl Italia, e anche la sede di quest'ultima è situata in provincia di Verona, ad Arcole.

Lidl Italia ha un minor numero di punti vendita rispetto al conccorente Eurospin (sono infatti 500 i punti vendita di Lidl contro gli 800 di Eurospin, che peraltro è agevolata nella sua espansione dal fatto di operare con il franchising), ma di fatto ha una indiscussa leadership sul mercato in termini di qualità ed omogeneità dei punti vendita ed in termini di apportatore di novità.

Sono da citare anche Penny Market (azienda del gruppo Rewe), In's Mercato (azienda del Gruppo PAM), Dico (Coop Italia), LD (Lombardini Discount del gruppo Lombardini), DPIU' (del gruppo Selex), MD (MD Discount del gruppo Podini) insegna leader nel Centro-Sud e Prix Quality, azienda leader nel Triveneto.

Questi sono i principali player del mercato cui si affiancano diversi altre aziende di piccole dimensioni, come la campana Gruppo Alvi, le siciliane Sicilia Discount e Fortè.

In Italia non sono presenti alcune catene molto diffuse all'estero, come Aldi e Dia (Carrefour), che aveva aperto ad inizio anni novanta alcuni negozi in Italia.

Nonostante rimanga una data riconoscibilità del discount rispetto alle altre formule distributive, in Italia si stanno progressivamente perdendo quelle caratteristiche di spartanità dell'arredamento e standardizzazione dell'offerta.

Vediamo ora quali sono le prime insegne discount in Italia, in termini di vendite.

Fig. 21
Insegna Eurospin

Eurospin ha circa 800 punti vendita dislocati nelle varie regioni italiane. Si tratta di un'azienda italiana con sede a San Martino Buon Albergo, in provincia di Verona.

Il gruppo è nato nel 1993 e detiene la leadership nel settore dei discount per numero di punti vendita, fatturato e numero clienti. Da qualche anno è anche operativa una società del gruppo in Slovenia.

Il gruppo è formato dalla società EuroSpin Italia s.p.a.(capogruppo, con funzioni di holding e gestione delle attività strategiche di acquisto, assicurazione qualità, ricerca e sviluppo, logistica, marketing, merchandising, controllo di gestione, elaborazione dati, progettazione, espansione) e cinque società italiane (Spesa Intelligente, Eurospin Tirrenica, Eurospin Lazio, Eurospin Puglia, Eurospin Sicilia) e una slovena (Eurospin Eko).

La filosofia dichiarata dal gruppo è quella di garantire ai consumatori il risparmio nella spesa quotidiana attraverso una serie di marchi di fantasia di proprietà, sottoposti a controlli rigorosi, che propone nei suoi punti vendita.

I prodotti di marca industriale, a differenza dei concorrenti come Lidl o Penny Market, sono praticamente non presenti nell'assortimento, in base ad una strategia ben precisa del management del gruppo. Il 70% dei prodotti è di produzione italiana.

I punti vendita variano tra i 600 e i 1000 mq e l'assortimento è composto da circa 2000 referenze.

Eurospin ha un bacino di utenza pari a 10000 abitanti e localizzazioni strategiche che ne garantiscono un'alta visibilità e accessibilità.

Fig. 22
Sacchetto termico LD Market

Ld Market è parte del Gruppo Lombardini che è una delle principali aziende italiane operanti nel settore della Grande Distribuzione Organizzata, presente sul territorio nazionale con supermercati, ipermercati, discount e cash & carry.

L'azienda capogruppo è la Lombardini Holding Spa, a cui fanno capo le insegne Pellicano (Comprabene Spa e Lombardini Rezzato Srl), Gros Market (Gros Market Italia Srl e Gros Market Sardegna Srl), LD Market Discount (Lombardini Discount Spa) e Volendo.Com.

LD Market raccoglie 316 discount alimentari dislocati nel Nord Italia e nella Sardegna con un fatturato di oltre 600 milioni di euro (dati 2006). È presente sul mercato italiano dal 1993.

Fig. 23
Insegna Penny Market

Penny Market è una catena europea di supermercati discount di origine tedesca, presente in Europa con oltre 2.800 punti vendita Penny Market.

Appartiene al gruppo Rewe ed è presente in Germania, Austria, Italia, Francia, Repubblica Ceca, Ungheria, Romania, Bulgaria e alle Mauritius. In Germania ed in Austria viene usato il nome Penny Markt.

Nel corso di un processo di espansione internazionale, nell'estate 1994 è stata costituita la Penny Market Italia S.r.l. in compartecipazione con la Esselunga S.p.A., sfruttando a un tempo l'esperienza del gruppo tedesco

alla conoscenza del mercato del gruppo italiano. Nel 1994 viene aperto il primo punto vendita Penny Market aCremona.
A partire dal 2000 inizia una aggressiva politica di espansione con l'acquisto di una cinquantina di punti vendita di dimensioni medio-piccole dalla Plus Italia, situati in Liguria, Toscana e Umbria. È attualmente presente In Italia con oltre 240 punti vendita distribuiti in 15 regioni.

Fig. 24
Mongolfiera
Lidl

Lidl colloca il proprio inizio negli anni 30 quando la società fu costituita nella zona sud occidentale della Germania come azienda operante nell'ambito della grande distribuzione.
Oggi Lidl, parte del gruppo Schwarz, è in Germania uno dei 10 principali operatori della distribuzione e, come gruppo internazionale, gioca un ruolo di rilievo in ambito Europeo. Dopo l'apertura negli anni '70 dei primi negozi in Germania, gli anni '80 ne hanno visto una forte espansione che a partire dagli anni '90 ha interessato quasi tutti i paesi in Europa.
Lidl, rispetto a tutti i suoi concorrenti, dispone oggi della più grossa rete di negozi discount d'Europa.
Anche per il futuro Lidl giocherà un ruolo importante nella copertura di nuovi mercati.

5.5 *Le tipologie di discount*

Come ogni sistema, anche il discount porta con sé una notevole complessità di classificazione. Giuseppe Berruti identifica una distinzione in base a due principali categorie: la tipologia funzionale e la tipologia ubicazionale.

La tipologia funzionale

Questa categoria opera una distinzione tra discount in base a struttura, servizio e offerta complessiva. E il discount possono essere distinti in:

Il minidiscount

In Italia sono la forma più diffusa. A livello produttivo i piccoli operatori e forme aggregate minori tra imprese di commercio al dettaglio e via dicendo hanno più facilitazioni e a livello ubicazionale presentano meno difficoltà.
I minidiscount si caratterizzano per:
. un punto vendita la cui metratura oscilla tra i 120 e i 150 mq e i 450-500.
. 500-600 referenze circa nell'assortimento
. un'offerta caratterizzata dai beni di consumo alimentari non deperibili, prodotti chimici per la casa e la persona, prodotti ortofrutticoli. Beni alimentari a breve scadenza (formaggi, yogurt, latte, ecc.) a rotazione mediamente alta.

Il maxidiscount

Oltre ad una maggiore dimensione del punto vendita (fino ai 2000 mq), ad un numero maggiore di referenze (circa 1500 pezzi) ed un'ubicazione essenzialmente extraurbana, i maxidiscount si distinguono principalmente per un assortimento composto sai da generi alimentari che da beni di consumo non alimentari (abbigliamento, utensileria, ecc.).

Il cashdiscount

È una forma intermedia tra il cash and carry e il disount. La vera scelta stilistica di questo sistema di vendita sta nella commercializzazione di

generi non deperibili, alimentari e non, esposti negli stessi imballaggi forniti direttamente dalle aziende produttrici. Le caratteristiche strutturali e ubicazionali sono simili a quelle del maxidiscount.

Il magazzino a reparti discount

Si differenzia più a livello strutturale che contenutistico.

Il discount a catalogo

In cui il punto vendita è virtuale e il commercio avviene secondo comunicazione filtrata.

In Italia esistono principalmente le due forme di commercio e un accenno alla terza, mentre le altre sono realtà ridotte.

La tipologia ubicazionale

Nell'analisi delle varie tipologie funzionali si può notare come la struttura, intesa come l'insieme dei caratteri costituenti l'area del punto vendita, le dimensioni in rapporto ai servizi e alla natura dell'offerta merceologica, influiscano sulla tipologia ubicazionale.

È abbastanza ovvio che la localizzazione di un discount di grandi dimensioni risulta impossibile in centri urbani, sia di piccole che di grandi città.

Quel che influenza la scelta ubicazionale di un punto vendita, oltre le dimensioni della struttura, è anche il tipo di clientela che si vuole potenzialmente attirare. Pertanto la logica che guida la scelta ubicazionale in relazione al target di riferimento è influenzata dai seguenti fattori:

. le caratteristiche qualitative dell'ambiente urbano (densità demografica, rete stradale, ecc.)

. la composizione qualitativa e quantitativa della clientela residente (livello culturale, sociale, economico)

. la composizione qualitativa e quantitativa della distribuzione commerciale al dettaglio esistente nella zona.

In particolare nel caso dei discount, questi ultimi fattori, sono decisamente

importanti per quanto riguarda la tipologia dell'offerta proposta in relazione all'offerta globale che gli altri rivenditori della zona offrono. Quel che andrò a rafforzare la strategia discount in questa chiave sarà quindi:

. l'offerta particolare non presente negli altri punti vendita

. l'assortimento curato

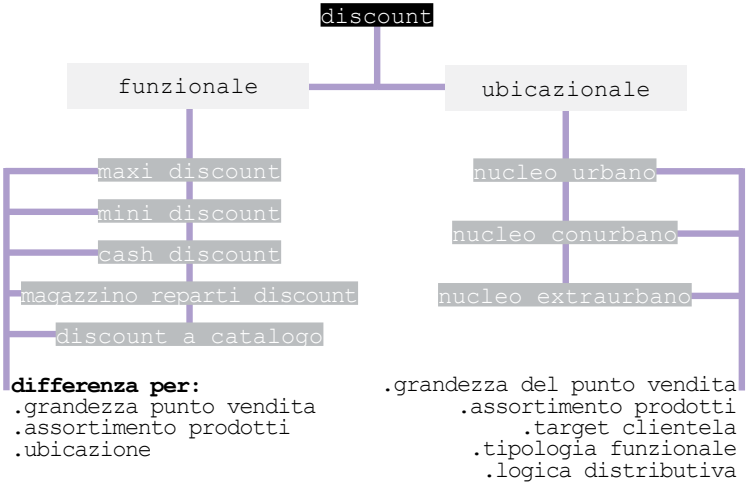
. entrambi i fattori.

A livello urbanistico si possono distinguere tre tipologie di insediamento:

. il nucleo commerciale urbano che viene solitamente identificato con il centro storico ed è caratterizzato da punti vendita abbastanza specializzati e piccoli negozi.

. il nucleo commerciale conurbano che in Italia è la formula ubicazionale più diffusa. I punti vendita sorgono all'incrocio di grandi arterie stradali e, appunto questa locazione consente una maggiore flessibilità sia nell'offerta che nel servizio.

. il nucleo commerciale extraurbano che differisce dal precedente per la ragione che la sua origine, formazione e crescita non è da ricondursi a scelte urbanistiche. Infatti, a differenza degli altri nuclei, quest'ultimo non fa riferimento ad un centro urbano principale ma è il prodotto di scelte economico/aziendali di espansione.



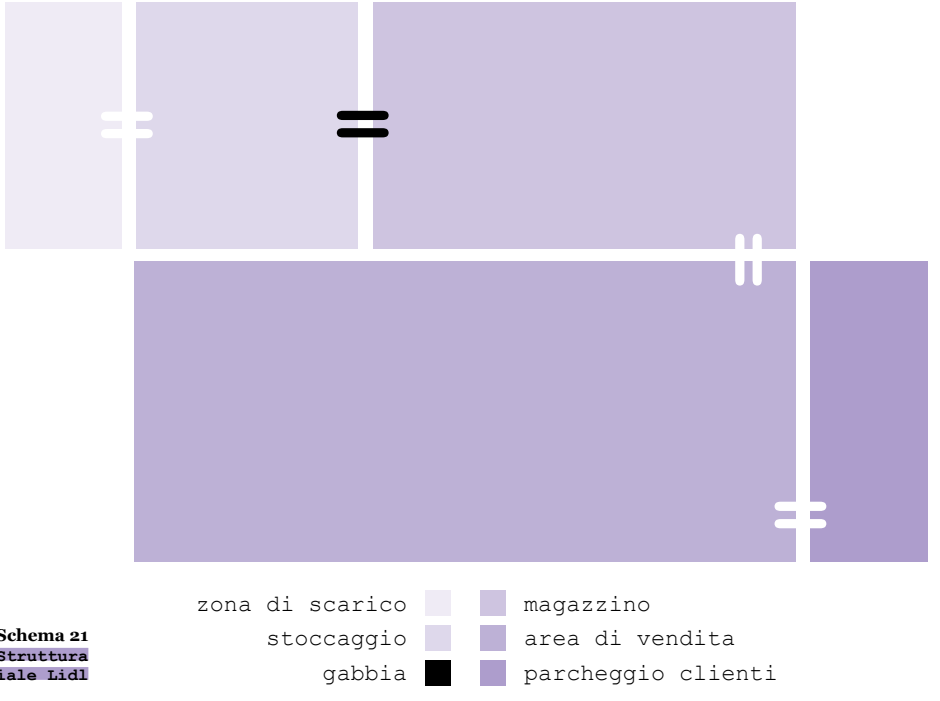
Schema 20 Discount funzionale e ubicazionale

5.6 Gli elementi di layout

Il layout è l'insieme delle soluzioni tecniche per gestire nel modo più funzionale ed efficiente possibile la superficie complessiva del discount (non solo l'area di vendita).

Il layout generalmente è definito dalla tipologia di assortimento e questo fa si che non esista un modello specifico ma logiche coincidenti tra i vari punti vendita discount.
Possiamo infatti identificare con sicurezza:

. la zona di scarico che è destinata ad accogliere le merci provenienti dal fornitore o dal centro servizi del punto vendita.
Solitamente quest'area è indipendente dall'ingresso al punto vendita ed è



Schema 21
Struttura filiale Lidl

sita allo stesso livello di quest'ultimo.

. il magazzino
. la gabbia
. l'area riserva/stoccaggio è solitamente coincidente con l'area di vendita (a meno di beni deperibili nel breve termine).
Infatti è la soluzione più diffusa esporre le merci nell'imballaggio dato dal fornitore, che dall'area di riserva passa a quella di vendita ed esposizione. Lo stoccaggio temporaneo viene effettuato sugli scaffali più alti delle gondole all'interno del punto vendita.

. l'area di vendita è caratterizzata da una serie di criteri che consentono la massima razionalità di servizio, quali la rapidità di percorso per la clientela; l'utilizzo di scaffalature basiche, funzionali per il prodotto; la presenza di zone libere a muro o a pavimento per consentire l'esposizione diretta delle merci presenti nell'imballaggio originale in modo da consentire l'inserimento di pallet che risultano ideali per il trasporto e l'esposizione della merce; la presenza di corridoi e zone di sosta sufficientemente ampi per garantire il transito di mezzi di trasporto delle merci che della clientela con i carrelli; collocazione delle famiglie merceologiche secondo i criteri del libero servizio che prevedono una disposizione in rapporto alle tendenze della clientela con una successione degli acquisti, in base all'affinità per settore, gruppo e famiglia e per complementarietà d'uso.

. parcheggio clienti

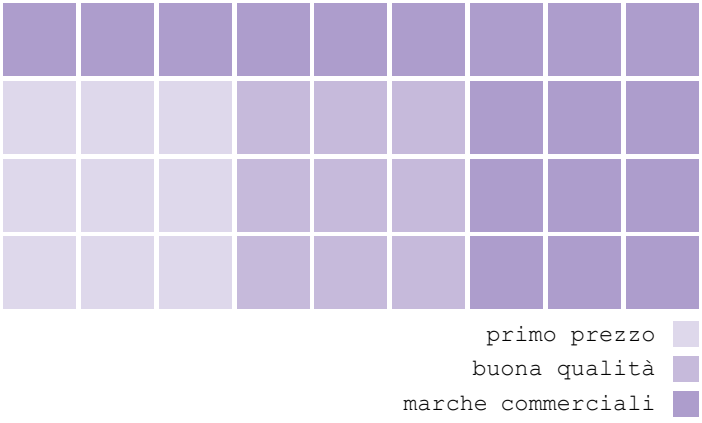
Da queste regole sono da escludere tutti quei prodotti freschi, come frutta e verdura, che hanno altre regole di stoccaggio ed espositive.

5.7 *Il display*

Il display permette l'esposizione della merce all'interno dei punti di vendita in modo ordinato secondo criteri funzionali, ma soprattutto economici. Può essere allestito anche temporaneamente.

Il posizionamento della merce deve garantire l'ottimale presentazione commerciale della filiale e dare, in primo luogo, visibilità e accessibilità ai prodotti.

Per l'esposizione dei prodotti tramite espositori esistono dei criteri chiamati display e attraverso di questi si cerca di rendere più uniforme la zona di riserve e quella di esposizione dei prodotti, rinunciando all'estetica e passando da una logica espositiva lineare a una volumetrica.
Questo consente di:
. favorire un percorso intelligente agevolando gli acquisti dell'utente e mantenendo inalterate le caratteristiche dei prodotti;
. orientare l'utente a un percorso logico che tenga conto delle associazioni mentali del cliente e delle funzioni delle singole referenze.
Questo documento regolamenta anche le disposizione delle singole referenze.



Schema 22
Il display

In particolare è previsto un accorpamento verticale dei prodotti di marca commerciale, cercando di creare blocchi, che si susseguiranno secondo una logica di qualità prezzo: primo prezzo, prodotti di qualità, prodotti premium; i primi prezzi sono sempre all'inizio del percorso in modo da essere maggiormente in risalto, e sono sempre collocati ad un livello espositivi privilegiato, ad altezza occhi, mentre le marche commerciali vengono messe nel ripiano più basso.

Il display consente di avere la massima visibilità del prodotto in modo che questo sia rivolto verso il cliente.
La merce può essere disposta o in colli o a pezzi sfusi.

I prodotti esposti a colli. I colli dei prodotti possono avere diversi tipi di display:
. aperto; alcuni prodotti possono arrivare nelle filiali con il display già aperto, altri hanno il cartone che rende gli articoli più visibili e accessibili solo su uno dei quattro lati, la maggior parte dei vini e alcuni alcolici sono dotati, per esempio, di un foro sulla parte superiore del collo);

. tratteggiato; per esporre correttamente il prodotto con il display tratteggiato è sufficiente strappare lungo la linea tratteggiata);

. display a strappo; alcune referenze vengono consegnate all'interno di cartoni dotati di una "linguetta" che facilita l'apertura;

. display da tagliare; alcuni prodotti arrivano con il collo dell'imballo non colorato e senza display, è pertanto necessario tagliare il cartone per rendere il prodotto visibile e accessibile;

. display con coperchio o tappo; alcuni prodotti hanno il collo chiuso da un coperchio, ma il display risulta già aperto su uno dei lati.
Se il coperchio è colorato lo si può lasciare, tranne che sull'ultimo collo esposto; se il coperchio invece è bianco si toglie da tutti i colli.

Prodotti esposti a pezzi sfusi. Alcune referenze hanno un cellophane di imballo che deve essere rimosso, mentre per quanto riguarda le referenza di marca della profumeria sono previsti dei divisori in PVC per mantenere gli articoli in ordine.

Gli obiettivi del display quindi sono:
. tutti i prodotti che formano l'assortimento devono essere chiaramente esposti all'attenzione del cliente e la possibilità di prelievo del prodotto stesso deve risultare ottimale;

. vengono privilegiati i prodotti che hanno un margine lordo più alto (a parità di tasso di rotazione e vendibilità nell'ambito della famiglia merceologica di appartenenza), e il cliente verrà orientato nella scelta di essi attraverso ubicazioni e disposizioni preferenziali.
In rapporto alla strategia aziendale vengono anche privilegiati i prodotti di marche considerate caratterizzanti per l'offerta, come ad esempio le marche commerciali.

Il display è caratterizzato da alcune regole che prevedono che:

Fig. 25
Display in una filiale Lidl

. i prodotti vengano esposti accorpandoli per affinità merceologica in successione di famiglia;
. le famiglie vanno affiancate secondo il criterio della complementarietà d'uso;
. le referenze di ogni famiglia merceologica devono essere disposte in rapporto a formati, prezzi e grammature.
Il discount non utilizza necessariamente una logica di verticalità espositiva, ad eccezion fatta per le confezioni di maggior volume e peso, poiché i ripiani degli scaffali sono in minor numero.

Un ulteriore fattore fondamentale per la comprensione del sistema display del discount è la gestione dinamica.
In ogni forma a libero servizio, la configurazione iniziale del display nel tempo deve poter esser modificata, aggiornata e corretta in relazione alla variazione dell'assortimento.
Tra le cause principali che portano alla variazione della struttura del display ci sono:
. l'introduzione di nuovi prodotti;
. l'eliminazione di alcune referenze causato dal mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali;
. la ciclicità stagionale di consumo che impongono l'inserimento o l'eliminazione di alcuni spazi espositivi.

Il display, per concludere, non è solamente un metodo espositivo efficace dei prodotti, e non è nemmeno uno strumento informativo dell'offerta per la clientela. Si tratta invece di uno strumento per la gestione finanziaria e commerciale del punto vendita.

Capitolo 6
Lidl

Qualità di marca sempre conveniente

6.1 Lidl

Lidl è una catena europea di supermercati discount di origine tedesca. Il nome intero della compagnia è Lidl Stiftung & Co KG.
Lidl è stata fondata nel 1930 da un membro della famiglia Schwarz, ma allora si chiamava Lidl & Schwarz Lebensmittel-Sortimentsgroßhandlung. Negli anni settanta nacquero i primi supermercati Lidl moderni, incarnazione della catena odierna. Ad oggi esistono circa 16 000 supermercati Lidl.
Secondo alcuni dati forniti nel 2004 Lidl sarebbe la seconda catena di supermercati più grande in Germania, e si è diffusa in 22 stati nel mondo. Inoltre il bilancio del gruppo ammonterebbe a 36 miliardi di euro, incrementandosi del 44% in tre anni.

Il grande successo di questa catena è da attribuirsi ai prezzi decisamente bassi dei prodotti venduti, ad un'offerta merceologica di grande qualità e al carico di lavoro ripartito fra poche unità di personale.
In Italia, Lidl ha avviato la sua espansione in Veneto, per diffondersi successivamente soprattutto nelle altre aree settentrionali del Paese, fino a giungere ad una copertura pressoché omogenea dell'intero territorio nazionale.
Oggi Lidl, parte del gruppo Schwarz, è in Germania uno dei 10 principali operatori della distribuzione e, come gruppo internazionale, gioca un ruolo di rilievo in ambito Europeo.
Dopo l'apertura negli anni '70 dei primi negozi in Germania, gli anni '80 ne hanno visto una forte espansione che a partire dagli anni '90 ha interessato quasi tutti i paesi in Europa.
Lidl, rispetto a tutti i suoi concorrenti, dispone oggi della più grossa rete di negozi discount d'Europa.

Inizialmente Lidl ha operato in Italia con una limitata distribuzione geografica.
Il primo centro di distribuzione aveva aperto ad Arcole (VR) in una

struttura in affitto.

I primi punti vendita erano collocati nel Nord dell'Italia e con una superficie commerciale molto limitata (ca. 400 mq), arredamento molto spartano e il packaging dei prodotti essenziale.

Anche le referenze erano limitate, l'informatica era assolutamente essenziale e le barriere delle casse non disponevano di scanner.

Tra il 1997 e il 2003 l'azienda, dopo i primi anni "sperimentali" per lo sviluppo della formula in Italia ha parzialmente mutato il suo approccio commerciale. I negozi si sono via via ampliati (fino ad arrivare a ca. 800 mq), l'arredamento, pur rimanendo assolutamente spartano cercava comunque di essere maggiormente accattivante e l'assortimento dei prodotti si è ampliato fino ad arrivare a ca. 800 referenze.

Lidl è oggi fra le aziende che maggiormente investono in pubblicità.

Nei primi anni della sua comparsa in Italia gli investimenti di Lidl erano dati da pagine in bianco e nero sui quotidiani.

Oggi le pagine sono a colori.

Fig. 26
Insegna Lidl

Dal 2003 Lidl pubblicizza i suoi prodotti in tv, investendo molto in una campagna che ha subìto poche modifiche nel corso del tempo e l'elemento che la differenzia da molte altre aziende è dato dal fatto che tale pubblicità è poco "istituzionale" e mira molto al prodotto in offerta al momento.
Dal 2004 ad oggi si è verificata una progressiva espansione commerciale di Lidl anche nelle regione del sud e nelle isole.
Le superfici dei nuovi negozi hanno in alcune circostanze superato i 1.200 mq, le referenze sono passate a 1.400 prodotti e si è verificato un massiccio inserimento di prodotti da bancarella.
Va anche rilevato che ultimamente la politica commerciale ha consentito l'inserimento negli scaffali anche di alcuni prodotti di marca (in Italia ad esempio Barilla, Coca Cola), anche se Barilla è già presente con il marchio Lidl e con pasta prodotta da Combattenti di Corte de Frati (Cremona) che è appunto uno dei produttori di Barilla, come evidenziato anche sulle confezioni della marca leader.
Lidl ha sviluppato nel corso degli anni dei sistemi informatici innovativi per il mercato italiano.
L'azienda che all'inizio della sua attività non aveva nelle casse gli scanner è stata la prima struttura ad introdurre delle bilance di check-out che consentono di pesare la frutta e verdura sfuse direttamente in cassa, limitando così il taccheggio di questi prodotti.
Inoltre, sempre a livello di cassa ha introdotto degli scanner bi-ottici che consentono di scandire il prodotto con un angolo di 360°.ogni

6.2 La risposta di Lidl all'attuale situazione economica

Convenienza, prezzi mediamente più bassi del 50% rispetto alla marca, campagne di riduzione dei prezzi, qualità, assortimento mirato con attenzione alle abitudini di consumo degli italiani, servizio nel punto vendita, il tutto con un nuovo sguardo al "domani".

Questa la risposta di Lidl, leader del segmento discount in Italia, alle nuove esigenze dei consumatori italiani nell'attuale contesto economico. La strategia delineata dall'azienda, che oggi conta 520 punti vendita sul territorio nazionale, punta ad una risposta concreta.

La risposta di Lidl all'attuale contesto economico è la proposta di un assortimento contraddistinto da un approccio "low cost high value", basato su credenziali concrete e misurabili, che mira al cuore del consumatore, soddisfacendone i bisogni primari.

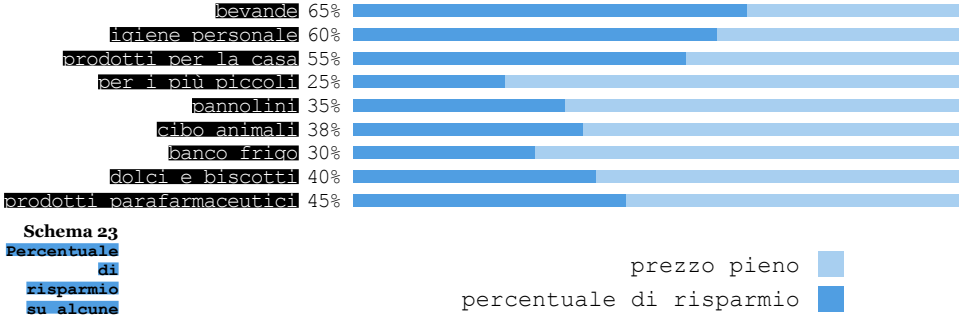
Lidl è stata tra i primi player del mercato a fare della filosofia "low cost high value" il proprio credo.

Per questo motivo da sempre l'azienda propone un range di prodotti estremamente contenuto rispetto all'offerta di super e ipermercati. Sono infatti 1.250 i prodotti dell'assortimento Lidl, a fronte dei 500.000 items offerti dall'industria e contro i 30.000/50.000 prodotti proposti dalla grande distribuzione: un range sicuramente circoscritto, ma messo a punto attentamente per soddisfare le esigenze di un nucleo famigliare che, come

Fig. 27 Layout espostivo detersivi in una filiale Lidl

citano le più accreditate ricerche di mercato, consuma un paniere che comprende in media 500 articoli l'anno.
La scelta di Lidl è quella di essere un accreditato player "one stop shop", in grado di offrire una gamma completa che comprenda le migliori proposte in termini di rapporto qualità/prezzo per le singole categorie.
Le economicità che l'azienda è in grado di esercitare lungo tutta la filiera consentono vantaggi finali di costo per il consumatore fino al 50% rispetto all'offerta tradizionale.

La qualità dell'offerta Lidl è garantita da controlli giornalieri che prevedono valutazioni quotidiane, secondo un piano di campionamento prestabilito.
Lidl, infatti, intrattiene al tal scopo rapporti continuativi con i maggiori laboratori di analisi accreditati in Italia (SINAIL) e in Europa.
Nel 2008 sono stati più di 4.000 i campioni sottoposti ai laboratori, per un totale di 20.000 analisi effettuate.
La qualità dei prodotti non food è monitorata dai maggiori istituti di controllo tedeschi, quali: TŰV SUD, VPA GS, Textiles Vertrauen, Haut Freundlich.
La qualità dei prodotti discount continua, nonostante il successo dei punti vendita, a restare un forte punto di domanda per quanto riguarda i consumatori.
L'idea della cattiva qualità non è solo legata al fattore prezzo basso -> qualità bassa, ma è alimentata in molti contesti, anche se spesso decisamente



Schema 23 Percentuale di risparmio su alcune tipologie di prodotto - adisconsum

ingiustificata.
Fabio Volo, ne "Il tempo che vorrei" (2009), parla infatti così dei suoi genitori che, a causa delle ristrettezze economiche in cui si trovano sono costretti a fare la spesa al discount: "La spesa la fanno al discount, dove tutto costa poco, e spesso il formaggio sembra plastica, le mozzarelle delle palline di gomma e le barrette di cioccolata sembrano ricoperte da una polverina bianca. Ho tentato più volte di convincerli a comprare cose più buone, ma non c'è niente da fare."
Chi abitualmente compra in un discount invece, sa perfettamente che non è così.
L'offerta Lidl si compone per circa il 75% di prodotti a marchio proprio, per i quali il differenziale di prezzo rispetto ai prodotti di marca è di circa il 50% in meno.
A differenza di altri player, però, Lidl non dispone di una private label, ma di tanti marchi di proprietà, ad oggi circa 200, che identificano le diverse linee di prodotto, comprendendo articoli food e non food; prodotti internazionali, nazionali e regionali; prodotti freschi (frutta e verdura) con consegne giornaliere; ampio assortimento di pane regionale, carne fresca; latticini; prodotti per la casa e molto altro ancora.
A titolo esemplificativo alcuni dei marchi Lidl: Antichi Maestri, Milbona, Merivio (latticini), Combino, l Segreti del Pastaio (pasta), Gelatellini (gelati), Solevita (succhi di frutta), Taverna Giuseppe (pizza e affini), Gibellini (cosmesi dedicata all'uomo) e Beauty Iseree (cosmesi dedicata alla donna).
Oltre il 70% dell'assortimento è di provenienza italiana e comprende formaggi e salumi DOP e IGP, vini DOC e DOCG.
Da alcuni anni, inoltre, l'offerta Lidl è stata arricchita con prodotti di marca, tra cui alcuni dei principali brand "Made in Italy", quali Ferrero, Barilla, Riso Gallo e Aia, presenti sia nei punti vendita italiani che all'estero.
Una scelta derivante da una volontà dell'azienda di superare i tabù del consumatore italiano, che di fronte ad un'offerta di prodotti sconosciuta aveva la sensazione di sentirsi spaesato.
I prodotti di marca hanno, sicuramente, contribuito a far avvicinare nuovi clienti, rassicurati in primo luogo da un ambiente più famigliare, che

negli anni ha acquisito anche caratteristiche diverse da un punto di vista logistico ed estetico.

Se nel lontano 1992 i punti vendita Lidl erano piccoli e caratterizzati da un layout anomalo rispetto agli abituali supermercati, oggi pur mantenendo le caratteristiche proprie di un discount, dispongono di un'ampia superficie di vendita (1.000/1.200 mq), corsie larghe, visibilità dei prodotti e relativi prezzi e completa accessibilità a tutto l'assortimento.

La qualità non è solo prodotto, ma anche servizio. Per questo motivo tutti i punti vendita sono dotati di ampio parcheggio, il call center dedicato è sempre a disposizione per rispondere a domande ed eventuali reclami, gli addetti alle vendite vengono formati per offrire cortesia alla clientela.

A tal scopo Lidl, infatti, sta promuovendo al suo interno un nuovo corso di formazione intitolato "Servizio & Cortesia" rivolto agli addetti alle vendite e finalizzato a ottimizzare l'orientamento al cliente. Attualmente è in atto anche una ristrutturazione estetica del punto vendita, con l'aggiunta di immagini e colore che possano rendendo il luogo di acquisto sempre più caldo e accogliente.

Con questo Lidl non intende snaturare la propria origine "discount", ma semplicemente avvicinarsi al consumatore, rispondendo a dei bisogni emozionali che vanno al di là del prodotto scelto.

Da qui la scelta di avviare il nuovo progetto "Sulla via del domani", integrando l'assortimento con prodotti equo solidali certificati Fairtrade a marchio Fairglobe; prodotti MSC che sostengono la pesca responsabile, evitando lo sfruttamento delle risorse ittiche; una nuova linea di prodotti per la casa a marchio proprio W5, contraddistinta da un basso impatto ambientale con il sigillo di garanzia Ecolabel; prodotti dietetici come la gamma Linesse e una nuova linea BIO contraddistinta dal marchio proprio Biotrend, da poco presente nei punti vendita italiani e che verrà integrata con nuovi articoli nei prossimi mesi.

6.3 Lidl e i punti di forza

Uno dei fattori da considerarsi fondamentale per lo sviluppo dell'azienda Lidl è l'aver messo i propri clienti al centro dell'attenzione.

Forte attenzione è pertanto data a non far perdere tempo al cliente/consumatore, garantirgli non solo un risparmio sensibile sui prodotti, ma anche una buona gestione del "tempo libero" e la ricerca del benessere.

Tutto questo perché Lidl vuole fornire e garantire al suo cliente un'esperienza d'acquisto positiva.

Ma guardiamo un po' più da vicino in cosa consistono questi bisogni e quali sono le effettive iniziative intraprese per soddisfarli.

Mancanza di tempo.

I clienti sono sempre più sensibili al tempo impiegato per fare la spesa, per reperire informazioni su dove recarsi e su che tipologia di prodotti acquistare. Lidl, per venire incontro a questa esigenza ha cercato di aprire, dove possibile, le filiali vicino alla clientela di riferimento (negozi di vicinato).

Fig. 28
Esterno di una filiale Lidl

Ed ha inoltre dotato le filiali di ampi parcheggi, in modo che i clienti possano comodamente parcheggiare e dedicare tutto il tempo di cui hanno bisogno alla scelta e all'acquisto senza essere preoccupati di parcheggi da pagare o di minuti che scadono; ha incrementato, nel corso degli anni, il numero di articoli offerti, per consentire al cliente di fare la spesa in modo veloce e completo nel punto vendita; ha esteso i giorni e gli orari di apertura al pubblico, introducendo in alcune filiali le aperture domenicali, l'orario continuato e il prolungamento dell'orario giornaliero.
I clienti hanno dunque modo di fare la spesa nei giorni e negli orari in cui non sono impegnati in altre attività.
All'interno delle filiali i percorsi sono agevolati per permettere alla clientela di fare la spesa in modo più veloce e più comodo, senza doversi continuamente preoccupare di dove lasciare il carrello o il cestino.
Le forme di pagamento che si possono effettuare una volta giunti alla cassa sono le medesime di un qualunque tipo di supermercato.
Questo fa si che il cliente non debba sentirsi costretto a prelevare prima di entrare nel punto vendita perdendo così altro tempo.
La garanzia sui prodotti è stata estesa, in modo da evitare al cliente anche la perdita di tempo nella ricerca di informazioni sul prodotto nel momento d'acquisto, perché lo potrà sostituire successivamente.
Inoltre è presente un sito internet sempre aggiornato che fornisce all'utente tutte le informazioni di cui può aver bisogno, sia sull'azienda che sulle promozioni in corso, facilitando il cliente nella ricerca.
Per quanto riguarda le promozioni anche la campagna pubblicitaria televisiva effettuata da Lidl è da considerarsi di successo soprattutto per la sua costanza.

Sensibilità al risparmio.

Il cliente avendo a disposizione sempre più informazioni e potendo confrontare molte tra le alternative che il mercato offre, è sicuramente più attento e scrupoloso nella gestione del proprio denaro e cerca di evitare gli sprechi.
Lidl, per far fronte a questa nuova esigenza, ha aumentato il numero di prodotti in offerta settimanale (se ne possono infatti trovare fino a 50 in

promozione).
È stata introdotta anche la Lidl Card, ovvero una carta di credito low cost che permette di fare acquisti in tutti i punti vendita Lidl italiani, garantendo maggiori sconti e flessibilità nei pagamenti.
Con questa card i clienti possono scegliere la modalità di pagamento che prediligono (o a saldo, ovvero in un'unica soluzione che viene addebitata il giorno 5 del mese successivo a tasso zero, oppure revolving, ovvero si consente al cliente di pagare gli acquisti a rate con la maggiorazione di un tasso di interesse), di usufruire di promozioni esclusive e sconti particolari.

Gestione del tempo libero e ricerca del benessere.

Ogni cliente, avendo a disposizione poco tempo libero, cerca di ridurre al minimo il tempo necessario da dedicare alla ricerca di alternative per impiegarlo.
Inoltre è sempre più attento al proprio benessere psico-fisico.
Lidl ha così inserito proposte di pacchetti viaggio a prezzi vantaggiosi con la promozione "Viaggia con Lidl!", in collaborazione con le agenzie Last Minute Tour e AG Vacanze.
Sfruttando il sito internet è stata realizzata anche una sezione speciale (Lidl Wellness) in cui si trovano consigli e suggerimenti per vivere una vita più salutare.

Esperienza di acquisto positiva.

Tendendo in considerazione che gli aspetti che influenzano l'esperienza di acquisto del cliente in un punto vendita sono l'ambiente e il personale, sono state apportate delle modifiche innanzitutto ampliando le superfici di vendita dei negozi e cercando di omogeneizzare i punti di vendita, il personale Lidl viene formato in modo da garantire sempre un servizio soddisfacente all'interno del punto di vendita e l'orientamento al cliente del personale dovrebbe risultare un vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza.
Non a caso uno degli slogan dell'azienda è "Lidl è cortesia!".

Un altro dei fattori determinanti per Lidl, che ha contribuito a rendere l'azienda il punto di riferimento dei discount italiani è la gestione abbastanza semplice e standardizzata del lavoro.

Questo consente di avere un personale adatto a svolgere il proprio ruolo in uno qualsiasi dei punti vendita.

La mobilità del personale non solo facilita il lavoro in filiale ma è sicuramente un punto a favore per il cliente che percepisce in ogni punto vendita il medesimo servizio.

Lild ha un'esposizione standardizzata della merce in tutti i punti vendita. Questa scelta trasmette al cliente un'idea di familiarità che, non solo lo fa sentire a proprio agio ma gli facilita anche la spesa poiché sa già cosa cercare e dove.

In questo modo Lild riesce a favorire la fidelizzazione, facendo affezionare il cilente all'acquisto.

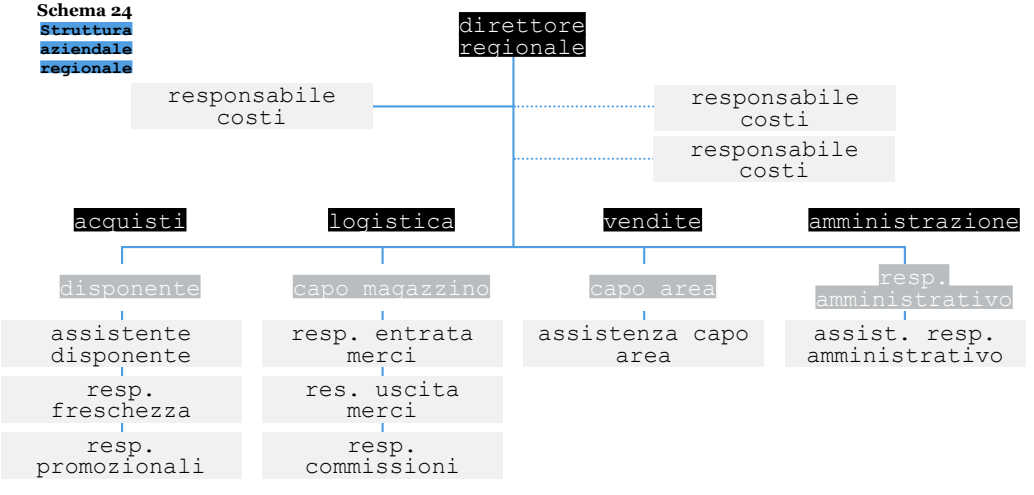
Lidl considera la formazione un elemento cardine per la crescita personale e professionale dei vari collaboratori.

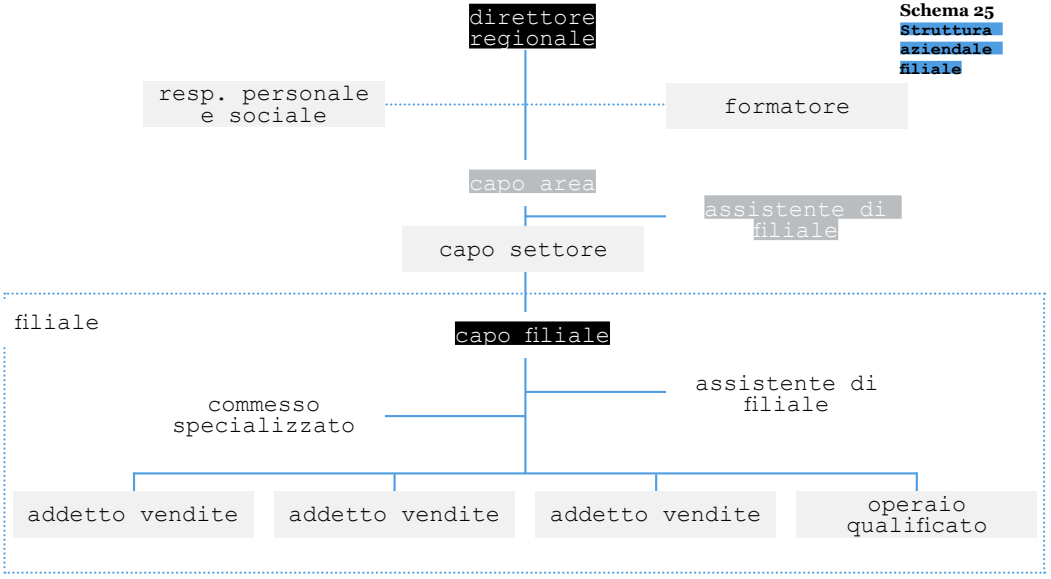
Infatti il personale formato condivide le logiche aziendali, le direttive e le procedure e lavora con maggiore soddisfazione, sentendosi più coinvolto e motivato nel conseguimento degli obiettivi aziendali.

Altro punto di forza è la struttura aziendale molto snella.

Per quanto riguarda la comunicazione, invece, Lidl ha avviato nel corso

Schema 24
Struttura aziendale regionale





Schema 25
Struttura aziendale filiale

degli anni un'intensa campagna, sia esterna che interna al punto vendita.
I canali che vengono utilizzati per la comunicazione esterna sono:
. Tv (sia nazionali che locali), attraverso cui vengono comunicate le principali novità e le promozioni in corso.
Una piccola curiosità riguardo a questi spot è data dalla massiccia presenza di parodie (presenti su YouTube e trasmessi durante il programma "Mai dire grande fratello").
In questi spot parodia "Lidl" è diventata "Piccol" e vengono proposti servizi e prodotti surreali.
. Volantini che vengono distribuiti all'interno delle filiali e nelle zone limitrofe, in cui vengono comunicate tutte le offerte in corso e le eventuali novità.
. Internet, grazie al sito di riferimento, nel quale è possibile trovare tutti i contenuti aziendali e l'offerta proposta. Il sito internet è stato nel tempo arricchito di una serie di contenuti quali le ricette e il benessere per avere così una maggior visibilità.

Infine, l'azienda Lild ha stilato dei punti in cui racchiude i propri principi aziendali e questi sono:

Fig. 29
Pubblicità Lidl

. La soddisfazione del cliente è alla base del nostro lavoro.

. La nostra posizione sul mercato è determinata dal miglior rapporto qualità/ prezzo.

. Tempi decisionali brevi e processi lavorativi semplici assicurano il successo.

. La lealtà all'interno dell'azienda è un imperativo da osservare da chiunque.

. Ci rispettiamo e motiviamo a vicenda.

. Gli accordi presi vengono mantenuti in un clima di fiducia.

. Quale impresa basata su filiali, lavoriamo sistematicamente.

. Il nostro clima aziendale deve essere determinato dal nostro lavoro quotidiano: elogio, stima e capacità critica.

. Ci circondiamo di collaboratori validi, assicurando un sostituto per ogni reparto.

6.4 La qualità dei prodotti

In Italia la quota del discount è la terzultima rispetto agli altri paesi.
Si stima che il discount abbia volumi pari a circa il 9% dei valori totali della GDO. Quota molto inferiore agli altri paesi europei dove la media del discount è pari al 15/17%.
Un'indagine (2007), su 6000 famiglie italiane, ha avuto l'obiettivo di capire il posizionamento del discount e solo il 50% degli intervistati ha detto di avere un'immagine positiva del discount.
Il potenziale potrebbe essere maggiore ma vanno rimosse delle barrirere culturali all'entrata.
Solo 32% di consumatori italiani che fanno la spesa al discount (e ha quindi già superato la "barriera psicologica") ha di questo canale un'immagine positiva.

I prodotti vengono definiti buoni dai consumatori che non riscontrano grandi differenze rispetto a quelli di marca.
Il risparmio è garantito da una serie di fattori tra cui la mancanza di pubblicità ai prodotti in vendita, l'imballaggio meno voluminoso, il confezionamento minimalista, la disposizione spartana dei prodotti nei punti vendita, ecc.
Dalle analisi di laboratorio su 28 campioni di pasta, tra leader di mercato e produttori storici, marchi commerciali e regionali, Altroconsumo promuove a pieni voti i prodotti discount e primo prezzo, che ottengono giudizi buoni o ottimi. Anche per la degustazione nessuna insufficienza.
Scegliendoli, una famiglia media può abbattere della metà il budget destinato all'acquisto dell'alimento cardine della dieta mediterranea, con una spesa in un anno di 66 euro, contro i 125 euro di chi compra abitualmente il prodotto di marca.

Il test è stato condotto sul formato penne rigate, nella pasta corta il più venduto in Italia.
Sono 28 i kg di pasta che vengono consumati a testa ogni anno in Italia.

Un mercato che poggia su una produzione per anno che è arrivata a più di 3.000.000 di tonnellate - dati del 2007.
Dal test comparativo di Altroconsumo emerge che per un kg di pasta si oscilla da 0,87 € dei prodotti primo prezzo a 1.66 € del prodotto di marca. Il costo al consumatore raddoppia, senza un raddoppio di qualità come contropartita.

Sul fronte prezzi la tendenza all'incremento delle materie prime durante la gran parte del 2007 ha registrato un sensibile rallentamento a partire dal novembre scorso. Tra gennaio e aprile 2008 i prezzi di grano duro e semola sono cresciuti solo del 3%.
Tra gennaio e aprile di quest'anno i prezzi della pasta hanno continuato a correre: in tre mesi sono aumentati del 17%.
Ma non tutte le referenze hanno registrato gli stessi aumenti, secondo Altroconsumo.

Fig. 30
Buona qualità della merce del discount

Nel dettaglio, i prodotti delle principali marche presenti sul nostro mercato sono aumentati del 15%.

I prodotti a marchio supermercato registrano un +26%.

Primi prezzi e prodotti discount, invece, contengono la crescita (+6%), dato anomalo, visto che sui prodotti di primo prezzo il costo della materia prima incide maggiormente rispetto agli altri prodotti.

La forbice dei prezzi, quindi, si è ulteriormente allargata: da un lato prodotti di marca e private label (prodotti a marchio del supermercato) che aumentano sempre di più; dall'altra i primi prezzi (marchi più economici nelle insegne della grande distribuzione o dei discount) che, partendo da un prezzo più basso, aumentano anche a tassi ridotti, e che garantiscono comunque una buona qualità del prodotto.

Purtroppo continua a essere abbastanza diffusa l'idea che il discount fornisca beni di basso valore e di qualità molto scarsa.

Purtroppo, a causa anche di questa immagine diffusa, l'associazione discount/pessima qualità è abbastanza frequente.

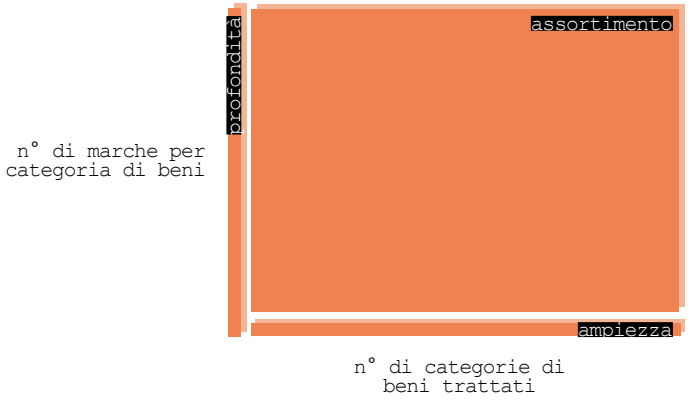
Capitolo 7
Le filiali Lidl

Il layout espositivo

7.1 L'assortimento e la marca

Le politiche di Lidl, oltre che le scelte di allestimento della filiale, come detto in precedenza, tendono a favorire l'one stop shopping.

L'assortimento è l'insieme dei beni o servizi (referenze) che vengono posti in vendita da un operatore commerciale per soddisfare le esigenze dei suoi clienti.



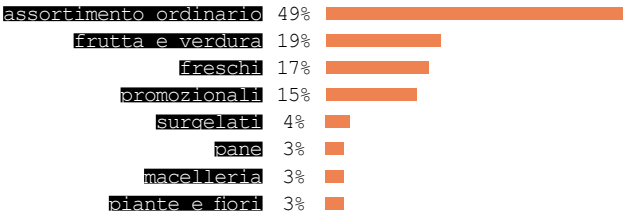
Schema 26 Rappresentazione grafica dell'assortimento

L'assortimento di Lidl è quindi molto profondo e comprende circa 1400 referenze.

Per una corretta segmentazione viene diviso in categorie e sottocategorie, che raggruppano i prodotti in base a bisogni omogenei soddisfatti.

L'assortimento viene di solito misurato (come da schema) in termini di profondità per numero di referenze presenti in ogni categoria merceologica e, per ampiezza che è data dal numero delle categorie merceologiche di cui è composto.

Indicatore delle vendite è la categoria merceologica che consente di capire il comportamento di acquisto del consumatore nei singoli punti vendita e nei confronti del discount più in generale.



Schema 27
Percentuale delle categorie merceologiche più rilevanti

Le categorie merceologiche maggiormente rilevanti per constatare l'andamento delle vendite sono l'assortimento ordinario (ovvero i prodotti a lunga scadenza, come per esempio biscotti, pasta...), i prodotti freschi (frutta, verdura, latte, salumi, formaggi) e gli articoli promozionali.
Questi ultimi sono, di solito, quelli più in vista perché godono di una

Schema 28
Composizione dell'assortimento

considerevole comunicazione.
Fondamentale è anche la localizzazione delle categorie merceologiche considerando i fattori legati all'acquisto d'impulso, per cui quelle maggiormente in vista risulteranno anche quelle con più possibilità di essere vendute.
All'interno delle categorie merceologiche possiamo trovare le famiglie

merceologiche che sono delle sotto categorie volte ad aumentare e garantire l'orientamento per il cliente.
All'interno della famiglia merceologica ci sono i prodotti che vengono esposti o per omogeneità o per complementarietà d'uso.

La marca commerciale, o private label, è l'etichetta che caratterizza la linea di prodotti del punto vendita in cui vengono distribuiti.
Si tratta di beni di ogni genere, dagli alimentari (freschi e non), ai detersivi, dai prodotti per l'infanzia (pannolini, latte, omogeneizzati, ...) ai surgelati.
La caratteristica principale di questi prodotti è il loro prezzo, relativamente più basso rispetto a quello di marche note e pubblicizzate.
Tuttavia, questo non deve far pensare ad una scarsa qualità, quasi sempre si tratta di beni di ottima qualità, a volte superiore a quella di marchi più celebri.
Questi beni di consumo vengono prodotti negli stessi stabilimenti dai quali escono i "grandi nomi".
Dunque è ragionevole pensare che in molti casi siano in tutto e per tutto identici ai loro cugini più famosi.
Il fatto che costino mediamente dal 30 al 50% in meno (con punte che superano addirittura il 70%) è dovuto principalmente al fattore pubblicità.
Dal momento che non vengono sostenuti gli elevatissimi costi di realizzazione e messa in onda di uno spot, o di acquisizione di pagine pubblicitarie, questi prodotti possono essere proposti a prezzi decisamente inferiori.
Oltre a questo va considerato il fatto che molti sistemi distributivi, come il supermercato, spesso chiedono un fee d'ingresso (ovvero un compenso iniziale) alle grandi aziende, sia per essere presenti sugli scaffali, sia per ottenere un posizionamento ben visibile.

Per marca industriale si intendono invece tutti prodotti che portano il marchio del produttore (come ad esempio Barilla), non del distributore come la marca commerciale.

Fig. 31
Coca-cola, prodotto a marca industriale

Generalmente i discount prevedono nel loro assortimento marche commerciali, ma recentemente Lild ha fatto per primo entrare nella propria gamma di prodotti anche marche industriali. Questa scelta è da riportare a esigenze e abitudini dei consumatori, specialmente italiani. Basta infatti pensare che il primo prodotto entrato è stato Nutella, seguita da alcune marche industriali di pasta.

I prodotti a marca industriale che si inseriscono nel parco prodotti di un discount sono sempre soggetti ad un minimo ribasso rispetto ad un supermercato tradizionale poiché sottostanno alle regole espositive in cui vige la politica del risparmio.

Per quanto riguarda l'orientamento del consumatore, negli ultimi anni c'è stato un incremento dei consumi nei confronti della marca commerciale.

Alla base di questo cambiamento c'è da evidenziare da un lato una scarsa differenziazione estetica dei prodotti che induce il consumatore "disattento" ad un equivoco nella fase di selezione, dall'altro lato la qualità della marca commerciale è sicuramente più riconosciuta di un tempo.

7.2 Il layout espositivo

Poiché il layout espositivo è uguale in tutte le filiali sono state definite da Lidl sia la sequenza che le modalità espositive dei singoli prodotti, cosicchè sia garantita una maggior facilità d'approccio sia per il personale di vendita che per la clientela.

Prima di parlare del layout è necessario però definire due punti fondamentali.

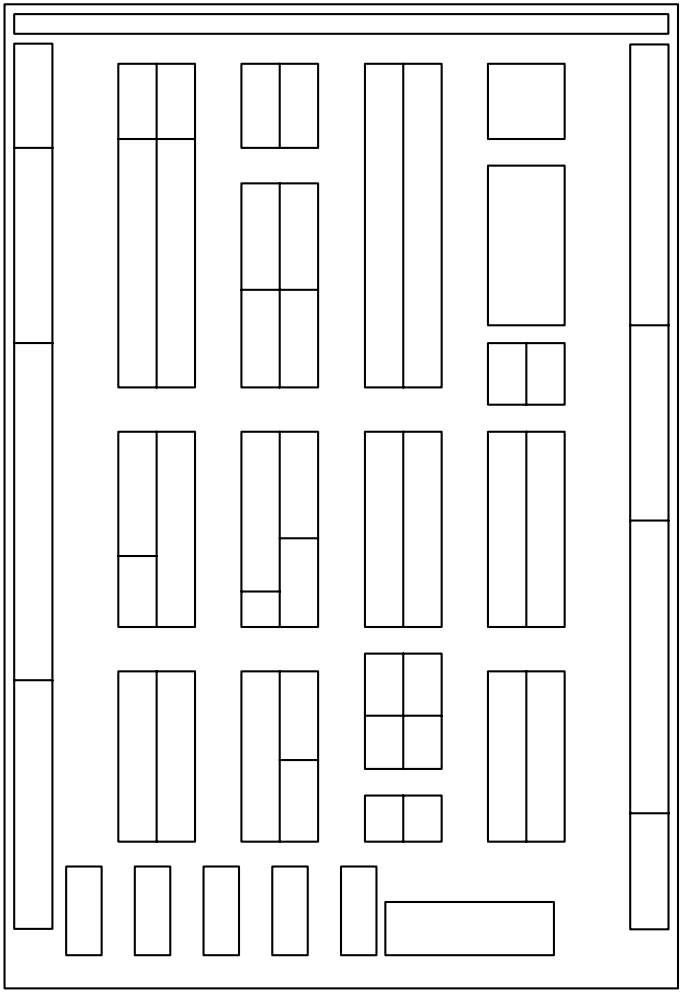
Il primo è la metratura delle filiali, il secondo è la disposizione interna delle strutture.

L'attuale metratura delle filiali standard (concetto che si è evoluto con il tempo, poiché i primi punti vendita avevano sperficie commerciale di circa 400/500 mq, successivamente si è passati ad uno standard di 800 mq, per arrivare infine alla definizione attuale) prevede punti vendita con una superficie espositiva di 1286 mq o di 1000 mq.

Fig. 32 Layout espositivo di una filiale Lidl

La disposizione interna delle strutture prevede che l'area di vendita sia suddivisa in modo da facilitare il transito sia al cliente (per fare più velocemente la spesa) sia nelle azioni di ricarico della merce.
La suddivisione è rappresentata dalla cartina che riproduce in scala la superficie di una filiale da 1286 mq.

Nella cartina è possibile individuare tutti gli elementi costitutivi dell'area di vendita.



Schema 29
Piantina filiale da 1286 mq

Open space, letteralmente “spazio aperto”, è un’ampia area situata tra l’ingresso e la barriera delle casse, utilizzata per esporre la famiglia merceologica delle acque e per particolari promozioni. La concezione di questo spazio è però da valutare in base alle dimensioni di filiale.
Talvolta lo spazio si perde confluendo in altri a causa di spazi limitati.

Fig. 33
Open space

Le corsie sono i corridoi percorribili dal cliente.
Nelle filiali standard sono cinque, ma il numero può variare a seconda della metratura e della struttura del punto vendita.

Fig. 34
Corsia

I passaggi sono dei piccoli corridoi perpendicolari alle corsie che consentono al cliente di passare da una corsia all'altra senza dover necessariamente percorrere tutta la lunghezza del punto vendita.
Questi passaggi risultano funzionali anche nel momento della locazione della merce in filiale.

Fig. 35
Passaggio

Le gondole, con questo termine si indica l'insieme delle strutture su cui viene esposta la merce, che definiscono le diverse corsie e i passaggi. Sono strutture modulari standardizzate. Ve ne sono 4 a corsia, 3 se ci sono i cestoni per le offerte.

Fig. 36
Gondola espositiva

Testata di gondola è la parte iniziale o finale di una gondola.
In una filiale da 1286 mq troviamo fino ad un massimo di 16 testate.
Possono essere costituite da pallet affiancati e pallet singoli oppure da cestoni e bancarelle (un solo pezzo) contenenti le offerte e i ribassi relativi alla settimana.

Fig. 37
Testata di gondola

Barriera delle casse, si tratta della zona adibita alle operazioni di pagamento della spesa.
Si trova accanto all'ingresso ma costituisce parte del percorso obbligato per l'uscita del cliente.

Fig. 38
Barriera casse

I murali sono tutte quelle strutture espositive adiacenti ai muri perimetrali dell'area di vendita.

Fig. 39
Murali

All'interno delle filiali vengono utilizzati differenti tipi di supporto per l'espozione della merce:

I pallet e düsseldorf

I supporti utilizzati nel trasporto della merce vengono usati per esporre alcuni prodotti, quali bibite, i detersivi, oli. Questo velocizza e semplifica i tempi e le manovre di movimentazione e rifornimento.

Fig. 40
Pallet

Elementi si tratta di strutture espositive di lunghezza pari a 133 cm, costituite da diversi componenti che vedremo poi in seguito più nello specifico.

Per ottimizzare l'esposizione, vengono utilizzati anche pedane e ripiani lunghezza di 66,5 cm.

I termini gondola ed elemento si compleatno l'un l'altro. Infatti la parola elemento comprende anche il termine gondola

Fig. 41
Elemento

Espositori delle uova

Hanno una lunghezza di mezzo elemento e una forma a gradoni che consente di presentare le confezioni in modo sfalsato. Le referenze, esposte in questo modo sono maggiormente visibili e accessibili.

Fig. 42
Espositori delle uova

Supporti per la frutta e la verdura

Per l'esposizione di questa categoria merceologica si utilizzano: "cubi" frutta & verdura e cestoni cromati.

I primi sono dei parallelepipedi in legno con base 120x80 cm e altezza 50,6 cm, rivestiti con adesivi che riproducono i prodotti della categoria. Nelle filiali standard sono previsti 18 cubi, nelle filiali a basso fatturato invece si riducono a 8, quelli della frutta a 6.

Il cestone cromato invece viene utilizzato, su decisione della Direzione Regionale, per esporre cipolle, patate e scalogno.

Il cestone cromato viene posizionato al di sopra di un Düsseldorf con griglia metallica, per avere una maggiore superficie espositiva.

Banco frigo

Il banco frigo serve per la vendita dei prodotti appartenenti alla categoria dei freschi ed è regolato a una temperatura tra 0 e 4 °C.

Il banco frigo è composto da elementi di 125 cm ciascuno.

Nelle filiali standard sono presenti 21 elementi suddivisi tra due tipologie di banco: murale o satellite. Murale viene posizionato adiacente al muro opposto alla barriera delle casse. Il satellite invece posizionato lungo il muro dell'ultima corsia.

Fig. 43
Banco frigo

Le vasche

sono utilizzate per la vendita di prodotti termosensibili che, per le loro caratteristiche, necessitano di essere mantenuti a una temperatura prestabilita. Si possono suddividere in vasche carne e avicoli per la vendita delle carni bianche e rosse presenti nell'assortimento.

Vengono tarate ad una temperatura di 1 °C e il loro numero può variare in base al fatturato della categoria, su decisione della Direzione Regionale.

Esistono poi le vasche dei surgelati adibite alla vendita di referenze che devono mantenere una temperatura di almeno -18 °C.

Anche qui il numero può variare.

Fig. 44
Vasche della carne

Bancarelle

Sono supporti metallici di differenti dimensioni che conferiscono grande visibilità ai prodotti esposti. Si dividono in bancarelle 120x80, bancarelle stopper 60x60, bancarelle 60x60 con teca in plexiglass e bancarelle di avancassa 120x70 e 60x70.

. Bancarelle 120x80

Dotate di ruote e fondale regolabile in altezza, sono solitamente utilizzate per esporre prodotti promozionali o in offerta.

Alcune bancarelle di questo tipo sono dotate di un'apertura frontale che rende il prodotto più accessibile.

Le bancarelle con apertura frontale venogno normalmente utilizzate per esporre promozionali voluminosi e che non sono esposti a pallet.

A seconda delle quantità dei promozionali presenti, su queste bancarelle possono essere montati dei doppi rialzi, in modo da guadagnare superficie espositiva in altezza.

Alcune bancarelle 120x80 sono dotate di rivestimenti rigidi, detti "minigonne tematiche", che servono per enfatizzare un tema particolare (ribasso, Lidl Card, ecc...), comunicare un messaggio ("Qualità da provare!", "Ogni giorno è speso bene!", ecc...), mettere in evidenza referenze esposte, suggerire un'idea di pienezza.

Fig. 45
Bancarelle

Fig. 46
Bancarella promoziona-li

. Bancarelle stopper 60x60

Sono dotate di ruote, fondale regolabile in altezza e "minigonne tematiche" con il messaggio "Qualità da provare!".

Sono 2 e vengono posizionate, su indicazione della Direzione, lungo le corsie della filiale, per dare maggiore visibilità ad alcune referenze dell'assortimento.

. Bancarella 60x60 con teca in plexiglass

Posizionata lungo la corsia dei promozionali, viene utilizzata per dare più risalto ad alcune referenze Hi-Tech.

. Bancarelle di avancassa 120x70 (con doppio ripiano) e 60x70

Questo tipo di bancarelle di trovano in barriera casse e vengono utilizzate per esporre alcuni prodotti dell'assortimento nella zona in cui il cliente passa obbligatoriamente per uscire del negozio.

Fig. 47
Modulo del pane

Modulo del pane Struttura espositiva costituita da due elementi, dotata di ripiani inclinati che agevolano il cliente nel prendere le referenze del pane. In alcune filiali, a seconda della struttura del punto vendita e del fatturato generato da questa categoria, il modulo del pane può essere di un solo elemento. In qualche filiale si trova anche il roll pane, una struttura espositiva dotata di ripiani in metallo e ruote, della lunghezza di un elemento.

Elementi food restanti

Fig. 48
Elemento isola food

Si tratta di una struttura espositiva (composta generalmente da un elemento) caratterizzata dalla prevalenza di ripiani di 66,5 cm. Viene utilizzata per esporre i promozionali food.

Elemento isola food

Si tratta di un elemento dalla struttura metallica e dotato di ruote che viene utilizzato per esporre i promozionali appartenenti a una particolare promozione tematica.

Espositore piante e fiori

È una superficie espositiva con forma a gradoni per rendere visibili tutte le referenze esposte. Non tutte le filiali sono dotate di questi espositori, ma nelle filiali standard, solitamente ce ne sono 2.
Grazie a questo tipo di supporto è possibile esporre i fiori direttamente con il vaso con cui arrivano in filiale.

L'esposizione dei prodotti all'interno dell'area di vendita è in linea con 3 obiettivi:

. Agevolare la spesa al cliente

Ad esempio le bibite sono posizionate in prima corsia perché, dato il loro peso, è meglio che siano appoggiate nel carrello ancora vuoto.

. Ripercorrere il percorso logico che fa il cliente durante la spesa

Le refenze vengono presentate in modo che i prodotti con caratteristiche simili o complementari siano vicini. Ad esempio, gli oli sono posizionati vicino alla pasta.

. Mantenere inalterate le caratteristiche dei prodotti termosensibili

Ad esempio, i surgelati sono esposti in ultima corsia per ridurre il tempo che intercorre da quando il cliente mette il prodotto nel carrello a quando lo acquista ed esce dal negozio.

Caratteristiche fondamentali dell'esposizione sono la visibilità e

l'accessibilità.

Ogni prodotto deve essere visibile all'interno del punto vendita e posizionato in modo da attirare l'attenzione del cliente.

Questo vuol dire un'esposizione della merce sugli scaffali che consenta una facile individuazione del prodotto, tenendo in considerazione le peculiarità del packaging, il verso della scritta sulla confezione, il lato frontale da rivolgere al cliente ecc...

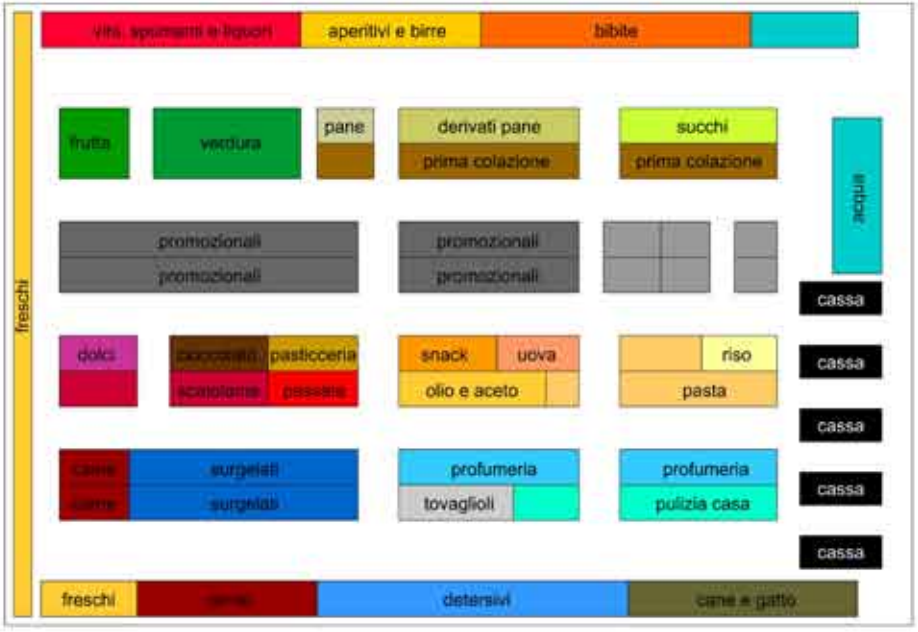
L'accessibilità del prodotto garantisce un facile raggiungimento da parte del cliente che non deve incontrare difficoltà o impedimenti nel prendere ciò di cui ha bisogno.

7.3 Lo spiegel

Lo spiegel è un documento che regolamenta, all'interno di tutti i punti vendita Lidl, l'assegnazione degli spazi relativi per ogni tipo di referenza per metro quadro, vi è indicata la sequenza espositiva in relazione alle marche e alla modalità espositiva (su pallet, su gondola o su scaffale, ecc.).

Utilizzando questo sistema molto rigido si ha come obiettivo la standardizzazione di tutte le filiali.
Per quanto riguarda il consumatore questo garantisce una riconoscibilità nei confronti della clientela che sviluppa quindi un senso di familiarità, facilitando la spesa e posizionando le merci in modo da facilitare lo spostamento all'interno della filiale (ad esempio mettendo le merci pesanti alla fine del percorso), tutto questo permette alla clientela di sviluppare un senso di fidelizzazione.

Schema 30
Aree espositive



La standardizzazione dell'esposizione facilita anche il personale, permettendogli di orientarsi, anche nel caso del cambio di filiale.

Lo spiegel comprende informazioni su tutte le categorie merceologiche, ad eccezione di piante e fiori, e all'interno di esso vengono riportate informazioni sia sulla natura del prodotto che riguardo al suo imballaggio e, infine, alle modalità di esposizione nello spazio del punto vendita.
Viene esplicitata sia la distribuzione spaziale delle differenti famiglie merceologiche che la distribuzione spaziale delle singole referenze.

I prodotti vengono associati per omogeneità di tipologia (ad esempio biscotti e torte), oppure per complementarietà d'uso (ad esempio pasta e sugo).

All'interno delle sezioni dedicate alle famiglie merceologiche, lo spiegel definisce la sequenza espositiva e il corretto spazio espositivo anche per quanto riguarda la distribuzione in filiale delle singole referenze.
Le referenze vengono posizionate in base a due criteri:

L'accessibilità considera aspetti funzionali dell'esposizione e, tenendo conto del fatto che nei discount la maggior parte dei prodotti viene esposta con l'imballaggio secondario e secondo logica volumetrica, per non compromettere in alcun caso la raggiungibilità di un prodotto è necessario che le aperture delle referenze siano sempre disposte in modo corretto con l'apertura rivolta al cliente.
Le referenze quindi non solo devono essere visibili in modo chiaro ma devono anche attrarre l'attenzione dell'utente. Queste caratteristiche guidano il personale nell'esposizione delle referenze sui differenti supporti espostivi, tenendo sempre conto delle caratteristiche del packaging o dell'imballo di trasporto con cui queste vengono proposte.
È infatti fondamentale considerare, nel momento espositivo, il facing, ovvero il senso in cui appaiono le scritte sulle confezioni, il lato da esporre al cliente, la verticalità o meno del prodotto, ecc.).

All'assortimento ordinario è dedicato, per ogni famiglia merceologica, uno spiegel specifico, che riporta le informazioni di base:

. La famiglia merceologica considerata;

. Le dimensioni della filiale (lo spiegel infatti varia a seconda della metratura del punto vendita);

. Lo spazio specifico totale dedicato alla famiglia merceologica, espresso in elementi (gondola, pallet, ...);

. Il percorso del cliente, ovvero quale referenza incontra prima nella corsia (ad esempio questo permette di disporre le referenze per prezzo)

. Presenza di una pedana, di un pallet o di un düsseldorf;

. Presenza o meno di un ripiano, la profondità e l'altezza al quale questo deve essere posizionato rispetto alla pedana o allo scaffale precedente (queste distanze vengono espresse in "buchi liberi" della godola);

Fig. 49
Esposizione della merce

. Descrizione e codice articolo della referenza;
. Il facing del prodotto, che può dipendere dal numero dei colli o dalla disposizione in pezzi sfusi (in questo caso viene indicato il numero di file per la profondità – ad esempio 4x3 significa quattro file per 3 di profondità);
. Il posizionamento del cartone (se il cartone è disposto di punta avrà il lato corto rivolto verso il cliente, se è posizionato di piatto il lato lungo sarà rivolto al cliente, se invece è entrambi, di punta e di piatto, un collo va posizionato di punta e l'altro di piatto;
. Il venduto medio del prodotto nella filiale, espresso – sempre in media – come dato settimanale e relativo al sabato.

Ovviamente lo spiegel non è solamente un documento per facilitare il personale e il cliente, ma funge anche da guida per quanto riguarda le dinamiche di marketing e di vendita.
Essendo la superficie di vendita uno spazio che va inteso come risorsa, ed essendo comunque limitato, è necessario che vada sfruttato al meglio al fine di favorire la vendita dei prodotti ed evitare il deterioramento del prodotto.
Questi aspetti di marketing consentono, se presi con attenzione, un buon approccio commerciale e sono il fattore chiave per ottenere un buon fatturato, dato direttamente proporzionale alla accessibilità e visibilità del prodotto per il cliente.

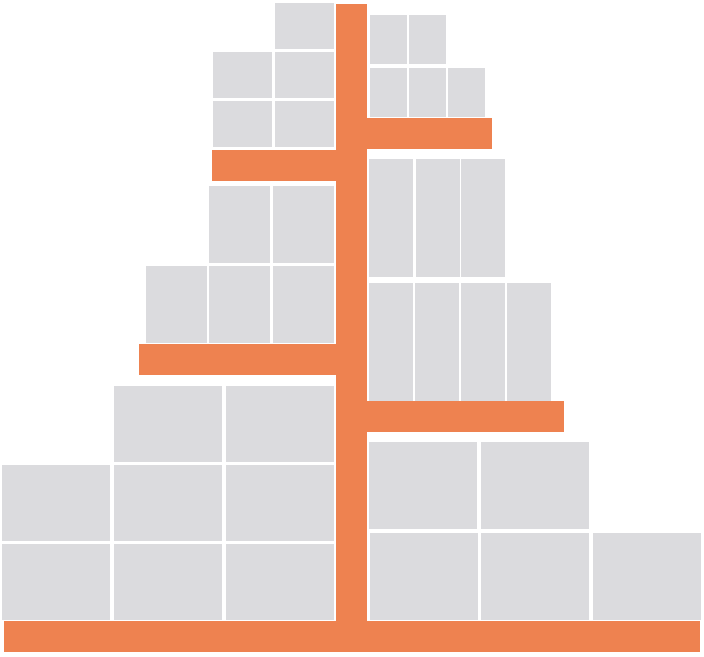
7.4 Logiche espositive

Lo scaffale o la pedana possono essere scelti in relazione alle misure del collo. I ripiani devono essere posizionati in modo decrescente dal basso verso l'alto, in base alla loro profondità, seguendo una struttura ad "albero di natale".

Ogni ripiano deve essere occupato interamente dall'imballaggio, ciò significa che i ripiani vanno utilizzati in base alla lunghezza del collo.

I ripiani devono essere posizionati in modo da risultare sfalsati (al massimo possono essere affiancati due ripiani alla stessa altezza); in questo modo, oltre che distaccarsi dalla logica lineare della grande distribuzione, non si appiattisce l'attenzione del cliente; e per volumetria dei colli, anche la marca contribuisce alla spazialità delle logiche espositive.

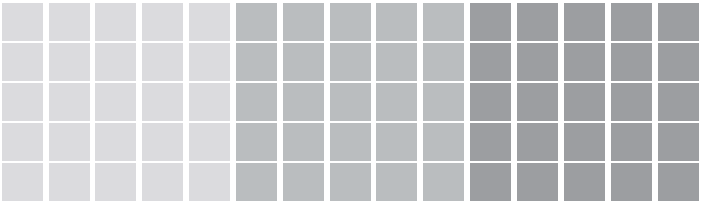
Vengono infatti privilegiate, nell'esposizione, le marce commerciali a cui appartengono i prodotti Lidl.



Schema 31
L'esposizione ad "albero di natale" sulla gondola

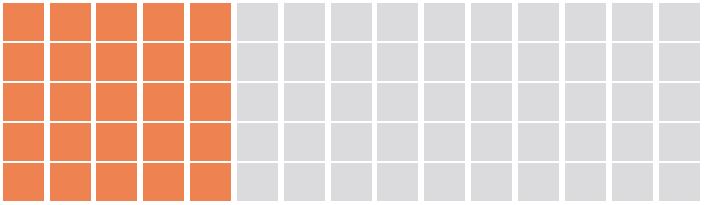
Pertanto, tenendo conto dell'esposizione su uno dei supporti, delle dimensioni dei colli, delle differenziazioni per famiglie merceologiche, della marca commerciale e del percorso del cliente (per cui dall'entrata, percorrendo la prima corsia, si dirigerà verso il banco frigo, e dal banco frigo verso l'uscita/barriera delle casse), la sequenza espositiva sarà da identificarsi nei seguenti modi:

. Accorpamento a blocchi verticali, in cui saranno disposti i prodotti di marca commerciale, cercando di creare dei blocchi uniformi anche con le stesse marche;



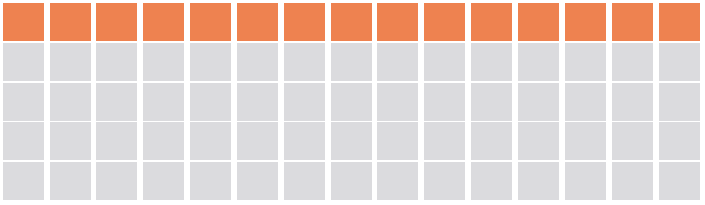
Schema 32 Accorpamento a blocchi verticali

. Prodotti primo prezzo, si trovano sempre all'inizio della corsia (o del percorso) in modo da essere in risalto. Anche i singoli prodotti sono posizionati con una logica di prezzo crescente;



Schema 33 Prodotti primo prezzo all'inizio di corsia

. Prodotti primo prezzo sono sempre in alto nello scaffale, a livello occhi e mani, mentre quelli a marca industriale sono siti in basso, a livello terra.



Schema 34 Prodotti primo prezzo in alto sullo scaffale

Capitolo 8

Analisi del punto vendita

Analisi pre-progettuale

8.1 *Analisi delle filiali*

Nonostante lo spiegel e le indicazioni rigide e puntuali in esso contenute, i punti vendita si trovano ad "offrire" una sensazione di poco curato e disordinato. Sensazioni che tendono a compromettere l'immagine e la reputazione del discount.

Ogni filiale, non solo a livello italiano ma anche europeo, è caratterizzata da alcuni elementi standard:

. illuminazione neon a soffitto;

. pavimentazione a mattonelle color ocra;

. segnaletica prezzi e offerte;

. sistemi espositivi.

Da un lato questi elementi favoriscono un'uniformità di immagine per

Fig. 50 Illumina-zione filiale

Fig. 51 Pavimento filiale

Fig. 52
Segnaletica prezzi e offerte

Fig. 53
Sistemi espositivi

Lidl, ma dall'altro lato si sovrappongono linguaggi differenti, creando un insieme poco allettante per il consumatore.

Per quanto riguarda la segnaletica di prezzi ed offerte, Lidl utilizza velette porta prezzi che sono poste sopra la gondola.
Sono costituite appunto dalla veletta, che ha delle guide metalliche all'interno della quale vengono posti dei fogli gialli in formato A5.
Successivamente le guide metalliche vengono coperte con una maschera di cartone (dotata di un gancio metallico) che si fissa alla veletta.
Il cartello del prezzo sulla veletta deve rispondere a delle normative di chiarezza espositiva e informativa.
Per questo deve essere posizionato esattamente sopra al prodotto di riferimento e "giustificato" in centro.
Per evitare la sovrapposizione visiva della merce la veletta deve essere posizionata ad almeno 15 cm di distanza dal collo.
Le offerte, stampate in formato A3, invece vengono appese al soffitto

disturbo visivo

comunicazione offerte
velette portaprezzo
comunicazioni emozionali
distanza veletta-gondola
colorazioni comunicazione

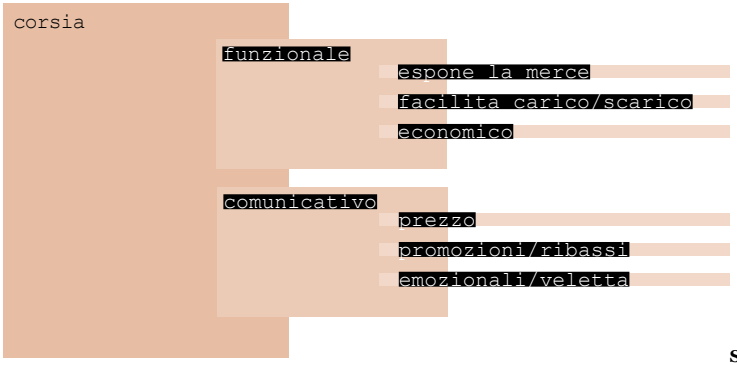
Schema 35
Cause dei disturbi visivi

e si possono trovare solo in testata di gondola e sono caratterizzate da colorazioni fluorescenti. Accanto a questa tipologia di comunicazione si trovano anche i cartelloni emozionali, recentemente introdotti dalla politica di investimenti di Lidl, che riprendono da un lato la comunicazione delle campagne pubblicitarie tv, dall'altro segnalano la localizzazione dei prodotti freschi con fotografie esemplificative.
Uno dei problemi che si può notare a questo riguardo è l'occupazione visiva verticale della comunicazione delle offerte e dei promozionali che, posta sopra alle gondole, ingombra la visuale e la rende caotica.

Fig. 54
Ammasso di informazioni

8.2 Analisi della corsia

La corsia, come detto in precedenza, è composta da gondole, pallet e sistema comunicativo ed è l'elemento che, non solo caratterizza, ma anche suddivide lo spazio all'interno di ogni filiale.
Ogni filiale è caratterizzata da 4 o da 5 corsie (a seconda della metratura) e possiamo riconoscere in questo elemento di suddivisione spaziale due caratteristiche estramamente importanti.
La corsia infatti ha sia una caratterizzazione comunicativa/visiva che funzionale.
La funzionalità sta nell'esposizione della merce per settori e famiglie merceologiche; le dimensioni ampie consentono una facilità di carico e scarico e infine denotano l'enomicità della zona.
Per quanto riguarda la comunicazione si hanno le funzioni base come quella di "raccontare" prezzo, promozioni e ribassi, e veletta ed emozionali sono funzionali per l'individuazione dei prodotti.



Schema 36
Caratteristiche della corsia

Anche gondole e pallet, in quanto elementi espositivi della corsia, sono caratterizzati da aspetti funzionali e comunicativi.
La gondola funge da superficie espositiva, facilita gli operatori nella fase di carico e scarico della merce, ed è un elemento estremamente economico.

gondola
- funzionale
  - funge da superficie espositiva
  - facilita carico/scarico
  - economico
- comunicativo
  - comunica il prezzo

pallet
- funzionale
  - funge da superficie espositiva
  - riduce al minimo carico/scarico
  - economico

Schema 37 Caratteristiche di gondola e pallet

Per quanto riguarda il pallet invece, gli aspetti funzionali non sono accompagnati da quelli comunicativi. Infatti il pallet è un elemento puramente funzionale.

Le corsie, perché costituite da differenti tipi di esposizione (gondola e pallet), risentono di una forte frammentazione visiva.

Oltre alla forte differenziazione cromatica dei blocchi delle famiglie

Fig. 55 Disturbi visivi della corsia dovuti alla "convivenza" pallet/gondola

Fig. 56
Livello visivo all'interno della corsia

merceologiche. Questi due elementi rendono l'esposizione estremamente confusionaria e la linearità imposta nelle linee giuda dello spiegel si perde.

Una frammentazione e un sovraccarico di informazioni spiazzano e disorientano l'utente, offrendo così un'immagine oppressiva e di temporaneità.

Fig.57
Spazi vuoti

Fig. 58
Disturbi visivi e differenti volumetrie

Le problematiche legate alla gestione della merce nell'esposizione sono molte e spesso legate alla gestione dei colli, che raggiungono altezze troppo elevate, andando a disturbare la visualizzazione della veletta. Questo accade sia per i prodotti della corsia in cui il consumatore sta transitando che in quelle a lui parallele.

L'assenza di un "muro" visivo infatti consente di vedere ciò che si trova

Fig. 59
Spazi lasciati vuoti

nelle altre corsie.
Sia gondole che pallet (anche quando sono carichi di merce) raggiungono altezze che lasciano vedere oltre. Questo provoca una sovrapposizione di livelli e di informazioni che deconcentra in fase di selezione del prodotto e di acquisto.
Problematiche che si riscontrano anche nella rottura di stock, che creano vuoti, quando già la volumetria degli imballaggi, tutta differente, "movimenta" maggiormente la corsia.
Il vero problema che si riscontra nelle filiali Lidl è che "Il disordine non è l'assenza di qualsiasi ordine, ma, piuttosto, lo scontrarsi di ordini privi di mutui rapporti" come dice Rudolf Arnheim in "Entropia ed arte".
Infatti tutti questi sono errori assolutamente imprevedibili sulla carta e sono strettamente legati alla natura del format discount.
Questo perché solo i discount hanno esigenze di esposizione, mobilità, gestione e scelta di essenzialità che negli altri format manca.
L'alta rotazione delle merci è un forte indicatore della situazione in cui riversano i discount.
Certo è che la presenza di tutti questi stimoli non contribuisce a migliorare la già precaria idea che i consumatori hanno del discount.

8.3 La comunicazione

Come abbiamo visto in precedenza, la corsia è data dall'unione di gondole, pallet e comunicazione.

La comunicazione può essere distinta nei seguenti modi:

. Veletta porta prezzo da ripiano, costituita da una base blu su cui vengono applicati foglietti gialli (frontalini) con le indicazioni relative al singolo prodotto.

In queste indicazioni possiamo trovare:

1. logo produttore
2. nome del prodotto
3. piccola descrizione del prodotto o caratteristiche del packaging
4. peso complessivo di una confezione
5. codice prodotto identificativo Lidl

Fig. 60 Veletta porta prezzo da ripiano

Fig. 61 Dettaglio veletta porta prezzo da ripiano

6. quantità di colli che devono essere esposti

7. prezzo

8. prezzo al kg

9. indicazione di quanti giorni (g) o mesi (m), prima della data di scadenza del prodotto, il collo debba essere ritirato dalla gondola

10. indicazione se il prodotto, dopo esser stato ritirato dalla gondola, debba essere o meno messo in ribasso.

Tutte queste informazioni sono fondamentali per la gestione della merce nella filiale e sono indispensabili per il cliente.

Il frontalino è posto al di sotto di una copertura di protezione. questa copertura fa si che il cartellino non cada facilmente o che non venga spostato dai clienti.

. Veletta porta prezzo della corsia.

Su questa veletta vengono inseriti fogli A5 gialli con la denominazione del prodotto e vengono segnalati sconti e ribassi, con una colorazione arancione. Si trovano anche comunicazioni per la gestione dei prodotti e la

Fig. 62 Veletta porta prezzo

Fig. 63 Veletta porta prezzo con comunica-zione

Fig. 64 Veletta porta prezzo con le specialità italiane

loro relativa garanzia. In verde invece vengono segnalati i prodotti nuovi. In alcune zone, si possono trovare, come da fotografia soprastante, differenti tipi di indicazioni. Sono prodotti che fanno parte di "Giro tra

Fig. 65 Cartellone ribasso

Fig. 66 Cartelloni emozionali

le specialità italiane" e si tratta appunto di prodotti tipici della tradizione italiana.

. Cartelloni A3, che richiamano l'attenzione sulle offerte e i cartelloni emozionali. Posizionati perpendicolarmente alla veletta per essere visibili nel percorso cliente.

8.4 La gondola

Per quanto riguarda gli elementi gondola e pallet, si tratta di due tipologie di supporti molto funzionali.
Andiamo ora ad analizzare meglio questi supporti.
Gli espositori murali (detti anche perimetrali) o centrali (a gondola) costituiscono la struttura espositiva principale di un punto vendita, e sono da considerarsi come il luogo in cui i prodotti non devono assolutamente mancare.
Gli espositori a gondola sono strutture dotate di un'armatura centrale e mensole su ambedue il lati per consentire al cliente di girarvi attorno.

La gondola risulta quindi un elemento fondamentale, perché, oltre ad essere quello maggiormente diffuso è anche quello che scandisce, più di tutti gli altri dovrebbe delimitare l'area della corsia.
È un elemento strettamente minimale ed assolve in modo perfetto alla funzione di reggere ed esporre la merce, e sicuramente la sua essenzialità, in una situazione come quella del discount, è uno dei fattori che ne hanno permesso il così vasto utilizzo. In più è modulare, facile da montare e smontare, tutte caratteristiche fondamentali all'interno di una realtà come quella del discount.
Esistono molte tipologie di gondola.
Quella presente nei discount Lidl è alta 1,5 metri e una profondità di 80 cm per lato.
La gondola utilizzata nei discount è costituita da 7 elementi:
. zanca porta ripiano
. asta di fissaggio bullonata
. asta verticale di montaggio
. ripiano ad incastro
. veletta porta prezzo da ripiano
. cassone base ad incastro
. base standard ad altezza regolabile
Oltre alla funzionalità, la gondola, è dotata anche di un significativo elemento

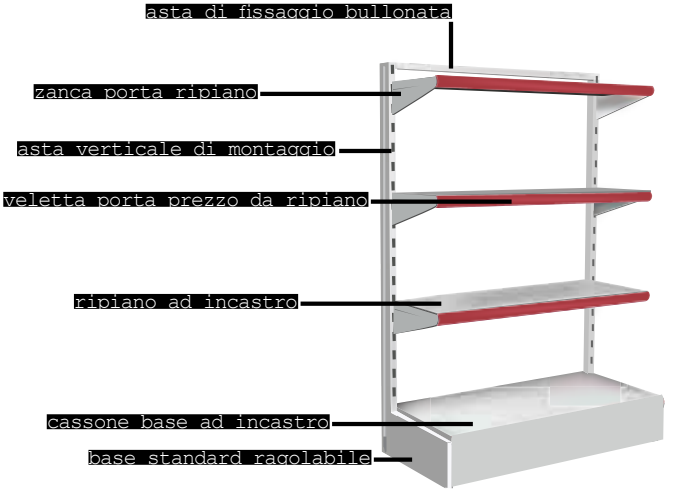


Fig. 67
Identificazione parti gondola

comunicativo.

Ovvero la veletta porta prezzo da ripiano, spazio in cui vengono inseriti i prezzi dei singoli prodotti.

Se da un lato l'essenzialità di questo elemento è il suo punto di forza, dall'altro risulta eccessivamente scarno e poco efficace nella sua funzione di separazione delle corsie.

Questo elemento arriva quasi a sparire dietro ai colli delle merci esposte, dando un aspetto d'insieme confusionario.

Fig. 68
Dettaglio gondola

8.5 *Il pallet*

Come detto precedentemente il pallet è un elemento fondamentale nel sistema espositivo di Lidl.

Non è solo il supporto più diffuso per gestire in modo efficace i flussi fisici di trasporto, di movimentazione e di stoccaggio delle merci, in particolare per quanto riguarda i prodotti finiti, ma nel caso dei pallet standard come l'EUR-Epal, è anche, a tutti gli effetti, un titolo di credito trasferito dal mittente al destinatario attraverso una società terza (il trasportatore/logistico).

Il pallet, indicato anche con i termini pedana, bancale o paletta, può essere definito come una piattaforma orizzontale caratterizzata da un'altezza

Fig. 69
Pallet

minima, compatibile con la movimentazione tramite carrelli transpallet e/o elevatori a forche o altre appropriate attrezzature di movimentazione, impiegata per la raccolta, l'immagazzinamento, la movimentazione ed il trasporto di merci e carichi.

Si possono distinguere cinque categorie di pallet:

. Pallet in legno: la tipologia più diffusa nel mondo per economicità e sicurezza, realizzata con diverse essenze legnose (abete, pino, faggio

e pioppo). La presenza di materiale vergine conferisce al pallet in legno elevate performance di resistenza, sia statica, sia dinamica. Infatti, un pallet Epal 800 x 1200 mm è uno strumento concepito per poter sopportare una qualsiasi massa di 1.000 kg oppure una massa compatta di 1.500 kg uniformemente distribuita su tutta la superficie del pianale superiore.

. Pallet pressato: è composto di tavole di legno ottenute da sottoprodotti di segheria (frantumazione di particelle, segature, scarti, etc.) incollati con resine sintetiche e poi pressati in stampi ad alta temperatura. Possono essere impilati mediante incastro, riducendo il volume di trasporto a vuoto. Si tratta di pallet leggeri, con capacità di carico limitata.

. Pallet in plastica: comparsi negli anni Settanta si distinguono in pallet leggeri (impilabili), fabbricati in polistirene espanso e pallet monoblocco (più robusti) realizzati in polietilene ad elevata densità. Sono utilizzati nei settori in cui le norme di sicurezza e d'igiene sono particolarmente restrittive, come il farmaceutico e l'ittico.

. Pallet in metallo (acciaio, alluminio): hanno straordinarie caratteristiche di resistenza e durata, sono riparabili, ma presentano costi d'acquisto giustificabili solo per impieghi più gravosi, ovvero per l'uso in circuiti chiusi o di movimentazione interna (ad esempio slave pallet per magazzini automatizzati).

. Pallet in cartone (pressato e ondulato): essendo particolarmente leggeri si prestano al trasporto e alla movimentazione dei prodotti promozionali della grande distribuzione (pallet espositori) e nel settore delle movimentazioni manuali interne.

Ulteriori classificazioni dei pallet possono definirsi in relazione al numero di "vie di inforcamento" (da 2 a 4), oppure alla reversibilità. Per "via" o "vano di inforcamento" si intende l'apertura che permette l'ingresso delle forche di un carrello elevatore o di un transpallet. Un pallet è detto a due, o a quattro vie, a seconda che permetta il passaggio delle forche solo sui due lati opposti o su tutti i quattro lati.

Inoltre, un pallet si definisce reversibile se entrambi i piani, superiore ed inferiore, possono essere utilizzati indifferentemente come base di appoggio. Al contrario sono non reversibili se la conformazione delle tavole

permette il carico solo sul piano superiore.
Solitamente il piano di carico è formato da tavole regolarmente distanziate, ma si possono avere anche pallet con piano di carico formato da una superficie piana (es. pallet espositori e pallet personalizzati).
Definendo i pallet in base al loro impiego è possibile infine distinguere:
. pallet a perdere: destinati a essere impiegato per un solo ciclo di utilizzazione (es. quelli utilizzati nel settore ortofrutta);
. pallet riutilizzabile: destinati a compiere più cicli di utilizzazione;
. pallet a uso interno: con un uso limitato ad una sola azienda;
. pallet interscambiabili: in base a specifici accordi possono essere scambiati con pallet di pari caratteristiche, definite a livello di standard. Il titolo di possesso è detenuto da colui che acquista il pallet e ne resta proprietario finché un soggetto terzo non ne riscatta il titolo mediante pagamento di una somma pattuita. In caso contrario il pallet resta del proprietario iniziale e si muove lungo la filiera fino a tornare dal proprietario.
Per quanto riguarda il "classico" pallet in legno, la norma UNI EN ISO 445 "Pallet per la movimentazione e il trasporto di merci" ne definisce le componenti principali:
. Piano: i pallet possono essere a uno o due piani. In caso di pallet a due piani si distingue tra il piano superiore, ossia la superficie piana orizzontale su cui posa il carico e il piano inferiore, ossia la superficie piana orizzontale che ripartisce il peso a terra.

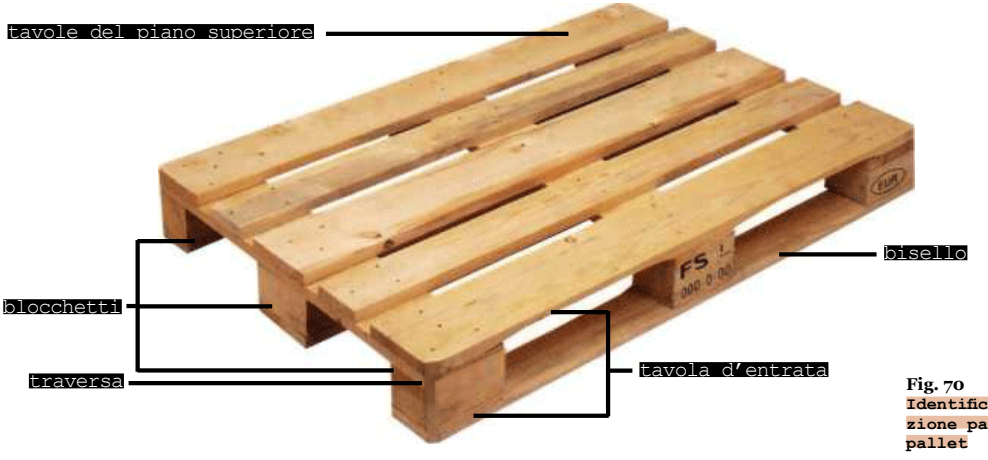


Fig. 70 Identificazione parti pallet

. Travetti/blocchetti: i due piani sono uniti da elementi distanziatori che creano uno spazio per il passaggio delle forche dei carrelli elevatori. Questi elementi sono realizzati con “travetti” per i pallet a due vie (elementi a sezione rettangolare), o con “blocchetti” per i pallet a quattro vie (elementi corti a base quadrata, rettangolare o circolare). Il travetto del pallet a due vie può essere dotato di scanalature (incavo) per permettere il passaggio delle forche degli elevatori: un pallet di questo tipo viene chiamato pallet parzialmente a quattro vie.

. Elemento/tavola di entrata: tavola del piano più vicina al vano di inforcamento.

. Traverse: elementi orizzontali, disposti perpendicolarmente alle tavole, di collegamento tra i blocchetti e le tavole stesse del piano.

. Biselli/smussi d’invito: asportazione degli spigoli superiori delle tavole per facilitare il passaggio delle forche.

Fig. 71
Uso del pallet in corsia

. Luci: aperture nel piano inferiore di un pallet a due piani che permettono alle branche munite di ruote dei carrelli dei transpallet di poggiare al suolo.

. Aletta: parte di uno o più piani che fuoriesce dai travetti o dai blocchetti, prevista per il sollevamento mediante gru.

. Bordo: sporgenza del piano superiore finalizzata a trattenere il carico.

Le due principali tipologie di pallet standard sono:
. il già citato pallet EUR-Epal: di dimensioni 800 x 1200 mm, adottato da 19 reti ferroviarie europee con la terminologia di "europeo", è marcato con la sigla Eur racchiusa in un ovale. Si tratta di un pallet piatto a quattro vie, riutilizzabile, realizzato sulla base di un preciso capitolato tecnico che stabilisce le caratteristiche degli elementi, le tolleranze dimensionali, la posizione dei chiodi, l'umidità del legno e tanti altri vincoli/requisiti tecnici.
. pallet CP (Chemical Pallet): anche l'industria chimica, a partire dagli anni '70, ha standardizzato i pallet con l'obiettivo di ridurne le varietà. Attualmente sono utilizzati nove tipi di pallet contrassegnati dai numeri "CP1" sino al "CP9".

Pallet e dusseldrof (pallets in legno con piedini in metallo e plastica di dimensioni 600 x 800 a 4 vie, il pallet dusseldorf viene utilizzato nei discount per la sua versatilità: inforcamento con transpallet anche sul lato corto) hanno un ruolo cruciale nella gestione operativa dei moderni sistemi distributivi, in particolar modo nel settore dei beni di largo consumo. E' pertanto di fondamentale importanza comprendere la loro supply chain, considerando che sono strumenti multiuso e multiutente e come tale necessitano di un'attenta pianificazione della logistica di approvvigionamento e di ritorno.
Nella "catena logistica del pallet" possono essere individuate varie figure con ruoli e funzioni diverse:
. produttori: ossia le aziende produttrici di pallet
. grossisti/importatori: commercializzano i pallet nuovi e usati prodotti in Italia e all'estero
. noleggiatori: gestiscono parchi di pallet secondo la logica "pay per use".
. riparatori: si occupano del ricondizionamento dei pallet danneggiati
Dal lato della "domanda di pallet", vi sono invece le aziende manifatturiere, quelle commerciali, gli operatori logistici e i trasportatori.

8.6 Individuazione delle problematiche

A fronte di tutte queste considerazioni c'è da evidenziare il punto debole di dell'elemento pallet e dusseldrof. Se da un lato il suo impiego nelle filiali Lidl, come anche negli altri discount e spesso anche negli altri sistemi distributivi, rappresenta una scelta voluta per ragioni di comodità nella fase di carico e scarico, in cui la comodità si tramuta in un risparmio di tempo e quindi economico, dall'altro lato il pallet risulta, agli occhi del consumatore, come un elemento puramente provvisorio.

La sua funzione espositiva manca totalmente di una capacità comunicativa.

Non solo nel comunicare il prodotto, ma anche nell'evidenziarlo, mettendolo in risalto rispetto allo sfondo, riuscendo quindi a comunicare anche la corsia, delimitandone gli spazi e contenendone le volumetrie differenti.

Non delimita visivamente, come in parte accade alla gondola, l'area della corsia e, anzi, avendo un ingombro diverso dalla gondola stessa,

Fig. 72 Problemi nell'uso del pallet in corsia

contribuisce ad incrementare il disturbo visivo.
Quindi, nonostante il pallet sia una elemento molto forte a livello funzionale, è totalmente carente a livello visivo e comunicativo.

Riassumendo quindi le problematiche che si riscontrano nell'utilizzo del

Fig. 73
Merce sul pallet

Fig. 74
Bibite posizionate sul pallet

pallet abbiamo:

. totale incapacità dicomunicare il prodotto;

. non mette in evidenza il prodotto rispetto

Fig. 75
Incapacità di comunicare il prodotto

all'insieme che lo circonda e non delimita e non comunica lo spazio della corsia (lasciando quindi che la presenza di altri emelenti disturbi dal punto di vista visivo);

. quando il pallet è poco carico (o vuoto) risulta

Fig. 76
Incapacità di mettere in evidenza il prodotto

abbandonato;

Fig. 77
Pallet poco carico che pare abbandonato

. è poco piacevole da vedere.

Fig. 78
Poca gradevolezza visiva del pallet

Capitolo 9
Soluzione progettuale

Il progetto

9.1 *Ipotesi progettuale*

Partendo dal presupposto che l'ambiente in cui si va ad operare è molto denso e manca totalmente di linearità, sarà necessario introdurre un sistema che riesca a sovrastare il comune senso di disordine, non solo delle filiali ma delle singole corsie.

L'elemento fondamentale deve essere la merce in esposizione, valorizzando ogni singola referenza nella sua soluzione espositiva.

Il progetto nasce quindi da un'analisi attenta e diretta del punto vendita e del suo funzionamento e si va a focalizzare sull'anello più debole, dal punto di vista comunicativo, del sistema espositivo: il pallet.
Come anticipato in precedenza il pallet, unito agli altri elementi espositivi,

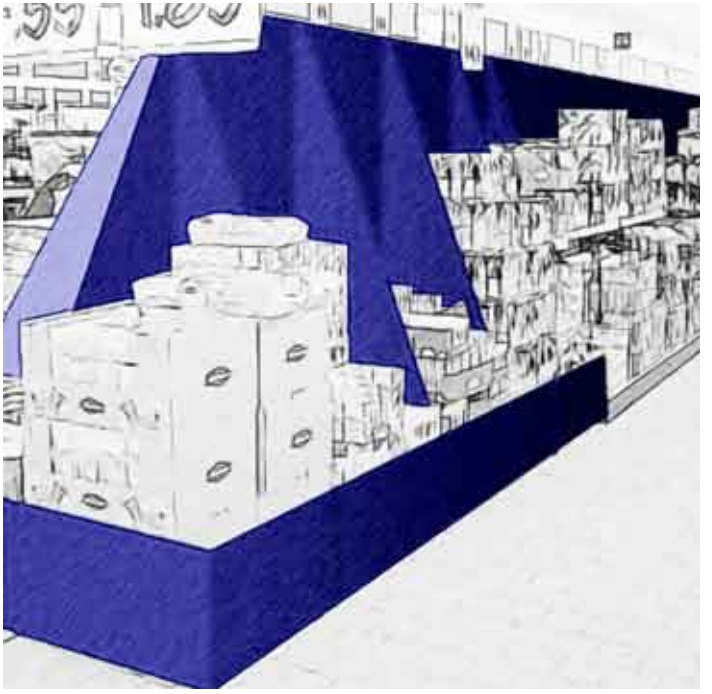


Fig. 79
Schizzo dell'ipotesi progettuale

genera nella corsia una sensazione di disordine visivo che compromette l'esposizione della merce.
Pertanto la soluzione progettuale che vado a presentare ha come punto di partenza il pallet (e il suo sotto modulo dusseldrof, molto utilizzato all'interno delle filiali Lidl).
L'obiettivo è poi di estendersi come sistema al resto della corisa, senza andare però a stravolgere il significato del punto vendita.

Andiamo ora ad identificare quali sono le caratteristiche fondamentali che il sistema deve avere.
. Valorizzare pallet e dusseldorf come elementi caratteristici del sistema distributivo;

. Ottimizzare il punto vendita ripristinando una percezione ordinata dell'insieme espositivo;

. Dare linearità alle corsie in modo da percepirle come elemento primario senza che si pedano nell'insieme del punto vendita;

. Mantenere la struttura ad "albero di natale" tipica dell'esposizione Lidl in modo da consentire una maggiore visuale, sia all'interno della corsia che in testata di corsia;

. Valorizzare l'identità delle categorie merceologiche e del singolo prodotto in modo che siano gli elemtni su cui cade l'attenzione dell'utente/consumatore, prima che sull'insieme.

Si punta quindi a garantire una migliore presentazione del punto vendita garantendo però un'informazione più ordinata della merce esposta e ad un maggiore ordine delle strutture espositive.
Gli elementi che interverranno, non solo valorizzeranno l'elemento pallet/dusseldorf, ma fungeranno anche da filtro visivo delimitando lo spazio fisico della corsia per riportare una certa linearità nel sistema espositivo.

9.2 *Definizione formale*

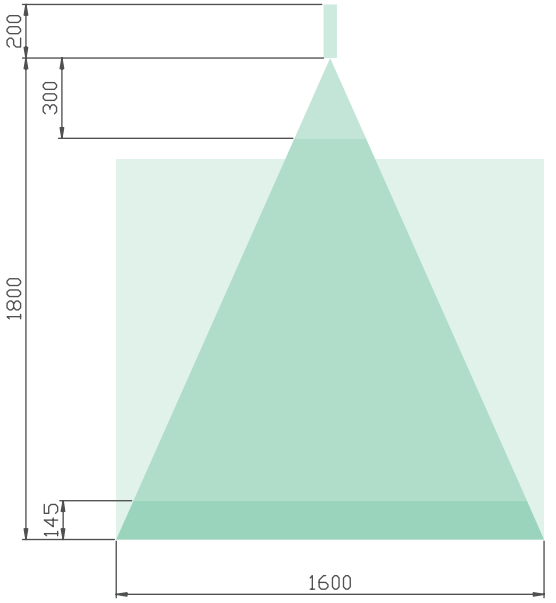
Dopo un'analisi degli ingombri attuali sono andata a definire quali fossero le aree che più avevano necessità di essere modificate, o che comunque necessitavano di un intervento per andare incontro alle esigenze dell'utente.

Quindi si ha:

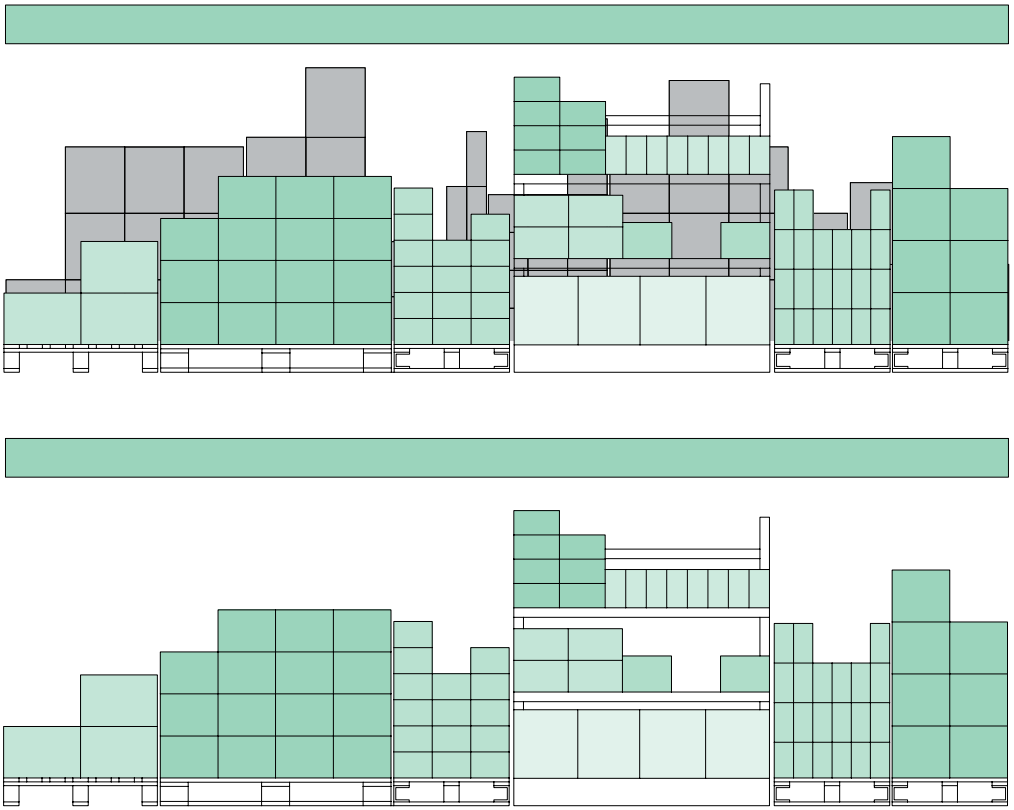
. il pallet/dusseldorf con le travi a vista spesso rovinate

. lo spazio dietro alla merce (sia disposta su pallet che sulla gondola) che consente di vedere quello che c'è nella corsia adiacente

. lo spazio tra l'ingombro massimo dei colli e la veletta di corsia da cui spuntano i colli delle altre corsie.



Schema 38 Dimensionamenti di massima della gondola



Schema 39
Rappresentazione dell'intento progettuale

Partendo dagli studi degli ingombri non solo del pallet ma anche della merce che questo espone, congiuntamente con la corsia e la testata di corsia, sono arrivata a definire una forma che richiami la modularità del sistema discount e che permetta l'identificazione singola degli elementi e delle referenze.

Elementi fondamentali di questo sistema saranno la modularità secondo il pallet (quindi 120 cm), la flessibilità a seconda delle metodologie espositive di ogni filiale, l'accorpamento degli elementi sotto un unico stile, una maggiore informazione per i prodotti esposti e l'utilizzo di un colore che richiami l'azienda Lidl.

9.3 *Idea progettuale*

L'idea progettuale è pertanto riconducibile a tre elementi modulari, nel pieno rispetto della filosofia di Lidl, che, combinandosi tra loro (sono previsti anche dei sottomoduli – come nel rapporto tra pallet e dusseldorf ed elemento e mezzo elemento) andranno a modificare, non alterando però, lo spazio espositivo di Lidl.

I dimensionamenti presi a riferimento saranno quelli del pallet e del suo sottomodulo, in relazione allo spazio espositivo della corsia.

Per cui le misure da tenere in considerazione saranno:
. 120 x 80 cm del pallet (dove la profondità della corsia è data dalla seconda dimensione – così come nella gondola)
. 60 x 80 cm del dusseldorf
. 133 x 80 cm della gondola
. 120 x 80 cm della testata di gondola (dove la prima dimensione può essere determinata da due elementi di 60 + 60 cm – nel caso dei dusseldorf – oppure da un unico elemento di 120 cm nel caso del pallet e della bancarella).

Nelle seguenti immagini gli elementi base del progetto.

Fig. 80
Moduli del progetto

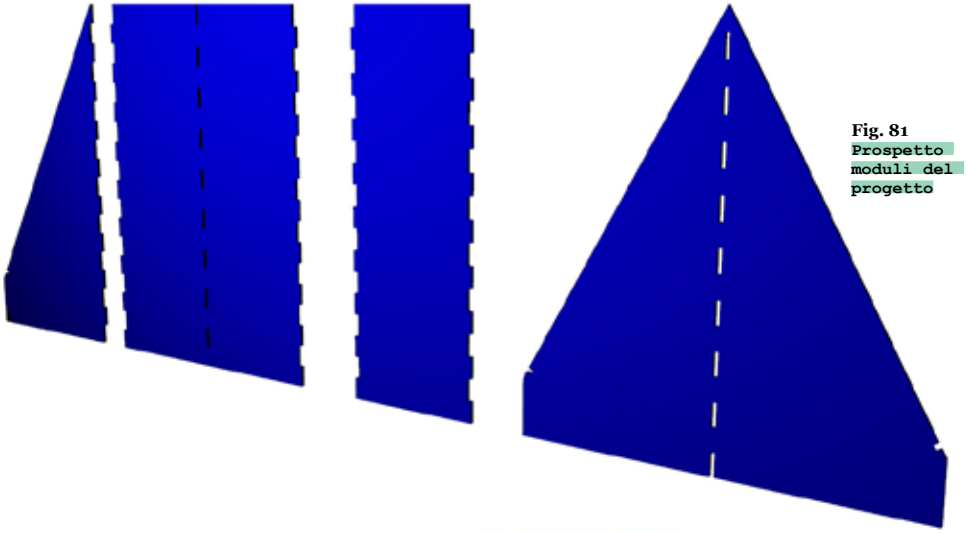


Fig. 81
Prospetto moduli del progetto

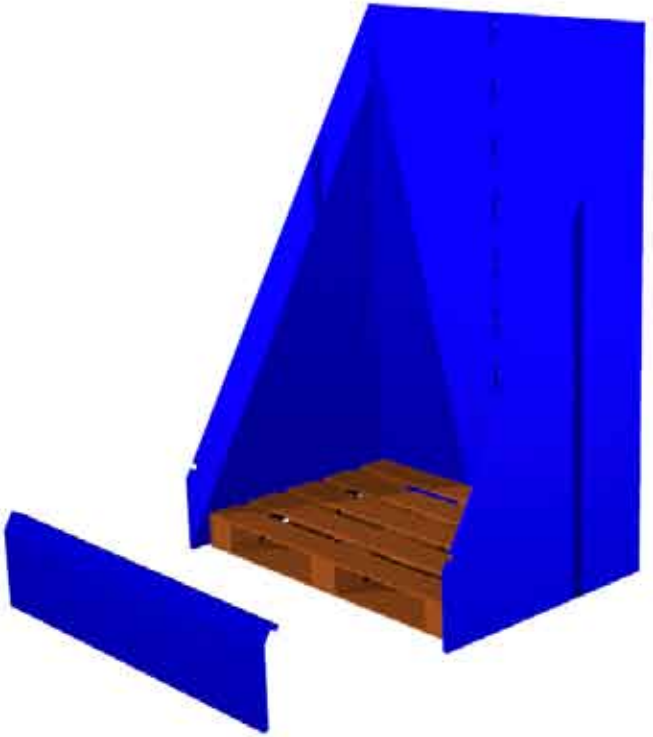


Fig. 82
Moduli uniti

9.4 L'ABS

A seguito di un'attenta analisi dei materiali, dei dimensionamenti e delle logiche nell'esposizione dei prodotti nei punti di vendita Lidl, il materiale che maggiormente si adatta a questa struttura è l'ABS.
Il vantaggio di ABS è che questo materiale combina la forza e la rigidità dell'acrilonitrile-stirene e dei polimeri, con la durezza della gomma polibutadiene. Le più importanti proprietà meccaniche di ABS sono resistenza all'urto e durezza. Una varietà di modifiche possono essere fatte per migliorare la resistenza all'impatto, la durezza, e resistenza al calore.

Generalmente l'ABS ha caratteristiche per cui lo rendono utilizzabile all'interno di un intervallo di temperatura dai -40 a 100 ° C.

Una delle caratteristiche più importanti per quanto riguarda il mio progetto è che il materiale di fondo deve essere colorato in modo da caratterizzare maggiormente il punto vendita, isolando però anche visivamente l'area in cui ci si trova.

L'ABS avendo la possibilità di essere colorato in modo molto semplice (in quanto dei pigmenti possono essere aggiunti durante la fase di lavorazione) risulta estremamente versatile per questo uso.

I polimeri ABS sono resistenti agli acidi acquosi, alcali, concentrato cloridrico e fosforico acidi, alcoli e degli animali, oli vegetali e minerali. Il materiale è infiammabile solo quando esposto a temperature molto elevate.

Essendo quindi un materiale molto versatile, è decisamente adatto ad inserirsi in un ambiente come quello del discount. La sua economicità lo rende ancora più adatto ad un sistema per cui il prezzo è non solo un punto di partenza ma anche una missione sociale.

Di seguito le caratteristiche del materiale:

CARATTERISTICHE TECNICHE

Densità 1,04 – 1,06 g/cm³

Temperatura d'esercizio 40° – 90° C

Temperatura di rammollimento 95° – 110° C

Coefficiente di espansione termica 60 – 110 1/K · 10-6

Resistenza alla trazione 32 – 45 N/mm²

Modulo di trazione 1900 - 2700 N/mm²

Allungamento 15 - 30%

Resistenza all'urto senza intaglio: 70 (no break) kJ/m²

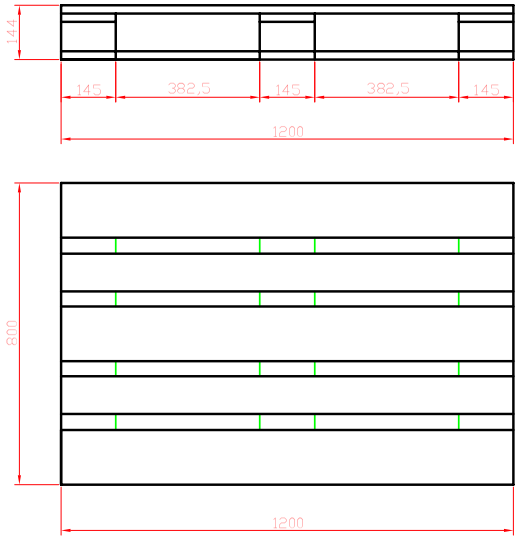
con intaglio: 7 - 20 kJ/m²

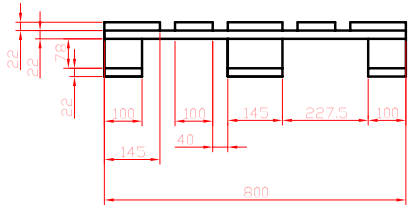
Assorbimento d'acqua (24 h) 0,2 – 0,45%

Fig. 83
ABS

9.5 *Tavole progettuali*

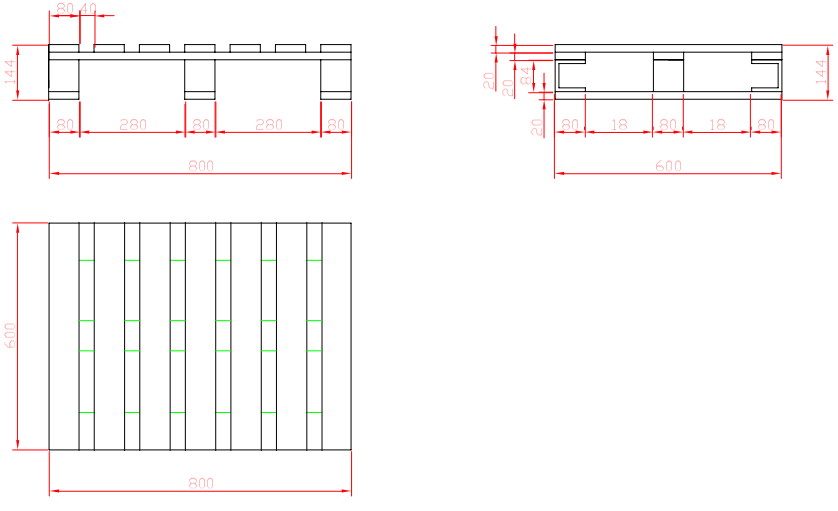
Le seguenti tavole progettuali contengono non solo l'elemento progettuale definitivo ma anche i supporti (pallet e dusseldrof) da cui l'analisi è partita.





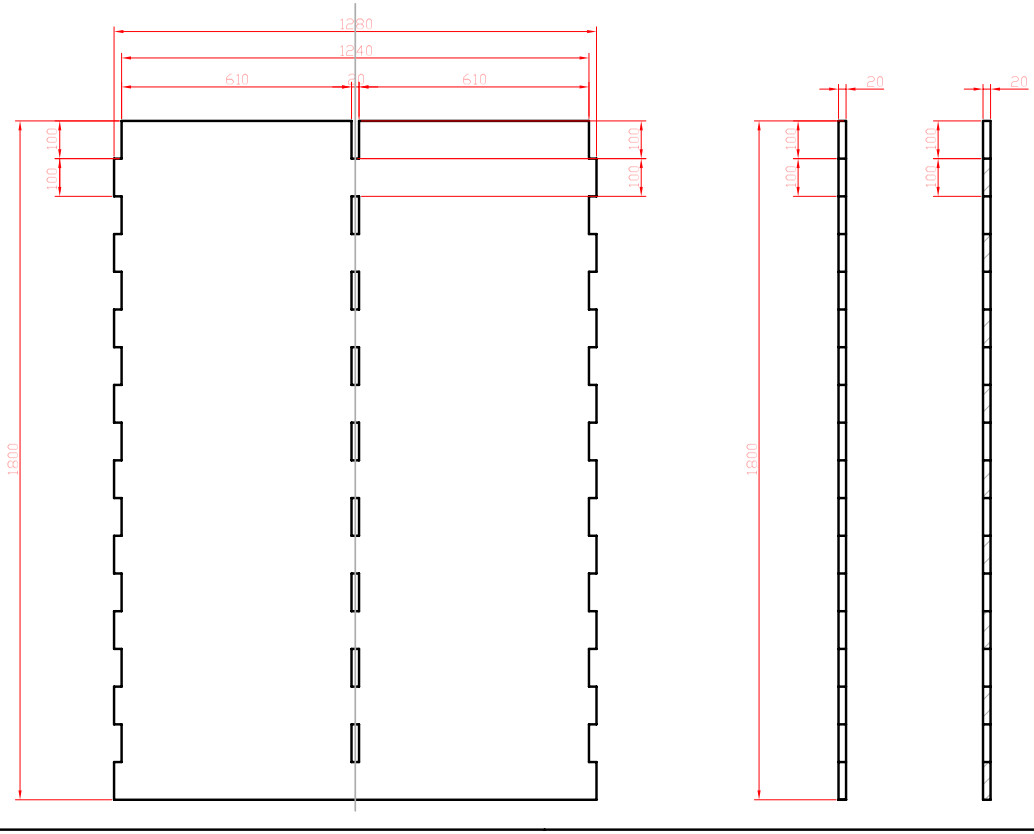
Pallet

scala 1:10

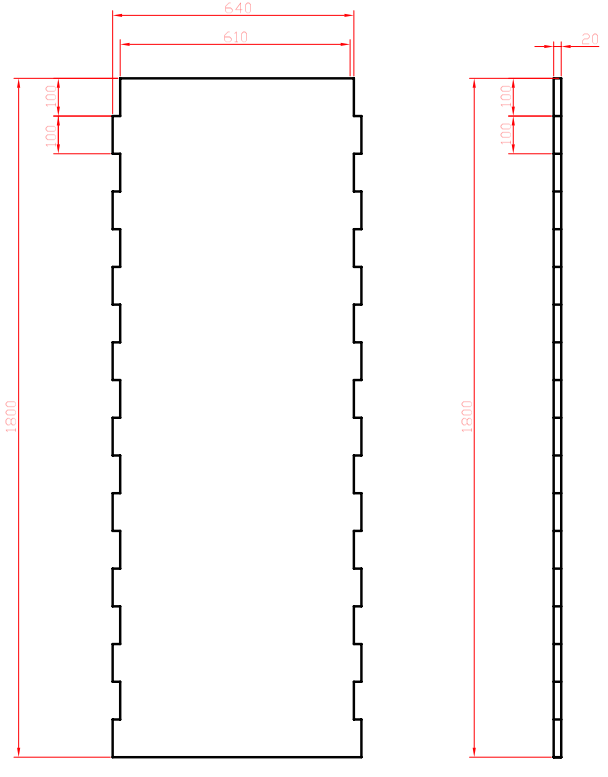


Duddeldorf

scala 1:10

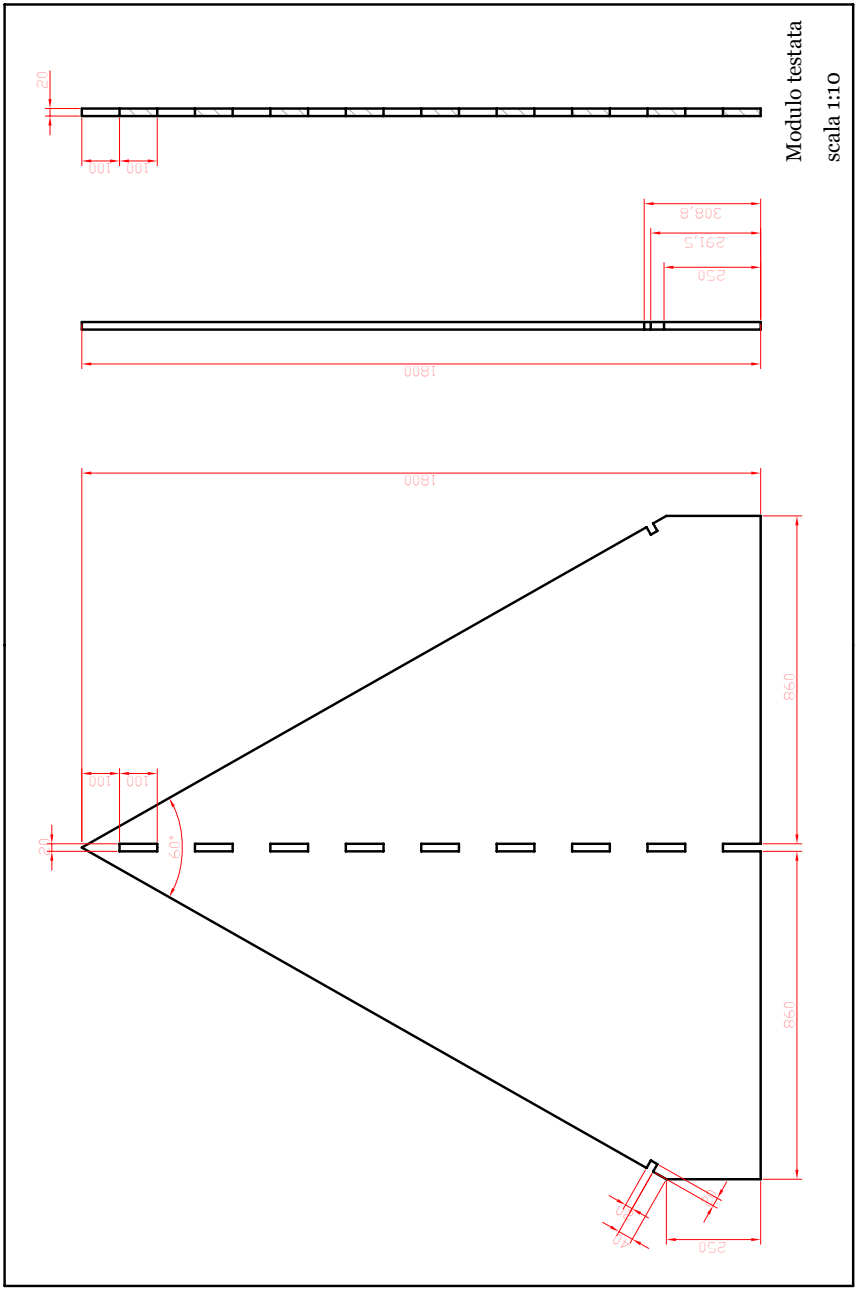


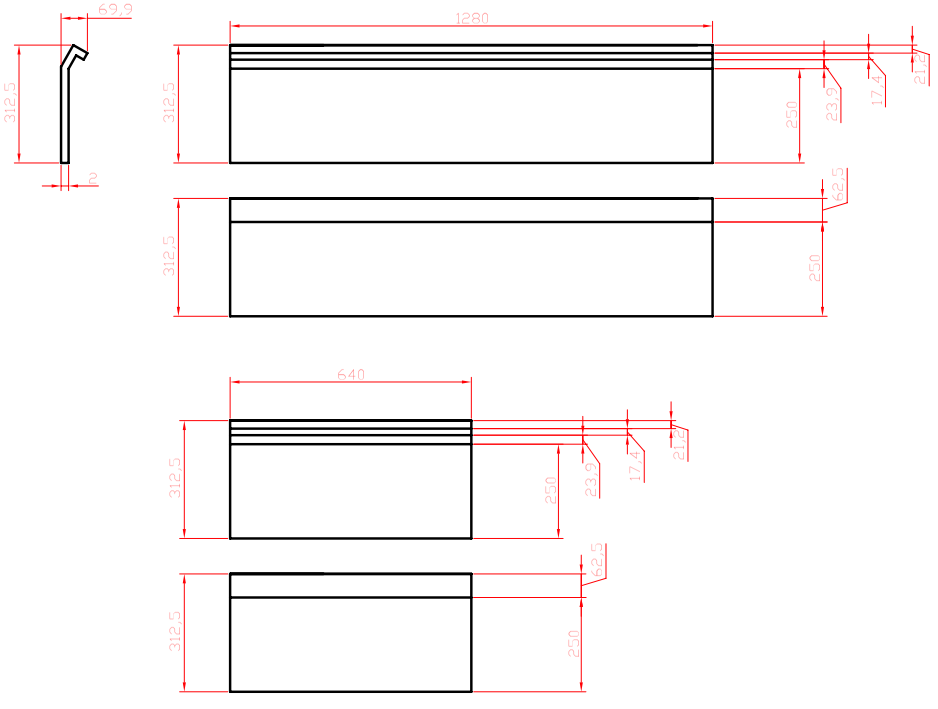
Modulo fondo
scala 1:10



1/2 Modulo fondo

scala 1:10


Modulo testata
scala 1:10
20
100
100
308,8
291,5
250
1800
1800
860
860
100
100
20
60°
250
20
20



Frontalini

scala 1:10

9.6 *La comunicazione*

Le possibilità cromatiche presentate da Lidl si rifanno al logo aziendale e alla comunicazione.
Il primo è dato dalla convivenza dei tre colori primari, giallo, rosso e blu come da immagine seguente.

La comunicazione aziendale invece è data dall'utilizzo degli stessi colori ma sfumati nel bianco.

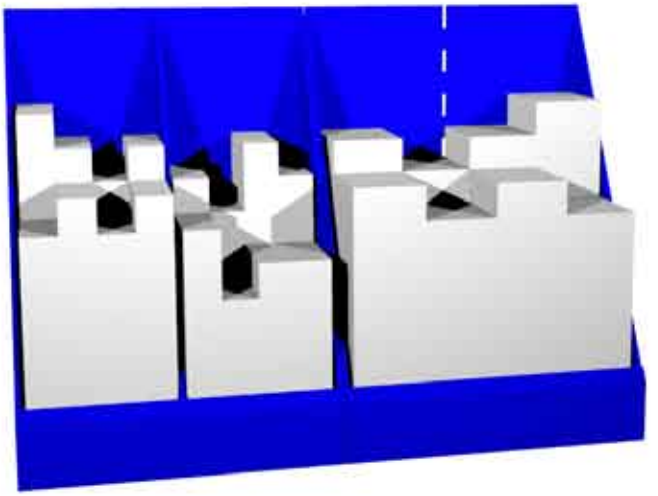


Fig. 84
La comunicazione sui moduli

L'unico tipo di comunicazione che verrà riportata sulla soluzione progettuale sarà limitata ad una colorazione monocromatica blu, in modo da non andare a disturbare visivamente una situazione già abbastanza caotica dal punto di vista cromatico.

L'identificazione del colore è avvenuta affidandosi al NCS che è un sistema cromatico basato sulla descrizione del colore attraverso le modalità con cui l'uomo lo percepisce.
Mentre altri sistemi si basano su serie numeriche assolutamente arbitrarie; la codificazione NCS restituisce un'esatta descrizione del colore che vediamo. Con NCS siamo in grado di codificare i 10 milioni di colori che l'occhio è in grado di distinguere.

Attraverso la codifica di questo sistema possiamo identificare, come colore di riferimento il codice del blu: 4550-R70B

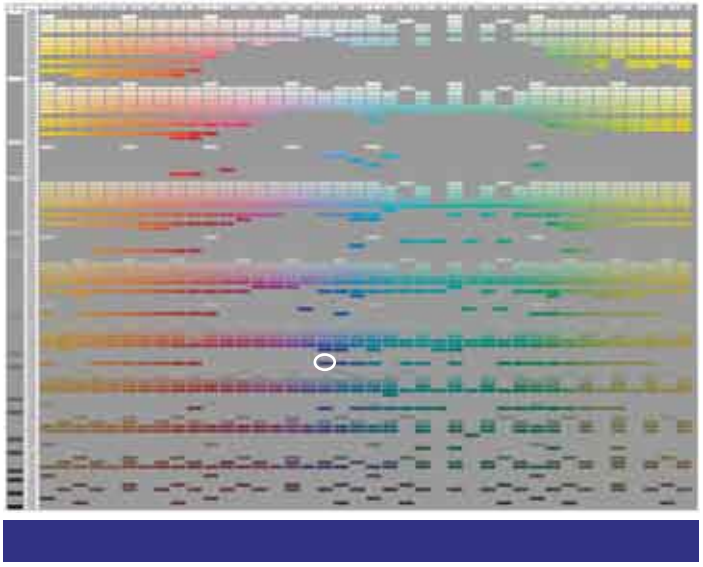


Fig. 85
Sistema di riferimento NCS

Non si andranno quindi ad aggiungere ulteriori informazioni se non nella veletta del pallet.
Quest'ultima verrà gestita come le altre velette della corsia e della gondola, inserendo un foglio giallo con indicato il nome del prodotto e il relativo prezzo.
L'introduzione di questo spazio permetterà una più facile e rapida comprensione ed identificazione del prodotto che ci si trova davanti senza la necessità di guardare la veletta della corsia.

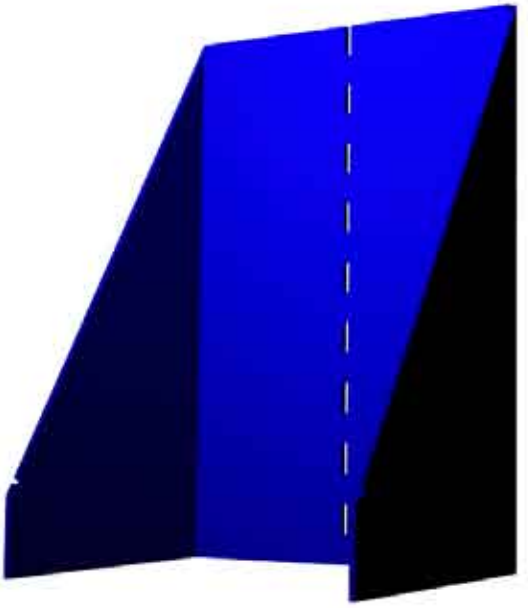


Fig. 86
Moduli colorati

Il sovraccarico informativo dei punti vendita Lidl risulta già così importante da non avere affatto la necessità di incrementare altre forme di comunicazione, anzi, la soluzione proposta tenderà a ridurre il carico di dati sia nella singola corsia che nel punto vendita in generale.

In queste pagine alcune immagini esplicative riguardanti le scelte cromatiche.

Fig. 87
Moduli colorati con la merce

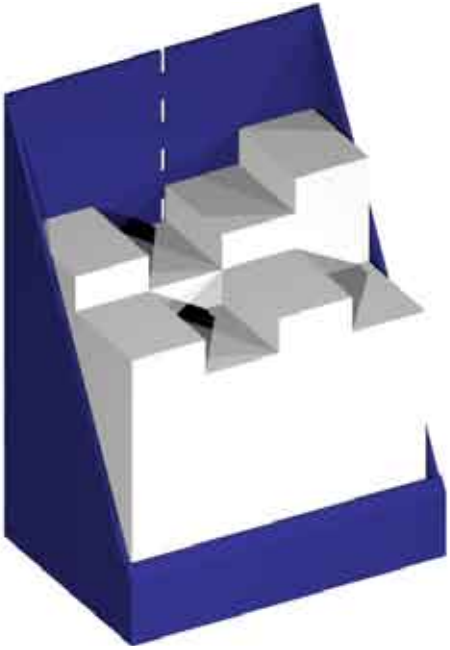


Fig. 88
Moduli colorati all'interno della corsia

9.7 *Il progetto*

Nelle immagini presentate nelle pagine seguenti si potrà notare la situazione che attualmente si ha all'interno dei punti vendita Lidl a confronto con l'inserimento dei pannelli dell'ipotesi di progetto.

Si può immediatamente notare quanto l'ipotesi progettuale sia fondamentale per riconoscere il prodotto che si sta cercando senza che questo si disperda nei confini visivi dell'insieme del punto vendita.

Ma vediamo ora un po' più nel dettaglio le importanti caratteristiche che questa soluzione progettuale riesce a mantenere e quali sono invece gli elementi che va a rafforzare all'interno della filiale.

In primo luogo, il rispetto della struttura ad "albero di natale", come

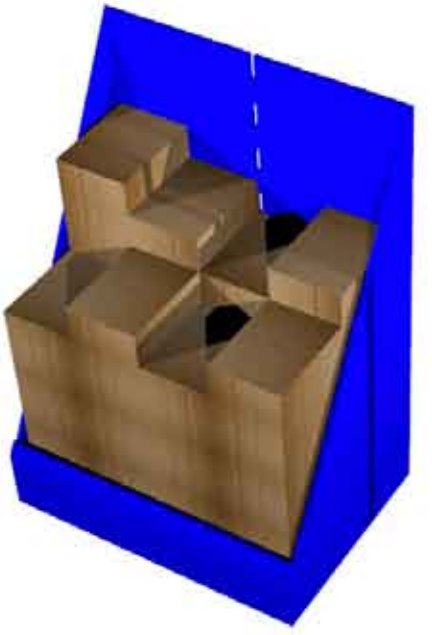


Fig. 89
Immagine di progetto

elemento contraddistintivo del sistema discount – e in particolare di Lidl, garantisce la possibilità di percepire il contenuto di una determinata corsia anche senza bisogno di entrarvi.

Questo fa si che venga considerata fondamentale la necessità – imposta da Lidl – di rapidità delle azioni (sa da parte del consumatore che degli addetti ai punti vendita) e la capacità percettiva all'interno del punto vendita non viene compromessa eccessivamente chiudendo troppo lo spazio corsia.

Nonostante questa chiusura laterale sarà in ogni caso data una forte linearità, che garantirà quindi una percezione più intensa del prodotto, facendolo diventare il vero e proprio protagonista del sistema distributivo.

Fig. 90
Immagine di progetto

Successivamente la corsia sarà vissuta come uno spazio fisico delimitato e caratterizzato dai prodotti che vi sono esposti e pertanto verrà considerato meno disordinato e caotico.
Situazione, quest'ultima, che garantirà a tutto il punto vendita una maggiore linearità e una migliore percezione da parte del consumatore.

Fig. 91
Immagine di progetto - prima

Fig. 92
Immagine di progetto - dopo

I problemi dei volumi differenti, dei sistemi espositivi a vista e delle colorazioni intense, saranno ridotti e questo consentirà, anche al personale di vendita, un migliore approccio nell'esposizione della merce.

La modularità della soluzione di progetto adottata farà si che sia possibile applicarla a tutte le filiali Lidl, sia quelle di dimensioni ridotte che quelle più ampie. Poiché la lunghezza della singola corsia non è un vincolo.

Si avranno pertanto sia corsie di pochi elementi (misti sia gondole, pallet e dusseldrof) che corsie più lunghe.

Le testate di corsia, saranno sempre gestite nello stesso identico modo sia con filiali a bassa metratura che più grandi.
Trovandosi in questo punto, la testata di corsia appunto, sarà possibile identificare la tipologia della merce esposta nelle due corsie che si trovano di fronte al consumatore.

L'elemento debole individuato, il pallet e il sottomodulo dusseldrof, saranno coperti così da eliminare il senso di provvisorietà che forniscono al consumatore.

Il pallet, dotato di una funzionalità estremamente alta, pur non perdendo la sua natura intrinseca di esposizione rapida ed economica del prodotto, sarà valorizzato in modo che il senso di trascuratezza verrà abbandonato.

Fig. 93
Immagine di progetto - prima

Fig. 94
Immagine di progetto - dopo

Conclusioni

L'analisi svolta ha evidenziato una serie di problematiche estremamente comuni al sistema distributivo del discount.

In un sistema così flessibile e precario di esposizione e disposizione della merce tutto è soggetto a molta mobilità e pertanto si richiede un sistema modulare che si inserisca all'interno dell'ambiente senza stravolgerlo, anzi assecondando le necessità che in questo ambiente si vengono a creare.

È chiaro che all'interno dei punti vendita Lidl, non è l'organizzazione in sé il problema, ma la convivenza di una serie di dogmi che non riescono a convivere senza creare un forte disturbo visivo.

Il disordine non è mai stato inteso come mancanza di ordine fisico, ma come una totale disarmonia degli elementi che fanno parte di questo sistema distributivo in forte crescita.

Pertanto la soluzione progettuale proposta tenta di andare a migliorare, all'interno delle filiali Lidl, il problema. Non vuole però essere la soluzione, ma una sorta di accompagnamento verso un'identificazione più ampia di un disagio riscontrato nel consumatore da cui possa scaturire una maggiore attenzione e un approccio al miglioramento progettuale.

L'economicità della soluzione progettuale proposta, perfettamente in linea con le esigenze aziendali di Lidl non è da ricondursi sempre ad una mera immagine ma come un punto di partenza per un nuovo approccio ad un sistema distributivo che non trascura qualità e piacevolezza dell'ambiente di acquisto.

Bibliografia

Arnheim, R., *Entropia e arte : saggio sul disordine e l'ordine*, Einaudi, Torino 1989.

Berruti, G., *I discount*, Franco Angeli, Milano 1980.

Bisson, M. *I luoghi dell'interazione: il progetto del controllo e del comando*, Italian university press, Pavia 2003

Bonfantini, M. A. e Zingale, S. (a cura di), *Segni sui corpi e sugli oggetti*, Moretti Honegger, Perugia 2002.

Bucchetti, V. (a cura di), *Design della comunicazione ed esperienze di acquisto*, Franco Angeli, Milano 2004.

Bucchetti, V., *La messa in scena del prodotto : packaging, identità e consumo*, Franco Angeli, Milano 1999.

Bucchetti, V. (a cura di), *Packaging Contro.Verso*, Edizioni Dativo, Milano 2007.

Dujarier, M., *Il lavoro del consumatore – Come coproduciamo ciò che compriamo*, Egea, Milano 2009.

Garosci, R. e Fava, F. A., *C'era una volta il supermarket... e c'è ancora*, Sperling & Kupfer, Piacenza 2008.

Ghisleni, M., *Sociologia della quotidianità. Il vissuto giornaliero*, Carocci Editore, Milano, 2004.

Herriott, L., *Nuovi modelli di packaging*, Logos, Singapore 2007.

Kanizsa, G., *Grammatica del vedere – Saggi su percezione e gestalt*, Il Mulino, Urbino 2006.

Maeda, J., *Le leggi della semplicità*, Mondadori, Milano

2006.

Massironi, M., *Fenomenologia della percezione visiva*, Il Mulino, Urbino 2001.

McDonough, W, e Braungart, M., *Dalla culla alla culla*, Filoderba, Torino 2003.

Piccinno, G., *Space design – 4 riflessioni = 4 lezioni*, Maggioli Editore, Milano 2008.

Raimondi, M., *Marketing del prodotto-servizio – Integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*, Hoepli, Milano 2005.

Roberts K., *Effetto lovemarks – Vincere nella rivoluzione dei consumi*, Franco Angeli, Milano 2007.

Silverstein, M. J., *Caccia al tesoro – Il nuovo consumatore tra lusso e hard discount*, Etas, Milano 2006.

Scarpellini, E., *La spesa è uguale per tutti. L'avventura dei supermercati in Italia*, Marsilio, Venezia 2007.

Testa, A., *Le vie del senso – Come dire cose opposte con le stesse parole*, Carocci, Roma 2005.

Trevisani, D., *Psicologia di Marketing e Comunicazione: Pulsioni d'acquisto, leve persuasive, nuove strategie di comunicazione e management*, Franco Angeli Editore, Milano 2000.

Tucker J., *Punti vendita e visual merchandising,* Logos, Modena 2003.

Sitografia

_ lidl.it

_ it.wikipedia.org/wiki/Lidl

_ infocommercio.it/pagine/banche-dati/discount.php

_ istat.it/cerca/?words=discount

_ lidl-info.com

_ biblio.liuc.it/liucpap/pdf/203.pdf

_ eprints.stoa.it/187/1/decision-making.pdf

_ greenpallet.it/LinkClick.aspx?fileticket=XwMpXbGijgM
%3D&tabid=66&mid=53x

_ academic.evergreen.edu/curricular/emergingorder/
semi nar/Week_7_Entropy_and_Art_Arnheim.pdf

_ decrescita.it/joomla/index.php/component/content/
article/1-pratiche-di-decrescita/2-il-programma-
delle-otto-r