Elisa Martinelli

# DISTRIBUTORI GROCERY IN CONVERGENZA

## Esperienze a confronto

FrancoAngeli

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.

Elisa Martinelli

# DISTRIBUTORI GROCERY IN CONVERGENZA

## Esperienze a confronto

FrancoAngeli

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

| Ristampa | Anno |
| --- | --- |
| 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 | 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 |

L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d’autore.
Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l’adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall’art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Global Print s.r.l., Via degli Abeti n. 17/1, 20064 Gorgonzola (MI).

# INDICE


**Prefazione**, di *Tiziano Bursi* pag. 9

**Introduzione** » 13

**1. Convergenza: concettualizzazione, prospettive di studio, driver** » 19
1.1. Il fenomeno della convergenza » 19
1.2. Convergenza: un concetto in divenire » 22
1.3. Le prospettive di studio sul processo di convergenza » 24
1.3.1. La prospettiva tecnologica » 25
1.3.2. La prospettiva competitiva » 27
1.3.3. La prospettiva customer-based » 29
1.4. I vettori che determinano i processi di convergenza » 31
1.4.1. Il vettore tecnologico » 34
1.4.2. Il vettore competitivo » 36
1.4.3. Il vettore della domanda » 39
1.4.4. Il vettore della de-regolazione » 41
1.5. I principali metamercati emergenti » 43

**2. Implicazioni e fattori chiave di successo nel processo di convergenza** » 47
2.1. Le sfide della convergenza » 47
2.2. Le implicazioni scientifiche della convergenza » 48
2.2.1. Alla ricerca dell'ambito competitivo di riferimento: dal settore al metamercato » 49
2.2.1.1. Il settore: concetto e criteri di definizione » 49
2.2.1.2. Il rapporto impresa-ambiente: un tema in evoluzione » 52
2.3. Le implicazioni manageriali della convergenza » 58

2.3.1. Nuove logiche, strumenti e criteri di analisi in convergenza pag. 61
2.4. I fattori chiave di successo in convergenza » 63
2.4.1. Le capacità organizzative a-settoriali » 64
2.4.2. La pro-attività nello stabilire alleanze inter-firm ed inter-industry » 67
2.4.3. Le capacità di gestione delle partnership e di combinazione delle risorse eterogenee » 69
2.4.4. L'orientamento alla customer relationship » 73

**3. Il fenomeno della convergenza nel retail grocery** » 76
3.1. Il retail: un ambito competitivo complesso, in convergenza » 76
3.2. I distributori grocery in convergenza distributiva » 78
3.3. I driver di convergenza nel retail grocery » 82
3.3.1. La pressione competitiva nella Gdo grocery » 82
3.3.2. L'evoluzione della domanda » 87
3.3.3. La distribuzione: un settore in de-regolazione » 90
3.3.4. L'evoluzione tecnologica a supporto della distribuzione » 94
3.4. I punti di forza e di debolezza dei distributori grocery nel processo di convergenza distributiva » 97
3.5. Le opportunità e le minacce insite nell'orientamento a convergere » 100

**4. Business e modalità di convergenza della Gdo grocery: le esperienze in Italia, UK e Francia** » 106
4.1. L'offerta di prodotti/servizi extra-core nella distribuzione grocery » 106
4.2. Le aree e le modalità di convergenza attivate dai distributori grocery italiani » 107
4.2.1. Ristorazione » 113
4.2.2. Sviluppo foto » 114
4.2.3. Parafarmacia » 115
4.2.4. Telefonia mobile » 117
4.2.5. Prodotti finanziari ed assicurativi » 118
4.2.6. Carburante per autotrazione » 122
4.2.7. Energia e pagamento utility » 125
4.2.8. Autovetture » 126
4.2.9. Servizi di prenotazione » 127
4.2.10. Ottica » 128
4.2.11. Gioielleria » 128

4.2.12. Prodotti editoriali pag. 129
4.3. L'offerta extra-core in contesti distributivi evoluti » 129
4.3.1. L'offerta extra-core delle multiples britanniche » 130
4.3.2. L'esperienza dei distributori francesi nella diversificazione assorti mentale » 138

**5. La distribuzione grocery italiana in convergenza: le esperienze osservate** » 146
5.1. Gli obiettivi dell'analisi empirica » 146
5.2. La metodologia di indagine » 147
5.3. L'estensione d'offerta nell'insegna A » 149
5.4. L'estensione d'offerta nell'insegna B » 158
5.4.1. Visione e ruolo della centrale dell'insegna B » 158
5.4.2. La cooperativa B1 ed i prodotti/servizi extra-core » 163
5.4.3. La cooperativa B2 ed i prodotti/servizi extra-core » 167
5.5. L'estensione d'offerta nell'insegna C » 169

**Conclusioni** » 176

**Postfazione**, di *Gianluca Marchi* » 184

**Bibliografia** » 187

# PREFAZIONE

Il lavoro di Elisa Martinelli propone una nuova chiave interpretativa dei fenomeni di estensione e modificazione dell'offerta delle imprese della Grande Distribuzione Organizzata grocery in Europa, ed in particolare in Italia. Da tempo, infatti, questi attori economici affiancano al loro "tradizionale" assortimento un'offerta diversificata che coinvolge funzioni d'uso e segni di valore anche molto distanti dal core-business originario.

Questa iniziale constatazione costituisce la premessa alla ricerca del quadro concettuale più idoneo a collocare e a descrivere tale evidenza comportamentale. Come sottolinea l'autrice del contributo, altri autorevoli studiosi hanno interpretato il fenomeno facendo riferimento a strumenti concettuali e teorici più consolidati: la crescita oltre i tradizionali confini d'azione può essere espressione di una scelta di diversificazione strategica o di innovazione del servizio commerciale. Ma il concetto "convergenza competitiva" può fornire un supporto teorico ulteriore alla comprensione del processo di superamento dei tradizionali confini settoriali, anche alla luce dei forti cambiamenti nei modelli di acquisto e consumo della domanda. Questa convinzione induce l'autrice a proporre nella prima parte del suo lavoro una lettura critica ed analitica del concetto di convergenza, ripercorrendo i principali contributi teorici disponibili in letteratura, per giungere ad individuarne i driver ed alcune importanti "manifestazioni".

L'affiancamento a, e per certi aspetti, il superamento dei più tradizionali "strumenti teorici" con il concetto di convergenza induce anche ad una riflessione critica sulle implicazioni di questa scelta interpretativa. In particolare, il secondo capitolo argomenta in modo preciso sulle implicazioni scientifiche indotte dall'adesione a questo schema concettuale e sulle conseguenze della sua adozione nella conduzione dell'attività d'impresa. In questo quadro, e citando il lavoro di Martinelli, capacità organizzative a-settoriali, proattività

nella creazione e gestione di alleanze inter-firm e inter-industry e orientamento alla relazione con il cliente costituiscono i principali fattori di successo delle imprese operanti in "ambienti convergenti".

Il lavoro di Martinelli prosegue con un'analisi longitudinale del comportamento strategico dei principali player europei della distribuzione grocery per individuare le nuove aree di business presidiate e le modalità di convergenza espresse. La lettura di questo "rendiconto longitudinale" è stimolante poiché offre l'opportunità di riflettere sulla convergenza in atto e supporta in un esercizio, anche se intuitivo, di confronto di modelli strategici alternativi e collocati in stadi differenti di evoluzione.

Il lavoro si conclude con un'indagine esplorativa condotta su tre insegne operanti sul territorio nazionale. I casi di studio proposti differiscono per livelli di coinvolgimento e accelerazione del processo di convergenza. Emergono elementi comuni e condivisi: i driver dell'evoluzione in corso sono costituiti prevalentemente dai cambiamenti in atto nei modelli di acquisto e consumo e dall'intensità della concorrenza. La liberalizzazione dei mercati costituisce un naturale acceleratore di processo. In particolare, estendere l'offerta a categorie extra-core è una necessità per alimentare e presidiare la fedeltà dell'acquirente: non dunque solo una scelta di affiancamento di marginalità differenti, ma la volontà di ridefinire ed articolare la redditività della clientela attuale e potenziale, attraverso l'instaurazione di una relazione duratura e di fiducia. L'analisi dei successi e degli insuccessi aggiunge ulteriori "tasselli" alla descrizione del fenomeno: la convergenza genera risultati positivi soprattutto quando sussistono alcuni assetti organizzativi e di governance, quando esiste capacità di relazione e partnership interaziendale, quando la marca insegna è forte e con patrimonio reputazionale importante, ecc. Le modalità e ritmi di convergenza sono dunque, nelle conclusioni dell'autrice, ancora molto differenti: occorrono risorse eterogenee e complementari, competenze relazionali di carattere sia strategico che tattico e, soprattutto, una vera capacità di riconoscere e comprendere la dotazione di risorse tangibili ed intangibili necessarie per competere nel metamercato dell'intermediazione.

Il lavoro di Elisa Martinelli ha il merito di aver proposto e introdotto il concetto di convergenza nel retail, rispetto alle più numerose evidenze disponibili nell'area inter-industry di produzione. Naturalmente un lavoro pionieristico sconta, soprattutto con il ricorso ad una strumentazione teorica ancora oggetto di un dibattito ricco e costruttivo, la necessità di riflessioni

teoriche ed evidenze empiriche ulteriori per giungere ad un quadro più conclusivo ed esaustivo. Rimane, in ogni caso, il merito di essere un saggio che ricompone ed integra le conoscenze disponibili e contribuisce quindi al dibattito scientifico nell'area degli studi strategici e di marketing.

*Tiziano Bursi*

# INTRODUZIONE

Le imprese si trovano oggi ad operare in un contesto di crescente complessità ambientale, caratterizzato da una velocità, intensità e varietà di cambiamento nell'attività di business mai affrontate precedentemente.

Evoluzione tecnologica continua e fortemente impattante; incertezza del quadro economico e generalizzata maturità settoriale; concorrenza sempre più aggressiva; de-regolazione accentuata; repentina evoluzione e mutevolezza nelle preferenze di consumo ed acquisto della domanda sono i principali fattori che stanno cambiando radicalmente le modalità di fare business, di profittabilità e di crescita di impresa.

In questo scenario, la ricerca di nuove opportunità oltre il settore tradizionalmente presidiato sta divenendo una strategia di sviluppo attrattiva, portando a forme di ibridazione di prodotti, di offerte e di esperienze.

Tra i neologismi utilizzati per definire questo fenomeno, il termine "convergenza" trova concorde una parte autorevole della letteratura e della pratica manageriale. Si tratta di un processo generato dalla crescente tendenza di interi settori e/o di imprese di settori originariamente separati e ben distinti ad entrare in business comuni, originando così dei metamercati, ovvero nuovi ambiti competitivi. La promiscuità settoriale comporta la configurazione di arene competitive molto più estese e popolate di attori variegati e non convenzionali: la competizione, conseguentemente, si intensifica, acquisendo forme complesse, ibride ed inter-industry. La convergenza si propone pertanto come fenomeno altamente pervasivo e fortemente impattante per l'attività d'impresa e la riflessione scientifica, dando vita ad un dibattito quanto mai aperto.

Data la "recentezza" e la complessità di analisi, lo studio del fenomeno è stato finora trattato principalmente dal punto di vista teorico, alla ricerca di nuovi modelli interpretativi di analisi competitiva e con specifico riferi-

mento alla convergenza inter-industry di produzione, accentuando la prospettiva tecnologica di analisi. Nel millennio in corso, il processo di convergenza si sta diffondendo, facendo emergere la necessità di riflettere non solo su possibili nuovi paradigmi di business e modelli concettuali capaci di interpretarne le logiche e guidarne l'evoluzione, ma anche su nuovi ambiti di studio del fenomeno.

In questa prospettiva, l'opera focalizza l'attenzione sul tema della convergenza distributiva, prendendo spunto dalla recente tendenza dei distributori grocery ad offrire un crescente numero di prodotti/servizi extra-core. È infatti sempre più usuale recarsi in ipermercati e/o supermercati che oltre al tradizionale assortimento di prodotti di largo e generale consumo offrono parafarmaci, automobili, carburante per autotrazione, servizi finanziari, di prenotazione, di telefonia mobile e altri, con il proprio brand. La distribuzione despecializzata è un ambito di attività particolarmente interessante da studiare per la crescente importanza all'interno del sistema economico e per l'intensità che questi fenomeni stanno assumendo, giustificando pertanto il focus dell'analisi.

Nello specifico, il presente lavoro si propone di analizzare driver, obiettivi, logiche di implementazione ed implicazioni strategico-organizzative derivanti dall'estensione d'offerta a categorie extra-core da parte delle insegne della distribuzione despecializzata, evidenziando i business in convergenza distributiva e cercando di individuare i fattori di successo nel nuovo orientamento strategico.

Al fine di conseguire tali obiettivi conoscitivi, è stata svolta una ricerca articolata su un duplice livello. Da un lato, si è condotta una dettagliata analisi longitudinale volta ad individuare le aree e le modalità di convergenza attivate dai distributori grocery raccogliendo materiale e informazioni da fonti di natura secondaria (riviste economiche e di settore, analisi desk sui siti internet dei principali retailer nazionali ed internazionali, report e comunicati aziendali, ecc.), nonché primaria, coinvolgendo le principali insegne del settore. Dall'altro, si è svolta un'analisi qualitativa tramite la tecnica dei casi di studio, somministrando una serie di interviste semi-strutturate a manager delle principali insegne distributive operanti a livello nazionale e coinvolte in processi di estensione dell'offerta a prodotti/servizi extra-core.

Il volume è composto da cinque capitoli.

Nel primo capitolo, il processo di convergenza viene trattato nell'ottica in cui la letteratura ha finora prevalentemente affrontato il tema, ovvero dal

punto di vista macroeconomico. La trattazione pertanto si apre delineando il fenomeno della convergenza, con l'obiettivo di definirne il concetto e descrivere l'evoluzione delle prospettive di studio in letteratura. Segue una disamina dei fattori che gli studiosi del fenomeno hanno individuato essere i driver del processo osservato – tecnologia, concorrenza, domanda e deregolazione di mercato – per poi concludere la trattazione con un breve cenno ai principali metamercati emergenti.

Il secondo capitolo illustra le sfide e le implicazioni a livello scientifico e manageriale che derivano dall'affermazione dei processi di convergenza, andando infine ad esplicitare i fattori chiave alla base della generazione delle fonti di vantaggio competitivo in scenari di mercato complessi ed in convergenza.

Nel terzo capitolo del volume si contestualizzano le dinamiche evolutive emergenti nel settore della distribuzione grocery nel più ampio ambito di convergenza distributiva, descrivendo in particolare i driver che guidano l'evoluzione del settore e delle imprese ad esso tradizionalmente riferibili verso questa traiettoria. Rispetto ai quattro driver illustrati nel primo capitolo, emergono alcune specificità ed una diversa intensità propulsiva. Lo sviluppo dell'analisi porta infine ad individuare i punti di forza e di debolezza che la Gdo grocery presenta nell'intraprendere percorsi di convergenza distributiva, oltre ad evidenziare le possibili opportunità e le potenziali minacce insite in tale orientamento.

Il quarto capitolo illustra i risultati emersi dalla prima parte del progetto di ricerca svolto, ovvero l'analisi longitudinale dei business penetrati dalle insegne del largo consumo e delle modalità scelte per operare in essi. Dopo avere delineato il quadro d'insieme dell'offerta extra-core a livello nazionale, specificandola per singolo business, la trattazione descrive l'evoluzione e lo stato della corrispondente proposta in contesti distributivi europei benchmark per la distribuzione italiana, ovvero: UK e Francia. In Italia, infatti, il fenomeno sta avvenendo con un certo ritardo temporale e con alcune specificità rispetto a quanto accaduto in questi contesti distributivi tradizionalmente più evoluti.

Il quinto capitolo illustra obiettivi, metodologia di indagine impiegata e risultati emersi dall'analisi qualitativa svolta. Dal punto di vista empirico, lo studio dei processi di convergenza ha finora trascurato l'ambito distributivo. Ambendo a contribuire ad una maggior comprensione del fenomeno della convergenza in tale contesto, lo studio ha adottato un approccio di a-

nalisi basato su casi di studio. Tre sono le insegne osservate, coinvolgendo però nell'indagine diversi soggetti e livelli organizzativi.

Il volume si chiude con alcune considerazioni conclusive sui risultati emersi dalla ricerca e sulle principali implicazioni organizzative e strategiche derivanti dal nuovo orientamento alla convergenza distributiva.

Al termine del lavoro desidero ringraziare quanti hanno contribuito alla sua realizzazione.

Il primo ringraziamento va alle imprese ed ai manager che hanno collaborato al progetto di ricerca. Senza la loro disponibilità, il volume non si sarebbe arricchito di evidenze empiriche ricche ed analitiche, limitandone il contributo sia in termini scientifici che manageriali.

Tengo inoltre a menzionare Pamela Fattori e Vania Toni che mi hanno coadiuvato nella realizzazione dell'analisi empirica.

Il volume è frutto di un lungo percorso di ricerca che ho iniziato grazie al prof. Giovanni Carlo Bianchini che mi ha trasmesso la passione per lo studio delle tematiche di management legate alle imprese della distribuzione commerciale.

È però grazie al prof. Tiziano Bursi, che infatti firma la prefazione del presente volume, che la carriera accademica è per me diventata un progetto di vita. I numerosi studi sul campo e le tante attività in cui mi ha coinvolto durante questi anni mi hanno consentito di accrescere le mie competenze e di misurarmi su ambiti di analisi anche molto diversi rispetto a quelli di retail marketing che tendenzialmente privilegio. Questa è stata una grande opportunità di apprendimento e crescita professionale. Di questo gli sarò sempre riconoscente.

Al prof. Leigh Sparks dell'Università di Stirling va poi tutta la mia gratitudine per avermi accolta con entusiasmo durante il dottorato di ricerca. È nel corso del periodo di visiting che ho trascorso presso l'Institute of Retail Studies sotto la sua supervisione che mi sono accostata ai temi dell'estensione d'offerta nel retail, all'epoca però ancora lontani dall'offerta della distribuzione despecializzata italiana. Leigh, oltre che un referente scientifico, è poi diventato un amico a cui sempre sarò grata e con cui spero in futuro di condividere più ampi progetti di ricerca.

Ad aiutare la mia crescita professionale ha poi contribuito e contribuisce in modo determinante il collega ed amico Gianluca Marchi. Con Gian ho condiviso progetti scientifici, contributi accademici, impegni istituzionali, tesi di laurea, innumerevoli riunioni e pranzi. Oltre ad essere uno studioso

attento e capace, che stimo profondamente, è una persona leale ed affidabile, su cui so di potere sempre contare. Anche rispetto ai contenuti del presente volume si è rivelato di grande aiuto, fornendomi preziosi consigli di miglioramento. Grazie davvero, Gian: ti sono profondamente riconoscente.

Una menzione speciale va anche a "Beppe" Nardin, con cui la discussione su temi accademici e politici è sempre molto piacevole e coinvolgente.

Un caloroso ringraziamento porgo anche agli altri colleghi del gruppo di Economia e Gestione delle Imprese del Dipartimento di Economia "Marco Biagi" con cui in questi anni ho condiviso molteplici progetti di ricerca e contributi, in particolare Bernardo Balboni, Silvia Grappi e Marina Vignola.

Dedico infine questo volume alla mia famiglia che, pazientemente, ha sopportato le lunghe ore di lavoro dedicate allo studio. Penso in particolare al mio piccolo Federico, luce e gioia di ogni mia giornata, a cui ho sottratto coccole ed attenzioni, e che nonostante la giovane età ha compreso quanto fosse per me importante concentrarmi su questo scritto. E poi Fabrizio, Luciana e Giordano: un grazie di cuore per il supporto emotivo costante.

# 1. CONVERGENZA: CONCETTUALIZZAZIONE, PROSPETTIVE DI STUDIO, DRIVER

## 1.1. Il fenomeno della convergenza

Verso la seconda metà degli anni ’90, alcuni studiosi e manager d’impresa hanno iniziato ad accusare un indebolimento dei modelli e degli strumenti tradizionali di analisi competitiva a supporto della comprensione, pianificazione e gestione di un contesto ambientale quanto mai complesso e caratterizzato da una velocità, intensità e varietà di cambiamento nell’attività di business mai affrontate precedentemente (C.K. Prahalad e G. Hamel, 1994; R. Bettis e M. Hitt, 1995; J.L. Sampler, 1998).

L’evoluzione tecnologica e l’affermazione di nuovi canali di distribuzione e comunicazione hanno cambiato radicalmente le modalità di fare business e di socializzazione. Contemporaneamente, molti mercati tradizionali sono entrati in fase di maturità ed hanno dovuto affrontare un acceso confronto competitivo che, insieme alla prolungata crisi economica ed allo stato di incertezza che caratterizzano il nuovo millennio, hanno contribuito a diminuire profittabilità e crescita, mettendo a rischio la solidità e l’andamento positivo di un crescente numero di imprese.

A tali fattori ambientali e di offerta si è inoltre accompagnata una peculiare evoluzione della domanda: i consumatori sono divenuti sempre più consapevoli, mutevoli ed esigenti nei loro bisogni, desideri e comportamenti, mostrando segnali di contraddittorietà, frammentazione e volatilità nelle scelte di consumo e di acquisto effettuate. Tale situazione ha disorientato le imprese in quanto ha evidenziato la parzialità degli strumenti di analisi tradizionalmente utilizzati per predire e gestire la domanda.