

Store management

**Il punto vendita come luogo
di customer experience**

a cura di Sandro Castaldo
e Chiara Mauri

Competenze



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Osservatorio
RETAILING

Competenze

Store management

**Il punto vendita come luogo
di customer experience**

a cura di Sandro Castaldo
e Chiara Mauri

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

4ª edizione. Copyright © 2005, 2008, 2010, 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INTRODUZIONE: IL PUNTO DI VENDITA COME LUOGO DI CUSTOMER EXPERIENCE E DI RELAZIONI CON I CLIENTI, <i>di Sandro Castaldo e Chiara Mauri</i>	13
PARTE I - LE DECISIONI STRATEGICHE	
I. SEGMENTAZIONE DELLA DOMANDA E POSIZIONAMENTO DEL PUNTO DI VENDITA, <i>di Sandro Castaldo e Chiara Mauri</i>	31
1. Negozi e clienti: la gestione delle relazioni con la domanda in chiave dinamica	31
2. Segnali di cambiamento nel mercato di riferimento: innovazione nella segmentazione e nel posizionamento	34
3. Le ricerche per la segmentazione e il posizionamento	42
3.1 I dati rilevanti sui consumatori e sui concorrenti	44
3.2 Le metodologie di indagine	45
4. Le strategie di posizionamento	49
5. Esperienze: l'evoluzione continua di Princi	51
Bibliografia	57
2. LOCATION E RELAZIONE CON IL CLIENTE, <i>di Armando Cirrincione</i>	59
1. Introduzione	59
2. Location come scelta strategica	61
3. Le determinanti della location	63
3.1 Le variabili relative all'offerta	64
3.2 Le variabili relative alla domanda	69
3.3 I vincoli	76
4. Tipologie di location	79
4.1 Il negozio isolato	79
4.2 L'area commerciale spontanea	80
4.3 L'area commerciale pianificata	83
5. Selezione e valutazione della location	85
5.1 L'area di localizzazione	86
5.2 Il contesto intorno ai locali del negozio	88
5.3 L'interazione con altri punti vendita (propri e dei competitor)	88
5.4 I locali del negozio	89

5.5	Modelli teorici e metodologie di valutazione della location	89
5.5.1	I principali modelli teorici	90
5.5.2	Le metodologie di valutazione	93
6.	Conclusioni	97
	Bibliografia.	98
3.	STORE DESIGN E SERVICESCAPE, di Stefania Borghini	100
1.	Persone e luoghi, consumatori e marketplace: una storia perpetua, senza confini.	100
2.	La rilevanza dello store design tra prospettive teoriche ed evidenze empiriche	102
3.	Dallo <i>space</i> al <i>place</i> : l'ambiente costruito dal cliente/visitatore.	105
4.	Tra la casa e il paradiso. Le scelte di store design tra luoghi quotidiani e posti immaginari	115
	Bibliografia.	130
4.	STORE RELATIONSHIP MANAGEMENT: MODELLI DI ANALISI E STRUMENTI APPLICATIVI, di Fabrizio Zerbini.	133
1.	Introduzione.	133
2.	Le strategie di <i>store relationship management</i> : un modello interpretativo	135
2.1	Il ciclo di vita delle relazioni tra store e cliente: soddisfazione, fiducia e fedeltà	136
2.2	I driver di soddisfazione, fiducia e fedeltà	141
3.	I processi e gli strumenti per lo <i>store relationship management</i>	146
3.1	L'analisi delle relazioni: il <i>customer knowledge management</i>	147
3.2	La gestione delle relazioni: gli strumenti di <i>reward</i> (programmi fedeltà)	150
3.3	La gestione delle relazioni: gli strumenti di <i>direct marketing</i>	153
3.4	La gestione delle relazioni: gli strumenti di <i>customer care</i>	155
3.5	L'analisi dei risultati: approcci metodologici	156
4	Conclusioni	160
	Bibliografia.	164

PARTE II - LA GESTIONE DELLE AREE FUNZIONALI

5.	IL VISUAL MERCHANDISING, di Karin Zaghi	171
1.	L'atmosfera del punto vendita	171
1.1	Il punto vendita come strumento di comunicazione e ambiente relazionale.	171
1.2	Le determinanti dell'atmosfera del punto vendita	173
1.3	Il punto vendita ipermediale	174
2.	Dal merchandising al visual merchandising	176
2.1	Definizione e campi di applicazione.	176
2.2	Il visual merchandising e la programmazione degli acquisti.	177

2.3	Il visual merchandising secondo l'esperienza del cliente . . .	180
3.	Il visual merchandising e la comunicazione esterna	
	del punto vendita	181
3.1	La comunicazione esterna	181
3.2	L'insegna	182
3.2	L'ingresso	184
3.4	La vetrina	185
	3.4.1 I diversi tipi di vetrina	186
	3.4.2 La gestione dello spazio	188
4.	Il visual merchandising e la comunicazione interna	192
4.1	Le leve	192
4.2	Il layout delle attrezzature	195
	4.2.1 I modelli di layout delle attrezzature	196
4.3	Il layout merceologico	201
	4.3.1 I criteri di aggregazione delle merceologie e la definizione dei reparti	201
	4.3.2 L'allocazione e il dimensionamento dei reparti	204
4.4	L'insegna, il punto focale e l'ingresso ai reparti	205
4.5	La vetrina interna o punto display	206
4.6	Il display	207
	4.6.1 Le modalità espositive	207
	4.6.2 Le tecniche espositive	208
	4.6.3 Le dimensioni espositive	210
4.7	L'allocazione dello spazio ai prodotti	212
5.	Conclusioni	216
	Bibliografia	217

6. LA COSTRUZIONE DELL'ASSORTIMENTO

	IN UNA PROSPETTIVA ESPERIENZIALE , di Antonella Pirro Ruggiero	218
1.	Introduzione	218
2.	Il Category Management customer-based	223
	2.1 La macrostruttura assortimentale	223
	2.2 La definizione della categoria e la costruzione del category tree	224
	2.3 L'assegnazione del ruolo alla categoria e alle sub-categorie che la compongono	229
	2.4 La gestione della categoria: strategie e tattiche	231
3.	Il Category Management presso gli e-tailer e le opportunità derivanti dall'omnicanalità sulla lettura degli assortimenti	235
4.	Conclusioni	239
	Bibliografia	240

7. COMUNICAZIONE E GESTIONE DELLE RELAZIONI, di Chiara Mauri

	e Marco Ortolina	241
	Introduzione	241
1.	Una classificazione delle relazioni in base alla tipologia della clientela	243

2.	Tipologie di clientela e stadio del ciclo di vita del punto di vendita	245
3.	Il mix della comunicazione di un punto di vendita	247
3.1	La pubblicità	248
3.1.1	La pubblicità <i>market-based</i>	250
3.1.2	La pubblicità <i>store-based</i>	250
3.1.3	La pubblicità cooperativa	253
3.2	Le pubbliche relazioni e le sponsorizzazioni	254
3.3	La promozione delle vendite	255
4.	Gli effetti della comunicazione sui clienti	260
5.	Comunicazione e gestione delle relazioni: un possibile modello di riferimento	262
5.1	La fase di attivazione	264
5.2	La fase di consolidamento	265
5.3	La fase di espansione	265
5.4	La fase di riattivazione	266
6.	Conclusioni e implicazioni manageriali	267
	Bibliografia	274

8. L'INCONTRO TRA DOMANDA E OFFERTA:

IL RUOLO DELLA LOGISTICA, di Raffaele Secchi e Giuseppe Stabilini

276

	Introduzione	276
1.	La misurazione delle prestazioni logistiche	277
2.	Le logiche di reintegro del magazzino	286
2.1	Le tecniche di gestione delle scorte a reintegro	286
2.2	La gestione degli articoli a forte stagionalità: il «single period inventory»	291
3.	Il processo di acquisto: identificazione e gestione delle fonti di fornitura	296
3.1	Identificazione delle fonti	298
3.2	Contatto e valutazione preventiva dei potenziali fornitori	299
4.	La gestione delle scorte in ottica collaborativa con i fornitori	304
	Bibliografia	306

9. IL SISTEMA INFORMATIVO DEL PUNTO DI VENDITA: INFORMAZIONI E TECNOLOGIE NELLA PROSPETTIVA DELLA STORE EXPERIENCE, di Gianluca Salvio

307

1.	Introduzione al sistema informativo di negozio	307
2.	Le tecnologie dell'informazione sul punto di vendita al dettaglio	310
3.	SIS: un'architettura tecnologica integrata	312
4.	L'evoluzione delle soluzioni di <i>front-office</i>	316
5.	Le ICT come variabile di servizio all'interno del punto vendita	322
6.	ICT e <i>store-operations</i> . Le soluzioni per il <i>back-office</i>	326

7.	Conclusioni: infrastrutture ICT e integrazione delle informazioni di negozio. Verso lo <i>smart store</i> ?	330
	Bibliografia.	332
10.	ORGANIZZARE E GESTIRE IL PERSONALE COMMERCIALE PER IL SUCCESSO DEL PUNTO VENDITA , di <i>Marco Aurelio Sisti</i>	335
1.	Il ruolo del venditore: da comunicatore a partner del cliente	337
2.	Il ruolo dello store manager: da “super venditore” manageriale a “general manager”.	339
3.	La specializzazione dei venditori nel punto vendita	339
4.	Recruiting, inserimento e training del personale di vendita.	341
5.	Motivazione, incentivazione e valutazione dei venditori	344
	Bibliografia.	353
11.	MISURARE LE PRESTAZIONI DI PUNTO VENDITA: DALLA RILEVAZIONE ALL’INTERPRETAZIONE DEI RISULTATI E DELLE LORO DETERMINANTI , di <i>Gianluca Meloni</i>	354
1.	La misurazione delle prestazioni di punto vendita: una premessa	354
2.	Le performance economico-finanziarie: le modalità di rappresentazione.	355
2.1	La rappresentazione dei risultati di punto vendita	356
2.2	I criteri di valorizzazione dei risultati di punto vendita	361
3.	Le performance economico-finanziarie: i criteri di interpretazione	363
3.1	Le performance economico-finanziarie come evidenza espressiva dell’economia di punto vendita	364
3.2	Le performance economico-finanziarie come evidenza espressiva dell’economia di catena.	365
4.	La ricerca delle determinanti delle prestazioni economiche: lo sviluppo di un sistema di controllo integrato	367
4.1	La lettura «economica» delle determinanti di risultato di punto vendita: l’approccio <i>direct product profitability</i>	368
4.2.	La lettura «fisico-tecnica» delle determinanti di risultato di punto vendita: l’approccio integrato alla misurazione	371
4.3	L’approccio integrato alla misurazione: alcuni suggerimenti di natura operativa.	374
5.	Il controllo delle store performance: conclusioni.	375
	Bibliografia.	376

*Al professor
Claudio Demattè*

INTRODUZIONE: IL PUNTO DI VENDITA COME LUOGO DI CUSTOMER EXPERIENCE E DI RELAZIONI CON I CLIENTI

di Sandro Castaldo e Chiara Mauri

“Welcome to the experience economy”, titolava un articolo pubblicato nel luglio-agosto 1998 sulla prestigiosa *Harvard Business Review* e scritto da Josep Pine e James Gilmore. Due scrittori, consulenti e amici, con le loro suggestioni e metafore stavano aprendo alle imprese una nuova prospettiva per creare valore di mercato. In quell’articolo, la storia del progresso economico veniva interpretata come l’evoluzione di una torta di compleanno. Nei tempi remoti le mamme partivano dalle materie prime dell’agricoltura – farina, uova, zucchero – e le miscelevano seguendo ricette non scritte: la torta costava pochi centesimi ed era fatta in casa. Con l’avvento dell’economia dei prodotti, le mamme spendevano qualche dollaro per acquistare semilavorati o pre-miscelevati nei loro negozi di fiducia. Poi arrivò l’economia dei servizi, in cui genitori (non più solo mamme!) sempre molto occupati compravano per 10-15 dollari una torta dal pasticciere o dal fornaio di fiducia, pagando un prezzo pari a circa 10 volte quello della somma degli ingredienti.

Negli stressatissimi anni ‘90 i genitori non preparano più la torta, neppure l’acquistano, neppure organizzano la festa di compleanno: ora spendono 100 dollari o più e optano per un outsourcing dell’intero evento del compleanno, che deve essere un evento memorabile. Tale evento potrebbe essere organizzato e gestito da un punto di vendita, che ora diventa un luogo dove trascorrere tempo piacevole e acquistare prodotti e servizi. Nasce così l’economia delle esperienze, quarto stadio dell’evoluzione del progresso economico. La capacità di creare esperienze aiuta le imprese a rafforzare il loro vantaggio competitivo e consente loro di posizionarsi in segmenti premium.

Sarà il libro pubblicato l’anno successivo dagli stessi Pine e Gilmore a descrivere e spiegare la experience economy, e a precisare nel sotto-titolo che “work is a theatre and every business a stage”: il mondo del lavoro è un teatro e le imprese sono palcoscenici sui quali allestiscono eventi spettacolari per emozionare e coinvolgere i partecipanti.

Nell’experience economy, l’esperienza si configura come un contenitore di valore sia per l’impresa sia per il consumatore, ossia una nuova forma di offerta per creare un vantaggio competitivo.

Nell'“experiential view” di Holbrook e Hirschman (1982), il consumo di prodotti e servizi è un fenomeno esperienziale che coinvolge anche il piacere sensoriale, l'appagamento estetico, le emozioni, ed è finalizzato alla ricerca di “fantasies, feelings and fun”. Se prima gli aspetti importanti erano i benefici tangibili, il costo monetario, gli stimoli verbali, l'acquisizione sistematica e schematica di informazioni, la soddisfazione data dall'utilità del prodotto, ora bisogna considerare anche i benefici simbolici ed emozionali, il costo in termini di tempo, gli stimoli non verbali, l'esplorazione, la soddisfazione generata dall'esperienza di consumo e di utilizzo.

La prospettiva della customer experience che aiuta a interpretare il viaggio dell'individuo verso l'acquisto (il customer journey) si affianca così alla prospettiva della customer relationship, e la integra: i punti di vendita sono luoghi in cui si costruiscono esperienze di valore, che creano e alimentano relazioni di fiducia con i clienti. Sono proprio

le aziende del commercio, che tradizionalmente svolgono una funzione di raccordo fra l'offerta proposta dalle aziende industriali e le esigenze espresse dalla domanda, a rappresentare un soggetto centrale nella nuova economia delle esperienze, un «nodo» in cui si materializzano le connessioni fra domanda e offerta. In tale contesto il punto di vendita non svolge solo le tradizionali funzioni di luogo di vendita o di luogo d'acquisto, ma si propone quale fondamentale «piattaforma di customer experience e di relazioni» in grado di svolgere funzioni di «connessione evoluta» fra le imprese a monte della catena del valore e i clienti finali.

In Italia sono presenti quasi un milione di punti di vendita: ci sono quindi un milione di store manager responsabili di «impianti» distributivi. Questi ultimi si configurano in modo assai vario: dai grandi centri commerciali agli ipermercati, dai cash & carry ai centri all'ingrosso, dai grandissimi negozi specializzati, che si sviluppano su superfici di decine di migliaia di metri quadrati, a piccoli siti gestiti da un singolo addetto. Un numero notevole di soggetti e di imprese di dimensioni assai varie, con posizionamenti competitivi molto differenti, che devono attrezzarsi per raccogliere la sfida della creazione di customer experience coinvolgenti e di relazioni durature trasformando il loro punto di vendita in teatro di esperienze e in una piattaforma relazionale.

Gestire un punto di vendita con queste finalità implica cambiamenti importanti, che non possono limitarsi alla semplice ridefinizione dell'ambiente o all'adozione di meccanismi promozionali e di comunicazione *one-to-one*. Divenire una piattaforma di esperienze e di relazioni vuol dire mutare nel profondo la strategia dell'impresa, le funzioni del punto di vendita e i suoi processi di creazione del valore.

Questo nuovo testo propone un approccio allo store management che integra queste due dimensioni: la creazione di esperienze e lo sviluppo di relazioni di fiducia con i clienti. Esso intende fornire ai responsabili di punto vendita stimoli e suggerimenti per avviare una trasformazione

culturale della funzione del negozio, che ponga al centro dell'attenzione la *customer centricity*.

La letteratura sul retail, nazionale e internazionale, tende ad assegnare ai punti di vendita una funzione per lo più periferica. Il negozio è spesso considerato come il luogo in cui si realizzano e concretizzano decisioni strategiche assunte altrove, di solito a livello di sede centrale o di gruppo d'acquisto. La maggior parte dei contributi di retailing si concentra sulla gestione dell'impresa commerciale nel suo complesso, analizzando in modo approfondito le decisioni assunte al centro, lontano dai punti di vendita. Il nostro lavoro intende guardare oltre, proponendosi di partire proprio dall'analisi delle attività e delle funzioni che si svolgono alla periferia, nel punto di vendita, dove cliente e offerta si incontrano.

In quest'ottica le funzioni svolte nel *back office* o presso la sede centrale dell'impresa sono interpretate come attività al servizio della gestione dei negozi, il cui obiettivo prioritario è la conquista di solide e durature relazioni con i clienti. Ciò che ci interessa principalmente è l'identificazione e la comprensione dei processi di creazione di valore che si svolgono all'interno dello store, nella convinzione che il punto di vendita, oggetto troppo spesso trascurato dalla letteratura sia accademica sia manageriale, costituisca il vero vettore di creazione di valore per l'impresa commerciale.

La scelta di questa impostazione è motivata dai cambiamenti che si sono verificati nel settore commerciale a livello istituzionale, competitivo e manageriale.

L'evoluzione del punto di vendita verso funzioni relazionali

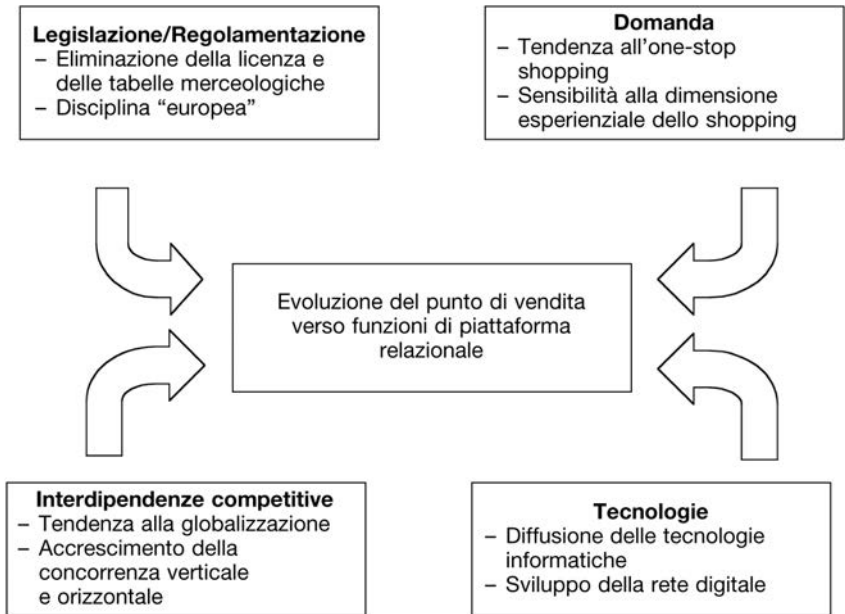
Le tendenze che spingono nella direzione dell'evoluzione della funzione svolta dal punto di vendita sono riconducibili a quattro vettori di cambiamento ambientale (fig. 1).

1. Il primo elemento è rinvenibile nell'evoluzione che si è verificata con riferimento alla legislazione e alla regolamentazione del commercio, che in passato hanno costretto i confini di questo settore e delle funzioni svolte dal punto di vendita nei limiti dettati dalle note «tabelle merceologiche» e negli ambiti territoriali definiti dalla «licenza commerciale» (Cuomo, 1993), e più in generale hanno limitato la concorrenza tra imprese. Il progressivo indebolimento degli istituti protettivi ha stimolato la concorrenza fra punti di vendita¹.

¹ La legge che istituì la licenza commerciale nel 1926 non aveva in realtà l'obiettivo di limitare il numero dei punti di vendita, bensì piuttosto quello di contenere i prezzi e di consentire all'ente pubblico un maggiore controllo sulla categoria dei commercianti. Sulla genesi del decreto si veda Zamagni (1981).

Figura I

Le forze che spingono verso la convergenza nel settore commerciale



Fonte: Castaldo (2001)

La nuova normativa sul settore commerciale delineata nella cosiddetta legge Bersani sancisce la scomparsa dell'istituto protettivo della licenza e delle tabelle merceologiche, che hanno governato l'evoluzione passata del nostro settore commerciale definendo marcati confini a livello settoriale². I successivi decreti, per quanto circoscritti ad alcuni settori del commercio (per esempio la distribuzione di farmaci), sono tutti indirizzati alla rimozione di rendite di posizione che in misura più o meno elevata hanno caratterizzato l'economia del commercio. Ciò, almeno in prospettiva, avrà l'effetto di eliminare quei monopoli spaziali dei punti di vendita che la legislazione permetteva di realizzare. Il vantaggio competitivo dei singoli negozi, che una volta si fondava in gran parte sull'assegnazione della licenza e sull'esclusività territoriale dei prodotti trattati, va perciò in parte rigenerato con nuove modalità di creazione di valore. La certezza del presidio di un mercato *captive* ottenuto tramite un semplice atto amministrativo va sempre più conquistata «sul campo», mediante una gestione del punto di vendita che sia prima di tutto economicamente efficiente, tramite il continuo orientamento alla soddisfazione dei clienti (Valdani e Busacca, 1992; Cristini, 1995) e l'ottenimento della loro fiducia (Busacca e Castaldo, 1996; Castaldo e Cillo, 2000).

² Per approfondimenti sul dettato della normativa commerciale e sulle implicazioni che essa ha determinato sul piano delle opportunità di sviluppo per le imprese si vedano Bertozzi (1996) e Varaldo (1998).

2. I cambiamenti della domanda e dei suoi criteri valutativi (Fornari, 1995 e 1998) costituiscono un secondo vettore che spinge verso l'evoluzione del ruolo e delle funzioni del punto di vendita. Da un lato si avverte la diffusa esigenza di una maggiore efficienza logistica e cognitiva nei processi di acquisto, che determina la tendenza a privilegiare formule di *one-stop shopping* da parte della clientela, in grado di offrire al contempo una estrema varietà di categorie di prodotti e una significativa profondità dell'assortimento. Tale tendenza spinge naturalmente all'ampliamento dell'offerta dei punti di vendita, che spesso convergono nella formazione di estese aggregazioni commerciali (centri commerciali pianificati, aggregazioni commerciali spontanee e così via). Dall'altro lato si evidenzia l'orientamento di particolari segmenti di clienti o per specifiche occasioni d'acquisto a svolgere attività di shopping ricreativo, che determina una particolare sensibilità agli aspetti di tipo esperienziale del punto di vendita (Pine e Gilmore, 1998 e 1999; Castaldo e Botti, 1999; Codeluppi, 2000; Schmitt, 1999a, 1999b; Resciniti, 2004). Tale tendenza, come risulterà dai vari capitoli del testo, spinge i negozi ad attivarsi per svolgere una funzione di *entertainment* nei confronti del cliente, dilatando i confini dell'attività tradizionale verso quella della gestione «relazionale» del tempo libero.

Un ulteriore fattore che sta modificando il comportamento di acquisto degli individui è la multicanalità che oggi diventa omnicanalità, intesa come l'impiego di diversi «punti di contatto» per completare una medesima esigenza di acquisto o per affrontare diverse occasioni di acquisto del medesimo prodotto (Ansari, Mela e Neslin, 2008; Neslin e Shankar, 2009). In questa prospettiva il negozio si configura come un punto di contatto complementare ad altri: al sito, alle app, al tele-marketing, alla vendita tramite catalogo. È la consapevolezza della complementarità che dovrebbe stimolare il negozio a riflettere sul suo pacchetto di prodotti e di servizi, modulandone la portata rispetto a tutti luoghi commerciali visitati dai clienti per acquistare il medesimo prodotto (Ricotta, 2009).

3. Un terzo fattore di cambiamento è determinato dall'azione svolta dalla concorrenza che, in seguito all'unificazione del mercato europeo, ha ampliato il suo ambito competitivo a una dimensione almeno pan-europea, se non globale (Pellegrini, 1991; Fornari, 1998; Botti e Soscia, 1999; Dawson, 2001). Le imprese italiane hanno sperimentato direttamente questo fenomeno in seguito all'ingresso nel mercato nazionale di retailer provenienti da altri Paesi, che hanno riverberato sul nostro sistema distributivo e sugli attori che vi operano tensioni competitive che si manifestavano in contesti geograficamente distanti (Pellegrini, 1991 e 1998; Colla, 1995 e 2001). L'ingresso di Wal Mart nel mercato europeo ne è una conferma. Tale manovra ha determinato una serie di reazioni nelle strategie degli *euoroetailer*, come per esempio la fusione fra Carrefour e Promodes che, per evitare possibili scalate ostili da parte del nuovo concorrente, hanno dato vita al primo gruppo della distribuzione europea. Questa decisione ha a sua volta determinato influssi non trascurabili anche sui singoli mercati nazionali e sui punti di vendita che operano a

livello di mercato locale. La tendenza alla globalizzazione accresce le interdipendenze fra quelli che un tempo venivano ritenuti sistemi economici distinti e impermeabili, e le recenti ipotesi in merito alla possibile entrata di nuovi *player* globali nel nostro mercato, come Aldi nel mondo del discount, ne sono una chiara dimostrazione.

L'accrescimento delle interdipendenze competitive non è però un fenomeno riconducibile unicamente alla dimensione geografica, con distributori che si confrontano fra loro in un'arena più ampia in termini territoriali. L'aumento della pressione competitiva è determinato anche dal fenomeno della concorrenza trasversale (Vicari, 1989), che porta imprese appartenenti a settori un tempo distinti e non interagenti sotto il profilo competitivo a convergere verso la realizzazione di quelli che sono stati definiti come «metamercati» (Valdani, 2000b; Valdani, Ancarani e Castaldo, 2001). La tendenza a offrire all'interno dei punti di vendita grocery accanto all'assortimento di prodotti anche servizi tipici della ristorazione, della telefonia, del settore bancario, del settore turistico ne rappresenta una chiara manifestazione.

L'ampliamento degli ambiti concorrenziali non si verifica solo secondo una traiettoria orizzontale, ma sempre più anche in senso verticale, estendendosi agli altri soggetti coinvolti nel canale e, in particolare, ai fornitori industriali (Spranzi, 1988). Oltre alla classica competizione verticale per la ripartizione del margine e delle funzioni distributive (Lugli, 1976, 1984, 2003), lo sviluppo della marca commerciale apre un ulteriore fronte competitivo (o collaborativo, a seconda delle singole situazioni): viene così a configurarsi una *co-opetition* orizzontale (tra marche) con l'industria, che va ad aggiungersi a quella verticale, rendendo i rapporti di canale assai articolati (Lugli, 1989). Con l'offerta di *private brand* (Kumar e Steenkamp, 2007) le aziende commerciali più avanzate, che si propongono come soggetti di marketing attivi (Cristini, 2006), si presentano alla domanda quali potenziali sostituti delle imprese di produzione nella funzione di garante della qualità dell'offerta, indebolendo il potere monopolistico dell'impresa industriale nello svolgimento della funzione di assicurazione generalmente associata alla marca³. Le insegne che sono riuscite a realizzare una solida relazione fiduciaria con i propri consumatori sono infatti nelle condizioni di garantire, con il proprio «marchio-insegna», molti tra i prodotti in assortimento al pari dei maggiori produttori industriali, determinando un vettore di convergenza verticale nell'ambito del canale distributivo.

4. Alle forze che abbiamo appena citato va aggiunto il cambiamento tecnologico che ha permesso la creazione e la diffusione della rete digitale. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono infatti

³ Per approfondimenti in merito alle diverse funzioni svolte dalle marche commerciali si rinvia a Cristini (1992 e 2006), Pellegrini (1994), Lugli (2003), Fornari (2007), Kumar e Steenkamp (2007). Per comprendere il ruolo svolto dalle diverse tipologie di marche industriali e commerciali cfr. Lugli (1990), Kapferer e Laurent (1992), Vicari (1995), Pellegrini (1996), Mauri e Zunino (2008).

abilitatori e acceleratori fondamentali del potenziale di relazione, rendendolo uno degli elementi determinanti dell'economia della virtualità (Evans e Wurster, 1997, 1999a, 1999b). La connettività che caratterizza gli attuali mercati permette ai nuovi intermediari di estendere il potenziale di fiducia che è stato creato nei confronti di specifici clienti a nuovi business (Vicari, 2001). Le opportunità di sviluppare nuove attività facendo leva sulla fedeltà del proprio parco clienti nell'ambito degli ambienti virtuali sono praticamente illimitate, consentendo un'estensione (anche questa virtuale) senza fine dell'assortimento e dei servizi potenzialmente commercializzabili. In un mercato così fortemente convergente, la possibilità che più soggetti si trovino a commercializzare prodotti e offerte simili si accresce in modo significativo, divenendo anzi una caratteristica peculiare dei mercati senza confini tipici dell'economia digitale (Valdani, 2000a; Valdani, Ancarani e Castaldo, 2001). Visitando il sito di Tesco, uno dei maggiori retailer britannici, si riesce ad apprezzare immediatamente tale fenomeno. Oltre ai prodotti grocery, l'impresa offre un catalogo di 1,2 milioni di libri, che fisicamente non sarebbe riproducibile in nessuno dei punti vendita della catena. Inoltre l'impresa ha avviato la commercializzazione di servizi finanziari e di servizi di telefonia fissa e mobile, sfruttando così il potenziale di relazione sviluppato con la propria clientela. L'accurata descrizione dei prodotti e le informazioni sui prodotti (consigli sul vino, sui prodotti per i bambini, sull'alimentazione) consentono di apprezzare il potenziale informativo disponibile on-line. La possibilità di usufruire on line di tutti i servizi offerti ai possessori di carta fedeltà evidenzia ulteriormente le opportunità in termini di potenziale di relazione sfruttate dall'impresa inglese. Anche imprese pure player come Amazon riescono a passare rapidamente dalla commercializzazione di libri a quelle di prodotti tecnologici e poi grocery, trasformandosi in poco tempo da retailer specialistici a generalisti, con la possibilità di offrire servizi ad alto valore per il cliente come la consegna in un'ora per gli abbonati 'Prime' di alcune aree metropolitane.

Le nuove forme di «infomediazione» spingono quindi proprio verso l'attivazione del potenziale di relazione. Ciò, se da un lato esaspera il livello di competizione all'interno dei canali, dall'altro costituisce un elemento con cui gli stessi punti di vendita off-line dovranno imparare a convivere gestendolo attivamente visto che la libertà di connessione in assenza di vincoli spazio-temporali alimenta il potenziale di connessione dell'economia reticolare e, di conseguenza, le possibilità di *leverage* fiduciario (Vicari, 2001).

In definitiva, i fenomeni a cui abbiamo accennato determinano un ampliamento degli ambiti competitivi⁴ che rende indubbiamente più in-

⁴ L'ampliamento degli ambiti competitivi non si limita ai confini del canale distributivo inteso nel senso tradizionale, ma coinvolge anche nuovi attori esterni al canale. Per esempio, l'introduzione di nuove forme di pagamento – rese possibili dalla diffusione dei sistemi di trasferimento elettronico di fondi e della moneta elettronica – determina un'evoluzione nei rapporti tra gli istituti di credito e quegli intermediari commerciali che, avendo