

Distribuzione, eccesso di offerta e mercati globali. Il caso Coop Italia

*Vincenzo Tassinari**

1. Le tendenze della distribuzione moderna

Le imprese commerciali, negli ultimi anni, hanno attraversato un processo di radicale ristrutturazione in risposta ai mutamenti dell'ambiente economico ed all'evoluzione dei consumi e del comportamento dei consumatori.

La distribuzione moderna è cresciuta ai danni delle forme distributive tradizionali, il settore si è concentrato e nella maggior parte dei paesi grandi gruppi hanno conquistato grandi quote di mercato.

Nell'attuale contesto competitivo, la ricerca di nuovi vantaggi competitivi ha indotto le imprese a perseguire nuovi orientamenti strategici: lo sviluppo attraverso strategie di internazionalizzazione, il perseguimento della *leadership* di costo, la ricerca di innovazioni nelle formule commerciali, l'adozione di innovazioni tecnologiche, la ricerca di nuove relazioni con i fornitori e con il mercato.

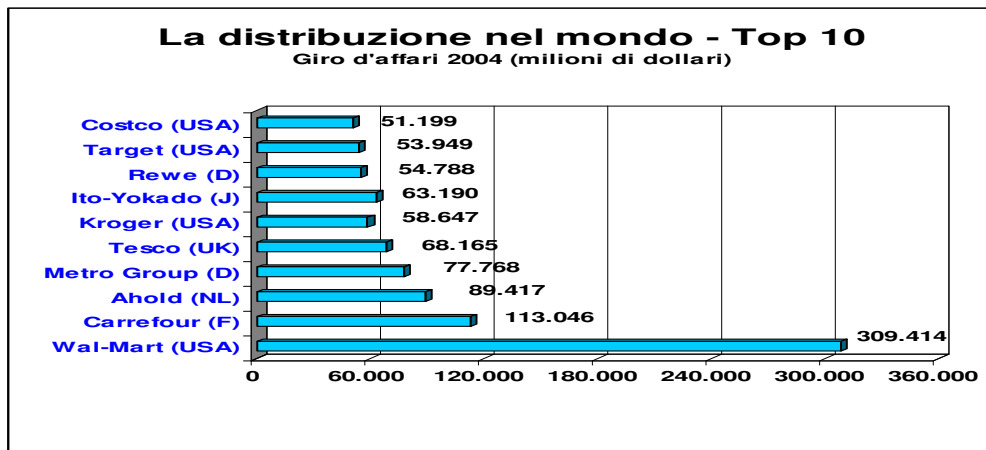
Questi cambiamenti si sono manifestati in tempi e modi differenti nei diversi ambiti geografici e le differenze nell'evoluzione si riflettono nell'attuale contesto competitivo.

Considerando la classifica mondiale dei principali distributori si nota che il primo distributore al mondo è Wal-Mart con un giro d'affari di circa 309.414 milioni di dollari; Wal-Mart nasce in USA e si sviluppa conquistando rapidamente diversi mercati: negli anni ha sviluppato la propria attività in Argentina, Brasile, Messico, Giappone, Canada, Cina, Korea, Puerto Rico, arrivando anche in Europa (Gran Bretagna e Germania) e conquistandosi il tredicesimo posto nella classifica dei principali distributori europei; tuttavia il colosso della grande distribuzione non è ancora presente in Italia

La modernizzazione del settore distributivo in Italia è iniziata con grande ritardo rispetto ai principali paesi industrializzati a seguito della generale

* Presidente Coop Italia, Professore di Economia e Gestione delle Imprese Commerciali, Università degli Studi di Milano-Bicocca.

Figura 1: *La distribuzione nel mondo*



Fonte: M+M Planet Retail

Figura 2: *Le quote per insegna in Italia – Iper e super*



Fonte: Dati Coop Italia

arretratezza socio-economica del paese ed ai vincoli di tipo amministrativo e legislativo; questi motivi hanno impedito alle imprese distributive italiane di ambire ad un ruolo di rilievo sul palcoscenico internazionale.

Attualmente il primo distributore italiano è Coop Italia (quota per insegna iper-super 17.04%); in un contesto caratterizzato da elevata competitività Coop si differenzia dai suoi concorrenti con elementi quali qualità, sicurezza, eticità, convenienza, rispetto dell'ambiente; per Coop è necessario "innovarsi per competere" e l'innovazione ha permeato la vita e la struttura dell'azienda nel suo complesso, dalla cultura all'organizzazione interna, dalla ricerca e sviluppo a processi di produzione e offerta al mercato; partendo dalla comprensione accurata delle esigenze reali e dei comportamenti del consumatore è necessario sviluppare approcci innovativi anche nelle relazioni con il consumatore, creando prodotti di valore e qualità adeguati alle richieste della domanda che permettono di ottenere fedeltà alla marca. L'innovazione può essere così considerata come una nuova

modalità di relazionarsi con il mercato per incrementare la soddisfazione del cliente e la fiducia che egli ripone nell'impresa. Le forme di innovazione, sono molteplici e rappresentano un fenomeno complesso e ricco di sfaccettature; l'innovazione può riguardare:

1. una dimensione strategica, che si riferisce al contenuto innovativo del format, al suo posizionamento sul mercato e allo sviluppo di una *store image*.
2. una dimensione operativa, che comprende le tradizionali leve del marketing distributivo impiegate per creare valore al cliente finale. Tali leve permettono inoltre di realizzare un posizionamento innovativo e sono costituite da: assortimento, comunicazione, visual merchandising nell'ambiente di vendita e servizi accessori.
3. una dimensione trasversale, che si riferisce a innovazioni relazionali e *customer orientation* e a tecnologie informatiche e *e-tailing*.

Per Coop l'innovazione, dunque, deve essere presente in tutti i livelli della struttura distributiva: nell'identità, missione, strategia, nella cultura e organizzazione, nel portafoglio prodotti e servizi, nella gestione della catena del valore, e infine nella relazione con il consumatore;

Nell'attuale contesto competitivo Coop vuole *salvaguardare e valorizzare un modello di distribuzione nazionale che argini il rischio di un appiattimento non distintivo su modelli stranieri, non sempre rispondenti alla cultura italiana ed alle esigenze del consumatore italiano, della produzione e dell'economia italiana.*

In un contesto nazionale di crescita del "moderno" che non ha ancora raggiunto i livelli di maturità dei maggiori paesi europei, Coop prosegue il processo di sviluppo e ammodernamento della rete di vendita, contribuendo al miglioramento e al consolidamento del modello italiano.

Proprio per contribuire all'ammodernamento dell'offerta italiana il piano di sviluppo di Coop dal 2005 al 2007 prevede:

- l'apertura di 82 nuovi punti vendita, tra Iper e Super;
- una nuove superficie complessiva di oltre 280.000 Mq;
- un incremento di fatturato annuo, a regime, di oltre 2.000 Milioni di euro;
- un aumento potenziale della quota di mercato di oltre 3 punti percentuali;
- un aumento della rete *discount* Dico attraverso nuove aperture, *franchising*, acquisizione di catene minori per arrivare a circa 350 nuovi punti vendita entro il 2008.

Molte di queste strutture verranno realizzate nel centro-sud d'Italia in modo da ridurre le disparità dal punto di vista della numerosità dei punti vendita fra Nord e Sud. Questo sarà possibile anche grazie alla nuova alleanza tra Coop, Despar e Sigma (Centrale Italiana); la centrale d'acquisto Sintesi di Despar cessa la propria attività, mentre la nuova centrale d'acquisto è allargata anche a Sigma che già da due anni collabora con Coop per l'acquisto dei prodotti. Questa intesa oltre ad essere interessante per i risvolti che avrà sui prezzi sarà anche fonte di sviluppo della rete commerciale nelle diverse aree territoriali; la Centrale Italiana gode di una posizione di *leadership* fra le catene di acquisto italiane con una quota di mercato del 22%, seguita da Intermedia/Rinascenza (17.9%), Esselunga/Selex/Agorà (17.4%), GS/Carrefour (15.4%), Interdis/Mecades (11.6%).

Coop si conferma, inoltre, come l'azienda della distribuzione al primo posto nel ricordo spontaneo dei consumatori; il fondamento dell'innovazione Coop sta anche nella capacità di comprendere il cliente, le sue esigenze, i suoi bisogni e di formulargli risposte adeguate.

Il nuovo consumatore è evoluto, dotato di una vera e propria coscienza e di una effettiva volontà, è consapevole che la società civile può essere migliorata anche attraverso l'esercizio della funzione di consumo, può scegliere meglio da chi comprare e cosa comprare, anche con un "benchmarking" europeo. Chiede risparmio, ma vuole anche reciprocità, trasparenza, equità, assicurazione.

Proprio per ascoltare e soddisfare le esigenze dei consumatori fra gli obiettivi di Coop per il 2006 permane la tutela del potere di acquisto del consumatore attraverso:

- una "rifocalizzazione" delle politiche di convenienza sulle attese dei clienti;
- un'azione di contenimento della dinamica dei prezzi all'acquisto/vendita attraverso una razionalizzazione della filiera produttiva.

Oggi in Europa e in Italia permane una forte attenzione verso il rischio d'inflazione, che risulta in crescita in tutta Europa, un po' meno in Italia, sia per il caro petrolio sia per il rialzo dei prezzi dei manufatti dovuto all'aumento per materie prime e semilavorati. Le famiglie italiane sopportano spese più incisive rispetto al passato per alcune categorie di beni e servizi fondamentali, riducendo la propria discrezionalità di spesa; in particolare incidono maggiormente il consumo del carburante, il traffico telefonico, la salute, le spese per la casa, l'abbigliamento e le scarpe.

Basta citare due analisi tendenziali di economia e consumi per capire la situazione; Indicod-ECR rileva come le famiglie italiane in 15 anni hanno perso il 10% delle loro risorse reali, con la crescita nello stesso periodo di tantissime nuove e più costose esigenze; ISTAT rileva come oltre il 90% delle famiglie italiane con gravi difficoltà o con una certa difficoltà arriva alla fine del mese.

Chi per tanto tempo ha sostenuto che il potere d'acquisto degli italiani era addirittura aumentato dovrebbe tacere per un lungo periodo sabbatico.

A questa situazione la Grande Distribuzione ha cercato di rispondere con un abbassamento dei prezzi di vendita, ma anche con una drastica riduzione dei margini lordi ormai ridotti nel *grocery* in quota meno che proporzionale rispetto agli spazi ed al fatturato espresso. Ma non solo.

La Grande Distribuzione Italiana ha poi risposto sviluppando linee di prodotti di "primo prezzo" ed incrementando la quota di "private label".

La quota dei primi prezzi è infatti passata nel periodo 2002 al 2005 dal 4% al 7,5% e la private label dal 10% al 12%. L'industria di marca ha sostanzialmente mantenuto la propria quota sull'ordine del 40%.

Chi ha perso sono state le marche intermedie passate dal 37% al 31%. Ciò porta a registrare che la cosiddetta "polarizzazione" dei consumi sta portando, "bottom up", alla polarizzazione delle industrie.

In Italia esiste un grande potenziale per i produttori di *private label* che anche se non arriveranno a superare il 40% degli ottimi *retailers* inglesi, sicuramente si potranno avvicinare al 20% di quelli francesi.

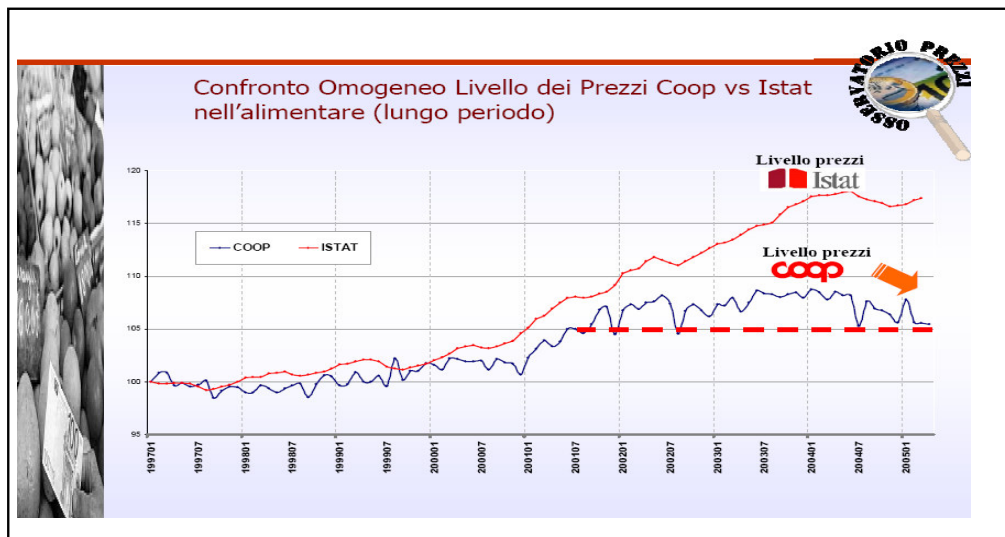
E' un dato di fatto e le Industrie in Italia anziché esorcizzarlo farebbero bene a valutarlo attentamente come reale opportunità di sviluppo.

Coop in questo ambito ha rafforzato il suo impegno nel contenimento dei prezzi di vendita, a tutela del potere di acquisto del consumatore; in particolare grazie a :

- blocco dei prezzi dei prodotti a marchio Coop;
- forte contenimento dei prezzi dei prodotti di marca sia all'acquisto che alla vendita;
- aumento degli investimenti a sostegno delle attività promozionali per i soci e per l'intera clientela;
- riduzione dei prezzi (deflazione) in importanti aree dei prodotti alimentari.

Nel 2005 i prezzi Coop sono tornati a livelli 2002. L'inflazione alla vendita Coop (alimentare) è stata decisamente inferiore a quella nazionale, collocandosi più di 10 punti sotto il dato ISTAT, fatto 100 il livello il livello prezzi dei due indici al gennaio 1997. Questo ha significato nei fatti difendere il potere d'acquisto dei soci lasciando molti soldi nelle tasche degli italiani derivanti da mancati aumenti sui prezzi.

Figura 3: Prezzi Coop vs prezzi ISTAT nell'alimentare



Fonte: Dati Coop Italia

Il contenimento del prezzo però non è sufficiente; il consumatore oltre a trovarsi in difficoltà economica ha bisogno di forme di assicurazione; questo è dimostrato dalla crescita della vendita dei prodotti a marchio Coop rispetto a quelli di marca; i primi rappresentano quasi il 20% delle vendite (dato interessante in quanto vicino a quello dei principali distributori europei, quali Ahold (22%), Auchan (21%), Rewe (20%)), in leggero aumento rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (+4% in base al trend). Da questo fattore si rileva che il consumatore cerca la convenienza ma vuole anche assicurazione sulla qualità; in questo frangente la marca commerciale sembra essere la giusta via di mezzo fra prezzo/qualità.

La *leadership* di Coop nel panorama distributivo italiano non si concretizza dunque esclusivamente nel primato della quota di mercato; i positivi risultati economici del sistema Cooperativo sono anche il frutto dei forti investimenti sul

fronte della distintività. In questo contesto riveste rilevante importanza il prodotto Coop.

Oggi attraverso un'innovazione continua si vuole garantire un prodotto al passo con i tempi e con le esigenze che racchiuda in sé:

- Qualità intrinseca;
- Sicurezza – tutti i prodotti a marchio Coop sono garantiti da una sorveglianza totale sulla filiera; Coop seleziona accuratamente i fornitori, con i quali stipula precisi accordi di produzione e predispone verifiche e controlli su tutte le fasi del processo di trasformazione, dalla materia prima al prodotto finito.
- Eticità – Coop Italia è stata la prima azienda europea ad aver ottenuto la certificazione SA8000 che elenca i requisiti per un comportamento eticamente corretto delle imprese verso i lavoratori coinvolti, questo impegno è divenuto vincolante per selezionare i fornitori di prodotto a proprio marchio.
- Convenienza – i grandi volumi di vendita permettono a Coop di realizzare i prodotti a proprio marchio a condizioni vantaggiose e di trasferire questi risparmi sul prezzo di vendita finale.
- Rispetto per l'ambiente - attenzione agli imballi, al *packaging*, risparmio sui materiali usati, riutilizzo e riciclo.
- Qualità realmente percepita – vengono selezionati tra i soci quelli che utilizzano abitualmente il prodotto e nella maggior parte dei casi la valutazione comprende anche il confronto con la marca più conosciuta e famosa, affinché il giudizio sia obiettivo i prodotti vengono valutati senza l'etichetta.

Innovazione e distintività sono quindi elementi fondamentali nella filosofia Coop; elementi che permettono di creare prodotti di valore e qualità (risparmio, reciprocità, trasparenza, equità, assicurazione) e che quindi risultano adeguati alle attuali richieste della domanda.

2. Chi saranno i vincitori?

Innovazione ed efficienza sono certamente le “armi letali” delle grandi imprese multinazionali che venderanno sempre più prodotti innovativi, a costi più bassi.

Un grande spazio potrà essere conquistato anche da imprese non giganti, ma intelligenti e come ha detto in uno dei suoi ultimi appezzati discorsi Ciampi, con un'anima.

Al “prezzo più basso” ottenuto con una esasperata linea di abbattimento dei costi a “tutti i costi”, si può resistere sul mercato ed anche perché no, vincere con il “prezzo più giusto”.

Laddove ciò sia sostenuto da un buon livello di efficienza ma soprattutto da “valori”. Valori di qualità, assicurazione ma anche di rispetto di regole e diritti sempre più sentiti soprattutto delle giovani generazioni.

Il valore della produzione e dell'industria italiana raggiunge anche livelli di eccellenza.

Il paradosso attuale è che il patrimonio eno-gastronomico italiano sta vincendo nel mondo ma non la produzione italiana. Paradossale è che uno dei marchi “italiani” “mondiali”, il Parmigiano Reggiano, sia esportato solamente per il 15% e “battuto” dal “Parmisan” australiano. Troppa enfasi alla sola etichetta del “*Made in Italy*”, molto meno ai reali valori con cui “vendere” il prodotto italiano nel mondo.

I valori, la distintività, la qualità, sono l’unica via strategica che le imprese hanno davanti, ma a questi occorre aggiungere un reale recupero delle inefficienze del sistema italiano.

Ogni attore ricerchi la giusta combinazione da offrire al consumatore.

Grandi catene distributive europee stanno sostituendo al’*“Every day low price”* l’*“Every day fair price”*. Anche Wall Mart pare abbia qualche ripensamento sulle sue politiche del costo più basso a tutti i costi.

Ciò fa ben sperare, all’Italia, ma soprattutto al Mondo.