

DOPO LA STAGIONE SPARTIACQUE QUALCOSA È DESTINATO A CAMBIARE NEL CANALE DEL PREZZO BASSO

Il discount tedesco in Europa compete a superficie confrontabile

Patrick Fontana

Strategia che vince si deve cambiare? O al contrario è meglio mantenerla, semplicemente aggiornandola? Del quesito si sono occupati, a termine 2007, i principali analisti del mercato alimentare tedesco (143 miliardi di euro di giro d'affari), in considerazione di una formula commerciale -

1. *C'è chi scommette sulla trasformazione della formula: causata dalla perdita di produttività nello sviluppo di rete*
2. *Eppure non mancano spazi per miglioramenti di performance legati allo sviluppo di mktg*
3. *Come rispondere alle sfide sul tappeto*

quella del discount - le cui evoluzioni avranno influenze di rilievo a livello internazionale. I grandi discounter tedeschi sono chiamati dunque a inventarsi trucchi nuovi? E, in caso affermativo, sono consapevoli di tale responsabilità innovativa? Cosa si prepara in quelle cittadelle strategiche che tanto successo hanno raccolto dal 1958 in avanti? Oppure la formula è talmente collaudata che, dopo aver sbancato la Ger-

mania, essa è pronta a cogliere i frutti ineluttabili del successo nei prossimi decenni, dagli Stati Uniti all'Australia? O, invece, è semplicemente pronta a entrare in una fase di maturità dorata difficilmente scalfibile dalla concorrenza benché non più trainata da un'espansione senza respiro?

UNA STAGIONE SPARTIACQUE

A fine 2007 le dimensioni assolute sono ragguardevoli. L'impressione è che la prima partita sia terminata, sia stata vinta e

che ora ne inizi una seconda.

Perché il clima sia questo è presto detto. Il 98% dei nuclei familiari tedeschi acquista nel corso dell'anno presso un negozio di catena discount. Il 51% delle famiglie entra in questi negozi regolarmente: copre il 65% del proprio fabbisogno domestico passando attraverso la cassa di un discounter. Il 47% se ne serve sporadicamente: in modo sufficiente, comunque, per spendere il 24% della propria spesa presso un punto di vendita del canale. Si tratta

della dimostrazione che le 6 catene discount tedesche (Aldi Nord, Aldi Süd, Lidl, Netto/Plus, Penny e Norma) hanno raggiunto con i loro negozi l'insieme dei consumatori raggiungibili in Germania. Poco più di 16.400 punti di vendita determinano una capillarità terminale: 9 famiglie su 10 abitano a meno di 10 minuti da un discount; 3 di queste famiglie possono scegliere in realtà fra 5 negozi discount differenti, dei quali il più lontano è a meno di dieci minuti di stra-

La formula ha le carte in regola per il secondo giro

TREND IN ATTO A LIVELLO GLOBALE

Convenience

POTENZIALE DI RISPOSTA, PER ATTITUDINE STRUTTURALE DELLA FORMULA

Attuale: buona praticità legata a posizionamenti precisi e semplici

Futura: nel mercato inglese sono in corso test di rilevante interesse (a Londra e Manchester)

Destination

Accentuata per i target a elevato potere d'acquisto. Incrementabile, da difendere
Obbligata per le famiglie numerose, a budget ristretto

Acrescita-Decrescita

Sostenibile, non dolorosa: margini e produttività per singolo pdv sono ancora elevati, in primis per le catene più grandi

Consumo multicanale

A bassa criticità: arrivi e partenze di consumatori abituali si bilanciano (10% del totale). L'insegna leader ha consolidato un'immagine cult che la pone al riparo dalla stretta contingenza economica

Ageing

Scenario A: all'attuale invecchiamento (che comporta una contrazione del 2% di qdm) segue un posizionamento-scommessa sui giovani che verrà valorizzato nel prossimo decennio

Scenario B: i senior dell'attuale generazione si manterranno fedeli al discount con cui sono cresciuti nei decenni. L'offerta li premierà

Ottimizzazione assortimentale

Absoluta nel food, buona (migliorabile) nel non-food

Premiumisation

Progressiva, seppure lenta: nella doppia variante di marca (Lidl) o d'insegna (Aldi) verso benessere, functional e personal care

Regionalizzazione-km zero

Il vero punto debole: scarsa, pressoché assente, di complessa implementazione, conflittuale con il posizionamento

Servizio

Implementazione non sistematica, ma con risultati incoraggianti: telefonia, vacanze, viaggi, immobiliare

Potenziale di sorpresa

Enorme: sia come sportello capillare sul territorio per tutta l'area dei servizi low cost (per esempio: biglietti aerei) sia nell'area delle promozioni alimentari (per esempio: vino, gastronomia, pasticceria). Si pensi alle sinergie con Trader Joe's (gruppo Aldi)

da. Uno sviluppo ulteriore si paga in perdita di produttività al metro quadro.

Con una media di 1.000 referenze in assortimento (solo Lidl le ha portate a 2.000), i discounter intercettano poco meno di 62 miliardi di euro, pari al 43,2% del mercato complessivo. Con tutte le rimanenti migliaia di referenze presenti a scaffale iper, super e superette raccolgono il 48% del mercato. Il sorpasso, ormai prossimo, è stato fissato a quota 45%. Negli ultimi otto anni il canale discount ha fatto registrare una progressione di 11,1 punti di quota (crescita superiore al giro d'affari complessivo della formula commerciale in Italia, ferma al 6,8% di mercato). È passata dal 32% del 2000 alle dimensioni attuali sfruttando a pieno il passaggio del pricing dal marco all'euro.

I traguardi posti dallo sviluppo di rete sono stati raggiunti. Per dare inizio, ora, a una crescita a superficie confrontabile le insegne dovranno cambiare strategia. In alternativa sono chiamate a svilupparsi all'estero.

ALTRI SEGNALI NEL 2007

Resta da vedere se in previsione futura sia effettivamente il discount il canale costretto a cambiare di più.

I profeti del cambiamento sottolineano due aspetti: uno previsionale, l'altro contingente e completamente nuovo. Il primo è legato alla dinamica demografica del paese (invecchiamento della popolazione); il secondo

all'andamento dei prezzi: l'elemento inedito è dato dalla spirale inflazionistica che ha visto, per la prima volta e per 8 mesi consecutivi, l'indice prezzi mensile anno su anno dei discounter crescere a ritmo maggiore di quello della Gda. In sostanza le insegne discount starebbero trasmettendo un messaggio di perdita di convenienza. Mentre le statistiche dimostrerebbero che l'appeal dei discounter presso gli anziani è sempre stato più debole. Costoro vantano una disponibilità economica migliore e cercano nella spesa un momento di socialità. Per questi motivi tempi duri sarebbero alle porte.

DIFFERENTI INTERPRETAZIONI

Non tutti gli analisti - **MARK UP** fra questi - concordano con tale lettura. La dinamica dei prezzi fonderebbe su due differenti motivazioni: la prima legata alla natura degli assortimenti; la seconda a una scelta strategica. Aldi con un assortimento d'insegna pari all'89% delle referenze - gli articoli di marca sono limitati all'11% - si è trovato in prima linea nell'affrontare la stagione dei rialzi di materie prime, energia e carburanti. In parte giocando sui margini (erano i più alti del paese), in parte sul prezzo finale (+9% circa). Impossibile spalmare sui fornitori una parte dei costi supplementari. Lidl - che dà maggiore spazio agli articoli di marca in assortimento, fino al 24% - pur aumentando, lo ha

Assortimento: processi di valorizzazione

TIPOLOGIA (IN %)	ALDI	LIDL
Brand industria	11,5	23,8
Insegna premium	9,7	12,2
Insegna commodity	63,4	47,1
Insegna deperibili freschi	15,4	16,9

Fonte: GfK



Il parcheggio favorisce uno scontrino finale più elevato (3% in più sull'intera spesa annua per responsabile d'acquisto)

fatto in misura più contenuta. Questo significa, però, che al calare dei costi supplementari Aldi è in grado di dare il via a una stagione dei ribassi parecchio più incisiva.

Ma non è tutto. Dietro al ritocco verso l'alto del pricing di Aldi - e degli altri discounter - si intravede anche una premiumisation della marca d'insegna. Attualmente il 16% delle referenze del leader (Aldi Süd) è acquistabile solo in quella catena; in Lidl il peso dell'esclusività è del

7%. C'è una segmentazione più attenta, anche nel fresco: uova bio e di allevamenti a terra, progressiva sostituzione degli allevamenti in batteria. Leader e major follower puntano con decisione a corteggiare il cliente ancora occasionale, ma ben disposto; e quello abituale con maggior potere d'acquisto.

La dimostrazione starebbe nello scontrino medio: 22 euro a visita in casa Aldi, 20 euro presso Lidl, solo 15,50 euro presso gli altri discounter. Chi può si reca da Aldi in macchina perché intende acquistare di più (mediamente fino al 15% della spesa complessiva). L'insegna assume un ruolo di destinazione nuovo, riscontrabile anche in Lidl.

ASPETTI GENERAZIONALI

Per i responsabili d'acquisto giovani, usciti dalle famiglie d'origine, se i discounter non

La marcia in più di Aldi Süd

INSEGNA	€/MQ	SCONTRINO (€)	NON-FOOD (€)
Aldi Süd	6.650	23	4,60
Lidl	4.880	20	3,40
Aldi Nord	4.050	21	4,60
Penny Markt	3.080	15	2,60
Netto	2.891	16	2,50
Plus	2.125	15	2,60
Norma	1.860	16	2,50

Fonte: GfK



Segue a pag. 20

Continua da pag. 19

ci fossero bisognerebbe inventarli. Essi costituiscono il target group più fedele anche se non in grado di incidere adeguatamente sui fatturati. Colpisce la motivazione per la scelta della catena di riferimento (quasi sempre Aldi o Lidl). Si tratta di una motivazione pratica, derivante dalla sicurezza di trovarvi a scaffale un prezzo competitivo senza doversi sobbarcare noiosi confronti su piazza. Un'interessante forma primordiale di convenienza.

Ma sono i senior l'ago della bilancia, come detto precedentemente. Se questi ultimi si allontaneranno realmente dal canale si genererà un'onda critica di 12-15 anni al termine della quale ci sarà un parziale riequilibrio dei pesi nelle fasce d'età, che segnerà il termine del tunnel. Nel frattempo si ipotizza una contrazione della quota di mercato discount di circa 2 punti: un "collasso" per chi ha continuato a crescere per 40 anni e più. Ma davvero così catastrofico da necessitare

Segmentazione con referenze premium



Un caso di grande evidenza del processo di valorizzazione della formula: nel reparto ortofrutta una struttura di umidificazione favorisce la shelf life del prodotto

di rivoluzioni copernicane nella strategia?

In ogni caso è tutto da dimostrare che questo allontanamento sarà confermato dai fatti, perché l'ipotesi si basa sul comportamento dei senior attuali, mentre quelli di domani fanno parte di una generazione diventata anziana insieme e, spesso, all'interno di Aldi. Proprio il leader - attivo dal 1958 e sinonimo stesso di discount - pare destinato a perdere meno clientela. E se iniziasse a modellare l'assortimento sui suoi anziani, Lidl potrebbe di rimbalzo consolidare la sua mission giovanile. In tale scenario - molto meno catastrofico - il leader cresce fino al 2020 di oltre 6 punti, il follower di 18 punti. Forse non spumeggiante, ma appare come un'evoluzione matura di tutta soddisfazione.

ALTRI FATTORI EVOLUTIVI

Superato lo scoglio generazionale, quali altri ostacoli si possono concretizzare all'orizzonte dei discounter tedeschi, in Germania come all'estero? E quali potenziali risposte sono insite nell'attitudine strutturale della formula commerciale?

A capillarità raggiunta, gli in-

vestimenti rafforzeranno l'ammodernamento della rete e - del resto - guardando agli attuali negozi già balza all'occhio il lavoro profondo fatto sui punti di vendita. A partire dai parcheggi, che guadagnano in peso strategico. Quale destination store il discount impatta maggiormente sulla clientela motorizzata rispetto a quella senza auto. Resta meta obbligata per famiglie numerose a budget limitato. Ma con la dovuta attenzione rimane meta in portafoglio anche del cliente multichannel, professionista della spesa differenziata. Le statistiche segnalano che arrivi e partenze di clientela si bilanciano. Ma la brand-image dell'insegna leader è ormai sdoganata: il cliente si perde quando prevale in lui la rinnovata volontà della spesa sotto un unico tetto; rari sono i casi di una ricerca altrove di qualità non soddisfatta. Sul fronte del convenienza è il Regno Unito il laboratorio di prova, sia per Aldi (Manchester) sia per Lidl (Londra). È possibile solo ipotizzare doppi concept (convenienza e destination) nelle grandi aree urbane europee. Il discorso è infatti, al momento, prematuro.

DECRESCITA

In presenza di una non-crescita prolungata nel tempo e generalizzata nei mercati, l'attuale organizzazione gestionale di rete e di singolo punto di vendita discount si dimostra, almeno in Germania, nettamente più competitiva di quella degli altri canali. Ne deriva una sostenibilità maggiore, meno dolorosa, capace di reggere la sfida dei tempi.

L'ottimizzazione assortimentale è un punto di forza storico e pure le ultime integrazioni di assortimento non hanno, in realtà, snaturato la natura organizzativa dei discounter. L'area a maggiore criticità è quella del non-food, che però rimane la più flessibile (si tratta sempre di referenze promozionali non fisse) e facilmente correggibile. Nonché integrabile: dai servizi. In questo senso il potenziale di sorpresa nelle mani dei discounter appare ancora vergine: tutta da sfruttare a proprio vantaggio è la capillarità delle reti in funzione di servizio: quali internet point popolari e sportelli di biglietteria a favore di compagnie aeree low cost. Ma anche nell'area delle promozioni alimentari alto di gamma il discount dovrebbe trovare risorse ancora inesprese. Aldi negli States sta crescendo anche con Trader Joe's.

REGIONALISMO

Di tutti i driver che possono caratterizzare i nuovi orizzonti del commercio mondiale ce n'è uno solo - a giudizio di **MARK UP** - che vede realmente i discounter in posizione di massima inadeguatezza. Tuttora scarso e pure di difficile se non impossibile implementazione pare essere la regionalizzazione dell'offerta. Un discount a km zero sembra richiedere un ripensamento profondo, uno strappo radicale. Al termine del quale l'intera formula potrebbe risultare non più riconoscibile. ■