



Verso la fine  
dell'anomalia italiana?  
Scenari della distribuzione grocery  
Milano, 19 novembre 2002



INDICOD

Istituto per le  
imprese di beni  
di consumo

Centro  
per la diffusione  
del sistema EAN



La distribuzione moderna in Italia, seppur frammentata ed eterogenea, ha vissuto di recente una significativa polarizzazione, che continuerà nei prossimi anni a causa delle nuove sfide che si presentano, tra le quali la crescita dei volumi e il mantenimento dei margini.

I distributori non potranno non porsi una nuova agenda strategica, adeguata a differenti condizioni di partenza, ambizioni di crescita e obiettivi di performance.

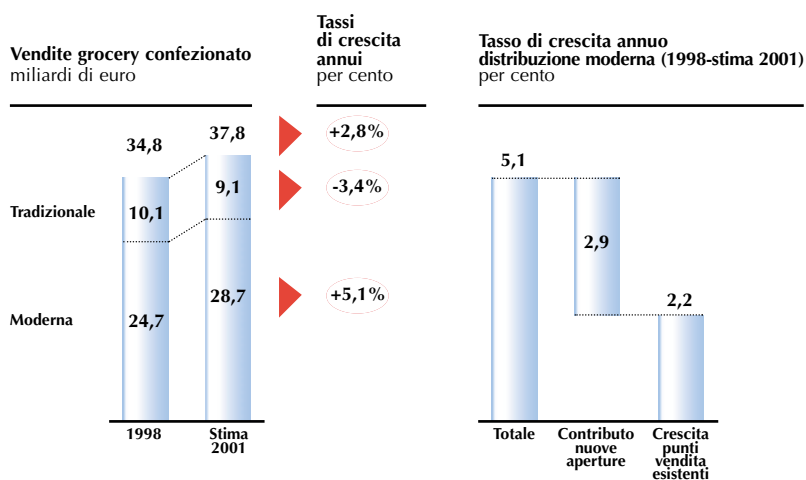
Questa ricerca, realizzata per Indicod da McKinsey, mette a fuoco le possibili evoluzioni di cui sarà protagonista la distribuzione in Italia nel prossimo quinquennio.

**N**egli ultimi anni, il mercato italiano della distribuzione moderna nel settore grocery ha goduto di una solida crescita, soprattutto grazie alle aperture di nuovi punti vendita. Molti operatori hanno migliorato sensibilmente i loro margini e, sulla base dei risultati conseguiti, guardano al futuro con ottimismo.

## CRESCITA DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA IN ITALIA 1998 - 2001

**La distribuzione moderna è cresciuta a spese di quella tradizionale...**

**...principalmente grazie alle nuove aperture**



Fonte: elaborazioni McKinsey per Indicod

D'altronde, come ben noto, il mercato grocery in Italia rimane piuttosto anomalo rispetto agli altri mercati evoluti in Europa a causa della frammentazione degli assetti proprietari, sostenuta anche dalla varietà di forme di organizzazione aziendale e societaria (grande distribuzione e distribuzione organizzata). Spesso, la trappola del "piccolo è bello" impedisce alle imprese italiane sia di acquisire la dimensione per realizzare le operazioni più ambiziose sul mercato italiano (creare, per esempio, marche di successo) sia – a maggior ragione – di ambire a un ruolo di rilievo sul palcoscenico internazionale. Il mercato grocery italiano rimane dunque caratterizzato da decine di operatori, a volte legati fra loro da formule associative più o meno stabili nel tempo, ma che rimangono comunque numerosi e per lo più impossibilitati a esprimere il peso economico e politico che spetterebbe al settore data la sua importanza nel panorama dell'economia nazionale.





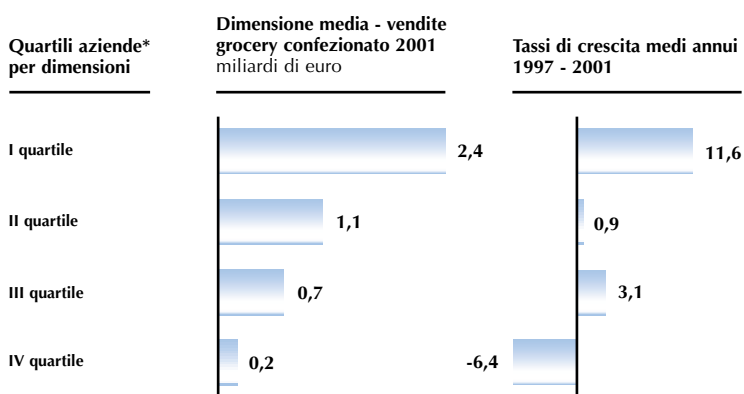
La ricerca condotta da McKinsey per Indicod, presentata in questa pubblicazione, indica che quest'anomalia non dovrebbe perdurare oltre i prossimi cinque anni. Il mercato italiano sembra destinato a subire importanti cambiamenti; cambiamenti che avverranno non solo e non tanto – come tutti si aspettano da tempo – per la concentrazione indotta dall'ingresso di grandi concorrenti esteri, bensì per effetto della **polarizzazione delle performance** dei distributori.

I dati mostrano che questo fenomeno è già in corso con notevole intensità.

Tra il 1997 e il 2001 i distributori di grandi dimensioni (che per fatturato si collocano nel primo quartile) sono cresciuti in media dell'11,6% l'anno. I distributori dell'ultimo quartile, al contrario, hanno visto i loro volumi contrarsi mediamente del 6,4% l'anno. Si direbbe che, nel mercato italiano, si sia avviata la dinamica che i microeconomisti chiamano *"winner takes all"*, ovvero quella tipica dei mercati in cui non c'è spazio per le imprese con performance mediocri, poiché il vincitore, o una manciata di vincitori, finiscono per aggiudicarsi l'intera posta in palio (il valore creato nel mercato).

**A parità di formato  
le vendite  
per una unità di superficie  
stanno divergendo**

### TASSI DI CRESCITA DEI DISTRIBUTORI PER QUARTILE DI DIMENSIONE



\* Campione relativo a distributori presenti nell'intero arco di tempo considerato  
Fonte: elaborazioni McKinsey per Indicod

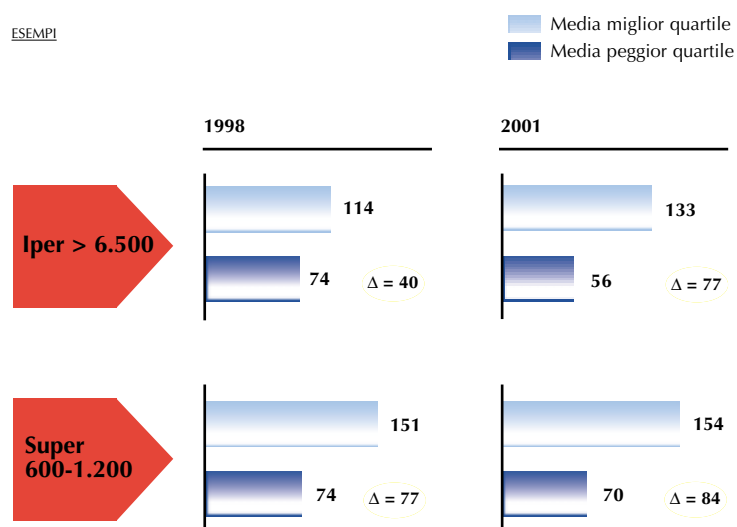
Questo risultato si riscontra anche analizzando fenomeni più specifici. A parità di formato, stanno divergendo anche le rese dei distributori, ovvero le vendite per unità di superficie, che come è noto costituiscono un indicatore fondamentale di efficacia commerciale. Per fare un esem-

pio, nel formato dei grandi ipermercati, fatta 100 la resa media, la differenza tra il migliore e il peggior quartile era pari a 40 punti nel 1998, mentre nel 2001 tale differenza è passata a 77. Per quanto varie siano le situazioni dei singoli operatori, sembra tuttavia di poter concludere che nel mercato della distribuzione grocery italiana i migliori continuano a migliorare, mentre gli altri non riescono a recuperare il terreno perduto e, al contrario, continuano a trovarsi in posizioni sempre meno sostenibili.

### DIFFERENZA TRA LE RESE DEI MIGLIORI E DEI PEGGIORI DISTRIBUTORI

Indice media settore = 100

ESEMPI



Fonte: elaborazioni McKinsey per Indicod

**Il rallentamento  
dei tassi di crescita e  
la pressione sui margini  
rafforzeranno  
la polarizzazione**

È evidente che la polarizzazione della performance finirà per marginalizzare sempre più una fascia di distributori “deboli”, rimettendo quindi in gioco i loro asset (licenze, immobili, clientela) che, nel medio periodo, finiranno per essere spartiti tra gli operatori di maggior successo.

In virtù della polarizzazione, ci si aspetta quindi di vedere sul mercato italiano, in uno scenario al 2007, un minor numero di distributori, più forti e agguerriti in termini di efficienza operativa ed efficacia commerciale, più creativi nel rispondere con nuovi formati e nuovi assortimenti ai mutamenti nelle esigenze e parallelamente pronti nel far leva sulla medesima clientela per ampliare i propri orizzonti di business.

Nei prossimi anni, la distribuzione moderna sarà inoltre





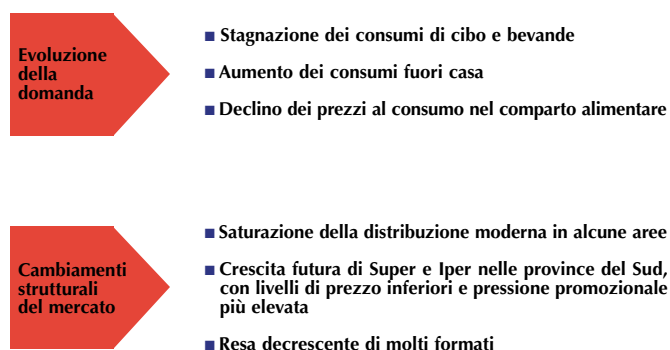
caratterizzata da due fenomeni che potrebbero ulteriormente rafforzare la polarizzazione in atto: un mercato **ral-lentamento dei tassi di crescita** e una **crescente pressione sui margini**.

La crescita della distribuzione, nel suo complesso, sarà rallentata da tre ostacoli: il minor numero di nuove licenze, l'evoluzione della domanda e i mutamenti strutturali di un mercato in via di saturazione.

Il primo ostacolo è noto: molte delle imprese coinvolte nella ricerca Indicod hanno segnalato la crescente difficoltà ad effettuare nuove aperture, anche a causa della recente regolamentazione delle licenze che ha attribuito alle Regioni competenze esercitate in maniera a volte più restrittiva che in passato.

Tuttavia, questo non è l'unico ostacolo che limiterà lo sviluppo della distribuzione moderna in Italia. L'analisi ne evidenzia altri due gruppi.

#### FATTORI CHE LIMITERANNO LA CRESCITA DELLA DISTRIBUZIONE MODERNA



Fonte: elaborazioni McKinsey per Indicod

**Anche un'accelerazione della crescita al Centro e al Sud non sarà in grado di compensare gli effetti della saturazione del mercato**

Il primo è collegato all'andamento della domanda, che vedrà continuare la stagnazione dei consumi di cibo e bevande, aumentare la quota di consumi alimentari effettuati fuori casa e permanere il differenziale di inflazione tra l'indice generale dei prezzi al consumo e quelli del comparto alimentare (con un calo di questi ultimi in termini reali, come già negli anni passati).

Il secondo ordine di fattori comprende, invece, i mutamenti strutturali del mercato. Sono stati esaminati in dettaglio, per i formati super e iper, la crescita degli ultimi anni, la concentrazione dei punti di vendita sul territorio

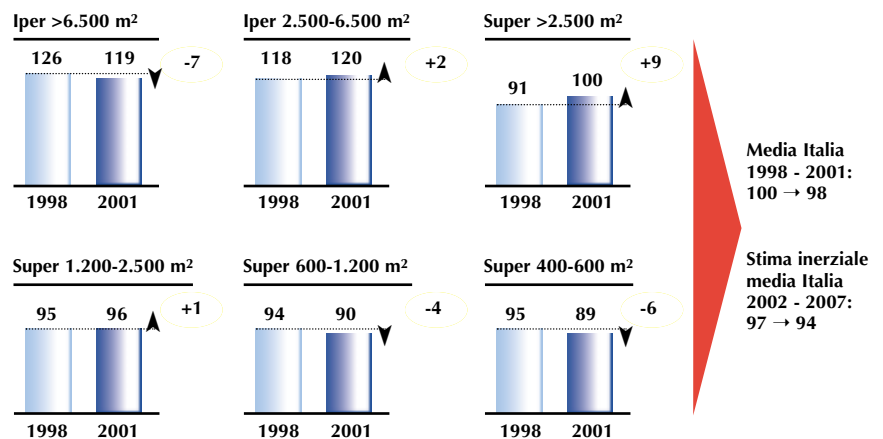
e l'andamento delle rese per tipologia di superficie.

I risultati dell'analisi dicono che:

- In alcune aree, la saturazione della distribuzione moderna (già pari a quella dei Paesi più avanzati, come Gran Bretagna e Francia) farà sentire i suoi effetti.
- Anche un'accelerazione della crescita nelle province meno saturate (tipicamente al Centro e al Sud del Paese, ma con sacche di potenziale anche al Nord) non sarà in grado di compensare gli effetti della saturazione nelle province già saturate. Senza contare che, al Sud, i prezzi di vendita sono strutturalmente inferiori per gran parte delle categorie e che la pressione promozionale tende a essere più elevata.
- Le rese delle superfici della distribuzione moderna continueranno a calare, così come è già avvenuto nel triennio 1998-2001, per tutti i formati con una sola eccezione: i supermercati con superficie maggiore di 2.500 metri quadri e i *superstore*.

### RESA DECRESCENTE DI MOLTI FORMATI

Indice\*, media 1998 = 100



\*Indice di resa espresso come potenziale di vendita di prodotti di largo consumo confezionato per m<sup>2</sup>. Tiene conto della crescita del settore in valore assoluto.

Fonte: elaborazioni McKinsey per Indicod

**In Italia le prime cinque centrali rappresentano l'89% del mercato**

L'effetto combinato di questi fattori porta a ritenere che i tassi di crescita futuri per i volumi della distribuzione moderna nel settore grocery in Italia diminuiranno sensibilmente: dal 5,1% annuo registrato nel periodo 1998-2001,





si passerà al 3,9% del 2002-2004 e al 3,2% del 2005-2007.

Naturalmente, si tratta di valori medi per l'intero settore. Come è già accaduto in passato, i tassi di crescita dei singoli operatori potranno risultare molto superiori o inferiori.

**Pressione sui margini.** In uno scenario inerziale e senza azioni correttive, i margini dei distributori sono destinati a contrarsi.

Da un lato, infatti, continueranno a farsi sentire gli effetti positivi di alcuni fenomeni: la crescita (sia pure più lenta che in passato) del volume d'affari, la variazione del mix di assortimento a favore di prodotti a maggior margine (come i freschi) e l'incremento delle vendite di prodotti a marca commerciale.

Dall'altro, tuttavia, i margini dei distributori saranno minacciati dal differenziale di inflazione tra fatturato e costi operativi (che potrebbe avere un impatto negativo di un punto percentuale sui margini nell'arco del prossimo quinquennio) e dalla già citata diminuzione delle rese (con impatto negativo dello 0,7% sui margini).

Infine, non è detto che nelle negoziazioni con i produttori l'efficacia delle centrali d'acquisto dei distributori continui a produrre benefici del medesimo ordine di grandezza riscontrato negli ultimi anni.

In passato, i distributori hanno risposto alla pressione sui margini concentrando le funzioni d'acquisto (attraverso la creazione di centrali e supercentrali) e ottenendo dai fornitori un crescente flusso di contributi promozionali, con cui finanziare le proprie politiche di riduzione dei prezzi e di incremento delle promozioni. Quanto tali dinamiche possano essere sostenute nel futuro, e quanto invece si tratti di leve in via di esaurimento, oggi è difficile da prevedere.

L'Italia è ormai allineata con altri Paesi europei in termini di concentrazione della fase di acquisto (le prime cinque centrali rappresentano oggi l'89% del mercato, contro l'84% in Francia), sembra però difficile ipotizzare che i distributori possano ottenere ulteriori benefici, in misura paragonabile a quanto ottenuto in passato, dall'aggregarsi in centrali d'acquisto.

**La continuità  
con il passato  
non è più pensabile**



## IL NUOVO SCENARIO

Quale scenario si profila dalla combinazione di questi fenomeni, e come cambierà, di conseguenza, l'ambiente competitivo per i distributori grocery nei prossimi anni?

Uno scenario di semplice continuità con il passato non è più pensabile a fronte delle sfide fin qui illustrate. Visti le spinte alla polarizzazione, il rallentamento della crescita e la pressione sui margini, anche i distributori meno dinamici dovranno cambiare il modo di operare, o rischieranno di vedere la propria sostenibilità messa seriamente a repentaglio. Lo scenario italiano dei prossimi cinque anni sarà caratterizzato da tre elementi (tra di loro non alternativi): una forte spinta al **miglioramento della performance**, una possibile accelerazione della **concentrazione**, e in alcuni casi una rapida **trasformazione** del business volta alla ricerca di nuovi motori di crescita.

**Il miglioramento della performance.** Il progressivo deterioramento, per così dire, "inerziale" dei margini (forse non più recuperabile, come in passato, attraverso la pressione sui fornitori) renderà necessari importanti interventi di miglioramento della performance. Ogni operatore sceglierà la sua strada. Tuttavia, le aziende più piccole dovranno notevolmente professionalizzare le proprie modalità di gestione, mentre le più grandi saranno spinte a intervenire più o meno drasticamente sulla propria struttura di costo, in modo tale da preservare e incrementare i margini. È possibile, tra l'altro, che la necessità di realizzare questi interventi con decisione **porti a rivedere il ruolo delle centrali nella distribuzione organizzata, attribuendo loro maggior peso**, per aumentare l'efficienza dei processi senza che tali sforzi siano vanificati dall'operato di singoli associati restii al cambiamento.

L'esperienza mostra che la sfida del miglioramento della performance non si vince portando a compimento interventi una tantum, ma instillando nell'organizzazione la cultura del miglioramento continuo, che porta l'azienda a diventare più efficiente e la mette in grado di migliorare a un ritmo più rapido rispetto ai concorrenti. Alcuni distributori avranno le capacità e le risorse per cogliere il potenziale di ambiziosi programmi di miglioramento continuo, mentre altri non riusciranno a realizzarne in pieno i benefici. Il che potrà alimentare una nuova ondata di polarizzazione nel mercato, aumentando ulteriormente la





distanza tra i distributori eccellenti e quelli marginali.

**La concentrazione.** Già da tempo è in atto in Italia un fenomeno di lenta e graduale concentrazione. Ma questo non significa che il sistema abbia raggiunto un punto di equilibrio. Da qualche anno si parla con insistenza della possibilità (o del rischio) che nuovi distributori esteri entrino con prepotenza nel mercato italiano, o che quelli già presenti consolidino le loro posizioni, per esempio, acquisendo il pieno controllo societario, qualora questo manchi. Ciò nonostante, i risultati di maggior portata delle operazioni già avvenute si devono ancora manifestare: infatti, l'integrazione di alleanze e di acquisizioni nei processi di gruppo di un operatore globale è lunga e se ne vedrà l'impatto solo nel corso dei prossimi anni.

Per quanto riguarda la possibilità di ulteriori operazioni societarie che coinvolgano distributori italiani, sembra che l'attuale situazione di stallo sia apparente. È senz'altro possibile una discontinuità nell'atteggiamento di molti operatori italiani, come potrebbe accadere nel caso di un nuovo ciclo di ricambio generazionale in grado di stimolare nuove ambizioni di crescita o, al contrario, di generare maggiore disponibilità a cedere un'azienda qualora la spinta imprenditoriale dei titolari si sia esaurita. Una o due operazioni significative, che portassero al passaggio di proprietà di aziende anche non grandissime, potrebbero cambiare rapidamente le carte in tavola per tutti e avviare un "effetto domino".

Quanto agli operatori esteri che "stanno alla finestra" e osservano il mercato italiano (Ahold e Wal-Mart sono i più citati), dobbiamo considerare che l'imperativo della crescita continua a guidare le loro decisioni di espansione e che nel medio periodo non potranno ignorare un mercato delle dimensioni di quello italiano. Hanno a disposizione risorse finanziarie più che sufficienti per realizzare le loro aspirazioni; basti tener presente che il solo flusso di cassa operativo generato da Wal-Mart in un anno permetterebbe di acquisire un distributore che abbia il 10% del nostro mercato grocery, senza ricorrere all'indebitamento. In definitiva, se da un lato è impossibile prevedere con precisione le modalità e la tempistica delle prossime fasi del processo di internazionalizzazione del nostro mercato,

**I risultati  
delle operazioni  
di concentrazione  
si devono ancora  
manifestare**

## DUE GRANDI OPPORTUNITÀ DI CRESCITA

dall'altro è irrealistico progettare le proprie strategie nella convinzione che questo sia "congelato" indefinitamente.

**La trasformazione.** La crescita organica è sempre più difficile e quella per acquisizione è lenta e saltuaria. Pertanto, i distributori italiani eccellenti – una volta dimostrato di poter cogliere il potenziale dei programmi di miglioramento della performance – affronteranno creativamente la sfida di riavviare un ciclo di crescita. Naturalmente, non tutti saranno in grado di prefiggersi quest'obiettivo, poiché solamente dopo aver messo sotto controllo la performance operativa del business, si potranno concentrare sull'opportunità di ampliare gli orizzonti aziendali alla ricerca di un nuovo motore di crescita.

I trend in atto in altri grandi mercati europei prospettano ai distributori italiani due grandi opportunità di accelerare i ritmi di crescita, generando una "mutazione" nel proprio business: lo **sviluppo dei canali food service** e la **diversificazione in nuovi servizi**.

■ **Sviluppo dei canali food service.** Le stime elaborate mostrano che nel 2005 i canali food service rappresenteranno il 36% del valore dei consumi alimentari in Italia, contro il 31% del 2000. E il potenziale del settore nel lungo periodo è ancora più ampio (nel mercato statunitense rappresenta ormai oltre il 50% dei consumi, superando la distribuzione grocery in valore).

Due le opportunità che ne derivano per i distributori: la prima è quella di sviluppare assortimenti, per esempio nella gastronomia e nei piatti pronti, che permettano di competere con alcuni di questi canali (caffè/bar, ristorazione collettiva, catene di fast food) nell'attrarre le occasioni di consumo della popolazione (in particolare quella giovane e urbana al Centro-Nord); la seconda è quella di ampliare il proprio mercato posizionandosi come fornitore agli operatori ho.re.ca, ad oggi serviti in maniera estremamente frammentata da una miriade di piccoli grossisti (circa 40.000 in Italia).

Si tratta chiaramente di un'agenda molto ambiziosa per i distributori italiani, che per essere affrontata con successo richiede lo sviluppo di competenze nuove e diverse da quelle affinate finora, per esempio relative alla gestione logistica per servire il mercato ho.re.ca.





■ **Diversificazione in nuovi servizi.** Nei mercati europei si parla da tempo del potenziale di crescita correlato alla capacità di servire i consumatori allargando il raggio dell'offerta dei distributori, che in alcuni casi hanno già iniziato a costruire intorno all'offerta grocery nuovi "ecosistemi": servizi finanziari e assicurativi, forniture di elettricità e gas, servizi di telecomunicazioni, viaggi/vacanze e altro ancora.

I leader di tale diversificazione ne hanno dimostrato le possibilità di successo, in termini di volume d'affari e di redditività. Nel caso di una grande catena di ipermercati europei si stima che i servizi diversificati rappresentino il 2,5% del fatturato, ma il 4% del margine operativo lordo.

Queste opportunità possono dare un importante contributo alla crescita dei distributori italiani, a fronte di un mercato grocery in via di saturazione. Tuttavia, richiedono una notevole adattabilità dell'organizzazione a nuovi modelli operativi e un'eccellente capacità di realizzazione.

## LE LEVE STRATEGICHE SU CUI AGIRE

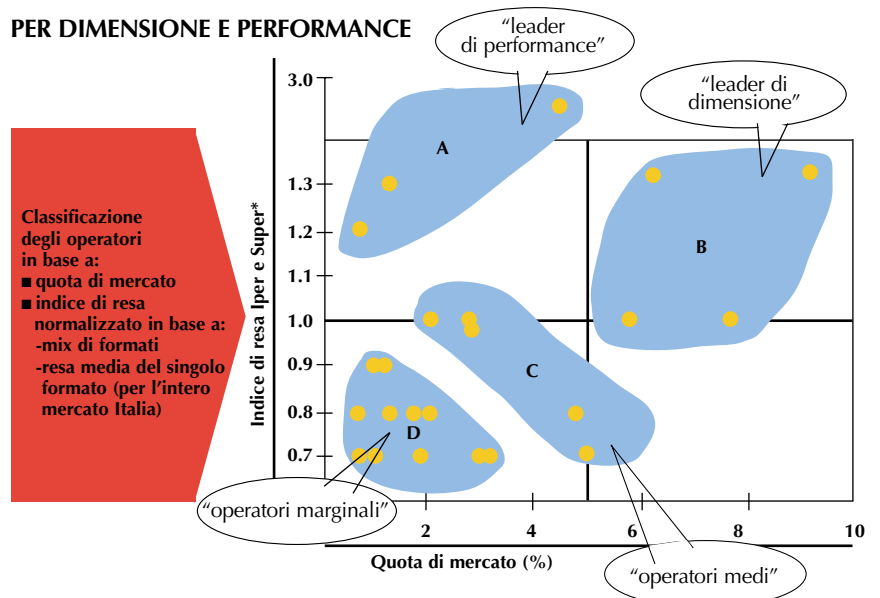
Quali sono, quindi, le linee d'azione che i distributori italiani devono perseguire per trovare una strada di successo in uno scenario di tale complessità?

Una risposta univoca non esiste. La pressione sui margini imporrà a quasi tutti i distributori di mettere in atto interventi decisivi per rilanciare l'efficienza operativa, l'efficacia commerciale e l'innovazione di formati e assortimenti, ma il rallentamento della crescita dei volumi spingerà i distributori più avanzati a rimettere le acquisizioni sull'agenda strategica e a esplorare i nuovi possibili "motori di crescita".

In un mercato frammentato ed eterogeneo come quello italiano si identificano almeno quattro diverse condizioni di partenza:

- i "leader di performance", aziende non necessariamente grandi ma dalla performance operativa eccellente;
- i "leader di dimensione", con la maggiore massa critica in termini di quota di mercato;
- gli "operatori medi";
- gli "operatori marginali".

## CLASSIFICAZIONE DEI DISTRIBUTORI PER DIMENSIONE E PERFORMANCE



- Gruppo A “leader di performance”: imprese italiane eccellenti con quote di mercato concentrate in specifiche aree geografiche.
- Gruppo B “leader di dimensione”: grandi cooperative e succursali di gruppi internazionali.
- Gruppo C “operatori medi”: operatori con dimensione/performance media.
- Gruppo D “operatori marginali”: operatori di limitate dimensioni e performance inferiori alla media.

\*Media settore = 1

Fonte: elaborazioni McKinsey per Indicod

Gli  
“operatori marginali”  
dovranno giocarsi  
il tutto per tutto

La posizione strategica migliore è strettamente legata alla sua situazione di partenza e la scelta delle leve prioritarie va declinata in funzione degli obiettivi e delle sfide di ciascuna tipologia di distributori.

## LEVE STRATEGICHE PRIORITARIE PER CIASCUNA TIPOLOGIA DI DISTRIBUTORI

Gruppo	Sfide	Leve disponibili per la creazione di valore					Commento
		1. Efficienza operativa	2. Efficienza comm.le	3. Innovazione di formato	4. Acquisizioni	5. Diversificazione	
A	• Crescere	●	●	●	●	●	• Possibilità di creare valore mediante acquisizioni e trasferimento di competenze
B	• Difendere le dimensioni relative • Migliorare la performance	●	●	●	●	●	• Tutte le leve disponibili; priorità diverse in funzione della singola insegna
C	• Recuperare efficienza • Consolidare la dominanza locale	●	●	●	●	●	• Ampi spazi di miglioramento in termini di efficacia operativa e commerciale • Possibilità per alcune insegne di crescere per acquisizione
D	• Sopravvivere/ Definire ruolo per il futuro	●	●	●	●	●	• Priorità su miglioramento di efficacia operativa e commerciale

- Gruppo A “leader di performance”: imprese italiane eccellenti con quote di mercato concentrate in specifiche aree geografiche.
- Gruppo B “leader di dimensione”: grandi cooperative e succursali di gruppi internazionali.
- Gruppo C “operatori medi”: operatori con dimensione/performance media.
- Gruppo D “operatori marginali”: operatori di limitate dimensioni e performance inferiori alla media.

Fonte: elaborazioni McKinsey per Indicod





## Non c'è spazio per i progetti con impatto marginale sull'efficienza operativa

Negli ultimi anni, per esempio, i “leader di performance” si sono già impegnati a fondo sul fronte dell'efficienza operativa e dell'efficacia commerciale, ma devono ancora affrontare la sfida di crescere in termini di dimensioni, e quindi dovranno perseguire l'innovazione di formato, la creazione di valore tramite acquisizioni e trasferimento di competenze, e – se possibile – la diversificazione. Per contro, gli “operatori marginali” dovranno giocarsi il tutto per tutto su quegli interventi di efficienza ed efficacia che gli operatori migliori hanno già portato a termine, e non potranno farsi distogliere da questa missione finché non avranno riguadagnato una performance in linea con le aspettative.

Soffermiamoci sulle singole leve strategiche a disposizione degli operatori italiani.

■ **L'efficienza operativa** è una strada quasi obbligata per la generalità degli operatori, tranne quelli eccellenti.

Un operatore medio può cogliere un forte potenziale di efficienza (1-2 punti percentuali di margine) realizzando importanti programmi di cambiamento, i cui contenuti primari saranno la centralizzazione dei flussi, l'ottimizzazione della catena logistica e il miglioramento dell'efficienza del personale sul punto di vendita. Non c'è spazio per i progetti con impatto marginale: o il miglioramento dell'efficienza risponde nei fatti a obiettivi ambiziosi, oppure il deterioramento progressivo inerziale della performance imprigiona il distributore nella trappola della polarizzazione, ossia tra gli operatori che non riescono a sfuggire allo scadere graduale della loro posizione competitiva.

I migliori distributori italiani hanno già fatto enormi progressi e, in alcuni casi, costituiscono esempi di eccellenza anche rispetto ai concorrenti europei. Per tali operatori “avanzati” si tratta di definire la prossima frontiera dell'efficienza operativa. È realistico aspettarsi che lo facciano non più ottimizzando il business con gli interventi tipici del grocery, bensì analizzando, adottando e accogliendo nel patrimonio aziendale le *best practice* di altri settori, quali le metodologie di *lean manufacturing* proprie dell'industria.

■ Parimenti, in termini di **efficacia commerciale**, anche gli interventi prioritari per i singoli distributori sono molto

**Quattro leve  
strategiche:  
efficienza operativa,  
innovazione di formato,  
acquisizioni,  
diversificazione**

diversificati. Gli operatori meno avanzati devono perseguire l'ottimizzazione di pricing, promozioni e assortimenti (pena la perdita di distintività, che di nuovo può avviare una spirale di deterioramento della posizione commerciale). Da queste iniziative si possono ricavare mediamente 1-2 punti percentuali di margine (e 2-8 di vendite). Gli operatori che già oggi muovono queste leve con un buon grado di precisione – ma che probabilmente hanno ancora un elevato potenziale da cogliere nelle categorie non food – devono invece porsi la sfida di un governo proattivo e integrato delle leve commerciali su tutto l'assortimento, utilizzandole in un'ottica non solo tattica, ma anche strategica.

- Diverso è il discorso relativo all'**innovazione di formato**. L'evoluzione dei mercati e delle preferenze dei consumatori impone, pressoché a tutti i distributori italiani, un rapido aggiornamento dei formati (un supermercato della prima metà degli anni Novanta è oggi probabilmente già obsoleto). Per contro, i costi crescenti di ristrutturazione rendono tali interventi spesso proibitivi. Per gli operatori medi, la via d'uscita dal dilemma può trovarsi nell'approccio dei *"fast follower"*: non innovare a tutti i costi, attività dispendiosa e ad alto rischio, ma invece imparare a replicare rapidamente le innovazioni dimostrate di successo nelle sperimentazioni condotte dagli operatori leader. Questi ultimi, a loro volta, devono passare da una strategia di grandi ristrutturazioni una tantum a un approccio di rinnovo continuo, con processi ben ingegnerizzati e un'attenzione estrema all'ottimizzazione del capitale investito.
- La **crescita tramite acquisizioni**, al contrario, è un'opzione che sempre più sarà riservata agli operatori eccellenti per dimensioni o performance. Costoro possono infatti nutrire la legittima ambizione di porsi alla guida del processo di concentrazione del settore in Italia. Tuttavia, mentre le condizioni di tale processo giungono a maturazione, potranno porre le basi del loro successo esplorando modalità alternative di alleanze e di creazione di valore (stipulando accordi operativi con partecipazioni di minoranza o avviando reti di franchising). I modelli internazionali mostrano che spesso le forme di alleanza/acquisizione di successo sono più articolate della semplice fusione tra imprese; il mercato italiano ha visto una notevole diffusione di un modello





in particolare, quello delle centrali d'acquisto. Tale modello è però soggetto a una certa instabilità: anche quando è duraturo e ha successo nelle negoziazioni con i fornitori, richiede un forte investimento di energie e di leadership per cogliere sinergie addizionali, come nel campo del marketing (marche private, programmi fedeltà congiunti); inoltre, mostra appieno i suoi limiti se si tratta di avviare iniziative, come la riduzione dei costi di sede. Pertanto, riteniamo che gli operatori leader (e in particolare quelli della grande distribuzione) abbiano buone possibilità di aumentare la propria scala tramite acquisizioni, essendo i soli che possono beneficiare di quelle sinergie fino in fondo.

- Quanto alla **diversificazione**, si tratta di una priorità strategica riservata ai soli distributori eccellenti. Solamente alcuni operatori italiani hanno iniziato a perseguire tali programmi in maniera sistematica (altri dichiarano di ritenerla una moda effimera) e solamente alcuni sapranno creare la rete di alleanze e di *joint venture* con i migliori partner nei singoli settori di interesse (come nel caso delle banche che mettono a disposizione dei partner una gamma di servizi finanziari "white label", da commercializzare con il marchio del distributore). Come risultato, assisteremo a un'ulteriore polarizzazione del mercato tra i distributori che sapranno sfruttare con profitto questa leva e quelli che rimarranno più ancorati a un modello tradizionale dotato di minori possibilità di crescita.

*A cura di Paola Bonomo, principal nell'ufficio di Milano di McKinsey & Company.*











INDICOD

Via Serbelloni, 5  
20122 Milano

Tel. 027772121 - Fax 02784373

Internet: [www.indicod.it](http://www.indicod.it)

e-mail: [studiericerche@indicod.it](mailto:studiericerche@indicod.it)

MEMBER OF  
**EAN**   
INTERNATIONAL