

EDITORIALE

ALLA RISCOPERTA DEI COMPORAMENTI D'ACQUISTO

*Luca Pellegrini**

La parte monografica di questo numero di *Mercati e Competitività* è dedicata ai cambiamenti dei comportamenti d'acquisto nel largo consumo e alle modalità attraverso le quali i distributori, e i produttori insieme a loro, possono comprenderli per ridefinire la loro offerta. Il tema solleva due questioni, una relativa alla causa, al perché è oggi necessario riconsiderare i comportamenti di consumo e di acquisto, e la seconda relativa agli strumenti da darsi per organizzare una risposta, raccogliendo e elaborando, con modalità nuove, informazioni sui clienti. In entrambi i casi due temi molto impegnativi che si ricollegano al generale dibattito sul passaggio da fordismo a postfordismo, o, se si preferisce, sulla frammentazione dei comportamenti di consumo, e quindi di acquisto, e sul come le imprese debbano fare fronte a questi cambiamenti. Poiché il saggio di Lugli già introduce alla complessiva logica che ha improntato i diversi contributi presentati nel seguito mi soffermerò prevalentemente sul primo aspetto, riservando qualche breve considerazione di chiusura al secondo.

Una premessa, anzitutto, sul settore di riferimento, il largo consumo o, se si preferisce, i cosiddetti *fast moving consumer goods*. Si tratta, infatti, del tipo di offerta che nel tempo si è andata più uniformando ai canoni del mass market, fino a diventarne l'esempio paradigmatico. E qui, subito, emerge un primo elemento da sottolineare. Tutto il dibattito degli ultimi anni sulle tematiche del marketing relazionale, della personalizzazione dell'offerta, fino al limite dello one-to-one, del prosumerismo e della partecipazione diretta del cliente alla progettazione del prodotto, del passaggio da un'offerta fortemente connotata da attributi materiali a una che si fonda su elementi immateriali legati all'esperienza, hanno trovato sì attenzione, ma assai meno diffuse applicazioni. Sembra che questi temi siano apparsi pertinenti, ma prevalentemente di rilievo per altre aree di offerta, per quei

* *Professore ordinario dell'Università IULM, Milano, email: luca.pellegrini@iulm.it.*

beni e servizi che garantivano un più ampio spazio a processi di differenziazione agganciati alle componenti immateriali del prodotto. Del resto, chi parlava di queste tematiche raramente faceva riferimento ai beni tipici del largo consumo, privilegiando prodotti di maggiore complessità, i cosiddetti beni problematici o, come molto più efficacemente li chiamano gli anglosassoni, gli *shopping good*. Insomma, i beni di prima necessità, quelli banalizzati, a molti protagonisti del largo consumo sono apparsi, se non immuni da queste tendenze, perlomeno destinati ad esserne influenzati solo marginalmente. Un po' di segmentazione in più e più spazio per i prodotti premium. Il largo consumo, che era cresciuto ininterrottamente e trionfalmente dal secondo dopoguerra sino alla fine del secolo scorso, non ha visto la minaccia che si andava preparando per i suoi modelli di business, o ha ritenuto che potesse essere affrontata con strumenti sostanzialmente in linea con il passato.

Da un po' di anni questa sicurezza sta venendo meno. Chi abbia partecipato ai convegni di ECR Europe, che raccolgono ogni anno tutti i grandi nomi – marchi e insegne – del settore e costituisce per questo un eccellente termometro degli umori e delle linee di tendenza che vi stanno emergendo, non può non avere percepito un crescente disagio di fronte ad una lenta ma inesorabile perdita di *share of wallet*, di un avvistamento verso proposte sempre più centrate sul prezzo, innescate da una concorrenza in larga parte nata nella distribuzione e poi rapidamente filtrata verticalmente nell'industria. Un'enfaticizzazione della leva del prezzo che non a caso ha avuto origine nella distribuzione, che costituisce il sensore più immediato delle modifiche degli atteggiamenti del consumatore, sensore trasversale che non filtra ciò che accade con schermi settoriali, come accade nell'industria, dove si rischia di leggere un cambiamento strutturale come un problema specifico a questa o quella categoria di prodotto.

Gli stimoli a una maggiore collaborazione tra le due parti nascono da questo disagio, muovendosi da tentativi certamente necessari, ma di natura difensiva, di recupero di efficienza nei confronti del discount, a iniziative intese a ritrovare una maggiore empatia con il consumatore, con attività condivise nell'area dell'in-store marketing e, in qualche caso, con azioni concertate sul fronte dell'innovazione. Detto altrimenti, negli anni è diventato via via più palese che il largo consumo avvertiva la perdita della centralità, anche culturale, che aveva avuto per molti decenni, che il valore della sua offerta si stava riducendo e che il sistema, di conseguenza, si impoveriva attraverso un crescente ricorso alla leva del prezzo. Il largo consumo ha così scoperto di non essere immune dai cambiamenti di scenario che hanno innescato i loro clienti, che continuare a riferirsi a medie di comportamento non ne consentiva più una lettura adeguata a fronte della loro crescente varianza.

Dei tanti fenomeni che si possono menzionare per documentare questa perdita di centralità del mass market nella gerarchia di bisogni e desideri

dei consumatori due sono centrali. Hanno apparentemente segno opposto, ma in realtà sono le due facce della stessa medaglia. Il primo è la nascita di quelle che con un ossimoro si potrebbero chiamare le commodity di marca del discount e il secondo il trionfo dello shopping, un'attività non più solo strumentale all'acquisto, ma che ha in quanto tale significative componenti di gratificazione.

Paradossalmente e, per certi versi, malauguratamente, il primo segnale forte di sovvertimento di equilibri così a lungo consolidati è venuto dal discount. Paradossalmente, perché esso rappresenta un'offerta che può apparire un ritorno indietro verso canoni "fordisti", facendo leva su standardizzazione e uniformità per ridurre costi e prezzi; malauguratamente perché proprio questo ha fatto sì che la risposta si sia inizialmente concentrata su un semplice recupero di efficienza, rimandando un ripensamento più profondo sull'evoluzione dei modelli di business del largo consumo. La risposta, per molti versi efficace, perché ha contenuto la diffusione del discount, è stata una ricerca di economie, quindi sullo stesso terreno dell'avversario. Sui processi di interfaccia fra industria e distribuzione, per tentare di cogliere almeno in parte la maggiore efficienza delle soluzioni integrate che sono tipiche del discount; riducendo la varietà dell'offerta, per sostenere le rotazioni e ridurre, anche su questo fronte, i differenziali di costo; sull'offerta di primi prezzi, per offrire al cliente un'alternativa integrata di beni distribuiti su un'ampia scala prezzi. Modifiche dell'offerta che hanno arginato il discount, ma hanno anche finito per consolidare la banalizzazione dei prodotti di largo consumo, rendendo accettabile ad una clientela sempre più vasta prodotti a basso prezzo offerti in punti vendita a basso servizio. Una risposta che era adeguata a risolvere solo parte del problema, la perdita di importanza per molti consumatori di molti beni di uso comune, ma che non coglie l'altra e opposta connotazione dei comportamenti di consumo e di acquisto, la ricerca, su categorie di prodotto dove i singoli microsegmenti esprimono preferenze particolari o su beni destinati ad essere consumati in occasioni specifiche, di un'offerta esattamente polare a quella discount.

Il discount, o come oggi si dice, il low cost, andava interpretato in modo meno unilaterale, andava letto insieme e in rapporto al suo opposto, alla ricerca di motivi di demassificazione, di personalizzazione, di maggiore esperienzialità. Le due tendenze non sono contraddittorie. La crescente differenziazione di prodotto non poteva avvenire senza limiti, senza trovare un benchmark che ne esponesse il costo al consumatore, rendendo trasparente il tradeoff fra maggiore valore e prezzi più elevati. La versione base, l'equivalente commodity, abbandonata in cerca di valore, non poteva non ritornare a creare trasparenza. È una sorta di generalizzata *wheel of retailing*: si differenzia, spostandosi verso una concorrenza non di prezzo, ma si introducono nei beni e nei servizi componenti accessorie che non sono uti-

li a tutti e incidono sui costi. Inizialmente sono componenti collaterali, spesso offerte a pagamento, poi la concorrenza fa sì che diventino parte di un trading up generalizzato. Il risultato è un aumento tendenziale di costo che è giustificato solo per chi apprezza tali componenti, ma non lo è per chi non attribuisce loro valore, o, più semplicemente, perché non ha un budget di spesa infinito e deve definire delle priorità su dove impegnare le sue scarse risorse discrezionali.

Tendenza alla differenziazione dei prodotti e moltiplicazione di occasioni di spesa al di fuori del largo consumo, grazie alle tante innovazioni e ai tanti stimoli di questi anni, hanno avuto l'inevitabile conseguenza di creare proposte opposte: prodotti base che tendono a polarizzare i consumi verso l'alto e verso il basso a scapito delle proposte centrali, quelle tipiche del mass market. Per quanto riguarda l'offerta discount, con una significativa differenza rispetto ai primi prezzi anonimi del passato, e cioè che i prodotti non sono più anonimi, ma si propongono come commodity di marca. Aldi e Rayan Air, Ikea e Zara, sono marche che garantiscono tutti i prodotti che vendono sotto il loro brand. Il posizionamento sulla convenienza non significa anonimità, ma, anzi, sempre più spesso una caratterizzazione sui valori di semplicità, sobrietà, essenzialità, eguaglianza. Una volta commodity significava prodotto senza nome, senza garanzia, oggi sono beni e servizi proposti da grandi imprese che cercano e hanno conquistato visibilità e si connotano con i valori che sono propri della missione che si sono date.

Il secondo fenomeno che rende evidenti i problemi del largo consumo è costituito da quello che si potrebbe definire il trionfo dello shopping. Se il discount evidenzia lo spiazzamento del mass market verso il basso, a favore di offerte di prezzo, lo shopping è il segnale del fenomeno opposto, del suo spiazzamento verso l'alto, a favore di offerte a maggiore valore. Lo shopping, inoltre, mette in primo piano i comportamenti d'acquisto e rende esplicita la perdita centralità del mass market a partire dall'attrattività che esercitano i contenitori fisici della sua offerta, le tipologie di vendita in cui si identifica. Per capirlo basta considerare con una prospettiva che non sia di breve l'evoluzione delle formule di vendita che si sono nel tempo identificate con l'esperienza di acquisto paradigmatica, quella centrale nella vita della grande parte dei consumatori. Per un periodo assai lungo il supermercato ha rappresentato questa esperienza. È stato la grande novità per tutti coloro che, nati in un mondo di negozi tradizionali, hanno vissuto la sua diffusione, diventandone progressivamente clienti abituali. I supermercati hanno segnato il consolidarsi dello sviluppo economico del dopoguerra e del benessere che ne è conseguito. Grazie ad essi i consumatori hanno imparato ad avvicinarci e a prendere dimestichezza con la merce. Poiché era anche una formula che richiedeva un'elevata frequenza di visita, novità e consuetudine d'uso hanno finito per farne il benchmark rispetto al quale at-

testare le attese e misurare i risultati delle altre esperienze d'acquisto. Le altre erano quelle tipiche dell'offerta non alimentare ancora prevalentemente specializzata. Era un mondo con cui molti avevano ancora una scarsa consuetudine, dove venivano proposti beni costosi e la merce continuava a rimanere lontana, difesa da commessi che non ci permettevano di avvicinarla.

Al supermercato si è poi sostituito come paradigma l'ipermercato. La varietà dei beni a disposizione è aumentata, includendo anche prodotti che prima non facevano parte dei consumi abituali della gran massa dei consumatori. Alla familiarità con la merce l'ipermercato ha aggiunto l'abbondanza e un senso di prosperità, di accesso a un numero sempre più elevato di prodotti. Ha rappresentato il trionfo del mass market, la democratizzazione dei consumi e, per alcuni, gli eccessi del consumismo. Questa consuetudine con il libero servizio, prima nei supermercati e poi negli ipermercati, ha finito per rendere possibili e poi imporre cambiamenti al resto della distribuzione. Le grandi superfici specializzate non alimentari ne sono il portato più evidente. Ma anche i piccoli negozi e i megastore nei centri storici e nelle vie commerciali hanno finito per adeguarsi. Si entra, si guarda, si tocca, si valuta, qualche volta con un'effettiva intenzione d'acquisto, spesso con il solo obiettivo di vedere cosa offre il mercato, rimanere informati e autovalutarci. Non solo, ma ormai anche l'ipermercato non basta più; l'esplosione della varietà e della variabilità nel tempo dei beni a disposizione richiede ormai un contenitore più grande e i centri commerciali cominciano a diventare il nuovo paradigma dell'esperienza d'acquisto. Nati come strumento per razionalizzare ciò che veniva aggiunto al margine dell'offerta degli ipermercati, cominciano a sviluppare gallerie sempre più grandi e sempre più importanti nella costruzione della loro attrattività. Al loro interno trovano uno spazio crescente anche altri servizi, anzitutto quelli di ristorazione, ma anche multisale cinematografiche, servizi alla persona, elementi di intrattenimento come parchi a tema e attrezzature sportive. Tutti, chi più chi meno, cercano di rendere gli ambienti più gradevoli, con scenografie complesse e forti elementi di teatralizzazione.

È nei centri commerciali e nella loro evoluzione che prende forma il paradigma che forse meglio descrive il presente e rispetto al quale si può tentare di immaginare l'evoluzione futura del retail: lo shopping. Non è più un paradigma legato a una formula, ma a un ambiente, a un contenitore con funzioni miste, dove lo shopping, diventata una modalità di impiego del tempo libero, si mischia ad altre forme di entertainment. Del resto, il processo di acquisto ha perso la finalità tipica del passato, la dimensione di puro approvvigionamento, per assumere le stesse connotazioni che hanno i beni. Se ciò che cerchiamo è la soddisfazione di bisogni e desideri che vanno molto al di là della semplice funzione d'uso dei prodotti, diviene naturale che l'acquisto avvenga con modalità che accettano una ridondanza con

l'obiettivo del semplice approvvigionamento, diventando ricerca, scoperta, aggiornamento, autovalutazione, esibizione.

Se si considera il paradigma dello shopping diventa anche più chiaro come il suo opposto, quello del discount, non debba essere visto come una contraddizione, ma il suo coerente complemento. Come già accennato, quest'ultimo ha una funzione di trasparenza, facilita al consumatore la valutazione del costo della differenziazione e dell'arricchimento dell'offerta. Da una parte sogni e desideri, aspirazioni e virtualità, dall'altra funzione d'uso e materialità, concretezza e, sopra tutto, prezzi bassi. Al consumatore scegliere, o, meglio, quando scegliere l'uno o l'altro. Chi si trova in difficoltà sono le forme di offerta che rimangono in mezzo, appunto il largo consumo mass market. Supermercati e, in particolare, ipermercati sono diventati meno attraenti, la consuetudine si è trasformata in monotonia per la mancanza degli stimoli a cui ci ha abituati lo shopping. In una parola, non solo i beni che acquistiamo, ma il contesto in cui lo facciamo si banalizza, perde valore. Così, oggi sono le grandi superfici despecializzate a doversi adeguare: devono trasformarsi per conformarsi al nuovo paradigma di esperienza d'acquisto. Il problema è naturalmente come farlo.

L'industria può scegliere una risposta dentro i confini della specializzazione produttiva delle singole imprese, articolando l'offerta e le politiche di marca. Un percorso tutt'altro che facile, come testimoniano le incertezze e i riposizionamenti dei grandi nomi del largo consumo in questi anni. Molte grandi multinazionali sembrano avere scelto di ritirarsi su categorie di prodotto dove la tecnologia e l'innovazione proteggono meglio dal discount e dalle marche commerciali, cercando in questo modo di aggiornare e rilanciare gli stessi modelli di business che le hanno connotate per oltre mezzo secolo. Il che comporta anche ripulire i portafogli da prodotti secondari, rifocalizzandosi e restituendo spesso marchi che avevano acquisito in passato a operatori più piccoli che sono meglio in grado di presidiare mercati che si frantumano in tante piccole nicchie. Del resto, per queste grandi imprese oggi la priorità è la conquista dei nuovi mercati del futuro, anzitutto la Cina e l'India, dove il loro modello di business è ancora adeguato.

Per la distribuzione il compito è più complicato. Come mette bene in luce Lugli nel suo contributo, la distribuzione ha vincoli spaziali che non le consentono grande flessibilità. Frantumare un ipermercato e trasformarlo in tanti piccoli punti vendita che si orientano al discount o si specializzano nelle varie aree di consumo è un'opzione che, a prescindere dalla sua concreta fattibilità, spesso non è consentita dalla dimensione spaziale dei mercati da cui proviene la clientela. Non rimane allora che cercare una soluzione che non sia nella proliferazione di proposte autonome, ma che coesista entro lo stesso punto vendita. Una strada che non sembra irrealistico tentare di percorrere poiché, in definitiva, si tratta di assecondare i compor-

tamenti dei propri clienti. Il che significa essere come loro “incoerenti”, pronti a offrire talvolta prezzo e talaltra valore agli stessi individui. È infatti evidente che i comportamenti d’acquisto che privilegiano l’offerta di valore e quella di prezzo sempre più spesso non corrispondono a segmenti diversi, ma coesistono nello stesso cliente. Chi cerca velocità di servizio, un assortimento facile da esplorare e convenienza è poi la stessa persona che in un altro momento è disposta a considerare l’offerta con calma, ad apprezzare la varietà e ad essere disponibile verso prodotti ad alto valore. Talvolta questi comportamenti si determinano nella stessa spedizione d’acquisto nei confronti delle diverse categorie di prodotto, perché per alcune non si ha interesse, mentre per altre si hanno preferenze forti, oppure in spedizioni diverse perché alle volte si cerca una risposta alla propria quotidiana sopravvivenza e altre volte beni destinati a occasioni particolari. Il problema diventa quindi come conciliare in un stesso punto vendita queste esigenze così diverse. Un tema troppo complicato per essere anche sommariamente affrontato in questa sede, ma le cui linee appaiono oggi abbastanza chiare.

L’ipermercato, la formula che meglio rappresenta il mass market e quindi anche quella che più risente della crisi di questo modello di offerta, esemplifica bene queste tendenze. Quasi tutte le insegne stanno sperimentando ridefinizioni di categoria, abbandonando un eccessivo appiattimento su una logica merceologica, e nuovi lay-out, inserendo allestimenti che cominciano a rompere l’uniformità delle tradizionali strutture a griglia e lasciare qualche spazio all’esperienzialità che i loro clienti sono sempre più abituati ad associare all’attività di shopping. Non sarà un percorso facile, ma è in sintonia con un consumatore che programma una quota sempre più bassa dei suoi acquisti, per lasciarsi stimolare dalle proposte che lo incalzano ovunque si muova, e con un mercato dove i confini fra le tradizionali specializzazioni stanno rapidamente venendo meno, a favore di ibridazioni che, oltre a stimolare, cercano tutte le strade per fare cross selling. È inoltre coerente con la tendenza dei contenitori in cui si trova e da cui dipende, il centro commerciale, a cercare, con strumenti analoghi, di rimotivare i consumatori alla visita. La “macchina da guerra” della distribuzione si è dunque, lentamente, rimessa in moto.

I quattro saggi che seguono sono un contributo, rilevante, allo sviluppo degli strumenti analitici necessari per aiutare, anzitutto i distributori, ma anche l’industria, che operano nel mass market a muoversi in questo nuovo e assai complesso contesto ambientale. Sono contributi che hanno una complessiva coerenza poiché ciascuno è dedicato all’esplorazione di uno specifico strumento di analisi che, come mostra Lugli, viene valorizzato se trova utilizzo congiuntamente agli altri. Così, Luceri esplora lo strumento del panel di clienti di singole insegne per il monitoraggio della loro percezione, in particolare, relativamente alla variabili di posizionamento. L’uti-

lizzo di un panel consente infatti di superare le limitazioni che inevitabilmente derivano dall'uso delle carte fedeltà, che nulla possono dire sulla soddisfazione effettiva dei clienti e su quanto e perché acquistano presso insegne diverse. Ziliani e Cerioli, invece, indagano i comportamenti d'acquisto utilizzando questa seconda fonte informativa e, superando gli approcci tradizionali, mostrano quanto essa possa essere ricca se non ci si limita a semplici tabulazioni basate su frequenza ed entità della spesa. In particolare, gli autori affrontano una questione centrale più volte richiamata nelle pagine precedenti, ovvero la necessità di tenere presente che il singolo cliente, in occasioni diverse, adotta stili di acquisto diversi. Infine, il saggio di Cardinali è dedicato allo strumento delle rilevazioni dirette del consumatore nel punto vendita, in particolare all'analisi del livello di programmazione della spesa, un tema spesso banalizzato e che qui trova invece una trattazione che ne evidenzia la complessità. Nel loro complesso i quattro contributi mostrano quanto ampie e ricche siano le strumentazioni che il mass market può utilizzare per dare una risposta alle sue palesi difficoltà, superando i tradizionali schemi di segmentazione che assegnano ogni individuo a un singolo stile o gruppo. Non è più così, ognuno di volta in volta fa parte di segmenti diversi, adotta stili diversi e per capire il mix di offerta da proporre non si può che cominciare a scavare in tutta l'informazione di cui oggi le imprese dispongono.