

M.G. Cardinali\*, docente di Marketing strategico  
Università degli Studi di Parma,  
mariagrazia.cardinali@ipruniv.cce.unipr.it

D.Pellegrini\*\*, docente di Economia e Tecnica della Pubblicità  
Università degli Studi di Parma

## Innovazione e Comunicazione del valore d'insegna

### **1 Innovazione commerciale e innovazione industriale: verso una convergenza di significati**

Nella letteratura di marketing, il termine innovazione rimanda sia all'attività strategica delle aziende industriali sia a quella delle aziende commerciali. Diverso è tuttavia il significato che, almeno in origine, si attribuisce al termine innovazione.

In ambito industriale, l'innovazione costituisce la faccia nascosta della politica di marca e conferisce all'impresa un temporaneo potere di monopolio. La durata del potere di mercato che l'innovazione del prodotto industriale conferisce all'impresa è naturalmente funzione dell'entità degli investimenti in R&S e della presenza di barriere all'imitazione. Ciò che è importante è che viene universalmente riconosciuto il ruolo determinante che l'innovazione gioca ai fini della creazione di un vantaggio competitivo.

Per contro, in ambito commerciale, l'innovazione coincide con la comparsa sul mercato di nuove forme distributive in grado di offrire servizi nuovi ed aggiuntivi rispetto a quelli preesistenti. Il fenomeno innovazione nel commercio viene spiegato dalla teoria della Wheel of Retailing<sup>1</sup>, secondo la quale un nuovo prodotto commerciale si afferma sul mercato per soddisfare una domanda di alternative inferiori di prezzo. Poiché si assume che il consumatore sia stabilmente propenso a ridurre la domanda di servizi commerciali per aumentare il consumo di beni, le nuove forme distributive entrerebbero sul mercato per colmare un vuoto di offerta e soddisfare una domanda di alternative inferiori di prezzo. La teoria economica lega l'innovazione di prodotto alla concorrenza di prezzo e questo legame è tipico del settore commerciale, mentre non sembra caratterizzare il settore industriale, poiché le innovazioni di prodotto possono essere proposte sul mercato sia implementando una strategia di prezzi di penetrazione sia una strategia di prezzi di scrematura per colpire un segmento specifico di consumatori. Ciò che più conta ai nostri fini è che, secondo la letteratura prevalente, lo sforzo innovativo delle imprese commerciali non produce che elementi di monopolio temporaneo, essendo l'innovazione “a vista” e quindi difficilmente difendibile dall'imitazione delle imprese rivali.

Quando alla distribuzione si riconosce una funzione meramente logistica (rendere disponibile la merce nei tempi, nei luoghi e con le modalità richieste dai consumatori), l'innovazione di prodotto non assume che un significato: la comparsa sul mercato di nuove forme distributive in grado di coprire un vuoto di offerta in senso economico. Tuttavia, la teoria economica che lega la comparsa di nuove forme distributive alla soddisfazione di una domanda di convenienza spiega la dinamica innovativa nel commercio nella fase della sua industrializzazione, quando la competizione è tra canale moderno e canale tradizionale. Quando il processo di modernizzazione entra nella seconda fase e alla competizione di tipo *intertrade* si sostituisce la concorrenza di tipo *intratrade* (tra negozi appar-

---

\* Maria Grazia Cardinali, ha curato la redazione dei paragrafi 1, 2 e 3.

\*\* Davide Pellegrini, ha curato la redazione dei paragrafi 4, 5 e 6.

<sup>1</sup> McNair (1958); e Hollander (1960).

tenenti alla stessa forma distributiva), il processo innovativo cambia contenuti ed i nuovi prodotti commerciali non sono più focalizzati sul concetto di convenienza ma sono orientati a soddisfare una domanda di qualità e di servizio.

Nella fase di maturità del ciclo di vita delle forme distributive, la competizione di prezzo lascia il posto alla competizione di tipo non price e le aziende commerciali sono impegnate nel processo di differenziazione delle proprie insegne, alla ricerca di elementi di distintività della proposta commerciale, finalizzata a costruire relazioni di fiducia con la clientela. È nel momento in cui si riconosce il ruolo di marketing della distribuzione che il concetto di innovazione di prodotto nel commercio si amplia e si arricchisce di nuovi significati.

Con l'affermarsi di una politica di marca insegna, le imprese distributive sono costantemente impegnate nel processo di innovazione della propria proposta commerciale. Il prodotto commerciale è soggetto ad un processo di innovazione continua per far fronte all'evoluzione continua della domanda di servizi commerciali. Secondo questa accezione, l'innovazione non coincide necessariamente con la nascita di nuovi format e concept di punto vendita: semplicemente, rappresenta la faccia nascosta della politica di marca insegna. Il prodotto commerciale evolve per soddisfare una domanda di servizi che muta nel tempo; la marca insegna, in quanto “promessa” al cliente, rimane costante nel tempo. Il concetto di “innovazione continua”, fino ad oggi contestualizzato al settore industriale, si estende così anche al settore distributivo. Il tema dell'innovazione continua, intesa come ciclo evolutivo in grado di alimentare un circolo virtuoso che genera valore all'interno delle imprese, viene così analizzato ed interpretato secondo una prospettiva resource-based. Come noto, la tesi di fondo che ha dato origine alla Resource-based View si fonda sul principio che il vantaggio competitivo delle imprese sia legato alla dotazione di risorse e competenze in alternativa al potere di mercato, da sempre riconosciuto quale fattore determinante nelle teorie strutturaliste. Secondo questa Teoria<sup>2</sup>, il vantaggio competitivo dipende da competenze di natura specialistica (tecnologiche, di marketing e relazionali), di natura integrativa (capacità di combinare le competenze specialistiche) e dal processo di apprendimento (accrescimento delle competenze specialistiche ed integrative). Questo schema interpretativo può essere applicato al tema dell'innovazione continua<sup>3</sup>. La capacità dell'impresa di innovare con continuità discende dunque da questi tre pilastri. Il processo di apprendimento continuo genera nuove forme di conoscenza, nuove modalità di combinare tali competenze e, conseguentemente, crea le premesse per generare un processo di innovazione continua. L'evoluzione continua del prodotto commerciale nell'ambito della stessa forma distributiva/formato, quale espressione della politica di marca insegna dei distributori market-oriented, si può facilmente contestualizzare al modello dell'innovazione continua teorizzato dagli studiosi della teoria resource-based.

Con l'assunzione di un ruolo di marketing da parte dei distributori, l'innovazione di prodotto nel commercio assume dunque un duplice significato e viene intesa sia nella prospettiva della comparsa sul mercato di nuove forme distributive (format e concept di punto vendita) sia nella prospettiva di evoluzione continua della proposta commerciale per rispettare la promise al cliente garantita dalla marca insegna. Secondo questa seconda accezione, l'innovazione viene ricercata nella gestione delle leve di marketing (assortimento, prezzo, promozioni, merchandising etc.), nell'ambientazione e negli attributi soft del punto vendita (visual merchandising, architettura del p.v., qualità attrezzature etc.), nelle relazioni con la clientela finale (carte fedeltà, micromarketing, one to one marketing), nell'offerta di servizi che esulano dai confini competitivi tradizionali (ristorazione, entertainment, servizi culturali etc.), nonché, ovviamente, con la capacità di valorizzare questi aspetti con le leve della comunicazione.

È a questo punto che il concetto di innovazione di prodotto nel commercio converge con il significato attribuito, secondo la letteratura di marketing, all'innovazione di prodotto nell'industria: inno-

<sup>2</sup> Itami H. e Rohel D. (1987), Prahalad C.K. e Hamel G. (1990), Stalk G., Evans P. e Shulman L.E.(1992), Leonard Barton D. (1995), Vicari S. (1989; 1991), Rullani E. (1992; 1999).

<sup>3</sup> Per approfondimenti si rimanda a Verona G. (2000), “L'innovazione continua”.

vazione intesa come la faccia nascosta della politica di marca, evoluzione continua del prodotto per rispettare la promessa fatta al cliente attraverso lo sviluppo del brand.

## **2 I driver dell'innovazione commerciale**

Con l'affermarsi di un marketing distributivo il concetto di innovazione si amplia e si arricchisce di nuovi significati. Entrano così in discussione modelli teorici e paradigmi concettuali, ormai incapaci di spiegare compiutamente il fenomeno innovazione di prodotto nel commercio. I contributi forniti dalle diverse scuole di pensiero, pur mantenendo prospettive di analisi distinte, tentano di superare i limiti della teoria tradizionale ed è proprio dalle critiche mosse alla Wheel of Retailing che prendono avvio diversi modelli interpretativi. Tuttavia, anche queste stilizzazioni risultano in fase di superamento alla luce delle nuove determinanti che si stanno affermando sul mercato e che impongono nuovi schemi interpretativi. Si tratta di nuove “forze” ambientali che coinvolgono un numero crescente di settori e che hanno come effetto inevitabile l'affermarsi di un processo di “convergenza” che si riflette inesorabilmente sul concetto di innovazione e di modalità di creazione di valore per il consumatore finale. Questa progressiva fusione tra settori diversi, in passato indipendenti, ridefinisce i rapporti tra i settori e l'ambiente competitivo nel quale le imprese si trovano ad operare<sup>4</sup>. Il processo di convergenza ha colpito in questi ultimi anni anche il settore distributivo dei paesi europei commercialmente evoluti, riconfigurandone i confini e generando un contesto di concorrenza estrema o di ipercompetizione. I driver che determinano il processo di convergenza dei settori industriali spiegano, allo stesso modo, la convergenza distributiva. Si tratta, in particolare, di quattro fonti: innovazione tecnologica, legislazione e regolamentazione, domanda, concorrenza. A queste forze se ne possono aggiungere altre che, più o meno direttamente, hanno condizionato e ridefinito il concetto di innovazione commerciale. Si tratta, in particolare, di fattori da offerta e di altri fattori ambientali che, pur non generando effetti di convergenza distributiva, hanno portato ad una maggiore articolazione e segmentazione dell'offerta commerciale. In questo nuovo quadro competitivo, è utile individuare e tentare di classificare le determinanti che spiegano il nuovo concetto di innovazione commerciale. La visione di Castaldo, che individua nei fattori della convergenza le forze che determinano nuovi comportamenti innovativi da parte delle imprese commerciali, risulta infatti riduttiva. In realtà, per spiegare i nuovi contenuti dell'innovazione commerciale, appare utile individuare altre determinanti che, seppure in diversa misura, hanno influenzato il processo innovativo nel settore distributivo.

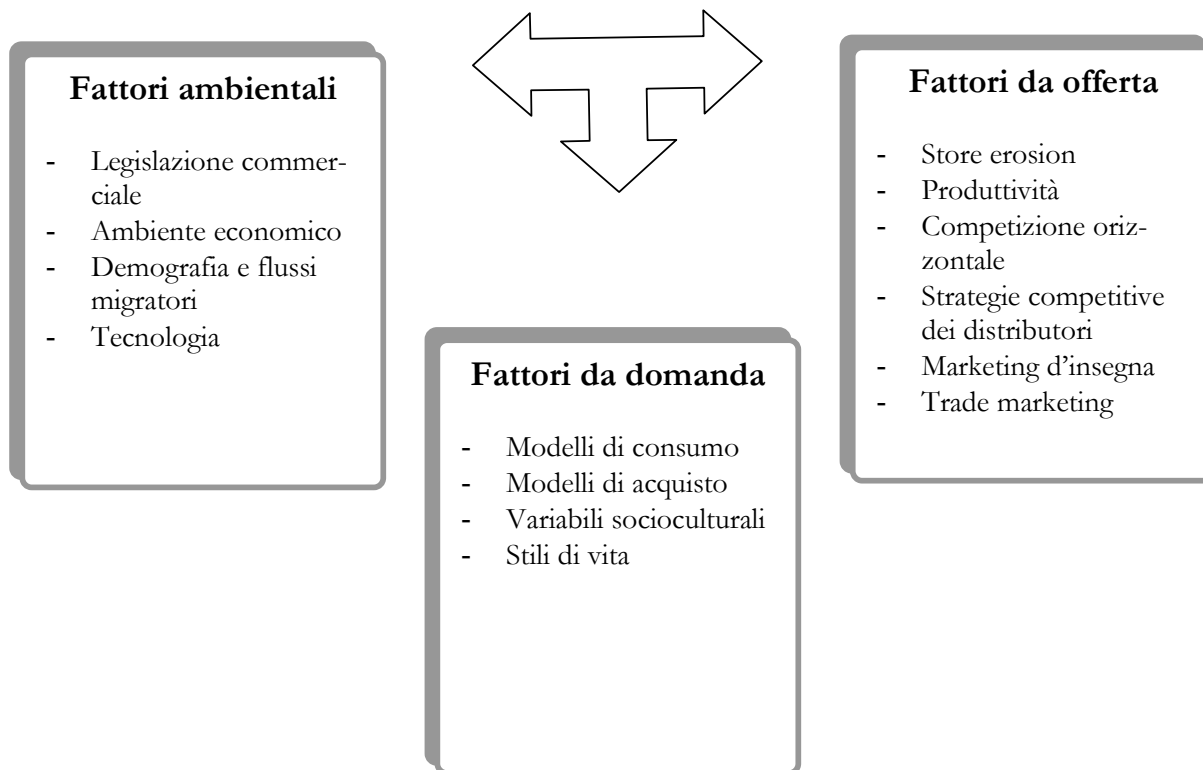
Le determinanti alla base del nuovo concetto di innovazione, sono sostanzialmente riconducibili a tre macro – fattori:

- fattori ambientali;
- fattori da domanda;
- fattori da offerta.

---

<sup>4</sup> Vicari (1991, 1995, 1998); Valdani (1995, 1997, 2000 a e b).

## I DRIVER DELL' INNOVAZIONE COMMERCIALE



I tre macro – fattori individuati sono strettamente correlati e, talvolta, appare difficile un’analisi disaggregata delle diverse determinanti che, in diversa misura, hanno portato ad una ridefinizione del concetto di innovazione commerciale. Sembra inoltre che la crescente complessità, turbolenza e velocità del cambiamento dell’ambiente nel quale le imprese si trovano ad operare abbiano influenzato il peso che ciascuna variabile assume nel processo innovativo. I fattori interni da offerta, principalmente store erosion e produttività, hanno infatti progressivamente ridotto il loro peso, mentre i rapidi cambiamenti nei modelli di consumo e di acquisto costituiscono fattori sempre più rilevanti ai fini dell’introduzione di nuovi servizi e, in generale, dell’innovazione di punto vendita (Tab.1).

**Tab.1** - Evoluzione del peso % dei diversi fattori dell’innovazione commerciale

<b>I FATTORI DELL’INNOVAZIONE</b>	<b>IERI</b>	<b>OGGI</b>
Fattori da offerta	38%	27%
Fattori da domanda	30%	39%
Fattori competitivi	32%	34%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: *Osservatorio Innovazione nel Retailing - Università di Parma, 2003*

### 2.1 I fattori ambientali

Fin dalle origini, gli studiosi di economia delle imprese commerciali hanno riconosciuto il principale limite della teoria della Wheel of Retailing conseguente alla sua incapacità di legare il fenomeno innovazione all'evoluzione delle variabili ambientali e, in particolare, all'evoluzione autonoma della domanda di servizi commerciali. In realtà, i diversi filoni di ricerca che si sono sviluppati a partire dagli anni '70 sono concordi nell'assegnare alle variabili ambientali un ruolo strategico ai fini dello sviluppo dell'innovazione commerciale.

Sono diversi i fattori di carattere ambientale che hanno influenzato ed influenzeranno sempre di più in futuro l'articolazione dell'offerta commerciale e, in generale, il marketing distributivo. I numerosi esempi di innovazione secondaria che si sono potuti osservare in questi ultimi anni nei mercati commercialmente evoluti (ad esempio la nascita di punti vendita rivolti ai single), così come il processo di innovazione continua degli assortimenti a livello macro e micro (inserimenti reparti di prodotti etnici, per anziani, per single, piatti pronti etc.) sono il riflesso di rapide trasformazioni nel quadro demografico e sociale. Mentre in passato si riteneva che fosse principalmente l'evoluzione dei modelli d'acquisto, causata a sua volta dall'evoluzione dei modelli di consumo e dagli stili di vita, a determinare il processo innovativo, oggi si riscopre la valenza di alcune variabili ambientali che, indipendentemente dai riflessi prodotti sui modelli d'acquisto, contribuiscono a ridefinire le traiettorie dell'innovazione commerciale. Così, ad esempio, i punti vendita che si trasformano in veri e propri ristoranti, andando conseguentemente a ridefinire i confini del settore e le regole della concorrenza, costituiscono la risposta, principalmente, al fenomeno della destrutturazione dei pasti. Allo stesso modo, i punti vendita orientati ai single rappresentano la risposta alla modificazione della struttura dei nuclei familiari.

In questi ultimi tempi, le imprese distributive hanno dunque riscoperto la valenza di alcune variabili – chiave che condizionano, nel breve periodo, le traiettorie dell'innovazione terziaria e, nel medio – lungo periodo, possono generare veri e propri canali/formati di punto vendita.

## 2.2 I fattori da domanda

In passato la distribuzione, nel definire le traiettorie dell'innovazione commerciale, cercava di interpretare le tendenze in atto nei modelli d'acquisto, mettendo in secondo piano l'analisi dei fattori che condizionano i modelli di consumo e gli stili di vita. Gli studi realizzati da autorevoli Istituti di ricerca, finalizzati a ricostruire le mappe dei valori, degli atteggiamenti, degli stili di vita dei consumatori, hanno da sempre rappresentato la principale fonte informativa delle strategie di marketing dell'industria di marca, mentre hanno rivestito un ruolo marginale nella definizione delle politiche di mercato del trade. Anche la complessa articolazione della domanda di beni (ipersegmentazione) ha interessato fino ad oggi prevalentemente le politiche di mercato delle imprese industriali. Da qualche anno, tuttavia, si assiste ad un rovesciamento dell'importanza delle diverse variabili che guidano il processo innovativo. Sta cambiando infatti l'atteggiamento delle imprese commerciali, sempre più interessate a conoscere in profondità le variabili esplicative del comportamento di consumo e degli stili di vita, riconoscendone il ruolo determinante ai fini della strategia di innovazione e di differenziazione dei punti vendita. I nuovi valori espressi dai consumatori (etici, morali, sociali, culturali, etc.), i nuovi atteggiamenti nei confronti di determinate problematiche (tutela ambiente, ecologia, etc.), la complessa articolazione della domanda di beni non interessano dunque solo l'industria ma influenzano in misura determinante anche le strategie competitive e di marketing della distribuzione. In quest'ottica, le ricerche sul consumatore realizzate dal trade non sono unicamente finalizzate a comprendere la domanda di servizi ma si estendono a nuovi campi di analisi, quali l'analisi delle variabili sociali, culturali, comportamentali etc.

Naturalmente, l'analisi di queste variabili è rilevante anche per le conseguenze che produce sui modelli d'acquisto. Infatti, la nuova configurazione assunta dalla domanda di servizi non è altro che il riflesso dei rapidi cambiamenti intervenuti nel quadro demografico, economico e sociale. In questo nuovo contesto, lo studio del comportamento di acquisto appare più complesso rispetto al passato non solo per la sua crescente articolazione ma anche per gli atteggiamenti contraddittori, talvolta irrazionali, assunti dal soggetto consumatore. La crescente autonomia manifestata nei confronti dei

prodotti e delle marche si riflette infatti anche nei confronti dei formati e delle insegne. Il consumatore integra sempre più spesso gli acquisti presso diversi formati<sup>5</sup> (dal negozio orientato al fresco, al supermercato biologico, al superstore etc.), manifesta una mescolanza tra la scelta di convenienza e di servizio<sup>6</sup>, desidera velocizzare l'atto di acquisto ma si mostra al contempo sensibile all'offerta di servizi ricreativi che soddisfano un bisogno di svago e di intrattenimento, ricerca risparmio ma apprezza sempre più ambientazioni innovative nelle luci, colori, attrezzature espositive, etc. Emergono dunque alcune tendenze di fondo nella domanda di servizi commerciali che talvolta possono apparire contraddittorie. Esse sono in realtà espressione della molteplicità di ruoli e di identità che assume il soggetto consumatore nella società contemporanea e della conseguente appartenenza dello stesso a più sistemi e mondi valoriali. I luoghi di acquisto si trasformano infatti sempre di più in veri e propri luoghi d'identità. Così, lo stesso consumatore, può identificarsi nei nuovi valori di salutismo e rivolgersi ai supermercati biologici e, al contempo, domandare prodotti ad elevato contenuto di servizio e rivolgersi ai format che offrono esclusivamente piatti pronti che possono essere consumati all'interno del punto vendita o a casa. Allo stesso modo, intende velocizzare l'atto di acquisto durante la settimana ed è sensibile ai nuovi format che offrono servizi coerenti con questi bisogni (ad esempio l'offerta del lunch box adatto per coloro che intendono consumare pasti in ufficio), mentre si trasforma in acquirente ricreativo in alcuni momenti e si mostra sensibile all'offerta di servizi di intrattenimento e di svago. La tendenza a velocizzare gli acquisti convive sempre più con i nuovi bisogni di aggregazione, di socializzazione e di arricchimento culturale. Così, lo stesso consumatore, si rivolge agli ipermercati che garantiscono la velocizzazione dell'atto di acquisto attraverso assortimenti ampi e poco profondi e la concentrazione dell'offerta food e non food e, al contempo, si rivolge ad altri format (si pensi ai supermercati biologici, new age, etc.) che si configurano come veri e propri meeting point, luoghi di socializzazione e di aggregazione. Il fabbisogno di realizzare economie di tempo non esclude fabbisogni più complessi come quello di socializzazione e di arricchimento culturale<sup>7</sup>.

Le tendenze di fondo emerse in questi ultimi anni nella domanda di servizi commerciali possono essere così schematizzate:

- tendenza al *one stop shopping*, ovvero concentrazione degli acquisti presso lo stesso format al fine di realizzare di economie di tempo;
- crescente sensibilità nei confronti di quegli aspetti del servizio che consentono il risparmio di tempo (ampiezza dei parcheggi, casse veloci, self scanning, display chiari e leggibili, organizzazione delle categorie per funzione d'uso/momento di consumo, consegne a domicilio);
- ricerca di varietà assortimentale all'interno delle diverse categorie merceologiche<sup>8</sup>;

<sup>5</sup> In questi ultimi mesi l'aumento dei prezzi al consumo di molte categorie di prodotto ha accelerato la domanda di convenienza e stimolato la mobilità del consumatore tra formati e insegne.

<sup>6</sup> In Italia, a differenza degli altri paesi europei, permane un certo pluralismo nella modalità di competizione e convivenza, nell'ambito della stessa area territoriale, format orientati al servizio e format maggiormente orientati alla convenienza. Auchan, ad esempio, ha abbandonato il posizionamento assunto in origine (freschezza e servizio) per adottare nel format ipermercato una politica discount, mentre Esselunga mantiene il proprio posizionamento distintivo orientato al servizio e all'innovazione. Anche nei Paesi un tempo caratterizzati da un'unica modalità di competizione (si pensi alle insegne presenti sul mercato tedesco da sempre orientate al contenimento dei costi e all'implementazione di politiche di prezzo aggressivo) hanno successo le nuove formule orientate esclusivamente al servizio e alla qualità (si pensi ad esempio alla catena Basic).

<sup>7</sup> La scelta di Albert Heijn di trasformare il punto vendita in un ambiente rilassante per il riposo e lo svago (piano bar, tavolini etc.) nonché di aggregazione e di socializzazione attraverso l'organizzazione dei corsi di cucina non contrasta affatto con il fabbisogno del consumatore di realizzare economie di tempo.

<sup>8</sup> In Italia, il recente successo della formula del superstore e le migliori performance realizzate rispetto al canale ipermercato sono anche imputabili ad una diversa logica di pianificazione degli assortimenti commerciali. Il minor numero di marche trattate dal superstore non ha ridotto infatti l'ampiezza della scala prezzi che al contrario, in molte categorie di prodotti, appare più ampia (Fonte: Information Resources, 2001). Questo sta a significare che il formato superstore, con un numero di marche inferiore al formato iper, è stato in grado di coprire meglio tutte le diverse fasce prezzo e garantire una maggiore varietà assortimentale.

- preferenza per forme di *price promotion* (sconti in % sui singoli prodotti, sconti riservati ai possessori di carte fedeltà etc.) rispetto a forme promozionali di tipo *non price* (concorsi a premi, regali attraverso le carte fedeltà etc.)<sup>9</sup>;
- maggior utilizzo della tecnologia in store (self scanning, video interattivi, Internet shopping, etc.);
- crescente attenzione nei confronti della salute, della sicurezza alimentare e dell'ecologia che si è tradotta in importanti innovazioni nell'ambientazione interna ed esterna al punto vendita (lavorazioni a vista, pareti a vetrate, illuminazione naturale, etc.) e nel controllo di filiera al fine di garantire le diverse dimensioni della qualità dei prodotti freschi (di prodotto, di processo, di filiera);
- ampliamento dei confini della programmazione d'acquisto (dalla categoria alla funzione d'uso/momento di consumo) e aumento dell'incidenza degli acquisti d'impulso<sup>10</sup>;
- maggiore articolazione e segmentazione della domanda di servizi commerciali (ipersegmentazione);
- crescente sensibilità alla dimensione “esperienziale” dello shopping.

Già a partire dagli anni '70 alcuni filoni di ricerca<sup>11</sup> riconoscono le motivazioni di natura ricreativa e ludica legate all'attività di shopping che si affiancano a motivazioni di natura meramente funzionale. Naturalmente questa dimensione ricreativa dello shopping, che riconosce l'attività di acquisto come una funzione autonoma rispetto all'approvvigionamento di beni, si presta a descrivere l'atteggiamento di acquisto nel settore dei beni problematici. Il bisogno di svago, di intrattenimento, di aggregazione, di socializzazione, in casi estremi, di fuga dalla realtà appartiene, almeno in origine, al mondo dei beni problematici (moda, lusso, etc.) mentre non sembra interessare il mondo dei beni di largo e generale consumo, caratterizzati dalla ricerca prevalente di convenienza e di risparmio di tempo. In realtà, in questi ultimi anni, sono davvero numerosi gli esempi di insegne che appartengono al settore alimentare in grado di offrire all'interno dei punti vendita, anche di piccole dimensioni, servizi di ristoro, svago, intrattenimento etc. Si tratta di servizi che consentono di vivere all'interno dei punti vendita grocery una vera e propria esperienza d'acquisto.

La nuova configurazione assunta dalla domanda di servizi finisce così con il delineare nuove forme e nuovi vettori di creazione di valore all'interno dei punti vendita, stimolando un processo graduale di convergenza tra i settori un tempo ben distinti e delineati.

### 2.3 I fattori da offerta

Le determinanti da offerta possono essere classificate in due macro-fattori:

- i fattori interni da offerta, principalmente riconducibili alla *store erosion* e al calo della produttività;
- le strategie competitive dei distributori e le politiche di trade marketing dell'industria di marca.

Innanzitutto il processo innovativo è condizionato da variabili interne che stimolano il rinnovamento e talvolta la riconversione dei formati. I punti vendita sono infatti soggetti ad un naturale processo di invecchiamento (*store erosion*) che abbraccia le strutture espositive, i modelli di layout, la tecnologia in store, l'illuminazione, l'ambientazione etc. Si tratta di attributi soft che influiscono sul comportamento d'acquisto del consumatore all'interno del punto vendita e, in generale, sulla fedeltà all'insegna. In questi ultimi anni si è drasticamente ridotto il ciclo di vita del prodotto commerciale e ciò ha contribuito ad aumentare la frequenza media di ristrutturazione dei punti vendita. Normalmente, la politica di rinnovamento da origine a innovazioni secondarie che vanno a colpire specifici segmenti di domanda attraverso una diversa combinazione di servizi presenti nel format di origine. In taluni casi, la politica di ristrutturazione può dare origine all'affermazione di nuovi canali di ven-

<sup>9</sup> Fonte: Rapporto Cermes 2002, opera non pubblicata.

<sup>10</sup> Fonte: Rapporto Cermes (2000), opera non pubblicata.

<sup>11</sup> Stephenson, Willet (1969); Darden, Reynolds (1971); Mason, Mayer (1972); Moschis (1976).

dita. Si pensi, al riguardo, ai supermercati inglesi di prossimità che si sono trasformati in punti vendita al confine tra il canale HO.RE.CA. e il canale moderno.

Infine, i nuovi comportamenti innovativi intrapresi dalle aziende commerciali più dinamiche ed evolute non sono altro che la conseguenza della progressiva affermazione di un marketing distributivo autonomo. Quando alle imprese commerciali si riconosce una funzione meramente logistica l'innovazione di prodotto non assume che un significato: la comparsa sul mercato di nuove forme distributive. Con l'affermarsi di una politica di marca insegna il concetto di innovazione si arricchisce di nuovi significati e viene inteso anche come processo di innovazione continua del prodotto, declinato nei suoi diversi attributi, per rispettare la promessa fatta attraverso lo sviluppo del brand. La diversa propensione all'innovazione che si riscontra tra le insegne europee riflette la diversa autonomia di marketing dei distributori.

In Italia, è proprio il ritardo accusato dalle insegne nell'assunzione di un orientamento di marketing la principale causa del rallentamento del processo innovativo, confinato fino ad oggi entro gli schemi classici (affermazione di nuovi canali/formati) e generato attraverso la manovra delle tradizionali leve di retail mix. Nel nostro Paese, i limiti allo sviluppo del marketing distributivo e all'implementazione di una politica di innovazione sono principalmente riconducibili alle strategie competitive dei fornitori di marca<sup>12</sup>. La manovra delle leve di marketing finalizzata alla realizzazione di un vantaggio competitivo sul mercato intermedio limita infatti l'autonomia di marketing dei distributori che rinunciano allo sviluppo di una politica di marca insegna al fine di beneficiare degli sconti e contributi di trade marketing.

Negli ultimi decenni, l'aumento incontrastato dei contributi di trade marketing ha impedito ai distributori di svolgere una funzione autonoma di marketing ed ha innescato un circolo vizioso di distruzione di valore che ha ridotto gli effetti di welfare per il consumatore finale.

In questi ultimi anni, si sono finalmente affermate le condizioni di sviluppo di un marketing distributivo autonomo e, con esso, si sono gettate le basi per lo sviluppo di strategie di innovazione finalizzate alla creazione di valore per il consumatore finale.

In questo nuovo contesto, la spinta all'innovazione continua deriva principalmente dai seguenti fattori:

- intensificazione del confronto competitivo orizzontale;
- internazionalizzazione del trade;
- riduzione delle risorse di trade marketing dell'industria di marca.

Si tratta di fattori competitivi che, unitamente alle variabili ambientali e da domanda, contribuiscono a ridefinire modelli teorici e paradigmi concettuali, stimolando alcune riflessioni sui nuovi significati che assume il termine innovazione di prodotto nelle imprese commerciali.

### **3 Per un nuovo concetto di Innovazione nel retailing**

La modernizzazione del commercio e lo sviluppo di una politica di marca insegna attribuisce così nuovi significati al termine innovazione del prodotto commerciale.

In questo nuovo contesto, sorge spontaneo porsi alcune domande.

- Come si definisce e come si classifica l'innovazione di prodotto nei settori distributivi moderni ed evoluti in chiave di marketing?
- Come si valuta l'intensità del fenomeno innovativo?
- Come possono essere valutate le nuove forme che assume l'innovazione di prodotto nel commercio (nell'ambientazione, nel visual merchandising, nella relazione con il consumatore, nell'intrattenimento)?

<sup>12</sup> Lugli, “Economia e gestione delle imprese industriali (trade marketing), Utet, 1998.

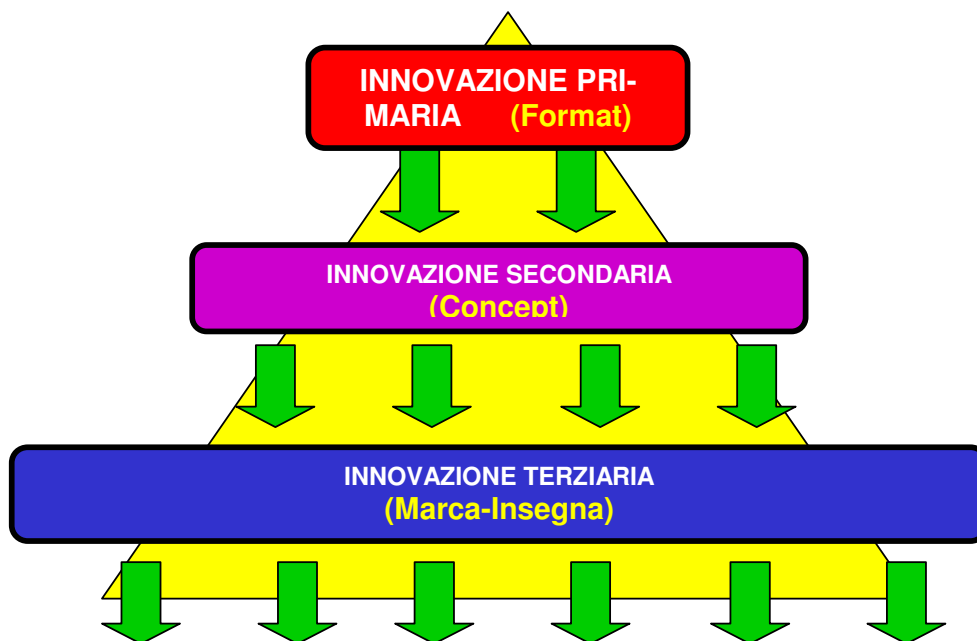
- La portata di queste innovazioni può essere assimilata alla comparsa sul mercato di un nuovo canale distributivo?

Nasce a questo punto il bisogno di costruire un quadro di riferimento, in grado di concettualizzare e classificare le molteplici forme che assume l'innovazione di prodotto nel commercio. La classificazione proposta in letteratura (distinzione tra innovazione primaria e secondaria) rischia infatti di non trovare un riscontro nell'attuale contesto competitivo.

Partendo dai limiti dei modelli tradizionali, si è dunque cercato di proporre un nuovo modello di interpretazione del fenomeno innovazione, che verrà d'ora in poi classificata su tre distinti livelli in funzione della diversa intensità innovativa e del numero di variabili strategiche manovrate dal distributore. La piramide dell'innovazione proposta nella figura 1, che rappresenta il modello di riferimento<sup>13</sup>, distingue l'innovazione in **primaria, secondaria e terziaria**.

I tre livelli individuati si distinguono per le variabili strategiche generatrici di innovazione, per il contenuto e l'intensità del processo innovativo.

**Fig. 1 La piramide dell'innovazione**



Inoltre, coerentemente con la nuova prospettiva market based che si intende assumere, si riconoscono nuove leve di generazione dell'innovazione commerciale in contrapposizione ad una visione tradizionale che riconosceva unicamente nelle leve di retailing-mix e nei servizi commerciali tradizionali i vettori per creare innovazione all'interno dei punti vendita. Se si analizzano le forme distributive (esempi di innovazione primaria) presenti nei contesti distributivi commercialmente evoluti (supermercato, ipermercato, discount, etc.), si intuisce facilmente come i vettori che hanno generato innovazione appartengano sostanzialmente a due grandi categorie:

<sup>13</sup> La rappresentazione grafica della piramide sta a significare che, di mano in mano che si scende (dal primo al secondo e terzo livello), si moltiplicano i parametri strategici dell'innovazione.

- servizi commerciali che rientrano tradizionalmente nelle competenze distintive dei distributori (parcheggio, consegna a domicilio, orario di apertura, etc.);
- leve di retailing mix, in particolare l’assortimento commerciale.

Con l’affermarsi di un nuovo concetto di innovazione, si ampliano i vettori che possono generare nuovi prodotti commerciali (a qualsiasi livello si configuri l’innovazione: primaria, secondaria, terziaria). L’assortimento continua a costituire la variabile – chiave in grado di spiegare l’innovazione commerciale, ma a questa variabile se ne aggiungono altre, in passato non contemplate in letteratura. L’offerta di servizi finanziari, assicurativi, culturali, ricreativi, di caffetteria, di ristorazione, l’organizzazione di eventi e spettacoli costituiscono oggi nuovi vettori manovrati dalle imprese per generare il processo innovativo nei punti vendita. Naturalmente, l’intensità del contenuto innovativo varia: in un primo momento l’innovazione può configurarsi come terziaria e, gradualmente, una volta accresciute le risorse di competenza e di fiducia, può dare origine a nuovi formati e canali distributivi.

Nella tabella 1 sono illustrati i parametri sui quali è possibile agire per generare l’innovazione del prodotto commerciale.

I parametri strutturali e di assortimento (macro-differenziazione) qualificano l’innovazione primaria e secondaria. Si tratta di parametri “hard” che definiscono le caratteristiche strutturali e gestionali di un canale/formato di punto vendita. Per contro, l’assortimento a livello micro, il merchandising, l’offerta di servizi ricreativi, etc., qualificano l’innovazione terziaria, ovvero consentono di dare identità e distintività alle diverse proposte commerciali. Si tratta di variabili “soft”, che influenzano naturalmente i parametri gestionali ed economici del punto vendita, ma non intervengono in modo sostanziale sulle caratteristiche strutturali del canale/formato.

La definizione di **innovazione primaria** non si discosta da quella proposta in letteratura dai diversi autori che si sono occupati, in tempi diversi, di innovazione commerciale. (Spranzi 1969, Lugli 1974, 1976, 1998, Pellegrini 1988,). Secondo la letteratura prevalente, l’innovazione primaria coincide con la comparsa sul mercato di un nuovo canale distributivo e si realizza mediante l’offerta di uno o più servizi non presenti nelle forme distributive preesistenti. Secondo la visione tradizionale, un nuovo canale distributivo che si afferma sul mercato:

- pratica prezzi inferiori rispetto alle formule pre-esistenti;
- genera una “discontinuità” ed una modificazione degli assetti strutturali e meccanismi competitivi;
- agisce sulle leve del retail-mix tradizionali, principalmente l’assortimento.

Seguendo questa prospettiva, il supermercato, l’ipermercato, il discount etc. rappresentano esempi di innovazione primaria: si tratta infatti di nuovi formati che si sono affermati sul mercato attraverso una politica di prezzi aggressivi ed hanno prodotto nel tempo rilevanti riflessi sugli assetti strutturali e sugli equilibri del mercato (si pensi all’iper in Francia, al discount in Germania etc.). Secondo la visione tradizionale, i parametri che qualificano l’innovazione primaria sono di tipo strutturale e, tra questi, il più importante è costituito dalla leva assortimento (inteso come numero e tipologia di reparti trattati e, più in generale, le politiche assortimentali).

Nella nuova visione, si ritiene che i parametri su cui agire per generare innovazione di primo livello siano sostanzialmente gli stessi (parametri strutturali) ed in particolare la leva assortimento gioca un ruolo strategico ai fini della nascita e dell’affermazione di una innovazione radicale.

Tuttavia, la nuova visione si differenzia da quella tradizionale per le seguenti ragioni:

- il posizionamento prezzo del nuovo formato può essere superiore a quello delle formule pre-esistenti;
- il nuovo formato può rivolgersi a nicchie di mercato e, per questo, produce uno scarso impatto sugli assetti strutturali del mercato;
- si agisce su leve strategiche che talvolta esulano dai confini competitivi tradizionali.

## Le variabili dell'innovazione primaria

### INDICATORI DI STRUTTURA

- Ubicazione
- Superficie (m<sup>2</sup>)
- Parcheggio
- Numero casse
- Numero addetti
- Orari d'apertura
- Layout delle attrezzature
- Numero e tipologia dei reparti

## Le variabili dell'innovazione secondaria

### LEVA ASSORTIMENTO (Macro)

- Numero categorie merceologiche
- Numero referenze
- Numero referenze e incidenza % dei freschi sul fatturato
- Numero referenze e incidenza % dei generi vari sul fatturato
- Numero referenze e incidenza % del non food sul fatturato
- Incidenza del reparto piatti pronti
- Incidenza del mono/biporzione

## Le variabili dell'innovazione terziaria

### LEVA ASSORTIMENTO (Micro)

- Innovazioni assortimentali
- Politica di marca nei deperibili
- Politica di marca commerciale

### LEVA PREZZO

- Every day low price
- Politica promozionale

### SERVIZI EXTRA

- Servizi ristorazione
- Servizi caffetteria
- Servizi finanziari e assicurativi
- Servizi culturali

### LEVA MERCHANDISING

- Layout delle attrezzature
- Layout merceologico
- Display merceologico

### SERVIZI TRADIZIONALI

- Self scanning
- Consegna a domicilio
- Soddisfatti o rimborsati
- Etc.

### RELAZIONI CON IL CONSUMATORE

- Micromarketing
- Carta fedeltà
- One to one marketing

### LEVA COMUNICAZIONE

Comunicazione istituzionale  
Comunicazione promozionale  
Comunicazione di punto vendita

Nella nuova visione si ampliano dunque i vettori dell'innovazione nel senso che si può creare un nuovo canale anche agendo su vettori “lontani” dal *core business* dell'impresa commerciale. Seguendo questa prospettiva, se l'impresa decide, ad esempio, di proporre un assortimento composto esclusivamente da piatti pronti preparati e cucinati in punto vendita, attrezzato di cucina professionale con uno staff di cuochi dedicato e con possibilità di consumo dei prodotti in aree dedicate<sup>14</sup>, è evidente che l'innovazione si configura come primaria poiché il nuovo format si pone al confine tra i punti vendita grocery (che diversificano l'assortimento inserendo un reparto di piatti pronti) e il canale Ho.Re.Ca. Questa politica assortimentale impatta infatti sui modelli logistici, sul processo produttivo, sui rapporti a monte con i fornitori, sui modelli organizzativi e quindi si configura come una innovazione radicale. Allo stesso modo, la recente comparsa sul mercato di nuovi format distributivi che propongono un assortimento (food e non food) ed un mix di servizi in grado di soddisfare non più singoli bisogni ma “grappoli” di bisogni<sup>15</sup>, espressi da precisi target di consumatori, rappresenta un esempio di innovazione primaria. Se il distributore compone un assortimento basandosi sulla logica della complementarietà e sostituibilità funzionale tra beni e servizi nell'ambito dei processi di consumo, occasioni di consumo, processi di acquisto, stili di vita etc. genera a tutti gli effetti un'innovazione radicale, nonostante si rivolga a “nicchie” di mercato e produca effetti marginali sugli assetti strutturali del mercato. Si pensi al riguardo ai nuovi format che si sono recentemente affermati sul mercato europeo, concepiti per soddisfare un sistema complesso di bisogni (dall'organizzazione di un viaggio, all'organizzazione di una serata con amici, etc.) o precisi stili di vita (naturalista, salutista, spiritualista, etc.). I diversi beni aggregati, unitamente all'offerta di servizi che talvolta esulano dai confini competitivi tradizionali (organizzazione di eventi, seminari e incontri, ristorazione etc.), trasformano i punti vendita in veri e propri Meeting Point per tutti coloro che condividono (indipendentemente dalle caratteristiche socio-demografiche, economiche, etc.) un sistema di valori. In questo contesto, i punti vendita si trasformano da semplice luogo dove acquistare beni/servizi a luogo di aggregazione, socializzazione, intrattenimento, informazione e sensibilizzazione.

Nei mercati maturi, l'innovazione primaria si può quindi affermare sul mercato con un elevato livello di servizio e praticando prezzi più elevati rispetto alle formule preesistenti. In effetti, in questi ultimi anni, gli esempi di innovazione primaria proposti da distributori europei eccellenti dimostrano come i nuovi canali si affermino sul mercato con un elevato livello di servizio e con un posizionamento prezzo superiore rispetto alle formule preesistenti. La nuova visione, dunque, mette in discussione i modelli tradizionali che legavano l'innovazione di prodotto nel commercio alla concorrenza di prezzo. Questa visione di innovazione primaria si allontana inoltre dalla visione tradizionale che riconosce la capacità dell'innovazione radicale di creare una “discontinuità” rispetto al passato e suscitare, di conseguenza, cambiamenti sostanziali negli equilibri del mercato. Nei sistemi distributivi evoluti si possono affermare nuovi format distributivi volti a soddisfare bisogni emergenti (p.v. che offrono esclusivamente prodotto biologici e naturali, piatti pronti, etc.), rivolti a specifici segmenti di consumatori, che convivono con i format preesistenti senza produrre conseguenze rovinose sulla struttura del mercato.

Proseguendo nell'analisi, **l'innovazione secondaria** può essere definita come la comparsa sul mercato di un formato di punto vendita che propone una nuova combinazione di servizi offerti nei canali preesistenti, senza che tale ricombinazione alteri il *core business* dell'impresa commerciale. L'innovazione secondaria viene dunque generata agendo principalmente sulla variabile assortimento (macro) e, solo di riflesso, su alcuni parametri strutturali (il numero di addetti, il layout delle at-

<sup>14</sup> Nei paesi europei commercialmente evoluti esistono diversi esempi di format (Tesco Express, GB Express etc.) che offrono prevalentemente Piatti pronti per soddisfare i bisogni di coloro che non hanno tempo da dedicare alla preparazione dei cibi.

<sup>15</sup> Castaldo S.(2000), “Retailing & Innovazione”.

trezzature, etc.). Seguendo questa prospettiva, è possibile affermare che il superstore, il super orientato al fresco, il supermercato che offre piatti pronti cucinati in punto vendita, etc. rappresentano esempi di innovazione secondaria poiché, rispetto al canale supermercato, si modifica l'assortimento (manovrando la varietà, l'ampiezza e la profondità) di alcuni reparti già presenti nel canale super (ad esempio i reparti dei prodotti freschi, biologici, piatti pronti, etc.). I reparti/categorie che connotano i nuovi concept di punto vendita diventano strategici ai fini della politica di differenziazione intra-formula tanto che i punti vendita vengono percepiti dal consumatore come diversi rispetto al canale originario. L'innovazione secondaria rappresenta la risposta ad una maggiore articolazione della domanda di servizi commerciali, che si caratterizza per una segmentazione sempre più spinta. A questo livello non si aggiungono nuovi servizi, semplicemente si combina diversamente i servizi (principalmente l'assortimento) presenti nelle formule preesistenti per soddisfare meglio i bisogni di segmenti specifici di consumatori. Si pensi ai concept di punti vendita che orientano maggiormente l'offerta commerciale verso i reparti dei Piatti pronti per soddisfare i bisogni di coloro che non hanno tempo da dedicare alla preparazione dei pasti, oppure orientano la loro offerta verso i prodotti naturali e biologici per soddisfare i bisogni di coloro che sono sensibili alla qualità dei prodotti nel rispetto della salute e della tutela dell'ambiente. L'innovazione secondaria agisce dunque sulla politica assortimentale e, di riflesso, su alcuni parametri strutturali (numero addetti, etc.) al fine di orientare l'offerta verso segmenti specifici di consumatori.

Se la segmentazione dell'offerta commerciale in canali distributivi (innovazione primaria) risponde a criteri oggettivi e, nonostante le discordanze tuttora esistenti tra i diversi Istituti di ricerca<sup>16</sup>, è possibile ricostruire un quadro preciso dell'articolazione dell'offerta commerciale nei diversi format, altrettanto non si può dire per quel che concerne la segmentazione dell'offerta commerciale in concept di punto vendita. A questo livello, infatti, aumenta la discrezionalità ed ogni azienda tende a proporre una propria classificazione di formato di punto vendita. Ad esempio, il supermercato orientato al fresco viene definito da Coop secondo alcuni parametri strutturali (dimensione, layout delle attrezzature, numero addetti per reparto) e di marketing (assortimento dei freschi) che non coincidono con quelli utilizzati dall'azienda Conad per definire lo stesso concept di punto vendita. La segmentazione della rete dei punti vendita in cluster ben definiti ha inoltre per obiettivo quello di orientare il retail – mix (assortimento, prezzi, promozioni, spazio espositivo)<sup>17</sup>.

Infine, **l'innovazione terziaria** rappresenta la faccia nascosta della politica di marca insegna. L'insegna e il punto vendita sono diversi così come lo sono la marca e il prodotto per le imprese industriali. A livello di prodotto industriale, non mancano gli esempi in grado di spiegare come marca e prodotto siano di fatto due concetti ben distinti. Ad esempio, la marca Tide lanciata sul mercato nel 1947 dalla P&G ha subito, dalla fase di lancio, ben 55 modifiche per far fronte alle innovazioni dei tessuti e delle lavatrici mentre ha mantenuto costante nel tempo il proprio posizionamento<sup>18</sup>.

La marca insegna rappresenta l'idea che il consumatore si forma nella mente in seguito all'esperienza d'acquisto (Lugli 1998) e, in quanto promessa al cliente, rimane costante nel tempo. Per contro il punto vendita muta continuamente per far fronte all'evoluzione della domanda dei consumatori e rispettare così la *promise* al cliente garantita dalla presenza della marca insegna. Questo terzo livello di innovazione non identifica nuovi canali/formati, semplicemente consente di identificare la politica di marca dei distributori all'interno di un determinato canale /formato di punto vendita. Mentre i parametri strutturali e di assortimento (macro-differenziazione) qualificano l'innovazione primaria e secondaria, le leve operative (assortimento a livello micro, merchandising, comunicazione, ambientazione, servizi accessori) qualificano la politica di marca insegna e consentono di dare identità e distintività alle diverse imprese commerciali. È a questo livello che il concetto di innovazione del prodotto commerciale converge con il significato attribuito, secondo la lettera-

<sup>16</sup> Iri e Nielsen, ad esempio, definiscono i canali distributivi (principalmente supermercato e ipermercato) in modo diverso e questo produce inevitabili riflessi sull'analisi della struttura dell'offerta commerciale e sulle dinamiche previste.

<sup>17</sup> Lugli G. (1998), op.cit.

<sup>18</sup> Lambin J.J. (1989), “Marketing”.

tura di marketing, all’innovazione di prodotto nell’industria. L’innovazione terziaria si realizza nel momento in cui i distributori hanno definitivamente assunto un ruolo di marketing autonomo e tale orientamento strategico conferisce un vantaggio competitivo stabile e duraturo. I distributori sono infatti impegnati nell’attività d’ascolto dei bisogni dei consumatori e tale orientamento di marketing si traduce in una propensione all’innovazione continua nelle politiche assortimentali, di merchandising, di comunicazione, di ambientazione etc. Ciò che più conta, è capire in anticipo, rispetto ai concorrenti, i cambiamenti che avvengono nella domanda di consumo e di acquisto, negli stili di vita, nei modelli sociali e culturali e cercare di tradurre tali cambiamenti in innovazioni nelle leve di retailing mix e nei servizi offerti alla clientela. Il processo innovativo di terzo livello è identico a quello delle imprese industriali e si sviluppa attraverso cinque fasi: generazione dell’idea, sviluppo del concetto di prodotto, analisi economica, testing e lancio sul mercato del nuovo “servizio”. La fase di testing, ad esempio, viene realizzata mediante l’identificazione di punti vendita pilota dove si sperimentano le diverse innovazioni (tecnologia self scanning, aggregazioni merceologiche per funzione d’uso e momento di consumo, preparazione in punto vendita di alcuni piatti pronti, etc.) e, se tali innovazioni consentono di realizzare i risultati economici attesi e sono percepiti dal consumatore come migliorativi del livello del servizio offerto, vengono successivamente estesi a tutti i punti vendita.

L’innovazione terziaria non va tuttavia confusa con la politica di differenziazione competitiva realizzata dalle imprese distributive all’interno di un canale/formato al fine di conferire identità all’insegna. I numerosi esempi di differenziazione realizzati agendo esclusivamente sull’ambientazione interna, esterna, comunicazione visiva etc. non possono essere considerati innovazioni. L’innovazione presuppone l’introduzione di servizi non offerti in quel momento dalle imprese concorrenti al fine di migliorare la capacità di soddisfare i bisogni dei consumatori.

Come vedremo, la valorizzazione di questi servizi presuppone investimenti crescenti nelle leve della comunicazione: l’advertising, nelle sue diverse forme, diventa infatti il prerequisito della percezione dei nuovi servizi dell’innovazione terziaria.

L’innovazione terziaria può essere poi distinta in funzione della replicabilità del contenuto innovativo. L’azienda che ha definito il proprio posizionamento strategico e intende identificarsi in determinati valori (si pensi all’impegno sociale di Coop, ai valori di tradizione e tipicità di Conad, etc.) può sperimentare innovazioni radicali in alcuni punti vendita immagine (i cosiddetti *flagship store*) in cui le soluzioni architettoniche, di ambientazione interna, di illuminazione, di comunicazione visiva etc. non sono altro che la traduzione del posizionamento scelto. Si pensi, ad esempio, al *flagship store* sviluppato di recente da Sainsbury<sup>19</sup> che comunica l’impegno della catena britannica nei confronti dell’ecologia e del rispetto dell’ambiente. L’azienda, coerentemente con i valori in cui si identifica, ha deciso di creare un punto vendita immagine che comunica l’impegno irrinunciabile nei confronti delle problematiche ambientali ed ecologiche. L’innovatività del *flagship store* si esprime nell’ambientazione esterna (presenza di pannelli solari e pale per produrre energia eolica), nell’architettura dell’edificio (la trasparenza è garantita dalla presenza di grandi vetrate che consentono al cliente di osservare l’esterno e l’interno del punto vendita) e nell’ambientazione interna (illuminazione naturale, decorazioni con bottiglie di plastica riciclate, etc.).

Naturalmente, si tratta di un negozio immagine, i cui costi di progettazione impediscono la replicabilità di tale soluzione su tutti i punti vendita della catena. Tale *flagship store* svolge un ruolo strategico e, al pari della comunicazione istituzionale, comunica l’immagine e i valori dell’insegna. Questo esempio di innovazione terziaria non va dunque confuso con le soluzioni innovative replicabili su tutti i punti vendita della catena. Seguendo l’esempio, Sainsbury potrebbe innovare tutti i suoi punti vendita, nel rispetto dei valori in cui si identifica, inserendo la macro categoria dei prodotti ecologici, che vengono aggregati sul piano espositivo e valorizzati da una comunicazione di reparto che consente di dare identità e distintività all’insegna.

<sup>19</sup> Il *flagship store*, localizzato a Greenwich, è di circa 3.500 mq di vendita e ha richiesto un investimento pari a Euro 23.240.000.

L'innovazione terziaria rappresenta la risposta dell'azienda all'evoluzione demografica, degli stili di vita, dei valori sociali e culturali dei consumatori<sup>20</sup>. Secondo la letteratura prevalente, essendo tali innovazioni “a vista”, non producono che effetti di monopolio temporaneo poiché facilmente imitabili dai concorrenti. In realtà, esattamente come avviene per le imprese industriali, se l'azienda è proattiva e pioniera nella risposta ai bisogni emergenti dei consumatori ed introduce per prima innovazioni significative, consente di ottenere un vantaggio competitivo stabile e duraturo<sup>21</sup>. La capacità di proteggere tali innovazioni e ritardare la risposta delle aziende rivali dipende naturalmente dalla combinazione tra le tre dimensioni dell'innovazione (di prodotto, di processo e organizzativa). Tanto più un'innovazione di prodotto richiede innovazioni di processo e organizzative tanto più si elevano barriere all'imitazione.

Seguendo questa prospettiva di analisi, l'innovazione nelle relazioni con la clientela finale rientra nell'innovazione terziaria poiché consente di costruire e mantenere la fedeltà del cliente all'insegna. Si pensi al riguardo a Superquinn, che ha saputo innovare il rapporto con la clientela finale attraverso l'ormai noto programma Goof, che prevede il coinvolgimento diretto della clientela nella misurazione del livello del servizio offerto e prevede una ricompensa in termini di punti accreditati sulla carta fedeltà in caso di disservizio.

Anche l'innovazione nel layout delle attrezzature e merceologico proposto da Albert Heijn nel punto vendita di Harlem rientra negli esempi di innovazione terziaria. Come noto, il distributore olandese ha realizzato il supermercato a cerchi concentrici, concentrando nel cuore del punto vendita tutti i servizi ricreativi (area ristoro, area bimbi, intrattenimento,...) che consentono al consumatore di vivere una esperienza d'acquisto coinvolgente. Il punto vendita di Harlem costituisce senz'altro un *flagship store*, che intende comunicare l'impegno dell'insegna a creare ambienti emotivamente coinvolgenti, intesi non solo come luoghi di scambio di beni e servizi, ma come “luoghi di relazione”. Il punto vendita immagine di Albert Heijn è in grado di comunicare efficacemente il posizionamento distintivo dell'insegna, che intende creare ambienti di relazione in cui il consumatore vive una vera e propria esperienza d'acquisto. Coerentemente con tale orientamento, Albert Heijn si impegna in tutti i suoi punti vendita (innovazione replicabile) a offrire servizi ricreativi per rendere l'attività d'acquisto piacevole e coinvolgente.

Emergono a questo punto tre importanti considerazioni. La prima concerne il confine tra i tre livelli di innovazione, che spesso è “labile” e nasconde valutazioni soggettive che impediscono, talvolta, tentativi di generalizzazione. Ciò sta a significare che alcuni tentativi di innovazione realizzati da distributori eccellenti, facilmente riconducibili al terzo livello poiché generati, ad esempio, attraverso l'inserimento di una categoria innovativa (i Piatti pronti), possono essere talvolta trasformati in innovazione di primo o secondo livello. La chiave di lettura risiede naturalmente nella valutazione della portata del contenuto innovativo. Se l'azienda inserisce per prima, rispetto ai concorrenti, la categoria di piatti pronti, non vi è dubbio che l'innovazione si configura come terziaria. La capacità di interpretare le tendenze in atto (nei modelli sociali, culturali, stili di vita etc.) e di diversificare l'assortimento in risposta ai nuovi bisogni qualifica la politica di marca insegna. In Italia, Esselunga viene percepita come un'azienda pioniera nella capacità di innovare continuamente l'assortimento in risposta ai bisogni emergenti dei consumatori. Proseguendo nell'analisi, se l'azienda decide di ampliare l'offerta dei piatti pronti preparati in punto vendita, l'innovazione si configura come secondaria. Si tratta infatti di combinare diversamente l'assortimento orientando maggiormente l'offerta commerciale verso le categorie di piatti pronti al fine di soddisfare meglio i bisogni di un segmento specifico di consumatori. Il Gigante ha sperimentato di recente un concept di punto ven-

<sup>20</sup> Si pensi, al riguardo, ai recenti tentativi di differenziazione dell'insegna realizzati da alcune imprese distributive attraverso l'inserimento delle categorie di prodotti etnici, biologici, ecologici, del commercio equo e solidale in risposta all'evoluzione demografica, sociale, comportamentale, culturale dei consumatori.

<sup>21</sup> I vantaggi in termini di quota di mercato e redditività delle aziende pioniere sono stati efficacemente illustrati da Urban, Carter, Gaskin, Mucha, 1986.

di orientato ai piatti pronti, preparati e cucinati all'interno del punto vendita attrezzato di cucina professionale. Infine, se l'azienda decide di offrire esclusivamente Piatti pronti con possibilità di consumo dei prodotti in aree dedicate, l'innovazione si configura come primaria. Se l'attività di ristorazione diventa prevalente si mette in moto un processo organizzativo e logistico completamente diverso dai formati preesistenti, non vi è dubbio che ci troviamo di fronte ad un autentico nuovo prodotto commerciale. Secondo questo modello interpretativo Tesco Express, l'insegna britannica che vende esclusivamente piatti pronti e monoporzionati è un dunque un esempio di innovazione primaria. Allo stesso modo, i super che vendono esclusivamente prodotti naturali e biologici rappresentano un esempio di innovazione radicale, che impatta sui processi, sull'organizzazione e sull'integrazione a monte con soggetti esterni (fornitori etc.).

La seconda importante riflessione concerne lo stretto legame che può sussistere tra i tre livelli di innovazione. Nei sistemi distributivi moderni ed evoluti, gli esempi di innovazione assortimentale che si sono manifestati al terzo livello (inserimento di reparti biologici, salutistici, ecologici etc.) hanno gradualmente stimolato l'innovazione secondaria e, in casi estremi, l'innovazione primaria. La piramide dell'innovazione si può dunque rovesciare. L'innovazione può manifestarsi inizialmente al terzo livello e, gradualmente, una volta accresciute le risorse di competenza e di fiducia, può dare origine a nuovi formati e canali distributivi.

Infine, la terza riflessione concerne il ruolo che la comunicazione riveste in questa nuova fase del ciclo di vita dell'innovazione, sempre più orientata ad affermare l'immagine dell'insegna. In effetti, le nuove dimensioni assunte dall'innovazione commerciale (innovazione terziaria) conferiscono alla leva comunicazione nuovi ruoli e nuovi significati.

#### 4. Il ruolo della comunicazione e il valore degli investimenti

L'importanza assunta dalla comunicazione rimanda al tema dell'innovazione terziaria ed alla capacità dell'impresa commerciale di identificare la propria insegna in termini simbolici ed affettivi. Le specificità del servizio commerciale, infatti, rafforzano il potenziale della comunicazione, in virtù della fisicità dei processi d'acquisto che dispiegano enormi potenziali relazionali.

È solo grazie alla pianificazione di investimenti coordinati e innovativi che il distributore può veicolare al consumatore messaggi distintivi e connotare l'esperienza d'acquisto creando un'immagine d'insegna.

Prima di entrare nel merito delle soluzioni adottate dalle imprese per costruire una propria identità d'insegna può essere utile richiamare i dati più significativi in materia di investimenti.

Una prima evidenza riguarda il mercato italiano, laddove nel 2002, a fronte di un rallentamento generalizzato dei budget pubblicitari, anche le imprese commerciali hanno diminuito i propri investimenti. Nel 2002 il top spender risulta essere la Coop con circa 17 milioni di euro, seguono Esselunga con circa 13 milioni e Conad con circa 10 milioni. Da segnalare investimenti analoghi o superiori da parte della distribuzione non food, con Euronics e UniEuro che superano la soglia dei 15 milioni di euro (Tab.2).

**Tab.2** - Gli investimenti pubblicitari nette delle principali imprese commerciali espressi in milioni di euro

AZIENDA	ANNO 2002
---------	-----------

Coop ( Coop, IperCoop)	17,25
Euronics	19,60
UniEuro	15,51
Esselunga	13,01
Conad	10,58
Carrefour-GS	7,44
Lidl	5,67

Fonte: ns. elaborazioni su MindShare e Nielsen

Questi dati sono interessanti se letti in chiave storica (Tab.3). LA GDO alimentare, infatti, mostra oscillazioni significative da un anno all'altro probabilmente in virtù di processi di acquisizione e di fusione che hanno scandito l'ultimo decennio<sup>22</sup>.

**Tab.3** - Il trend degli investimenti pubblicitari lordi delle imprese commerciali alimentari espressi in miliardi di lire (Fonte: ns. elaborazioni su Nielsen)

INVESTIMENTI PUBBLICITARI LORDI – MIGLIAIA (fonte Ac Nielsen-Nasa)

	1997	1998	1999	2000	2001
ESSELUNGA	21.019	16.296	37.927	57.938	65.483
CARREFOUR-GS	53.407	45.887	19.467	20.666	28.397
COIN-OVIESSE	21.104	23.174	18.256	26.976	22.659
RINASCENTE	28.319	30.178	20.345	12.461	13.988
INTERMEDIA	8.990	8.865	16.857	10.089	12.195
FINIPER	11.096	11.472	1.266	2.833	5.884
PAM	13.239	10.458	1.568	2.231	3.004
DESPAR	12.676	11.640	7.027	10.015	10.289
MDO			4.279	11.745	7.207
EUROMADIS	6.947	8.813	6.749	5.102	4.988
VEGE			2.301	3.923	3.556
COOP	39.945	31.887	11.363	24.408	54.991
CONAD	13.649	20.878	16.219	24.868	33.667
SIGMA			5.252	4.729	6.382
SISA			5.071	5.829	6.204
CRAI	17.941	7.261	7.894	3.400	5.333
TOTALE	248.332	226.809	181.841	227.213	284.227

Altrettanto interessante risulta la scomposizione degli investimenti per mix (Tab.4). Infatti occorre segnalare che a fronte di imprese che hanno scelto di ricorrere anche al mezzo televisivo come Coop, Conad, Sigma o MDO, ve ne sono altre come Esselunga o Carrefour che si sono concentrate sulla stampa e le affissioni. A ben vedere quest'ultima scelta sembra essersi mostrata la più felice alla luce della saturazione e dell'affollamento del mezzo televisivo. A ciò si aggiunga l'evidenza della territorialità del commercio che fa sì che alcune aziende non siano diffuse su scala nazionale e che l'impatto della comunicazione di massa si riduca di conseguenza. Al riguardo occorre segnalare la recentissima comparsa di LIDL in televisione che, se accompagnata ai crescenti investimenti sulla stampa, pone la catena tedesca in una posizione particolarmente aggressiva. La circostanza è inte-

<sup>22</sup> Confrontando i valori del 2002 in milioni di euro netti – depurati dalla scontistica sui prezzi di listino della pubblicità - (Tab.1) con quelli della serie storica espressa in miliardi di lire lordi, si nota che tra i primi e i secondi esiste un rapporto che mediamente è di uno a due, come a dire che mediamente la scontistica applicata sui prezzi di listino è di circa il 50%. Tuttavia è interessante osservare che tale rapporto si modifica per le aziende che utilizzano di più stampa e le affissioni (è il caso di Esselunga) dove la scontistica tocca soglie più elevate.

ressante se è vero che sul mercato francese Lidl è il quinto spender della GDO, e nel 2002 ha accresciuto gli investimenti di circa il 10%.

**Tab.4** - Il mix degli investimenti della Gdo Italiana

	<b>Tv</b>	<b>Radio</b>	<b>Quotidiani</b>	<b>Periodici</b>	<b>Outdoor</b>
<b>Coop</b>	47,2	6,4	30,8	10,2	5,4
<b>Esselunga</b>	0,0	2,7	64,1	9,7	23,5
<b>Conad</b>	55,6	4,2	26,1	10,1	4,0
<b>Carrefour</b>	11,8	0,0	66,1	2,8	19,3
<b>Lidl</b>	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0

Fonte: ns. elaborazioni su MindShare e Nielsen

Ma per avere un'idea concreta della reale portata di questi investimenti occorre raffrontarli con quelli dell'industria. In Italia, per esempio, Unilever investe 167 milioni di euro, Barilla 145, Ferrero 137, etc. Da questi valori si configura un rapporto di circa uno a dieci tra gli investimenti commerciali e quelli industriali. Il rapporto si modifica vistosamente spostandosi sui mercati europei: in Francia, Carrefour investe 175 milioni lordi (circa 80 netti), Leclerc 149, Auchan 105 e così via, contro i 169 di Nestle, i 165 di Lever, i 151 di Danone etc. L'evidenza di un rapporto equilibrato tra investimenti industriali e commerciali fa riflettere sui diversi assetti di mercato. Se è vero che la distribuzione francese investe di più di quella italiana è altrettanto evidente che i top spender industriali investono relativamente meno. Il dato è ancora più eloquente con riferimento al complesso degli investimenti settoriali (Tab.5)

**Tab.5** - Il valore complessivo degli investimenti: Italia e Francia a confronto

	<b>Italia (valori netti)</b>	<b>Francia (valori lordi)</b>
<b>Industria</b>	1111,16	2141
<b>Distribuzione</b>	76,70	778

Fonte: ns. elaborazioni su MindShare, Nielsen, TNS Media Intelligence.

Infatti, anche ipotizzando che i valori lordi della Francia debbano essere depurati di almeno un 50% (vedi nota 22), resta evidente la distanza tra l'impegno dei retailers dei due paesi. L'evidenza che per i nostri distributori esistano ampi spazi di crescita in termini di investimenti pubblicitari si ottiene anche analizzando i bilanci laddove la voce advertising supera raramente l'incidenza dell'1%, mentre in Francia, in Inghilterra o in Olanda si assiste ad incidenze che vanno dal 2 al 3%. Alla luce di questi divari occorre approfondire quelli che sono i contenuti della comunicazione.

## 5. Le tipologie di comunicazione

Nuovi stimoli per una comprensione degli investimenti della Gdo vengono dall'analisi dei contenuti della comunicazione. Al riguardo occorre precisare che i valori degli investimenti del paragrafo precedente non tengono in considerazione tutte le forme di comunicazione che non si appoggiano ai media classici: ci riferiamo a voci di spesa molto importanti come le attrezzature, il materiale pro-

mozionale, gli shopper, la cartellonistica interna al punto vendita, etc.. Partendo da questa evidenza occorre quindi riclassificare le diverse voci che compongono gli investimenti in comunicazione dell'impresa commerciale sulla base del contenuto veicolato:

- **comunicazione istituzionale**
  - *di immagine, di servizio...*
- **comunicazione promozionale**
  - *di prezzo*
  - *non di prezzo*
- **comunicazione di punto vendita**
  - *attrezzature, luci, musica, carrelli, shopper..*
  - *reparto/prodotto*
  - *scaffale*
  - *personalizzata-carta fedeltà*

Il nesso della classificazione proposta rimanda poi all'orizzonte temporale delle diverse forme di comunicazione: mentre la promozione agisce nel breve periodo, la comunicazione istituzionale punta a consolidare nel lungo termine il posizionamento e l'immagine distintiva dell'insegna; a metà strada si posizionano i tempi di azione della comunicazione di punto vendita, che funge da raccordo tra obiettivi promozionali ed istituzionali. Attraverso il negozio, infatti, possono non solo essere veicolati messaggi legati all'iniziativa del momento, ma possono anche consolidarsi promesse istituzionali legate alla caratterizzazione del punto vendita. Partendo da queste evidenze si possono analizzare i contenuti delle principali forme di comunicazione.

### **5.1. La comunicazione istituzionale**

Per approfondire i contenuti della comunicazione istituzionale può essere utile analizzare le headline ed i payoff delle campagne promosse dalle principali insegne italiane,

L'esercizio, condotto su oltre 130 costrutti verbali desunti da campagne stampa, TV e affissioni, mostra con chiarezza che attualmente le parole chiave della comunicazione istituzionale si concentrano su attributi generici e poco differenzianti, La parola *convenienza* è presente nel 16,1% dei testi, il termine *spesa* nel 17,2%, il concetto di *qualità* nel 14%, così la *freschezza* e il *prezzo* sono presenti nell'11,8% dei messaggi.

**Tab.6** - Claim e payoff istituzionali e slogan promozionali delle principali imprese italiane

	CLAIM e PAYOFF		SLOGAN
	anni 90	anni 2000	anni 2000
COOP	La Coop sei tu	La Coop sei tu	Una tradizione italiana Un tuffo nel piacere...
AUCHAN	La vie auchan	L'ipermercato da vivere	La forza della convenienza
CARREFOUR		Carrefour è di parola	Prezzi oltre il limite Prezzi imbattibili
ESSELUNGA	Esselunga prezzi corti Quelli dei prodotti freschi Trionfo di freschezza	Famosi per la qualità	Ciak si risparmia Lo sfidaprezzi
GS	Tutto il buono con cura	Sa cosa voglio	Da noi la bonta conviene
DIPER DI	Fresca è la spesa	Ogni giorno mi sorride	
STANDA	La casa degli italiana		Il valore dei soldi
CONAD	Supermercati, negozi e fantasia	Sapori e dintorni	Tradizione e convenienza La qualità lascia il segno
SELEX	La tua spesa quotidiana I vantaggi di stare in famiglia	Il giusto prezzo della qualità Con noi sei in famiglia	Il giusto prezzo della qualità
SIDIS	Il piacere di Fare la spesa A misura di qualità	Il piacere di fare la spesa Confronta e risparmia	Il piacere di fare la spesa Scegli la convenienza
UNES			
Segue.....			

In realtà gli attributi riconosciuti dal consumatore sono più numerosi e capaci di delineare la personalità di una marca insegna. Una ricerca del 1998 sul mercato francese riconosceva per esempio ad Auchan i caratteri di *abbondanza, piacere, sensualità*; a Carrefour quelli di *razionalità, efficacia, consapevolezza*; a Corà quelli di *cordialità, comunione, intimità*; a Leclerc quelli di *concretezza, condivisione, giustizia* e così via (Pellegrini 2002). Più in generale i consumatori sembrano in grado di distinguere attributi funzionali e utilitaristici da attributi edonistici ed emotivi. Così, per esempio, la verifica su alcuni ipermercati italiani mostra l'insegna Carrefour più adatta a rispondere ai primi, mentre IperCoop più spostato sui secondi (Guido 2002). Ricerche analoghe sui supermercati pongono Esselunga ai vertici di classifiche inerente l'efficienza e la funzionalità della spesa, e Conad ai vertici delle classifica legata alla familiarità, all'accoglienza e al calore della spesa. In questo contesto si apre il tema di quello che in gergo è definito il brand character dell'insegna. Se è vero che le parole comuni sono sempre le stesse - freschezza, convenienza, etc. - è altrettanto evidente che il modo di pronunciarle può variare, e in molti casi può essere proprio il tono di voce a fare la differenza. Qualche esempio può venire analizzando la comunicazione promozionale e i suoi richiami a quella istituzionale.

## 5.2. La comunicazione promozionale

Dopo l'approvazione della legge sul sottocosto le imprese italiane si sono attrezzate per comunicare convenienza nelle maniere più diverse. Da una parte operatori che hanno eluso la legge con rifatturazioni interne all'ingrosso, dall'altra negozi che hanno sviluppato gli sconti sullo scontrino e i buoni spesa, dall'altra ancora aziende che hanno spostato parte del budget dal volantino al mailing personalizzato perseguendo la strada delle promozioni non di prezzo o degli sconti su misura. Nel complesso, per le imprese commerciali italiane, il budget assorbito dalle promozioni rimane il più cospicuo: basti considerare che in un anno vengono organizzati mediamente 24 volantini, che ogni volantino viene tirato in circa 5.000 copie per punto vendita, che i punti vendita coinvolti sono almeno 6.000, che il costo di stampa e di distribuzione del singolo volantino si aggira sui 10 centesimi, per arrivare a stimare che, senza la progettazione e le spese d'impianto, le promozioni costano circa 72 milioni di euro, una cifra simile a quella spesa in advertising classico. Non è quindi un ca-

so che ancora oggi nei budget pubblicitari il volantino ricopra oltre il 60% dell’ammontare complessivo.

Detto questo, non stupisce lo sforzo fatto dalle imprese di ottimizzare i risultati di questo strumento. Tuttavia è proprio in quest’area che si aprono le sorprese maggiori ed emergono forti distonie tra l’immagine che le imprese vogliono consolidare a livello istituzionale e quella veicolata dalle promozioni. Infatti, mentre le imprese specializzate in formule discount vedono una sostanziale coincidenza di interessi tra volantino e campagne istituzionali, quelle che tentano di costruirsi un’immagine legata al servizio, alla qualità e alla freschezza progettano volantini ancorati alle campagne istituzionali, miscelando in questa maniera orizzonti temporali diversi. Al riguardo gli esempi che seguono sono sufficientemente eloquenti.

Nel caso del volantino Panorama, per esempio, emerge con chiarezza il ricorso a un tono di voce diverso da quello classico degli ipermercati: l’azienda progetta le prime pagine dei volantini evocando atmosfere giovanili e frizzanti, con primi piani di ragazzi che richiamano un approccio incentrato all’individuo, come nel mondo della moda, e sembrano voler eludere il tema della spesa alimentare e della famiglia. L’autore della campagna, d’altra parte, è Oliviero Toscani, già noto ai più per la sua tendenza a “trasgredire” quelli che sono gli standard pubblicitari (vedasi le pubblicità Benetton degli anni Novanta). Altrettanto raffinato appare il volantino di Coop che in questo caso mette a fuoco il tema della spesa alimentare, senza però esasperare il tema dello sconto, nel tentativo di far passare un messaggio di qualità della spesa. Il trattamento appare particolarmente raffinato, al punto da rischiare di far passare inosservato al lettore il gioco delle tre ciliegie che ne proiettano due, a richiamo indiretto della promozione 3x2. Ma l’esempio di volantino con i toni meno promozionali e più istituzionali viene da Pam-Superal che ci raffigura un mondo patinato di raffinatezze alimentari, presumibilmente consono alle ambientazioni di Harrods o di Peck’s.

**Fig.2** – Alcuni volantini Panorama



**Fig. 3** – Un volantino Coop



Fig.4 – Alcuni volantini PAM-Superal



È alla luce di questi pochi esempi che riemerge il tema della coerenza e dell'integrazione tra gli stili comunicativi. Una risposta a questo tema viene proprio dall'ultima tipologia di comunicazione, quella legata al punto vendita. È facile infatti che la distonia tra le ambientazioni reali e quelli prospettate dal volantino possa creare precezioni ambigue e che il giudizio sull'efficacia delle comunicazione istituzionali e promozionali debba essere rinviato all'impatto che le stesse hanno sul consumatore sia all'esterno che all'interno del punto vendita.

### 5.3. La comunicazione di punto vendita

Come anticipato, nel punto vendita convivono messaggi di lungo e di breve periodo. La circostanza rende dunque delicata la gestione di questo medium comunicativo dal potenziale elevatissimo. Non è un caso che negli ultimi anni si registrino segnali consistenti circa l'impegno della distribuzione in materia. Al momento ci risulta che moltissime aziende abbiano chiuso gare di creatività per rinnovare le ambientazioni interne. Le azioni coinvolgono le attrezzature, sempre più adatte a valorizzare il prodotto; le luci, modellate sulla filosofia del negozio e adattate al reparto; i colori, a partire dalle ambientazioni di reparto per finire con le divise del personale, gli stessi sacchetti o le carte per le confezioni. In questo sforzo un'attenzione particolare viene conferita al tema della cartellonistica di

punto vendita. Da una parte si assiste al tentativo di minimizzarne la presenza per evitare ridondanza di messaggi e caos informativo, situazioni tipiche di punti vendita piccoli che al messaggio promozionale affiancano quello istituzionale o di servizio; dall'altra si registra la tendenza a mantenere una segnaletica vistosa per creare un'immagine dinamica ed un “disordine controllato” che richiami il vissuto del mercato rionale e della piazza.

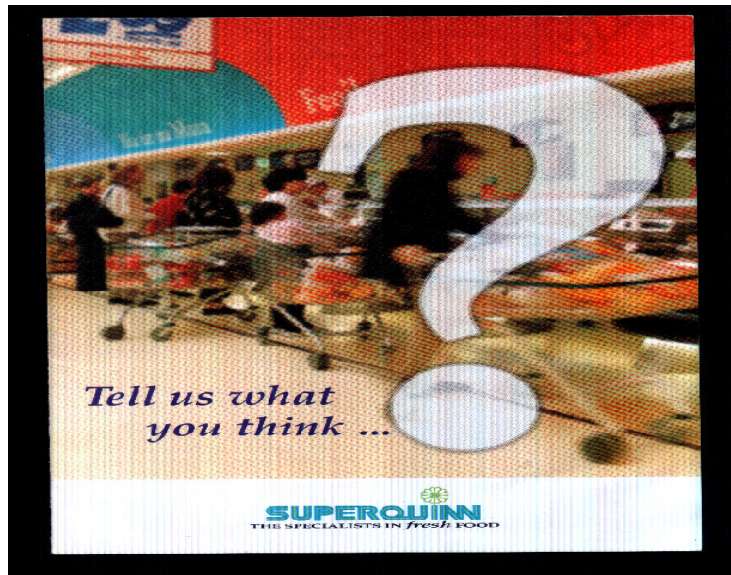
In questo scenario occorre segnalare l'importanza crescente che stanno assumendo le comunicazioni di servizio. Temi come l'orario prolungato, la consegna a domicilio, l'eliminazione dei centesimi, il «soddisfatti o rimborsati», il prodotto biologico, il prodotto venduto sottocosto, etc., iniziano ad assumere una presenza vistosa poiché spesso diventano i fili conduttori di nuove forme di campagna istituzionale. Al riguardo l'esempio più eclatante viene da Esselunga che, dopo la campagna per l'abolizione dei centesimi, da quasi un anno dedica pagine intere dei quotidiani nazionali ai nuovi servizi offerti in punto vendita.

**Fig.5** - Una comunicazione istituzionale di Esselunga presentata sia sulla stampa che nei punti vendita



Su questa stessa scia appaiono orientati gli investimenti francesi dell'insegna Intermarché sul tema del «soddisfatti o rimborsati», che ha portato nel 2002 ad un incremento dell'11% del proprio budget pubblicitario, o le campagne di SuperQuinn legate al coinvolgimento attivo del consumatore nella valutazione del servizio offerto.

**Fig.6** - Una campagna istituzionale di Superquinn



Più in generale, da questi esempi sembra emergere un nuovo modo di comunicare il servizio che consente al contempo di consolidare un'immagine di insegna. Questo approccio, che va al di là dei contenuti generici e imm modificabili della comunicazione istituzionale classica, si rivela fondamentale per costruire e rinnovare nel tempo il carattere distintivo dell'insegna. Ecco allora riemergere i contenuti della cosiddetta innovazione terziaria: in punto vendita, infatti, possono materializzarsi caratteri distintivi dell'insegna che solo nel momento dell'acquisto risultano realmente percepibili. Tra questi attributi compaiono sicuramente nuove forme di servizio che non potrebbero essere incarnate dai claim aziendali, ma che nella quotidianità dell'acquisto si rivelano componenti insostituibili del tono di voce e del carattere di un'insegna. La comprensione dei nuovi servizi o dei nuovi attributi dell'insegna si rivela più facile se al di fuori del punto vendita sono presenti messaggi che richiamano questi caratteri, affiancandoli ai contenuti istituzionali più classici.

## 6. Conclusioni

Alla luce delle riflessioni e degli esempi che precedono è facile prevedere che in futuro i contenuti dell'innovazione terziaria assolveranno un ruolo crescente nell'ambito delle strategie competitive dei distributori. In un simile contesto, cambia il significato ed il ruolo attribuito alla comunicazione che da semplice leva di retail – mix diventa sempre più asse portante della strategia di affermazione della politica di marca insegna. Qualsiasi sforzo innovativo realizzato al terzo livello può avere successo solo nella misura in cui viene adeguatamente comunicato sia all'interno del punto vendita sia sui media tradizionali. L'adozione di strategie di innovazione continua trova dunque il proprio compimento nella pianificazione di nuove forme di comunicazione istituzionale.

Come anticipato, questo porterà ad un sostanziale allineamento concettuale tra i modelli legati all'analisi dell'innovazione industriale e quelli dell'impresa commerciale. Infatti, se per molto tempo il concetto di marca è stato ricondotto all'industria, oggi è indiscusso il ruolo che riveste nelle strategie competitive e di sviluppo delle imprese commerciali. Oggi le insegne sono vere e proprie marche e la creazione di valore per il consumatore finale avviene attraverso i classici propulsori del sistema marca: innovazione e comunicazione.