

Le best practices per i distributori

# Gigantesco, ma non imbattibile

La possibilità di competere è legata alla capacità di migliorare l'efficienza e ridurre i costi. Tesco l'ha fatto, liberando risorse che gli hanno consentito di esprimere pienamente il proprio potenziale su scala locale. Attenti alla personalizzazione degli assortimenti



EVOLUZIONE.

Secondo le previsioni del Boston Consulting Group, nel 2005 i ricavi di Wal-Mart raggiungeranno i 70 miliardi di dollari.



Wal-Mart non è imbattibile. Il primo passo per competere in maniera efficace con il “gorilla” è migliorare l’efficienza e ridurre i costi.

I distributori devono costruire e rinforzare la propria scala locale e diminuire le spese relative alla supply chain, le scorte e gli overhead operativi.

Quando Wal-Mart entra nell’area commerciale di un determinato punto vendita è probabile che i ricavi calino per almeno tre mesi, mentre i clienti provano la nuova insegna. Questo è il momento di abbassare i prezzi sui prodotti di base per riconquistarli, sottraendoli anche dai concorrenti più deboli che usciranno dal business. Ma questi sforzi sono soltanto il biglietto da pagare per poter partecipare al ballo. Per vincere, i distributori devono fare leva sui propri vantaggi competitivi. Mettiamoli a fuoco.

## CONOSCENZA DEL MERCATO LOCALE

Tutta la distribuzione è locale. I concorrenti che sconfiggono Wal-Mart capitalizzano migliori quote, riconoscibilità del brand e posizioni geografiche favorevoli. Abbandonano punti di vendita non profittevoli e mercati di piccola taglia. Quando entrano in nuove aree, si espandono in cerchi concentrici attorno ai propri mercati principali, dove conoscono a fondo i clienti locali e possono sviluppare il proprio brand. Questo tipo di espansione permette loro di fare leva sulla propria infrastruttura di supply chain. In Europa, alcuni player del grocery – specialmente Tesco in Gran Bretagna e Lidl’s Kaufland in Germania – sono stati capaci di respingere la concorrenza degli ipermercati e di difendersi dalla recente acquisizione di player locali da parte del supergruppo statunitense.

Ci sono riusciti facendo leva su forze locali, quali una scelta attenta dell’assortimento nei singoli punti vendita ed una superiore disponibilità di prodotti. Hanno inoltre sfruttato le relativamente deboli economie di scala e l’assenza di infrastruttura di Wal-Mart in Europa, specialmente in Germania.

## FORMATI DIFFERENZIATI

Alcuni distributori innovativi stanno competendo con successo con Wal-Mart, fornendo perfino prezzi più bassi o un servizio migliore.

Operano lungo precise direttrici:

- Creano punti vendita che forniscono assortimenti meno ampi, un numero minore di marche nazionali e un servizio a costo inferiore.
- Attribuiscono lo status di destination alle categorie importanti, come la carne fresca, l’ortofrutta, i prodotti gourmet organici o etnici ed i piatti pronti.
- Creano traffico con marche che Wal-Mart non commercializza ed allungano la struttura delle fasce prezzo nelle categorie chiave per conseguire un migliore posizionamento.

## Siete pronti per la sfida?

Ecco le domande che i distributori dovrebbero porsi, per prepararsi alla sfida con Wal-Mart. I quesiti, ovviamente, sono validi anche per “misurarsi” rispetto ad altri competitor.

- La vostra attuale **struttura di costo** è paragonabile a quella del concorrente? Quali interventi dovete realizzare per portarvi al suo livello? Quando lo farete?
- State creando **vantaggio locale** in tutto quello che state facendo: marketing, assortimento dei prodotti, gestione immobiliare, assunzioni, sponsorizzazioni e progettazione dei punti di vendita?
- State focalizzando i vostri sforzi su quel **20%** della vostra clientela che vi garantisce l’**80%** dei profitti? Sapete quali famiglie sono più attratte dal competitor e perché, quali di esse creano più valore per voi, quante ne avete perse e che cosa state facendo per riacquistare la loro fiducia?
- Avete preparata una risposta al competitor nel vostro **sistema dei prezzi**? Risposta che comunichi valore e lasci sufficienti margini per sopravvivere?



# Il caso Wal-Mart



- Investono in nuovi concetti di servizio, come i convenience store, la vendita online e la consegna a domicilio, i formati etnici e i servizi di retail-tainment.

Altri player negli Stati Uniti (Meijer, per esempio, e più recentemente Target) stanno invece copiando il formato di successo supercenter di Wal-Mart.

## ASSORTIMENTO PERSONALIZZATO

Offrire il corretto assortimento di prodotti resta uno dei fattori critici di successo nel business grocery. Sebbene la gamma di prodotti di Wal-Mart sia molto ampia, essa non è sempre perfetta e il back to basics può essere una buona strategia per sfruttare la sua debolezza. Ma capire cosa sono i basics non è una difficoltà da poco, vista la crescente varietà dei prodotti e l'eterogeneità dei consumatori di oggi.

Peraltro, nuovi sistemi e processi aziendali possono aiutare a gestire accuratamente i planogrammi dei singoli punti vendita (ovvero le mappe che determinano quali prodotti sono posizionati su quali scaffali) e ad adeguare l'assortimento dei prodotti alle caratteristiche demografiche locali ed alle preferenze di acquisto.

Diventare un vero "mercato di quartiere" può aiutare a neutralizzare il colosso statunitense.

## PRECISION PRICING E PROMOZIONI

Wal-Mart è diventato in qualche modo prevedibile nel

suo sistema di pricing e promozioni. Il suo modello every day low price si differenzia dalle promozioni "high low" che molti distributori utilizzano, ma non è la soluzione migliore per tutti i prodotti. Le categorie nelle quali i consumatori si aspettano di avere degli sconti, per esempio, o le categorie che sono poco prevedibili o stagionali non permettono una rigorosa applicazione globale dell'Edlp.

Le ricerche di Boston Consulting Group mostrano, inoltre, che i consumatori non ricordano i prezzi di molti prodotti grocery. Ciò significa che i distributori non devono necessariamente adottare un pricing più aggressivo o in linea con quello di Wal-Mart su tutti i prodotti. Meglio scoprire quali referenze determinano le impressioni di prezzo dei propri consumatori nei propri punti vendita e gestire in maniera accurata quei prezzi. In questo frangente, possono essere di aiuto i programmi frequent-shopper.

Ormai la maggior parte dei retailer degli Stati Uniti ha investito su di essi. Come risultato di questo sforzo, è seduta su una miniera d'oro di informazioni sul comportamento reale e sulle preferenze dei propri consumatori.



## CRESCITA REALE.

Ogni settimana 100 milioni di consumatori fanno tappa nei punti di vendita Wal-Mart. In poco meno di un decennio le vendite sono passate da 10 a oltre 45 miliardi di dollari, pari a un tasso di incremento annuo, in termini reali, del 14,6%. Nelle foto in questa pagina: l'interno di un Supercenter.

## WAL-MART HA PUNTI VENDITA PIÙ PROFITTEVOLI E DIPENDENTI PIÙ PRODUTTIVI

	Stime delle vendite <sup>1</sup>			Stima dell'Ebitda <sup>2</sup>		
	Numero dipendenti medio per pdv (Fte)	Per pdv (milioni \$)	Per metro quadrato (migliaia \$)	Per pdv (milioni \$)	Per metro quadrato (migliaia \$)	Vendite medie per dipendente (migliaia \$) <sup>3</sup>
Kroger	95	19.2	5.7	1.4	0.3	216
Safeway	75	20.1	6.0	2.2	0.6	290
Albertson's	88	17.6	5.4	1.4	0.4	251
Ahold USA	83	19.4	5.3	1.8	0.5	225
Delhaize America	45	10.4	3.9	0.8	0.3	228
Publix	106	21.3	5.8	1.5	0.4	209
Winn-Dixie	76	11.4	3.2	0.3	0.1	149
A & P	76	16.5	5.6	0.9	0.3	280
Costco Club Stores	150	62.5	12.3	4.9	0.5	623
<b>Wal-Mart Supercenters</b>	<b>182</b>	<b>29.6</b>	<b>5.2</b>	<b>8.5</b>	<b>0.6</b>	<b>434</b>

Fonti: Progressive Grocer; Trade Dimensions; archivi delle aziende; report degli analisti; ricerca in letteratura; stime e analisi BCG, dati 2001.

<sup>1</sup>Le stime includono solo le vendite e la superficie di vendita equivalente al supermarket (prodotti venduti solamente nel formato tradizionale supermarket).

<sup>2</sup>Le stime includono Ebitda e superfici di vendita a totale azienda (prodotti supermarket e non supermarket).

<sup>3</sup>Le stime sono basate sui valori totali di vendite e dipendenti, incluse quelle in formati non supermarket, come drugstore isolati o stazioni di servizio.

Pochi distributori, tuttavia, hanno fatto un uso efficace di tali dati. Quando lo faranno, scopriranno un'arma molto potente contro Wal-Mart. Le nuove tecniche di data-mining e le nuove tecnologie di comunicazione con i singoli consumatori permettono ai distributori di effettuare realmente prezzi e promozioni con un approccio segment of one. Invece di offrire prezzi moderatamente bassi su tutto a tutti e in qualsiasi momento, i distributori possono fornire forti sconti su prodotti specifici, mirati alle preferenze individuali e nel momento in cui i consumatori vogliono questi prodotti. I distributori possono altresì offrire altri incentivi di fidelizzazione, che vadano oltre i singoli sconti sui prodotti (per esempio premi alla fedeltà cumulata, basati sulla spesa totale) o incentivi non monetari, come servizi speciali o benefit.

### OBIETTIVI CONDIVISI

Il gruppo fondato da Sam Walton è focalizzato sui consumatori più attenti al valore del denaro. Questa però non è necessariamente l'attitudine di ogni persona. Alcuni consumatori sono infatti disposti a pagare per a-

ver un migliore servizio. Player tradizionali come Public e Heb, per esempio, o distributori di alta gamma come EatZi's e Whole Foods Market si sono differenziati grazie al servizio più accurato. Forse il miglior esempio di un distributore che sta competendo con successo contro Wal-Mart utilizzando tutte queste leve è Tesco. Dall'entrata del gruppo Usa in Gran Bretagna, la catena ha raddoppiato gli sforzi. Ha fatto ciò installando un team per abbassare i costi ed aumentare la velocità di risposta agli interessi dei consumatori. Ha investito i risparmi in prezzi più bassi e rinforzato un'architettura di prezzo "buono-migliore-ottimo" con una gamma di prodotti con la propria marca. Infine ha sviluppato nuovi formati, come i Metro store in aree urbane, che i consumatori utilizzano per gli acquisti "di complemento". Tesco, inoltre, ha perfezionato il proprio sistema di prezzi legato al consumatore, la comunicazione e la tattica promozionale.

Analizzando i propri dati sui frequent shopper Tesco ha segmentato i clienti in una serie di gruppi discreti, sulla base di fattori sociodemografici, comportamenti di consumo e tasso di risposta alle precedenti offerte. Come risultato, il gruppo britannico, nelle sue spedizioni postali quindicinali a più di 10 milioni di famiglie, può avere perfino 500mila variazioni personalizzate delle informazioni, dei coupon e delle offerte speciali.



### SERVIZIO&MOTIVAZIONE

A sinistra, nella foto: una postazione "Grab it and go!", dove i clienti Wal-Mart possono acquistare caffè, drink, brioche e giornali. Sopra, in primo piano: Leo Scott, Ceo e Presidente del gruppo, durante uno dei frequenti meeting con i dipendenti. La condivisione degli obiettivi è uno degli ingredienti chiave del successo del gruppo statunitense.



The Boston Consulting Group. All right reserved.

## LE VENDITE GROCERY DI WAL-MART STANNO CRESCENDO VERTIGINOSAMENTE

