

*Facoltà di Economia*

**LE DIMENSIONI  
DELLA INNOVAZIONE  
NELLA DISTRIBUZIONE  
MODERNA**

Marco Brunelli

Laurea Honoris Causa  
in Marketing

*Parma, 20 maggio 2004*

Lectio doctoralis di Marco Brunelli  
in occasione del conferimento  
della Laurea Honoris causa in Marketing

Magnifico Rettore, Illustrissimo Senato Accademico, Chiarissimo  
Preside della Facoltà di Economia,  
Chiarissimi Professori, Autorità, Signore e Signori,

provo un particolare sentimento di orgoglio e di gratificazione nel ricevere dalla millenaria e prestigiosa Università di Parma un riconoscimento di così alto valore civile e culturale.

Il Corpo Accademico della Facoltà di Economia mi ha fatto l'onore di riconoscere nella mia storia di imprenditore un percorso di interesse per gli studi economici e di marketing.

È quindi con commozione e con animo grato che mi accingo a presentare questa mia lezione dottorale su un tema che considero un po' la sintesi della mia esperienza di lavoro.

Si tratta del tema delle dimensioni dell'innovazione nel settore della distribuzione moderna, il settore nel quale durante gli ultimi 40 anni ho dato vita a diverse imprese.

Parlare del settore della distribuzione commerciale significa parlare di un settore importante dell'economia italiana, che però solo negli ultimi anni ha attirato l'interesse della comunità socio-economica.

Questo settore, infatti, inteso in senso lato, è formato da 1.335.000 imprese con una occupazione di 3.300.000 addetti e un prodotto lordo settoriale di 239 miliardi di euro, pari al 23% del PIL nazionale.

Il ruolo della distribuzione appare ancora più rilevante se si considera il rapporto tra il valore aggiunto commerciale e quello agro-industriale.

Questo rapporto è passato dal 30% del 1980 al 69% del 2003 confermando da un lato la crescente integrazione tra il commercio e la filiera produttiva e dall'altro il forte sviluppo quantitativo e qualitativo dei servizi commerciali come leva di differenziazione dei prodotti.

Bisogna dire che nonostante questa rilevanza il settore distributivo è stato spesso considerato nel dibattito socio-economico del nostro paese un settore debole, marginale, improduttivo, inflazionistico.

Questa visione negativa trova la sua origine in un pregiudizio culturale nei confronti dei cosiddetti "mercanti" come originariamente venivano chiamati quelli che oggi si preferisce chiamare gli "operatori commerciali".

E' un pregiudizio maturato in diversi contesti storici.

Nel mondo classico Mercurio, il Dio dei mercanti, era considerato sia un messaggero sia un "imbrogliatore".

Nel mondo cristiano S. Nicola era contemporaneamente il santo patrono dei mercanti e dei ladri.

Platone detestava l'attività commerciale perché non la riteneva compatibile con una vita di virtù.

S. Tommaso d'Aquino, infine, pensava che i mercanti avrebbero incontrato grandi difficoltà a raggiungere la salvezza perché la tentazione era parte integrante della loro professione.

In realtà questa visione non certo molto serena della distribuzione può forse spiegare la non grande attenzione alla vera Rivoluzione Commerciale che negli ultimi 30 anni ha caratterizzato anche il nostro paese.

Questa Rivoluzione si è concretizzata e si è manifestata attraverso diversi fenomeni.

Il *primo fenomeno* è stata la forte riduzione del numero dei punti di vendita tradizionali e la rapida espansione delle superfici di vendita moderne.

Questa tendenza è stata accompagnata da un profondo cambiamento dei canali di vendita e della occupazione settoriale.

Basti pensare che nel periodo 1970-2003 la quota di mercato dei punti di vendita alimentari moderni è passata dal 25% al 75% mentre il peso dell'occupazione dipendente complessiva è cresciuta dal 28% ad oltre il 50%.

Il *secondo fenomeno* è il significativo aumento dei livelli di concentrazione aziendali se si considera che, sempre con riferimento alla distribuzione di largo consumo, il giro d'affari dei primi dieci gruppi distributivi è oggi pari al 78% del giro d'affari complessivo in Italia.

Si tratta di un livello di concentrazione favorito sia da processi di acquisizione e alleanze sia dal ruolo crescente assunto nel mercato distributivo dalle economie di scala negli acquisti e nelle vendite.

Il *terzo fenomeno* che sta qualificando la Rivoluzione Commerciale nel nostro paese è il consolidamento della dimensione internazionale della distribuzione italiana tanto che le insegne commerciali multinazionali hanno raggiunto nel canale dei Supermercati e degli Ipermercati un peso a valore pari al 32%.

Il *quarto fenomeno*, attraverso cui si è concretizzata la Rivoluzione Commerciale, è stata la modificazione delle relazioni di filiera, vale a dire dei rapporti tra produzione – distribuzione – consumo.

Questa modificazione, già evidenziata a livello macro-economico con il dato che ho citato sull'evoluzione del rapporto tra il valore aggiunto commerciale e quello agro-industriale, è il risultato di un ruolo crescente assunto dai punti di vendita moderni nei processi di marketing industriali.

In particolare si è progressivamente affermata una situazione nella quale le politiche di marca industriali risultano sempre più influenzate e condizionate dalle politiche commerciali dei distributori.

Nella distribuzione moderna esistono diverse dimensioni dell'innovazione.

La *prima dimensione* è quella dell'*innovazione di prodotto*.

Questa dimensione si riferisce a tutti i cambiamenti radicali e/o incrementali riguardanti le leve del marketing mix dei punti di vendita.

Pensiamo alla localizzazione, all'assortimento, al layout, al prezzo, alla comunicazione, alla promozione, al servizio, e alla leva del personale.

La mia esperienza imprenditoriale svolta in questi anni mi ha permesso di verificare l'assoluta importanza della localizzazione.

Gli americani sono soliti dire che i tre requisiti di un buon punto di vendita sono "*location, location, location*".

Trovare una buona *localizzazione* dei punti di vendita (sia grandi che piccoli) significa non solo definirne il livello di traffico e di attrattività, ma altresì il tipo di clientela e quindi le politiche commerciali relative.

Se posso fare un paragone efficace, anche se un po' blasfemo per chi ama l'arte come me, trovare una buona localizzazione è come trovare un bel dipinto del Canaletto.

La stessa valutazione di criticità vale per la leva dell'*assortimento*.

La struttura e la qualità dell'assortimento rappresentano il principale strumento di innovazione dei prodotti commerciali. In quest'area l'attività di innovazione si può concretizzare attraverso una grande attenzione per il particolare e per il dettaglio tale da rendere

possibile la soddisfazione dei bisogni specifici dei diversi consumatori.

Ora la sfida è anche quella di affrontare il “micromarketing” e il marketing del “particolare” ( ).

Una *seconda dimensione* dell’innovazione commerciale è quella *organizzativa* e riguarda la gestione sia delle diverse aree territoriali sia dei prodotti ad esse destinate.

Sulla base dell’esperienza praticata negli Ipermercati, che hanno svolto un vero e proprio ruolo di “laboratorio” dell’innovazione commerciale, ho maturato la convinzione che il modello organizzativo più efficace fosse quello basato sul decentramento decisionale.

Questo modello ha comportato innumerevoli vantaggi.

Ha permesso di valorizzare le potenzialità delle persone. Ha favorito i processi di selezione interna del personale. Ha attivato un formidabile sistema di motivazione degli individui.

Ma soprattutto ha stimolato un processo di diffusione dell’innovazione basata sulla possibilità per i responsabili di punto vendita di introdurre delle varianti di assortimento a livello locale.

L’efficacia di questo modello organizzativo discende altresì dalla consapevolezza, che in un periodo di grande incertezza e instabilità come quello attuale, lo stato d’animo del personale è sempre più un fattore di successo e di sviluppo delle imprese.



Desidero veramente ricordare con gratitudine il contributo che i miei collaboratori hanno dato alla mia storia di impresa.

La *terza dimensione* dell'innovazione commerciale è quella *relazionale*, cioè quella dei rapporti di filiera, soprattutto i rapporti di fornitura.

In questo ambito le aree di innovazione più significative sono risultate quelle della riprogettazione dei flussi logistici e della collaborazione di marketing e di innovazione tra industria e distribuzione.

Non vi nascondo che fra queste diverse dimensioni dell'innovazione commerciale quella a cui ho dedicato più attenzione, nella mia vita imprenditoriale è stata l'innovazione di prodotto.

Personalmente ho sempre pensato che questo tipo di innovazione è quella che esprime meglio la capacità di svolgere il “mestiere” del Distributore.

Nel prossimo futuro l'attività di innovazione commerciale sarà condizionata da diversi vincoli.

Vincoli non necessariamente inediti né imprevedibili ma caratterizzati, oggi, da maggiore attualità e capacità di incidere sulle scelte delle imprese.

Il *primo vincolo* è rappresentato dall'*evoluzione demografica* caratterizzata dalla riduzione del tasso di crescita della popolazione, dalla maggiore espansione residenziale dei centri urbani minori, dal

peso crescente degli anziani, dalla rilevanza dell'immigrazione, dalla riduzione della dimensione media dei nuclei familiari, dal miglioramento dei livelli di scolarizzazione.

Queste tendenze richiederanno un riposizionamento dei formati distributivi e delle politiche commerciali dei punti di vendita.

Le prospettive dell'innovazione commerciale saranno condizionate altresì dal forte *cambiamento dei modelli di consumo e di acquisto*.

Questo cambiamento si sta manifestando attraverso una modificazione del mix dei consumi, un bisogno crescente di "praticità", la ricerca di una dimensione "ludica" dell'attività di shopping, ma il cambiamento lo vediamo anche in una maggiore attenzione al rapporto qualità prezzo dei prodotti industriali e dei servizi commerciali e in una forte domanda di etica intesa come rispetto dei diritti umani e dei diritti dell'ambiente da parte dei produttori.

Anche in questo caso l'attività di innovazione dovrà incidere sul posizionamento dei formati distributivi e sulla impostazione delle politiche commerciali.

Pensiamo, per esempio:

- ✓ agli effetti della modificazione del mix dei consumi sulla formazione degli assortimenti dei punti di vendita;
- ✓ all'impulso che la domanda di maggiore eticità potrà dare allo sviluppo del commercio equo-solidale.

Un ruolo rilevante sarà giocato anche dagli *interventi legislativi*.

Mentre in passato questi interventi hanno finito per penalizzare la innovazione e lo sviluppo delle superfici di vendita moderne negli ultimi anni si è registrato, grazie alla legge Bersani, un approccio più liberista anche se i buoni principi di questa legge rischiano di essere annullati con la presenza di legislazioni regionali molto differenti e in molti casi contrapposte.

In prospettiva, dunque, sarà sempre più necessaria una moltiplicazione degli sforzi di innovazione.

Nella mia esperienza ho verificato che esiste una stretta relazione tra presenza dei giovani e propensione aziendale all'innovazione.

La distribuzione può rappresentare una grande opportunità per le nuove generazioni.

Magnifico Rettore, Signore e Signori, la sede nella quale ci troviamo mi suggerisce, con molta modestia, di concludere la mia lezione dottorale con quattro importanti insegnamenti per gli studenti di Economia.

Il *primo insegnamento* è che nella distribuzione quantità e qualità possono coesistere. La discriminante sta nella capacità di curare il dettaglio, il particolare, anche nei mercati di massa.

Il *secondo insegnamento* è che la vera innovazione è quella primaria. Chi copia non fa innovazione e finisce per avere un vantaggio competitivo di breve durata.

Il *terzo insegnamento* è che l'umiltà degli individui è un fattore critico di successo delle imprese. Senza umiltà non si ammettono gli sbagli, non si impara, non si fanno sperimentazioni, non si può innovare.

Il *quarto insegnamento* è che una azienda che non pensa allo sviluppo non pensa al futuro. In particolare bisogna pensare allo sviluppo soprattutto nei momenti più critici e difficili.

Per questo la mia idea conclusiva è che *il miglior modo di costruire il futuro è inventarlo*.

Vi ringrazio per l'attenzione.