

**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
Milano**

**FACOLTA' DI ECONOMIA
Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione aziendale**

QUADERNI DEL

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE
SERVICE MANAGEMENT**

DALL'ENTROPIA ALL'UTOPIA.

I CONSUMI E LA CRISI

Italo Piccoli

n. 13 – marzo 2010



Scuola
Superiore
del Commercio
del Turismo
dei Servizi
e delle Professioni

Italo Piccoli

***DALL'ENTROPIA ALL'UTOPIA.
I CONSUMI E LA CRISI***

1. INTRODUZIONE - Italo Piccoli p. 2
2. LE IMPRESE DI DISTRIBUZIONE E LE SFIDE
DEL DOPO CRISI - Luca Pellegrini p. 15
3. NON SOLO CRISI. COME STA CAMBIANDO IL
CONSUMATORE ITALIANO - Vanni Codeluppi p. 23
4. LA FUNZIONE ACQUISTI IN TEMPI DI CRISI.
IL CASO REWE ITALIA - Andrea Colombo p. 29
5. COSTRUIRE VALORE SULLA FIDUCIA DEI
CONSUMATORI E DELLE IMPRESE - Claudio Bosio p. 33

Questo *working paper* sintetizza i contenuti degli interventi di Italo Piccoli, di Luca Pellegrini, di Vanni Codeluppi, di Andrea Colombo e di Claudio Bosio al workshop dal titolo “Dall’entropia all’utopia. I consumi e la crisi” che si è svolto il 10 novembre 2009 presso la Scuola Superiore del Commercio del Turismo dei Servizi e delle Professioni nell’ambito del Corso di laurea in “Economia e gestione aziendale- Service Management”, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Nello specifico, le relazioni di Italo Piccoli, di Vanni Codeluppi e di Andrea Colombo sono riportate sotto forma di articolo, mentre gli interventi di Luca Pellegrini e di Claudio Bosio sono solo sotto forma di slides. Ciò toglie poco alla comprensione delle stesse, grazie alla loro chiarezza e semplicità, anche per tutti coloro che le leggeranno anche senza essere stati presenti al convegno.

Italo Piccoli è Associato di Sociologia dei Consumi presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

Luca Pellegrini è Ordinario di Marketing presso l'Università IULM di Milano.

Vanni Codeluppi è Associato di Sociologia dei Consumi e di Comunicazione pubblicitaria presso l'Università di Modena e Reggio Emilia.

Andrea Colombo è Direttore Commerciale di Rewe Italia (insegne Standa, Billa e Iperstanda).

Claudio Bosio è Ordinario di Psicologia dei Consumi e Ricerca Psicosociale applicata al Marketing presso l'Università Cattolica di Milano.

I quaderni sono disponibili on-line all'indirizzo <http://www.unicatt.it/economia/> e all'indirizzo <http://www.scuolasuperioreacts.it/>

ITALO PICCOLI

INTRODUZIONE

1. Premessa

Una breve premessa per spiegare, innanzitutto, il titolo che è stato dato a questa giornata di approfondimento: *L'entropia e l'utopia. I consumi e la crisi*, e per inquadrare i fenomeni e le tendenze sociali ed economiche connesse al consumo che saranno approfonditi dai relatori. Entrambi i termini, *entropia e utopia*, si riferiscono alla rappresentazione del mondo e della società e alla loro possibile evoluzione negli anni a venire.

L'*entropia* è un concetto associato al disordine e all'energia non più utilizzabile. È l'immagine del pianeta Terra e degli uomini che la abitano e che rischiano addirittura l'estinzione a causa dell'uso indiscriminato delle risorse, della crescita continua della popolazione, dell'aumento dei consumi, dello spreco insensato dei beni della natura. Le immagini del mondo entropico, ovvero di un mondo in caduta libera verso la propria fine, sono quelle che spesso i telegiornali portano nelle case dei cittadini. Qualche esempio. La nube di smog sopra Pechino che avvolge la città appena qualche settimana prima dell'avvio delle Olimpiadi e rende l'aria irrespirabile a tal punto da mettere in forse le gare. La nube è il prodotto degli scarichi delle industrie dell'area intorno a Pechino, delle automobili che in numero sempre maggiore e caotico hanno invaso le strade della Cina, dei rifiuti di milioni di persone che si sono riversati in città dalle campagne alla ricerca di un lavoro. Ma Pechino è solo un caso tra i tanti: basta pensare alla nostra città, Milano, e al fatto che per molti giorni della settimana la concentrazione delle polveri sottili nell'aria diventa intollerabile per la salute, soprattutto delle persone più deboli, come i bambini e gli anziani. Si pensi alle domeniche ecologiche, senza auto, divertenti e piacevoli per certi versi, ma si deve riflettere sul fatto che il divieto di circolazione è diventato indispensabile per cercare di diminuire la cappa di smog che grava sulla pianura Padana.

L'*entropia* si manifesta anche attraverso la difficoltà di approvvigionamento di materie prime fondamentali, come il grano, il mais, il riso, la soia, indispensabili per la sopravvivenza di molta parte della popolazione mondiale e all'aumento del loro costo causato dalla

speculazione finanziaria oltre che dall'aumento della domanda da parte dei paesi con un alto tasso di crescita economica. L'entropia è, ancora, la conseguenza del modello di vita delle società occidentali, dove il consumo è sollecitato non solo dai bisogni ma soprattutto dai desideri che non riescono mai a essere completamente soddisfatti per cui si avvia una rincorsa senza fine votata all'iperconsumo. Così il consumo, scrive Zygmunt Bauman, è diventato agli occhi dei cittadini delle odierne società occidentali una sorta di modello di riferimento e il fine di tutte le attività della vita. Nella società in cui i consumatori – e non i produttori – sono rappresentati come il motore dello sviluppo economico, i poveri non hanno valore. Essi non possono essere tentati dalle attrattive di mercato, non hanno carte di credito né depositi in banca, né accessi al credito al consumo e le merci di cui hanno bisogno sono di modesto profitto commerciale. Non sorprende, quindi, che i poveri siano classificati come sottoclasse.

Dalla parte opposta c'è l'*utopia*, con tutto il suo carico di speranze e di possibilità per un mondo diverso, non votato alla distruzione e non manipolato solo da interessi economici che approfondiscono le diseguaglianze anziché attenuarle. Interessi economici che premiano i disonesti alla Bernard Madoff (il finanziere americano che ha sottratto oltre 50 miliardi di dollari ai sottoscrittori dei suoi fondi senza che nessuno facesse i doverosi controlli sulla sua attività); che concedono stipendi e cifre stratosferiche (i cosiddetti bonus) ai dirigenti delle banche all'origine del crack finanziario; che producono automobili grandi, costose, inquinanti, dispendiose il cui utilizzo spesso si limita ad andare ad accompagnare i figli a scuola e fare la spesa al supermercato. L'*utopia* è la speranza riposta nelle fonti energetiche rinnovabili e non inquinanti, in uno sviluppo economico compatibile con le risorse della terra e in grado di garantire una vita migliore alle nuove generazioni. L'*utopia* è un mondo non divorato dai consumi, in cui le diseguaglianze tra gli uomini e i popoli siano più attenuate e sia realizzata una migliore convivenza tra i popoli e le culture. I riferimenti culturali dell'*utopia* sono oggi quelli suggeriti dai programmi e dalle analisi come quelle di Serge Latouche, con la *de-crescita economica o società della post-crescita*, da Carlo Petrini con il movimento dello Slow Food e di Terra Madre, dei prodotti biologici a chilometro zero (cioè coltivati vicino al luogo del consumo), dei *farmers market* e della spesa sostenibile, delle automobili non inquinanti, della produzione di energia da fonti rinnovabili e non dannose per la salute

dell'uomo. In altre parole, l'Utopia è vivere con meno soldi, meno prodotti, meno beni, in un mondo più sano, meno sciupone ed essere al contempo più felici.

2. La crisi economica: rischio o anche opportunità?

Da quando, a partire dal settembre 2007, si è incominciato a parlare di crisi economica mondiale, a paventare un nuovo 1929, non pochi osservatori hanno visto in essa una opportunità: quella di chiudere con il vecchio modello di sviluppo e di avviarne uno completamente nuovo, basato sulla *green economy* e la compatibilità ambientale e sociale nonché su un nuovo modello di consumo.

In particolare, le speranze di cambiamento si sono concentrate su tre aspetti che hanno costituito nei decenni precedenti i fondamenti del modello di sviluppo economico nonché la sua conseguenza negativa sul piano sociale: il *crescente consumismo, soprattutto dei paesi occidentali*; la *finanziarizzazione dell'economia*; *l'aumento delle diseguaglianze sociali*, sia tra paesi che tra i cittadini di uno stesso paese.

Qualche dato sui *consumi a livello mondiale*, tratto da *State of World 2010*, una pubblicazione di *Worldwatch Institute*, un autorevole centro di studi interdisciplinari sui trend ambientali del nostro pianeta che opera sotto l'egida degli Nazioni Unite.

I 500 milioni di individui più ricchi del mondo (circa il 7% della popolazione globale) sono responsabili del 50 per cento delle emissioni globali di anidride carbonica, mentre i 3 miliardi più poveri (ovvero il 50% della popolazione mondiale) sono responsabili di appena il 6 per cento delle emissioni di CO₂. Tra il 1950 e il 2005, la produzione di metalli è sestuplicata; il consumo di petrolio è aumentato di otto volte e quello di gas naturale di quattordici. Un europeo medio usa 43 chilogrammi di risorse e un americano 88. A livello globale ogni giorno si prelevano risorse con le quali si potrebbero costruire 112 Empire State Building. Circa il 60 per cento dei servizi offerti gratuitamente dagli ecosistemi – regolazione climatica, fornitura di acqua dolce, smaltimento dei rifiuti, risorse ittiche – si sta inesorabilmente impoverendo.

Se il pianeta sta male, anche la salute delle persone che vivono sulla sua superficie non se la passa tanto bene. Le malattie respiratorie sono la norma per gli abitanti delle città; i problemi cardiovascolari sono la prima causa di morte e colpiscono soprattutto le persone delle società occidentali

che, per i migliorati livelli di benessere e di cura, potrebbero vivere bene fino ai 120 anni. Gli individui più longevi consumano mediamente 1.800-1.900 calorie al giorno; mangiano cibi poco trattati e pochissimi alimenti animali, mentre l'americano e l'europeo medio consumano 3.800 calorie al giorno. La corsa per divorare il pianeta diventa sempre più veloce: negli ultimi cinque anni i consumi sono saliti del 28 per cento. Nel 2008, globalmente, si sono acquistati 68 milioni di veicoli, 85 milioni di frigoriferi, 297 milioni di computer e 1,2 miliardi di telefoni cellulari. Non sono aumenti dovuti solo all'incremento demografico: tra il 1960 e il 2006 la popolazione globale è cresciuta di un fattore uguale 2,3 mentre la spesa pro capite in consumi è quasi triplicata.

La *finanziarizzazione dell'economia globalizzata*, ovvero il peso crescente della finanza rispetto all'economia reale e la sua importanza nei meccanismi che regolano la globalizzazione, è stata la causa principale della diffusione della crisi a livello globale. Crisi che, ricordiamo, è partita dall'insolvenza dei mutui contratti per l'acquisto di abitazioni negli Stati Uniti (i cosiddetti *sub-prime*) e che, in assenza dei meccanismi e dei giochi della finanza globale, sarebbe rimasta certamente confinata in quel paese. Ebbene, la finanziarizzazione dell'economia in un mondo globalizzato richiede regole condivise e fatte rispettare da tutti i paesi indistintamente, ovvero occorre por mano a un ordinamento economico sovranazionale certamente difficile da instaurare e ancor più difficile da far rispettare. I paesi cosiddetti "paradisi fiscali" ovviamente non sono disponibili ad adottare regole trasparenti, dal momento che il benessere di parte dei propri cittadini deriva proprio dalla mancanza di correttezza fiscale e dai comportamenti illegali dei cittadini di altre nazioni. Si viene così a creare una perversa complicità tra cittadini di diversi paesi, tra chi vuole evadere le tasse e non far conoscere la provenienza delle proprie ricchezze e chi dalla gestione di tali ricchezze trae rendite e profitti.

L'aumento delle *diseguaglianze economiche*, tra paesi e tra i diversi gruppi sociali, è in parte conseguenza della finanziarizzazione dell'economia che ha favorito chi era già ricco e possedeva i capitali per agire nell'economia globale. Per cui negli ultimi decenni, chi era ricco è diventato ancora più ricco mentre chi traeva il proprio benessere soltanto dal lavoro o dai trasferimenti, come i pensionati, ha visto la propria condizione peggiorare. Oggi, secondo la Fao, l'agenzia dell'Onu per l'agricoltura e l'alimentazione, per la prima volta nella storia umana soffre la fame più di un miliardo di persone, un sesto della popolazione del

pianeta. La recessione degli ultimi due anni è stata una delle cause del pesante peggioramento: oggi ci sono 100 milioni di affamati in più rispetto al 2008. Un altro fattore cruciale è l'inflazione delle derrate agroalimentari che colpisce soprattutto i paesi in via di sviluppo. Se in occidente i prezzi sono in flessione, nel Terzo mondo i generi alimentari sono del 25% più cari rispetto al 2006, un onere insostenibile per il potere d'acquisto di quei cittadini. La Banca mondiale stima che entro il 2015 moriranno da 200 mila a 400 mila bambini di più all'anno. La geografia della malnutrizione vede al primo posto l'Asia-Oceania con 642 milioni di persone sotto la soglia della fame: un numero impressionante che però va commisurato a una popolazione di 4 miliardi. Il primato rispetto alla dimensione demografica spetta all'Africa sub sahariana: 265 milioni di affamati, un terzo degli abitanti. Seguono l'America latina con 53 milioni, Nord Africa e Medio Oriente con 42 milioni. Nei paesi ricchi abita la quota più piccola ma pur sempre impressionante di affamati: 15 milioni di europei e nordamericani sopravvivono a stento, vittime di una invisibile carestia in mezzo al benessere.

In Italia, in particolare, nel 2008 le famiglie che si trovavano in condizioni di povertà sono stimate dall'Istat in 2 milioni 737 mila. Nel complesso sono 8 milioni 78 mila gli individui poveri, il 13,6 per cento dell'intera popolazione. La soglia di povertà per una famiglia di due componenti è calcolata quando i consumi per persona non superano i 1.000 euro, ovvero se la suddetta famiglia di due persone spende per vivere meno di due mila euro. Disaggregando ulteriormente, l'Istat rileva che oltre 904 mila famiglie sono considerate "allo stremo", ovvero circa 2 milioni di persone che per mangiare ricorrono abitualmente al "banco alimentare" e alle organizzazioni di volontariato. Ulteriori disaggregazioni mostrano come la percentuale di famiglie "sicuramente non povere" sia l'80,9 per cento, quelle "quasi povere" l'8 per cento, quelle "appena povere" il 6,1 per cento e quelle "sicuramente povere" il 5,2 per cento. La crisi recente ha aumentato il rischio di povertà delle famiglie con spesa per consumi di poco superiore a quella di povertà. Il rischio è dovuto a eventuali malattie del percettore di reddito, al verificarsi di incidenti, da quello automobilistico a quello di dover far fronte ad una spesa imprevista e improvvisa, alla possibilità di perdere il lavoro o semplicemente di subire una riduzione dello stipendio per cassa integrazione o riduzione del volume d'affari nel caso del piccolo commercio, e così via. Come si vede, non soltanto i poveri sono aumentati durante questo ultimo anno, ma

soprattutto sono diventate precarie e più problematiche le condizioni di quelle famiglie che, pur disponendo di un reddito da lavoro certo, trovano sempre maggiori problemi ad arrivare alla fine del mese. Sono i cosiddetti *poor workers*, ovvero operai, impiegati, apprendisti, giovani, capofamiglia con persone a carico, che hanno visto il potere d'acquisto del loro reddito sicuro diminuire in continuazione in questi ultimi anni.

3. La crisi economica in Italia

Nel 2009, anno in cui la crisi finanziaria si è tramutata in crisi economica tout-court, il Pil dell'Italia è diminuito del 5,1 per cento rispetto all'anno precedente; la diminuzione dei consumi è stata leggermente inferiore, circa il 2,8 per cento, ovviamente con forti differenziazioni rispetto ai gruppi sociali e ai diversi comparti merceologici. I consumi sono, comunque, diminuiti in misura superiore alla diminuzione dei redditi reali a disposizione delle famiglie, mettendo in grande difficoltà il commercio. La maggior parte degli italiani, d'altronde, pensa che l'uscita dalla crisi non sia vicina per cui più di un italiano su tre, dicono diverse inchieste (dalla Banca d'Italia all'Istat al Censis) pensa al risparmio. Questo dato, ovviamente, preoccupa molto le Associazioni dei commercianti e i sindacati che per incentivare i consumi delle famiglie, in occasione del Natale 2008 e 2009 hanno proposto, inascoltate, di eliminare, o quantomeno ridurre, la tassazione sulla tredicesima mensilità.

Ma il *sentiment* delle famiglie non è per niente positivo. L'indice di fiducia dei consumatori continua a rimanere alquanto basso, anche se è leggermente migliorato negli ultimi mesi del 2009. Pertanto, il 66 per cento degli italiani si sente povero e un quinto (ovvero 12 milioni di persone) fa fatica a fare la spesa alimentare e a pagare le cure mediche. Si consuma di meno tagliando il superfluo e ricercando l'efficienza nella spesa, comprando se possibile in promozione, frequentando i discount, gli outlet, approfittando di tutte le proposte low cost e così via.

Dall'altra parte, poco meno della metà della ricchezza finanziaria del nostro Paese si concentra nelle mani del 10 per cento degli italiani e solo 76 mila italiani - ossia lo 0,18 per cento dei 41 milioni e 66.588 contribuenti, poco meno di due su mille - hanno dichiarato al Fisco nel 2008 (redditi 2007) un reddito superiore ai 200 mila euro. Gli italiani che hanno dichiarato un reddito superiore ai 100 mila euro sono stati invece 382.662; di questi 218.198 - quindi oltre la metà - sono lavoratori

dipendenti, persone cioè che non possono sfuggire alla dichiarazione dei redditi. Ma gli italiani non sono tanto poveri, anche se dichiarano poco al fisco. Andando a vedere quali automobili hanno acquistato nel 2009, si scopre che sono state comprate 620 Ferrari, 151 Lamborghini, 180 mila fra Mercedes, Bmw, Audi e altre autovetture di categoria lusso per un totale di 206 mila auto dal prezzo medio di 103 mila euro. In altre parole, il numero delle persone che hanno acquistato un'auto di costo superiore ai 130 mila euro è maggiore del numero delle persone che hanno dichiarato al fisco un reddito superiore a tale cifra. Per contro, il 30 per cento del totale del prelievo Irpef è sostenuto dai pensionati. Il che vuol dire che sui 145,9 miliardi che l'erario incassa ogni anno dai suoi oltre 40 milioni di contribuenti, ben 44,4 provengono dalle buste paga dei 15,3 milioni di lavoratori a riposo.

Tornando agli italiani "normali", di fronte alla crisi nel complesso essi hanno dimostrato una buona capacità di adattamento; hanno riorganizzato la propria vita in conseguenza della crisi e relativizzato le proprie aspettative. Hanno modificato e, dove necessario, hanno ridimensionato i consumi, tagliando le spese al bar e ristoranti e rinunciando alle spese extra. Risparmiano, o tentano di farlo, anche quando sono in difficoltà. Se c'è una parola in grado di riassumere il comportamento di consumo degli italiani in questa fase, questa potrebbe essere *sobrietà*.

Per fortuna in Italia l'indebitamento delle famiglie è ancora ridotto rispetto ad altri paesi occidentali. Il debito delle famiglie italiane - pari a 524 miliardi nel 2009 - incide sul Pil nazionale per il 34 per cento. Un valore ben lontano da quello rilevato in Francia (dove gli oltre 942 miliardi fanno arrivare tale rapporto a superare il 49 per cento), in Germania, in Spagna e, soprattutto, nel Regno Unito, dove l'indebitamento delle famiglie è di circa il 135 per cento del Pil. Negli Stati Uniti, infine, la crisi sembra aver indotto comportamenti virtuosi che sono andate oltre le previsioni più ottimiste: da un rapporto debito delle famiglie/Pil superiore al 110 per cento nel 2007 si è scesi a poco più del 100 per cento nel 2009. Significa che le famiglie americane sono state colpite molto duramente dalla crisi, tanto da modificare comportamenti e propensione al consumo consolidati da anni. Un segnale importante, quello proveniente dagli Stati Uniti, che mostra come sia possibile un cambiamento di rotta in direzione di un modello diverso di sviluppo e di consumo.

4. Gli effetti della crisi sull'occupazione

L'aspetto più triste della crisi è la disoccupazione. La disoccupazione è anche il fenomeno il cui andamento inciderà a determinare la durata e la profondità della crisi economica. Nei paesi dell'Unione europea i disoccupati al dicembre 2009 erano 21 milioni, di cui 7,1 milioni hanno perduto il lavoro da meno di tre mesi a causa della congiuntura negativa. Dei 21 milioni, il 34 per cento risulta disoccupato da più di un anno.

In un anno, nel periodo compreso tra il terzo trimestre del 2008 e il terzo trimestre del 2009, il numero dei disoccupati è cresciuto di 5 milioni di unità. In Italia il numero delle persone che hanno perso il lavoro è stato nell'ultimo anno di circa un milione, concentrato soprattutto nelle fasce d'età più giovani, dai 18 ai 32 anni, persone con un contratto a tempo determinato o a progetto ai quali non è stato concesso il rinnovo. Il resto dei lavoratori ha potuto usufruire della Cassa Integrazione e degli altri strumenti di mobilità, per cui molti di loro non risultano ufficialmente disoccupati, anche se la ripresa dell'attività si presenta in molti casi assai problematica. Questo è il costo della crisi come documentato da Eurostat che riporta i numeri dell'*European Labour Force Service*.

Quella dell'occupazione è la partita su cui si giocherà nel prossimo futuro la possibilità di ripresa dei consumi e, quindi, di ripresa economica. E' noto come l'andamento dei consumi sia connesso in particolare alle aspettative future di miglioramento dei redditi individuali o, perlomeno, della loro stabilità. Ebbene, la possibilità di perdere il lavoro o la difficoltà per un proprio familiare, soprattutto se figlio diplomato o laureato, di trovarne uno renderanno ancora più caute le persone nelle decisioni di spesa e le porteranno a limitare ulteriormente le spese non strettamente necessarie.

5. Gli effetti della crisi sulla distribuzione commerciale

Il calo dei consumi, insieme alla forte concorrenza delle grandi superfici in atto già da anni e che si è accentuata durante la crisi, ha fatto archiviare un biennio 2008-2009 da dimenticare per i piccoli esercenti, che hanno registrato flessioni generali delle vendite di circa il 3,5 per cento, contro i cali decisamente più ridotti della grande distribuzione organizzata, cali che si sono attestati intorno allo 0,5 per cento. La situazione per i piccoli esercenti non è delle migliori e le prospettive non sono certamente rosee.

Negli ultimi tre anni sono state perse più di 55 mila imprese di commercio al dettaglio, con una contrazione dell'8 per cento del volume d'affari nel 2009 rispetto all'anno precedente. A soffrire di più sono i settori di alimentare e di abbigliamento, per i quali il calo della domanda ha penalizzato maggiormente i piccoli negozi tradizionali.

I piccoli negozi del settore alimentare si possono salvare solo se gli esercenti sapranno puntare su passione e professionalità. La concorrenza della grande distribuzione pesa e peserà ancora nel futuro, anche quando la crisi sarà superata. Occorre che i piccoli esercizi, non potendo battere la concorrenza puntando sul prezzo, cerchino la via della specializzazione e della qualità dei prodotti, in modo da fidelizzare i clienti facendo leva sulla credibilità e sul servizio. Lo stesso discorso vale anche per il settore abbigliamento e per altri settori merceologici, dove il piccolo dettaglio potrà resistere alla concorrenza delle grandi superfici e delle nuove aperture da parte di stranieri extracomunitari (che spesso portano concorrenza sleale) solo offrendo prodotti di qualità a prezzi più contenuti, variando l'offerta e puntando su prodotti di nicchia. Prezzi più contenuti non significa, peraltro operare una "distruzione" del valore dei beni come quella fin qui seguita della politica dei saldi e delle offerte promozionali sottocosto.

Gli operatori della grande distribuzione organizzata, da parte loro, stanno affrontando questi anni critici investendo in nuovi format di punti vendita, ampliando l'offerta dei prodotti a marchio proprio (le *private labels*) e arricchendo di servizi i centri commerciali: dalle parafarmacie ai distributori di carburante fino agli ottici. In particolare, la crisi sta introducendo o amplificando alcuni modelli di consumo che si consolideranno negli anni prossimi. La crisi spinge i consumatori, da un lato, a contenere le spese e a non sprecare in una logica di sobrietà e di razionalizzazione della spesa. Sono calate, come si è detto, le vendite dei prodotti a marca industriale a favore dei marchi privati, il cui fatturato negli ipermercati è cresciuto dell'8 per cento a valore e del 10 per cento in volume. Una contrazione generalizzata, sia negli iper che nei supermercati, si è registrata per il non alimentare, anche se l'innovazione ha spinto un po' gli acquisti di televisori lcd e di decoder per il digitale terrestre. Inutile dire che, accanto alle innovazioni nell'offerta merceologica, è opportuno anche il sostegno al consumo, sottoforma di sgravi fiscali per le imprese commerciali e/o di detassazione di parte dei redditi da lavoro.

Il modello di consumo si è in parte modificato sotto l'incalzare della crisi. I consumatori sono diventati più attenti al rapporto tra qualità e prezzo; prediligono le marche commerciali a quelle industriali; sono diventati oltremodo selettivi, come dimostra la difficoltà sul mercato del segmento di prodotti più costosi anche se a più alto valore aggiunto, come i piatti pronti, surgelati, dessert, dolci e prodotti per l'igiene di fascia alta. Ma, al contempo, la selettività porta i consumatori a scegliere i punti vendita dove trovare prodotti in grado di personalizzare la richiesta e l'offerta non si limiti ai prodotti tutti uguali del *made in China*. Crescono, invece, le vendite dei prodotti da consumare in casa, da quelli per la prima colazione (fette biscottate, yoghurt, caffè, creme spalmabili) a quelli di base, come farina, riso, conserve vegetali.

Un effetto benefico sui comportamenti di consumo determinato dalla crisi è stato comunque conseguito: gli italiani nell'ultimo anno stanno imparando a spendere meno e meglio. Sembra complessivamente tramontato il tempo delle grandi abbuffate di prodotti. Le famiglie stanno realizzando che possono essere felici anche rinunciando agli acquisti ruggenti degli anni passati e riscoprono l'acquisto etico e la spesa consapevole.

6. Come ricorderemo questa crisi

Le crisi economiche non sono mai piacevoli. Comportano costi e creano difficoltà, soprattutto per le fasce deboli della popolazione - giovani, pensionati, disoccupati e precari e così via - da cui talvolta è difficile uscire. Mentre altri privilegiati subiscono meno conseguenze negative e, qualche volta, dalle crisi riescono persino a guadagnare.

Si è detto all'inizio di questa relazione come da alcuni osservatori questi anni di difficoltà economica siano stati considerati una occasione e una opportunità per modificare in meglio il modello dei consumi e lo stile di vita di parte della popolazione dei paesi avanzati, ovvero di introdurre nello stile di vita occidentale comportamenti più virtuosi. Ebbene, dalla congiuntura sfavorevole sembra che qualche cosa si sia imparato, anche se i risultati possono apparire modesti.

L'alimentazione è una straordinaria cartina di tornasole in proposito. Lo spreco di cibo, inquietante patologia del consumo occidentale, si è fortemente ridimensionato, sin quasi a sparire per certi alimenti. Tutto il comparto del biologico continua ad aumentare, con una domanda non più

espressa dai segmenti più acculturati ma davvero interclassista, nonostante il prezzo più elevato, contrastante quindi con un orientamento al risparmio. Biologico vuol dire maggiore attenzione alla natura, alla salute, una valorizzazione della sapidità dei cibi, un rapporto non predatorio nei confronti della terra altrimenti violentata dai fitofarmaci e dai concimi chimici. I consumi di acqua minerale, invece, per la prima volta dopo una escalation che sembrava non dovesse aver fine, si contraggono e gli italiani scoprono che l'acqua del rubinetto è altrettanto buona e bevibile. Il successo dei *farmer market*, ovvero dei produttori che vendono direttamente al consumatore finale i prodotti da loro coltivati, fanno scoprire non soltanto prezzi più vantaggiosi ma anche un nuovo rapporto con il territorio, le stagionalità e i prodotti locali (i cosiddetti beni a chilometro zero). Così come incontrano un favore crescente del pubblico i prodotti "sfusi" o alla spina, dal momento che si risparmia non solo sul prezzo ma anche sulla possibilità di incrementare l'inquinamento ambientale dovute alle confezioni, solitamente di plastica. Tra le bevande, anche il vino fa registrare segnali importanti di maggiore maturità nei consumi: diminuiscono le vendite dei vini a basso costo, anche per il timore di sofisticazioni, e aumentano invece quelli a denominazione di origine, anche se mediamente più cari. In questo caso, ma non solo in questo, la qualità subentra alla quantità.

Il settore dell'abbigliamento, uno dei più penalizzati dalla crisi, registra un forte interesse per quei capi e quelle marche con tessuti e metodi di lavorazione più attenti alla sostenibilità ambientale. Anche i negozi virtuali in Rete mostrano una forte crescita nelle vendite, in controtendenza con le vendite al dettaglio, indicando così l'affermarsi di un nuovo modo di fare shopping anche nel settore della moda. Così come molti distributori, on line e non, hanno ampliato la loro offerta di capi provenienti dal commercio equo e solidale. In altri comparti, compreso quello hi-tech, si manifesta una domanda crescente per i prodotti riciclati, per gli eco prodotti, per i beni che risparmiano energia. Dai mobili alle biciclette ai cellulari si sta manifestando un'offerta virtuosa di prodotti nei confronti dei quali il consumatore è estremamente recettivo. Prodotti che valorizzano i beni locali e il recupero dei materiali e, al contempo, che limitano l'inquinamento. Il tutto, con un notevole risparmio di costi, sia individuali che collettivi. La speranza è che queste tendenze si confermino e si ampliano negli anni a venire.

Bibliografia

- Bauman Z., *Lavoro, consumismo e nuove povertà*, Città Aperta, Enna 2005.
- Bauman Z., *Homo Consumens*, Erickson, Trento 2007.
- Bauman Z., *Consumo, quindi sono*, Laterza, Roma 2008
- Censis, *43 Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese*, Roma 2009.
- Fabris G., *La società post-crescita*, Egea, Milano 2010.
- Istat, *Famiglia e società. Statistiche in breve*, Roma, Poligrafico dello stato, vari numeri.
- Latouche S., *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano 2007.
- Piccoli I., *I bisogni, i desideri, i sogni*, Isu Università Cattolica, Milano 2009.
- Worldwatch Institute, *State of the World 2010*, Edizioni Ambiente, Milano 2010.

LE IMPRESE DI DISTRIBUZIONE E LE SFIDE DEL DOPO CRISI

**1. Il contesto:
congiuntura e
consumatore**

Reddito e consumi

- **Ripresa sì, ma molto lenta**
 - PIL + 0,7 nel 2010 e + 1,0 nel 2011
- **Reddito disponibile**
 - Pesarà l'aumento della disoccupazione
 - Difficile immaginare un prelievo fiscale più basso
- **Consumi**
 - Durevoli: qualche spazio per una crescita degli acquisti rimandati in questi anni
 - Largo consumo: inchiodato

L'attenzione al prezzo è forte e resterà tale, in particolare per il banale

Comportamenti di consumo

- **Salute, benessere, convenienza:** conquiste non rinunciabili
- **Eterogeneità dei comportamenti:** coesistenza di domanda di prezzo e valore
- **Diversità di reddito**



**Centralità del fresco e
irrinunciabilità della convenienza d'uso**

5

**2. Food:
ritorno alla
prossimità?**

Ritorno alla prossimità

Vendite LCC nella GDO (iper + super): var. % anno su anno	2004	2005	2006	2007	2008
Volumi a rete omogenea	-1,9	-1,2	-3,5	-4,0	-2,6

L'iper in difficoltà:

- non corrisponde ai trend demografici
- il discount gli ha tolto la supremazia nella convenienza
- Superstore e Grandi superfici specializzate, insieme, sono alternativi all'iper

La prossimità è in forte ripresa in tutti i contesti commerciali evoluti

8

Prossimità e Gdo

- Tutti i grandi specialisti **francesi** dell'iper hanno iniziato a sviluppare anche la prossimità
- Gli specialisti **inglesi** del superstore stanno accelerando lo sviluppo di format di prossimità
- Le grandi insegne **tedesche** da sempre presidiano la prossimità con l'hard e il soft discount



Anche in Italia tutti la stanno ripensando e sperimentano

9

Prossimità e futuro: premesse

- **Standardizzazione:** è in crisi ovunque: può reggere nella Gdo?
 - troppo facile, ha senso solo per il discount
- **Shopping:** la visita va rimotivata:
 - spesa come fatica, routine, **perdita di tempo**
 - fare leva sull'**empatia**, sulla vicinanza ai bisogni e sulla consuetudine: ritorno alla **bottega**
- **Flessibilità:** format declinati evidenziando le differenze dell'offerta e la sua dinamica:
 - tra **banale e non:** occasioni di **gratificazione**
 - facendo percepire una **tensione al servizio**
 - ricordando che i clienti sono **multicanale** e **multinsegna** e hanno sempre più elementi di confronto

10

Prossimità: posizionamenti

Discount

- da declinare nell'area grigia **tra hard e soft**; localizzazione periferica

Fresco e topping up

- modello urbano, aree ad **alto reddito** dove esiste **multicanalità** evoluta; ruolo centrale del **food service**

Riferimento locale

- modello di quartiere e per piccoli centri con **accessibilità ridotta** a grandi superfici, a servizio di una popolazione con **comportamenti "tradizionali"** e che invecchia

11

Prossimità: cantieri

Fresco

- Posizione centrale: servizio e margini
- Servizio assistito: solo se necessario
- Costi: piattaforme centralizzate

Gastronomia

- Per piccoli pdv: laboratori centralizzati
- Pane: grande occasione

Secco

- Scelte forti: siamo in multicanalità
- Marche commerciali a sostegno del margine

Servizi

- Quelli che facilitano la vita dei clienti
- Quali? Seguire 7-11 ...

12

Conclusioni

- **Il mercato della Gdo è cambiato: maturità**
- **E' necessaria più flessibilità: più formati e più declinazioni di formato con maggiori spazi per le prossimità**
- **E' un contesto favorevole per la Do: coniugare una dimensione artigianale verso il cliente con una dimensione industriale nelle funzioni d'impresa**

... e infatti la Gd si sta trasformando in Do per la gestione delle superfici di prossimità

13



I contenitori: il centro commerciale

Il commercio moderno ha creato nuovi contenitori: il paradigma è il centro commerciale

- Il centro commerciale pianificato ha dimostrato di essere la forma di aggregazione di offerta commerciale vincente
- Si è sviluppato e rapidamente ovunque diventando il modello da battere per tutte le altre aggregazioni di offerta commerciale

Perché?

Grazie alle formule con cui si è identificato - in Europa l'iper - e i servizi che offre, ma prima di tutto grazie a una **regia unitaria**
Strategia unitaria - Gestione unitaria - Pianificazione continua

I centri commerciali: il perché del successo

1. **Diritti di proprietà** tra gli stakeholder definiti in modo più efficiente rispetto alle concentrazioni spontanee
2. **Gestione unitaria** che garantisce **soluzioni cooperative** superiori a quelle che producono le aggregazioni spontanee
 1. sussidio incrociato degli affitti per garantire un mix più attrattivo
 2. contributo obbligatorio alle spese per servizi comuni che creano economie esterne
3. **Sempre più spesso, mix complesso di funzioni:** commerciali, ma anche ricreative e di servizio

**Il modello del centro commerciale si è generalizzato a tutti contenitori commerciali pianificati:
*Parchi commerciali – Aeroporti, stazioni, stadi e parchi di divertimento - Multiplex - Factory outlet - Mall***

Crisi dell'iper e centri commerciali

- **I nostri CC sono ipercentrici:** è un format europeo, ignoto nel mondo anglosassone
- **La crisi dell'iper ha invertito il rapporto fra iper e galleria:** conta la galleria, le Gss e meno l'iper
- **Il CC ipercentrico ha filiato altri format:** FOC, CC in stazioni, aeroporti, stadi e, da ultimo mall
- **Mall significa non food e entertainment:** copia esatta del centro storico
- **I mall tendono al gigantismo:** polarizzazione della clientela

Ora o mai più: se si diffondono i mall è la fine del centro storico

I distretti commerciali urbani

Le aggregazioni spontanee di offerta commerciale vanno considerate veri e propri distretti:

i distretti commerciali urbani

- hanno una storia
- hanno un knowhow di servizio specifico
- si collocano in aree che con forti contenuti identitari per le comunità di riferimento
- convivono con altre funzioni pregiate di servizio

L'attuale contesto sociale e di mercato è favorevole per farne lo strumento di rilancio del commercio urbano

Tirando le somme

- Anche la distribuzione entra in una fase di maturità: l'industrializzazione "fordista" è finita
- Il mercato si frantuma seguendo la frantumazione dei comportamenti di consumo: necessità di coniugare economie di scala nelle fasi a monte con flessibilità di risposta a valle, nei pdv
- Si riduce la contrapposizione fra piccolo e grande, fra Gd e indipendenti: prossimità nel food e ritorno alla città nel non food

Ci sono le premesse per una nuova fase di sviluppo del settore

VANNI CODELUPPI

**NON SOLO CRISI.
COME STA CAMBIANDO IL CONSUMATORE ITALIANO**

A partire dal 2008, l'economia mondiale è entrata in una pesante fase recessiva. Ciò ha inevitabilmente determinato delle ripercussioni sugli atteggiamenti e i comportamenti dei consumatori. Questi infatti hanno incominciato a preoccuparsi per il futuro e a limitare di conseguenza i loro consumi. Va detto però che, per quanto riguarda l'Occidente e l'Italia, i consumi, sono sostanzialmente stazionari da diversi anni. Ad eccezione, infatti, di alcuni settori in grado di presentare delle reali innovazioni di prodotto (come l'elettronica di consumo), la maggior parte dei prodotti hanno a che fare dalla fine degli anni Ottanta con un consumatore maturo, che si trova a vivere in una condizione di "iperscelta" ed è pertanto poco sensibile alle proposte d'acquisto che gli vengono fatte. Un consumatore, dunque, che compera soprattutto per mantenere il suo standard di vita.

La crisi dei consumi in Occidente

L'atto d'acquisto è da sempre profondamente legato alla percezione che l'individuo ha di sé e della sua collocazione nel mondo. Dunque, negli ultimi anni è stato pesantemente influenzato da quel percorso di progressivo declino che l'Occidente sembra aver imboccato da tempo. Il sociologo Jeremy Rifkin ha contrapposto il modello statunitense a quello europeo e ha sostenuto che il declino riguarda soprattutto il primo, mentre il secondo ha davanti un radioso futuro. In realtà entrambi tali modelli, nonostante le profonde differenze culturali e storiche che li caratterizzano, sono coinvolti dal destino di crisi che interessa tutto l'Occidente.

Ben diversa naturalmente è la condizione dei consumatori di nazioni come la Cina e l'India, che hanno vissuto in questi anni in economie con grandi prospettive di sviluppo. L'Occidente, invece, sta sempre più evidenziando di essere in una condizione di progressivo esaurimento del suo percorso. La maggior parte della popolazione ha poca fiducia nel futuro. Ha raggiunto un livello di benessere che considera soddisfacente, ma non condivide più progetti e ideologie che siano in grado di costituire

un tessuto sociale in grado di aggregare e, allo stesso tempo, anche di muovere la società verso nuovi traguardi.

Da tempo infatti, in Occidente i tradizionali raggruppamenti sociali di ampie dimensioni hanno lasciato il loro posto ad una struttura sociale frammentata e segmentata, che tende sempre più a essere centrata sul singolo individuo. Questo processo è accentuato sia dal ruolo svolto dalle principali forme di comunicazione della società, che sostituiscono alle tradizionali modalità massificate e standardizzate altre modalità sempre più personalizzate e individualizzate, sia dalle nuove tecnologie informatiche, che premono per il passaggio delle organizzazioni e delle imprese da strutture centralizzate a strutture di tipo policentrico e reticolare, che richiedono agli individui soprattutto capacità di tipo individuale e creativo. Tende a prevalere perciò la frammentazione, ovvero un processo di disintegrazione che attraversa le società occidentali a tutti i livelli: la politica, l'organizzazione sociale, i mercati di consumo, le comunità tradizionali, ecc.

Dunque, aumentano inevitabilmente l'instabilità, il disordine e le tendenze contraddittorie in una cultura sociale che tende a divenire sempre più complessa perché caratterizzata dalla crescita del numero e della varietà degli elementi che la costituiscono, nonché delle interdipendenze tra tali elementi. La stessa identità personale degli individui deve adattarsi alla nuova situazione e da unitaria e coerente si fa sempre più polimorfica e multiforme. D'altronde, lo stesso mondo del lavoro richiede agli individui di essere flessibili e adattabili.

Si disgregano di conseguenza anche i confini e le gerarchie tradizionalmente stabiliti nella società (tra la cultura alta e quella bassa, il lavoro e il tempo libero, la politica e lo spettacolo, ecc.) e le barriere esistenti tra le principali entità sociali (scienza, educazione, politica, ecc.). Si produce, dunque, nell'ambiente culturale una crescente mescolanza di stili e frammenti espressivi differenti, un mix libero ed eclettico nel quale i livelli di lettura possibili per ciascun singolo testo si moltiplicano e tutti gli stili sono consentiti. Tutto insomma viene accettato, perché non esistono più né il giusto, né lo sbagliato, mentre dominano il paradosso, la plurivalenza e la polisemia.

Ne consegue che anche i consumatori devono perseguire obiettivi di ridefinizione continua della propria identità personale e sociale e diventano sempre più infedeli rispetto ai prodotti, alle marche e ai canali di vendita, in quanto disincantati e mutevoli nelle proprie scelte. Dunque, i loro

modelli d'acquisto si presentano come eclettici, perché sono contraddistinti dalla mescolanza di prodotti anonimi e di marca, edonisti e salutisti, economici e di lusso, ecc.

Alcune tendenze di consumo

La crisi dei consumi che si sta registrando in questo periodo nei principali Paesi occidentali ha dunque una lunga storia alle spalle. Certo, oggi il sistema economico sta attraversando un momento di particolare difficoltà ma, come insegna la storia dell'economia occidentale, anche questo momento è destinato ad essere superato. Intanto, il consumatore non può che cercare di “tirare la cinghia”, ovvero di resistere al contingente, tentando di mantenere il più possibile il livello di benessere raggiunto e aspettando che la situazione migliori. Utilizza a tale scopo diverse strategie: riduce le spese che considera eccessive, approfitta più che può delle promozioni e delle offerte speciali, acquista spesso i prodotti delle *private label* dei distributori, si rifornisce ai distributori degli economici “prodotti alla spina” (detersivi, latte, acqua, pasta, legumi, ecc.), si reca presso gli ambulanti (le cui vendite sono cresciute del 20% negli ultimi due anni) ma anche presso gli hard discount, gli outlet, le catene *low cost* oppure va direttamente dai produttori e nei cosiddetti “farmer’s market”. Resta il fatto che, come si diceva, in Occidente e in Italia, la spesa per i consumi ha da tempo un andamento stazionario. Il grande successo, ad esempio, che i prodotti e le aziende che si presentano come *low cost* stanno facendo registrare oggi non è soltanto una conseguenza della crisi economica in corso. È il risultato anche del diffondersi da qualche anno di un nuovo atteggiamento presso molti consumatori. Certo, acquistare *low cost* vuole dire anche poter spendere meno rispetto al passato. Soprattutto, però, consente di dimostrare di saper acquistare in maniera intelligente, evitando di sprecare il proprio denaro. Permette, cioè, di spendere poco entrando in possesso di prodotti e servizi che presentano un livello di qualità media o bassa, ma comunque soddisfacente.

È fondamentale, dunque, uscire da un’ottica di breve termine e andare a vedere come ha incominciato ad orientarsi negli ultimi anni il consumatore. Quali sono cioè le principali tendenze che caratterizzano da qualche tempo il mondo dei consumi e lo caratterizzeranno probabilmente anche nei prossimi anni. Le vedremo ora considerando che per capire le tendenze espresse dal consumatore si deve partire dall’analisi dei trend

sociali che riguardano quest'ultimo, perché tali trend sociali determinano direttamente delle conseguenze sul piano dei consumi, ovvero sul piano delle scelte effettuate dagli individui per potersi adattare ad essi.

Il primo trend sociale dal quale è necessario partire è in realtà un vero e proprio “macrotrend”, in quanto esercita un'influenza su tutti gli altri. Riguarda la crescita nelle persone di una sensazione di vulnerabilità, una sensazione che ha delle profonde conseguenze sui comportamenti di consumo. Si tratta di un fenomeno paradossale, perché in realtà l'Occidente è diventato più sicuro. Si pensi soltanto che negli ultimi 20 anni le guerre sono diminuite nel mondo di circa il 60%. E così è accaduto anche agli atti violenti, che si sono ridotti anch'essi, seppure in misura minore. Eppure le persone continuano a guardare con notevole preoccupazione a questi atti, che di per sé sono sostanzialmente poco frequenti. Ad esempio, in Italia per incidenti stradali muoiono circa 6.000 persone, mentre gli omicidi sono circa un decimo di essi (e continuano oltretutto a ridursi). La sensazione di essere vulnerabili, e possibili vittime di atti violenti, dev'essere considerata dunque in parte il risultato di un effetto di amplificazione esercitato nel raccontare i fatti violenti da parte dei media, che impiegano massicciamente lo strumento della spettacolarizzazione a causa della loro vitale necessità di catturare l'attenzione dell'audience. È stato calcolato, ad esempio, che negli Stati Uniti in 10 anni gli omicidi sono diminuiti del 20%, mentre è cresciuto del 600% lo spazio ad essi dedicato da parte delle televisioni. Ma ciò è anche il risultato di una crescita d'importanza nelle principali forme di comunicazione dell'Occidente delle immagini rispetto alle parole e le immagini mediatiche, com'è noto, determinano una perdita del senso di autenticità, l'impossibilità di riconoscere ciò che è veramente reale.

La crescita presso le persone della sensazione di una vulnerabilità è anche il risultato naturalmente di una oggettiva condizione di incertezza e instabilità derivante dal quadro sociale che abbiamo tracciato in precedenza. A ciò va aggiunta la crescita del tasso di mobilità delle persone: in Italia, ad esempio, secondo il Censis i pendolari che si muovono quotidianamente sono circa 13 milioni e sono cresciuti di 3,5 milioni dal 2001 al 2007. Ma va considerata anche quella crescita della sensazione psicologica di mobilità che è comportata dalle nuove tecnologie elettroniche (telefonini, computer portatili, ecc.), che sono in grado di consentire agli individui di comunicare in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo.

Ne derivano inevitabilmente delle conseguenze in termini di comportamenti di consumo: la ricerca di prodotti che offrono protezione - dai SUV ai sistemi d'allarme domestici -, una crescente tendenza a scegliere prodotti che consentono una fuga dalla realtà e una qualche regressione di tipo ludico - giochi, videogiochi, oggetti dal design ludico e infantile - e, infine, un orientamento verso quelle potenti gratificazioni materiali e sensoriali che sono fornite dai beni di lusso.

Va considerato, inoltre, che in Occidente ha incominciato a svilupparsi ormai da diversi anni la consapevolezza che la natura, tradizionalmente vista come un soggetto affettuoso e protettivo ("madre natura"), è diventata suo malgrado un soggetto dal quale possono provenire anche dei pericoli. È diventata cioè una "natura matrigna". Si sviluppa pertanto con forza la ricerca di un rapporto armonico con la natura, ovvero di un punto di equilibrio tra le esigenze di sviluppo del mondo umano e industriale e il bisogno di sopravvivenza del mondo naturale. Proliferano di conseguenza cibi biologici e naturali (più del 50% degli italiani ne compera almeno uno) e cibi "medicinali" (prodotti singoli o linee complete come Alixir e Aqua Therapy). Ma la ricerca di un equilibrio con la natura è perseguita soprattutto attraverso la rincorsa di un livello ottimale di benessere psicofisico. Gli individui cioè cercano anche di riappacificarsi con la loro natura personale: il corpo biologico. Ecco dunque spiegato il grande sviluppo di una domanda per tutte quelle pratiche che promettono il benessere: attività sportive, yoga e discipline orientali, cure termali, ecc.

Va considerato poi che il processo di emancipazione femminile non è un residuo del passato, legato soprattutto alle lotte femministe degli anni Settanta ma un trend sociale che si è sviluppato potentemente durante tutto il Novecento e continua ad essere attivo anche oggi. Tale trend produce una intensificazione della dialettica competitiva tra i sessi e conseguentemente una maggiore differenziazione delle identità sessuali. Uomini e donne infatti negli ultimi anni si erano progressivamente avvicinati, adottando entrambi in maniera crescente il modello culturale dell'altro sesso. Oggi però proprio questo processo di avvicinamento, forse andato troppo avanti, sta determinando una reazione contraria: l'esigenza di una differenziazione, attiva soprattutto presso la componente maschile della popolazione. Ecco dunque spiegata la recente crescita del consumo maschile di prodotti cosmetici. La quale non è dovuta al fatto che gli uomini si "femminilizzano", ma, al contrario, ad un tentativo di valorizzare il corpo impiegando quegli strumenti che sono stati

tradizionalmente utilizzati dalle donne per mettere in luce la loro identità sessuale.

Il processo di emancipazione femminile produce però soprattutto un maggior impegno delle donne nel mondo del lavoro e dunque una ricerca di servizio in tutte le sue forme: dai distributori automatici in funzione 24 ore su 24 al servizio incorporato direttamente nei prodotti (velocità di apertura, preparazione, smaltimento, ecc.). Le donne infatti hanno bisogno di far fronte alla progressiva scomparsa del loro tempo personale. Il problema della scarsità di tempo a disposizione, come è stato evidenziato da molte ricerche sociologiche, è infatti attualmente molto sentito sia da parte degli uomini che da parte delle donne, ma coinvolge soprattutto queste ultime, che appunto al tradizionale lavoro domestico hanno aggiunto spesso anche quello extradomestico.

Va, infine, ricordato che il processo di invecchiamento prosegue presso tutta la popolazione occidentale e che l'Italia continua ad essere il paese europeo più avanzato da questo punto di vista. I soggetti anziani, formati in un'altra epoca, vivono con difficoltà in un mondo come quello attuale, sempre più complesso e mutevole. Pertanto, consumano prodotti che promettono di aiutarli a combattere l'invecchiamento, ma soprattutto ciò che è stato selezionato dallo sviluppo storico e ha saputo resistere all'effetto di usura provocato dal tempo, perché lo vivono come un punto fermo rassicurante sul piano psicologico. Ecco, quindi, l'adozione di uno sguardo retrospettivo e nostalgico che recupera con disincanto il passato e lo fonde liberamente con il presente. Ne derivano il ritorno d'attualità di prodotti o marche che hanno avuto un notevole successo nei decenni scorsi, ma anche il recupero nel design dei nuovi prodotti di forme stilistiche tipiche di precedenti epoche storiche e, soprattutto, il rilancio di prodotti, abitudini e modelli culturali legati alla tradizione, come quelli che sono stati ripresi negli ultimi anni nel campo alimentare dall'associazione Slow food.

ANDREA COLOMBO

LA FUNZIONE ACQUISTI IN TEMPO DI CRISI. IL CASO REWE ITALIA

Nonostante la crisi, il commercio, sia con i piccoli esercizi sia con la grande distribuzione, è un settore che impegna il 9% della forza lavoro nazionale e crea ogni anno nuovi posti di lavoro.

Il Gruppo Rewe è un'azienda che impiega, con diverse modalità contrattuali, 7000 persone. Ogni anno entrano in azienda circa 1000 persone nuove con un turn over altissimo e con opportunità per tutti.

Il gruppo è il terzo a livello europeo nella distribuzione, è presente in 9 paesi con un fatturato di oltre 45 miliardi di euro in diversi business. I business principali sono:

- RETAIL con supermercati, ipermercati e discount;
- TURISMO con diverse aziende che operano nelle diverse branche del settore.

E' un gruppo tedesco che opera nel settore supermercati in Germania con il marchio Rewe e nel resto dell'Europa con il brand Billa. In Italia Rewe ha acquisito Standa, è presente sul mercato con 19 punti di vendita diretti Superstore a marchio BILLA Superstore, con 178 supermercati in gestione diretta ad insegna Billa e 15 profumerie specializzate a marchio BIPA (in un'ottica di differenziazione del portafoglio).

Il gruppo non è grande, in termini numerici, come altri concorrenti, ma in crescita. Il punto di forza è la localizzazione dei punti di vendita: Billa sono supermercati di prossimità. Presenti in centro città recuperano il ruolo della bottega riuscendo a proporre prezzi competitivi e offrendo la risposta che cerca il consumatore in tempi di crisi.

In quest'ottica anche la funzione acquisti ha rivisto la sua mission: in passato acquistare significava cercare il miglior prodotto, conoscerlo e trattare per ottenere le condizioni migliori di acquisto (il miglior prezzo); oggi questo modus operandi non è più sufficiente. Al buyer non si chiede solo di curare la relazione con il fornitore, come in passato, ma di ristabilire la relazione con il cliente. La domanda a cui deve rispondere è come può soddisfare al meglio il cliente attraverso l'assortimento e quindi differenziandosi dagli altri competitors.

La funzione acquisti del gruppo Rewe in Italia impiega un gruppo di circa settanta persone che gestiscono circa un miliardo e tre di fatturato acquistato. Si tratta di giovani laureati con un'età media di 35 anni.

Rewe ha ripensato, quindi, la funzione acquisti tenendo al centro del pensiero il cliente. Questo è stato un passaggio molto difficile che il gruppo ha iniziato gradualmente, inserendo:

- 1) nell'ambito della rete della direzione commerciale delle figure chiave, i coordinatori di prodotto, ovvero persone che girano sulle reti di vendita e recepiscono i feedback dai clienti in maniera strutturata mediante panel e utilizzano queste informazioni nella pianificazione dell'attività;
- 2) i buyer locali che riescono a conciliare le esigenze dei clienti della zona con l'offerta dei fornitori locali perché, anche se un gruppo presente a livello nazionale, ha comunque la sua forza nel localismo regionale.

La presenza di questi professionisti ha permesso la proposta di un assortimento differenziato, grazie alla vicinanza al cliente e ai fornitori locali, chiave di successo che distingue il gruppo dagli altri gruppi multinazionali che propongono un assortimento standardizzato.

Per fronteggiare la crisi, Billa ha abbassato i prezzi riuscendo così a vendere più prodotti in promozione. I clienti si sono dimostrati sensibili alle offerte promozionali e sono stati disponibili a spostarsi per le promozioni e questo è diventato un punto fermo della strategia commerciale.

Billa, che detiene una quota del 3% di mercato in Italia, deve compiere uno sforzo maggiore rispetto ai competitors più forti per far risaltare il brand sul mercato. Inoltre Billa, essendo caratterizzata da negozi di prossimità, ha dovuto implementare una nuova strategia di assortimento: mentre in passato puntava per la competitività sui prodotti "secchi" (ad esempio la pasta, l'olio, etc.) cioè su quei prodotti che hanno un acquisto programmato bisettimanale, oggi, in considerazione del fatto che i clienti frequentano in media i punti vendita 3 volte alla settimana, punta sui prodotti freschi.

I prodotti freschi rappresentano così il ruolo di destinazione dei negozi Billa: i clienti durante la settimana si recano in un negozio Billa per comperare i freschi. Ed è proprio su questi prodotti che il gruppo ha ridotto i margini compensando la riduzione con l'aumento dei volumi di vendita.

E i volumi di vendita sono stati raggiunti grazie alla comunicazione: analisi di mercato hanno dimostrato che un prodotto con lo stesso prezzo senza l'evidenziazione "prezzo imbattibile" non veniva recepito allo stesso

modo e l'introduzione del bollo di evidenziazione ha permesso un cambiamento forte nella percezione della clientela.

Una variabile cruciale e' quindi la comunicazione, l'azienda quindi deve comunicare e imparare a comunicare per avere successo nei momenti critici.

L'utilizzo dei mezzi di comunicazione è molto importante: oggi il gruppo utilizza soprattutto i quotidiani (free press) e mezzi di affissione fissa e mobile (poster bus) per raggiungere le zone in cui sono localizzate i punti vendita e ridurre i costi di contatto.

Grazie a questa strategia comunicativa ("comunicare con chiarezza e in maniera diretta il punto di forza"), a settembre 2009 (dati Nielsen) sono stati registrati risultati soddisfacenti.

Le linee di guida che hanno portato Rewe a questi risultati si basano su tre "bastioni":

- 1) Chiara strategia (punto di forza la prossimità dei punti vendita e quindi i prodotti freschi)
- 2) Maggiore comunicazione
- 3) Messaggi chiari per il consumatore.

COSTRUIRE VALORE SULLA FIDUCIA DEI CONSUMATORI E DELLE IMPRESE

Costruire valore sulla fiducia di consumatori e delle imprese - A. Claudio Bosio 10 novembre 2009

La Crisi dei Mercati Finanziari: Effetti Percepti

- segue -

ALCUNE CONFERME:

- **LA CRISI** DEI MERCATI FINANZIARI IN ITALIA HA AVUTO E HA UN **IMPATTO MODESTO** SUL SENTIMENT DEI CONSUMATORI
- CONSUMATORI E IMPRESE SI PREDISPONGONO (CAUTELATIVAMENTE?!) PER UNA **FINE NON IMMEDIATA DELLA CRISI**

Costruire valore sulla fiducia di consumatori e delle imprese - A. Claudio Bosio 10 novembre 2009

Verso una Ripartenza della Fiducia dei Consumatori e delle Imprese

IL SEGNALE NAZIONALE: VALORE PROATTIVO E PROSPETTICO

- ❑ LA FIDUCIA DEI CONSUMATORI E DELLE IMPRESE È IN CONSISTENTE CRESCITA DA INIZIO ANNO.
- ❑ La **crecita** della fiducia
 - investe le aspettative per il futuro prossimo piuttosto che percezioni relative al presente.

FIDUCIA DEL CONSUMATORE (variazioni set. '09 – dic. '08)			FIDUCIA DELLE AZIENDE (variazioni set. '09 – dic. '08)		
	OGGI (rispetto a ieri)	FUTURO PROX. (12 mesi)		OGGI (rispetto a ieri)	FUTURO PROX. (12 mesi)
economia personale	↑	↑↑	propria azienda	↑↑	↑↑
economia paese	↑↑	↑↑	azienda paese	↑↑	↑↑

[fonte: GfK Eurisko CLIMI SOCIALI e di CONSUMO, set '09]

Quale Valore dare alla Ripresa della Fiducia?

❑ LA RIPRESA DELLA FIDUCIA INDICA UNA "OPPORTUNITÀ DA COGLIERE" PER GLI ATTORI DEL SISTEMA ECONOMICO PIUTTOSTO CHE UNA "CERTEZZA DA CAPITALIZZARE".

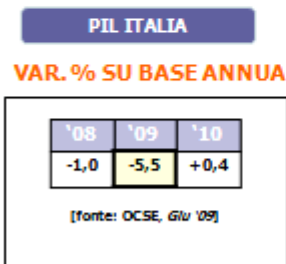
❑ VALORIZZARE LA FIDUCIA, SIGNIFICA "TRADURRE IN VALORE" LA (BUONA) DISPOSIZIONE DEI CONSUMATORI E DELLE IMPRESE

- ✓ NEL BREVE PERIODO (=CODA DELLA CRISI)
- ✓ NEL MEDIO-LUNGO PERIODO (=POST CRISI).

Il Quadro di Breve Periodo: Indicatori Economici di Contesto

❑ I dati macro-economici segnalano

- ✦ forte criticità per il 2009
- ✦ debole ripresa nel 2010.



Oltre la Crisi: Rispondere ai Segnali di Cambiamento di Lungo Periodo

15

- ❑ OLTRE LA CRISI, SI STA RICONFIGURANDO UNA REALTÀ DI CONSUMATORI E CONSUMI **IN DISCONTINUITÀ** RISPETTO AI CONTESTI E AI MODELLI CULTURALI CHE CI SONO FAMILIARI.
- ❑ ABBIAMO SEGNALATO E DESCRITTO QUESTA TRASFORMAZIONE PROFONDA NEGLI ANNI SCORSI PROPONENDO LA PROSPETTIVA:
 - ✓ DI UN CONSUMATORE **NEO-CONCRETO: MOBILE E DEFIDELIZZATO**
 - ✓ DI UNA **RINEGOZIAZIONE PUBBLICA DEL CONSUMO** (RICHIESTA DI RIGENERARE UNA VISIONE COMUNE E CONDIVISA DI MODELLO).

Oltre la Crisi: Rispondere ai Segnali di Cambiamento di Lungo Periodo

- segue -

16

In questi ultimi mesi stanno emergendo altri segnali che necessitano di una messa a fuoco:

- ① **LA RINEGOZIAZIONE DEL VALORE DEL CONSUMO**
- ② **LA DOMANDA DI "BUONE PRATICHE" IN GRADO DI MEDIARE FRA VALORI (FINI) E COMPETENZE (MEZZI)**
- ③ **IL "SILENZIO E LO SMARRIMENTO" DELLE ELITES.**

ELENCO DEI QUADERNI PUBBLICATI

- n. 1 – Soddisfazione del cliente e brand equity, R. Fiocca (Aprile 2004)
- n. 2 – Ripensare il lavoro, E. Beltramini (Maggio 2004)
- n. 3 – Il mercato del credito al consumo in Italia: alcune considerazioni, F. Poli (Novembre 2004)
- n. 4 – L'efficacia della comunicazione aziendale, E.T. Brioschi (Aprile 2005)
- n. 5 – Il terziario come motore e nuova frontiera dello sviluppo economico, G. Panzeri (Gennaio 2006)
- n. 6 – Alcune scelte strategiche delle aziende del terziario e dei servizi, G. Pavan (Febbraio 2006)
- n. 7 – Le traiettorie dell'innovazione nei servizi: esperienze a confronto, R. Sebastiani (Gennaio 2007)
- n. 8 – Innovazione tecnologica e coordinate etiche, A. Longo, N. Patrignani (Gennaio 2007)
- n. 9 – Il Reclutamento e la Selezione: fattori critici di successo tra mercato, cultura aziendale, identità personali, R. Zuffo (Giugno 2008)
- n. 10 – Il Codice del consumo: riflessioni ed esperienze a due anni dall'entrata in vigore, G. Giordano (Settembre 2008)
- n. 11 – Economia di mercato e forme del dono, S. Macchi (Gennaio 2009)
- n. 12 – Le forme di lavoro non standard alle soglie della XVI legislatura, A. Tursi (Febbraio 2009)
- n. 13 – Dall'entropia all'utopia. I consumi e la crisi, I. Piccoli (marzo 2010)

Finito di stampare da
centro stampa

BOLLO

MILANO - 02 86451767
nel mese di Giugno 2010