

# Competition vs. Coopetition: il ruolo della concorrenza nel retail

**Scegliere dove aprire un punto vendita è sempre stato di importanza critica, ma con la crisi il problema della pressione competitiva si è acuito. Una recente ricerca indica come conviene selezionare la “giusta location”.**

*di Chiara Mauri, Gianluca Meloni e Roberto Nicolò Viganò*



**Chiara Mauri** è Direttore del Dipartimento di Scienze Economiche e Politiche - Università della Valle d'Aosta, Direttore del Master of Management in Food & Beverage - SDA Bocconi School of Management.

**Gianluca Meloni** è SDA Professor, Clinical professor - Università Luigi Bocconi.

**Roberto Nicolò Viganò** è Responsabile Area Mercati - DGM Consulting.

**IN ITALIA, NEL 2013**, ogni giorno sono stati chiusi mediamente 167 negozi al dettaglio e a giugno 2014 più del 40% delle attività retail che erano state aperte nel 2010 ha chiuso, bruciando investimenti per 2,7 miliardi di euro. Questi pochi dati di Confesercenti dimostrano che l'attuale fase congiunturale è profondamente diversa dal passato.

In un contesto competitivo di crescita, aprire punti vendita sembrava di fatto un imperativo: nelle migliori ipotesi le nuove aperture avrebbero assicurato aumenti di fatturato e di reddito e avrebbero contribuito a sostenere il brand; nelle peggiori avrebbero consentito di "speculare" sulle rivalutazioni immobiliari. Peraltro, in periodi di risorse consistenti da allocare ai piani di sviluppo, l'attenzione al livello di ritorno degli investimenti era decisamente meno forte. Sbagliare aperture era più difficile e al contempo i margini di errore tollerato erano più ampi.

Negli ultimi anni la situazione è drammaticamente cambiata: sbagliare la location anche di un solo punto vendita significa da un lato drenare risorse e reddito, e dall'altro compromettere l'appeal dell'insegna in caso di chiusura dello store. In questa prospettiva, è sempre più rilevante pianificare e governare le proprie strategie commerciali al fine di garantirne efficacia ed efficienza. Le strategie di sviluppo del retail richiedono scelte consapevoli a fronte di possibilità di crescita non scontate e di risorse disponibili più scarse. *Pur in un contesto difficile, infatti, i risultati di alcune imprese dimostrano che c'è spazio per lo sviluppo, ma che solo un'attenta regia lo rende possibile.*

Partendo da questa premessa, l'articolo presenta i rischi connessi a strategie di apertura non attentamente ragionate e si focalizza sull'impatto della concorrenza sulle probabilità di sopravvivenza di uno store. Da questo punto di vista, infatti, gli studi fin qui condotti non sono risolutivi. Secondo alcuni la presenza nella medesima location di più punti vendita, anche in concorrenza tra loro, è un fattore di attrattività e,

in quanto tale, dovrebbe aumentare la probabilità di sopravvivenza di un negozio. Secondo altri lo stesso fenomeno ha un effetto contrario: la compresenza di più competitor in stretta prossimità accresce la probabilità di chiusura.

Da qui l'idea di una ricerca condotta su oltre 800 punti vendita situati in Lombardia con l'obiettivo di rispondere a due domande di fondo:

- qual è l'impatto della pressione competitiva sulla probabilità di sopravvivenza di un punto vendita?
- Quali sono i vantaggi o gli svantaggi connessi alla presenza in zone limitrofe di più store della stessa insegna?

## Strategie consapevoli (cosa dice la teoria)

Ci sono molte teorie, studi e ricerche che danno indicazioni sui criteri di scelta della giusta location di un punto vendita. Tutti sono concordi col dire che prerequisito per qualsiasi apertura è l'esistenza di un adeguato potenziale nel bacino territoriale di riferimento, ma è anche semplice buon senso affermare che solo laddove esiste un'adeguata domanda un'impresa possa costruire un'offerta di successo. Il vero tema però è un altro. Siamo sicuri che il potenziale della "piazza" non sia già fortemente saturato dall'offerta disponibile, costituita da negozi simili e anche da negozi propri? È proprio su questo tema che gli studi sono discordi: funziona meglio la **competition o la cooptation**?

Alcuni autori affermano che aprendo più punti vendita in stretta prossimità aumenta il bacino di utenza: la presenza di tanti negozi genera una sorta di effetto moltiplicatore che aumenta l'attrattività della piazza interessata. Altri sostengono invece che l'apertura di più negozi nella stessa area si traduce in un aumento della cannibalizzazione.

Probabilmente hanno ragione entrambi nel senso che, se è vero che la presenza di tanti negozi aumenta l'at-

## L'indagine empirica

- è stata scelta la regione Lombardia perché presenta una struttura del retail particolarmente articolata;
- è stato quindi selezionato il settore dell'abbigliamento per la sua dinamicità, in termini sia di ritmo di aperture e chiusure sia di cambi di strategie localizzative da parte di player importanti;
- terzo, sono state individuate 25 insegne caratterizzate da una numerosità minima di punti di vendita nell'area d'interesse e da un diverso posizionamento competitivo;
- successivamente tutti i punti di vendita delle 25 insegne localizzati in Lombardia sono stati georeferenziati (posizionati sul territorio);
- intorno a ciascuno punto vendita sono state disegnate tre isocrone di 0-5 minuti, 5-10 minuti, 10-15 minuti, e per ciascuna di esse è stata conteggiata la popolazione in target. *Isocrone di queste durate sono una prassi diffusa nella determinazione dei bacini di attrazione dei punti vendita;*
- a questo punto sono state verificate le sovrapposizioni territoriali di ciascuno store sia con gli store della stessa rete, sia con gli store delle reti concorrenti, sovrapposizioni misurate in termini di percentuale di popolazione condivisa. Ciò ha permesso di comprendere da un lato la coerenza fra le scelte di localizzazione e il potenziale di mercato, e dall'altro il valore che i player di questo settore attribuiscono alla concorrenza;
- fatta questa analisi, ci si è chiesti quanto le reali prassi di comportamento delle imprese indagate possano essere considerate di successo. Al fine di pervenire a una valutazione in tal senso, si è conteggiato il numero dei punti vendita ancora aperti dopo un anno di distanza tra quelli originariamente analizzati, e quanto la percentuale di chiusura fosse riconducibile al livello di concorrenza territoriale. Ciò è stato fatto verificando l'esistenza di una relazione tra la percentuale di chiusura e la percentuale di sovrapposizione intra-brand (punti vendita della stesso brand) e inter-brand (punti vendita di brand competitor) rispetto ai bacini di riferimento. Inoltre l'analisi è stata differenziata per cluster di store omogenei in termini di posizionamento del sistema di offerta.

### SINTESI DEGLI OTTO PASSI DELLA RICERCA

- 1) Scelta della regione Lombardia come zona oggetto di indagine;
- 2) Scelta del settore dell'abbigliamento per l'analisi degli store;
- 3) Selezione dei 25 brand<sup>1</sup> del retail abbigliamento con la più elevata numerosità di store;
- 4) Identificazione e geo-referenziazione (posizionamento sul territorio) degli store delle 25 insegne. 808 store analizzati;
- 5) Creazione di tre isocrone<sup>2</sup> di 5, 10 e 15 minuti per ciascuno degli 808 store e conteggio della popolazione target residente in ciascuna isocrona;
- 6) Verifica delle sovrapposizioni territoriali di ciascuno store sia con gli store della medesima insegna sia con gli store di insegne concorrenti. Le sovrapposizioni sono misurate in termini di percentuale di popolazione condivisa;
- 7) Determinazione degli store chiusi (tra gli 808) a distanza di un anno;
- 8) Analisi della relazione tra percentuale di chiusura e livello di concorrenza territoriale per cluster omogenei<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Brand considerati nell'analisi: Zara, Max&Co, OVS, Luisa Spagnoli, Benetton, Stefanel, Motivi, Brian&Berry, Terranova, Marella, Promod, Geox, Piazza Italia, Libero, H&M, Furla, Pinko, Sorelle Ramonda, Dev, Penny Black, LiuJo, Vergello, Marilena, Sisley e Emporio Armani.

<sup>2</sup> Isocrona: dato un punto di partenza (ad esempio uno store) linea che congiunge i punti della Terra che si possono raggiungere impiegando lo stesso tempo. Per esempio, l'area circostante un punto vendita che può essere coperta con un viaggio della durata di cinque minuti (in auto, a piedi, ecc.) rappresenta l'isocrona dei 5 minuti da quel sito.

<sup>3</sup> I cluster sono stati definiti analizzando i prezzi di capi di abbigliamento confrontabili venduti nei diversi store (ad esempio il confronto del prezzo dei capispalla venduti negli store del brand A rispetto a quello dei capispalla venduti negli store degli altri brand). Sono stati così determinati tre cluster: **alto posizionamento**, **medio posizionamento** e **basso posizionamento**.

trattività di una piazza, è altrettanto vero che negozi simili non possono sottrarsi vendite l'un l'altro. La sfida è allora quella di capire in quali condizioni di contesto vince il fattore attrattività e in quali condizioni l'effetto concorrenza riduce la probabilità di sopravvivenza di uno store.

Identificare queste condizioni consente di misurare il ruolo della concorrenza sulle performance di punto vendita. È evidente che i diversi prodotti oggetto di vendita, il diverso posizionamento dei brand e delle insegne, le caratteristiche della clientela alla quale i retailer si rivolgono qualificano queste condizioni. Per tale ragione la ricerca si focalizza su un comparto specifico: quello dell'abbigliamento. In questo ambito la letteratura suggerisce che il posizionamento di un sistema di offerta (primariamente letto come posizionamento di prezzo) ha un forte impatto sulle dinamiche competitive. In particolare, la vicinanza di più retailer potrebbe essere un fattore di attrattività per i brand che si caratterizzano per un posizionamento alto o medio alto, mentre potrebbe essere un elemento di concorrenzialità per le insegne con un posizionamento inferiore. Nel primo caso gli individui potrebbero manifestare una maggiore propensione a confrontare prodotti e i brand diversi per ridurre il rischio dell'acquisto, mentre nel secondo caso il prezzo relativamente inferiore suggerirebbe comportamenti più efficienti, e quindi più *time saving*.

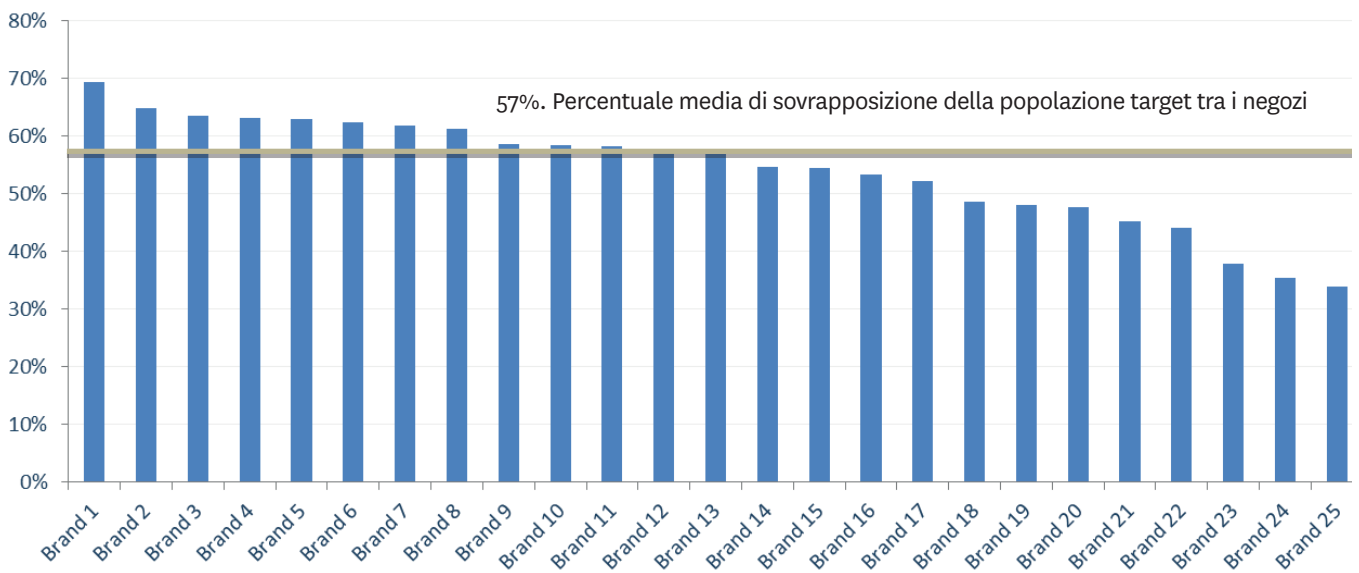
La ricerca sinteticamente presentata nel prossimo paragrafo verifica la validità di queste ipotesi alla luce dell'attuale contesto. È evidente tuttavia che ciò che risulterà rilevante per il retail dell'abbigliamento non è necessariamente tale in altri comparti distributivi.

### Strategie emergenti (cosa emerge dalle analisi)

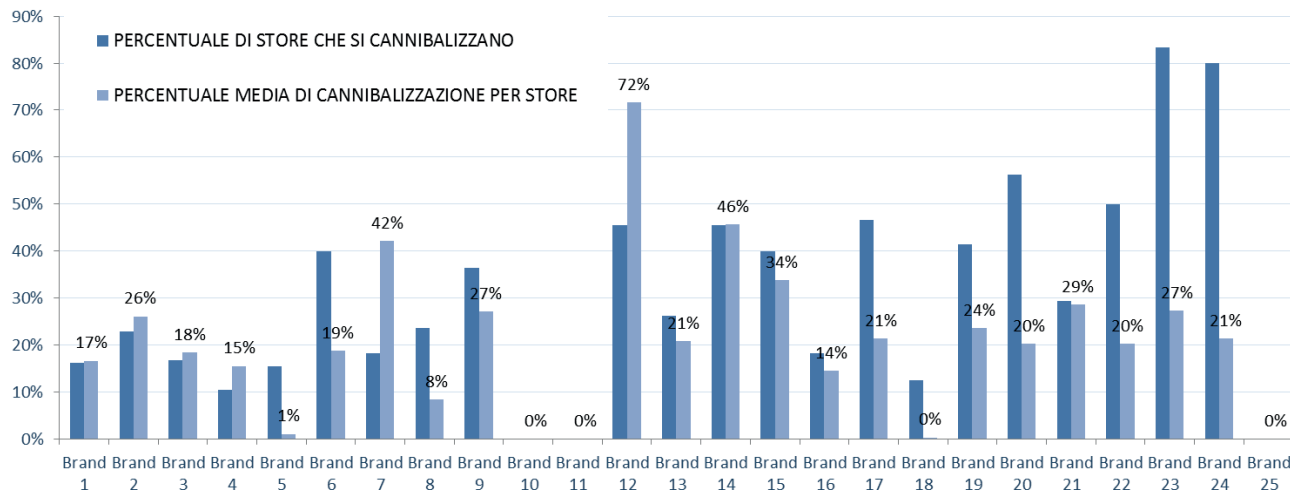
Un volta costruito il database degli 808 negozi e identificate le tre isocrone intorno a ciascun negozio, si può determinare la numerosità della popolazione residente in ciascuna isocrona, e quindi calcolare la percentuale della popolazione condivisa tra punti vendita. Tale percentuale, che rappresenta il livello di sovrapposizione generale, può essere considerata un indicatore dell'intensità della competizione tra negozi, nel senso che quanto più è elevata tanto più i negozi condividono i medesimi clienti. Quando i negozi appartengono alla medesima insegna si parla più propriamente di "cannibalizzazione".

Le evidenze che emergono dall'analisi sono molto chiare. La percentuale di sovrapposizione fra store è in generale molto elevata per tutti: **mediamente gli 808 store delle 25 insegne condividono il 57% della popolazione**. Come si può vedere nella figura 1, circa la metà dei retailer selezionati supera la media del 57%, cioè condivide con altri negozi vicini più del 57% dei clienti, fino alla punta del retailer 1 che condivide

**Figura 1. Livello di competizione. Percentuale media di sovrapposizione della popolazione target tra negozi**



## Figura 2. Livello medio di cannibalizzazione (sovrapposizione tra gli store dello stesso brand)



con altri negozi il 70% dei clienti. Scendendo a livello di singoli negozi, tuttavia, la percentuale di sovrapposizione supera il 70% per ben il 39% dei punti vendita, e solo 170 punti di vendita hanno una percentuale di sovrapposizione inferiore al 30%. Poiché la sovrapposizione è stata calcolata sull'isocrona di 5 minuti, ciò significa che su 100 individui della popolazione target residenti in una specifica area della Lombardia, 57 hanno almeno 2 opzioni di scelta nel raggio di 5 minuti dalla loro abitazione per acquistare abbigliamento in uno dei 25 retailer selezionati e nel caso del retailer A 70 residenti su 100 possono scegliere tra A e B percorrendo una distanza di 5 minuti.

Al di là di poche eccezioni, il modello di comportamento emergente è palese: i player tendono ad aprire negozi in stretta prossimità. L'idea sembra essere quella che la presenza di competitor abbia una valenza positiva nella scelta di nuove location.

La percentuale di sovrapposizione è elevata considerando non soltanto store appartenenti a insegne diverse, ma anche all'interno della stessa catena ("sovrapposizione intra-brand"): la percentuale media di cannibalizzazione è pari al 27%, ovvero 27 individui sui 100 residenti in una specifica area possono scegliere tra il negozio A o B della stessa insegna a una distanza di massimo 5 minuti da casa. Questo significa che **i brand si spartiscono su più store della stessa insegna poco meno di un terzo della popolazione target**. Se 27% è la percentuale media, la situazione si presenta differenziata a livello di insegna. Si considerino i casi del retailer 10, del retailer 12 e del retailer 23 nella figura 2. Il retailer 10 ha un tasso di cannibalizzazione nullo: i suoi negozi sono ben distanziati, così che non condividono nessun cliente nel tempo di 5 minuti. Nel caso del retailer 12, circa il 45% dei suoi negozi si trovano a una distanza inferiore ai 5 minuti da un altro negozio della stessa insegna, e

ognuno di questi negozi condivide il 72% della popolazione target residente: ciò significa che questi negozi sono molto vicini l'uno all'altro. Il retailer 23 ha una situazione diversa: oltre l'80% dei suoi negozi soffre di cannibalizzazione, ma condividendo con i suoi vicini della stessa insegna soltanto il 27% della popolazione target. Molti negozi sono vicini tra loro, ma non così vicini come nel caso del retailer precedente.

La forte sovrapposizione tra punti vendita sembra quindi essere un dato molto evidente. Di fronte a percentuali così elevate, i rischi della cannibalizzazione (sovrapposizione tra gli store dello stesso brand) sembrerebbero più che compensati dall'aumento dell'attrattività territoriale generata dalla presenza nella stessa piazza di più punti di vendita della stessa insegna, quasi funzionasse una sorta di "effetto massa critica". Resta allora aperta la domanda di fondo: la forte sovrapposizione/cannibalizzazione ha un impatto positivo o negativo sulle performance delle imprese retail?

Per rispondere a questa domanda è stata confrontata la percentuale media di sovrapposizione territoriale intra-brand e inter-brand per i punti vendita rimasti aperti con la medesima percentuale per i punti vendita che, a un anno di distanza dalla prima indagine, sono stati chiusi. Complessivamente, 93 punti vendita su 808 (l'11,5%) sono stati chiusi nell'anno 2014. Già questa è un'evidenza interessante. **Può essere l'eccessiva sovrapposizione una delle ragioni dell'elevato tasso di chiusura rilevato?** L'analisi svolta sull'intero campione suggerisce di no. La percentuale media di sovrapposizione territoriale dei punti vendita rimasti aperti (57%) è molto simile alla medesima percentuale calcolata per i punti vendita chiusi (59%).

Le evidenze restano sostanzialmente le stesse se passiamo dalla sovrapposizione totale alla sovrapposizione inter-brand. La percentuale media di so-

vrapposizione inter-brand dei punti vendita rimasti aperti è infatti del 58%, a fronte di una percentuale dei punti vendita chiusi del 60%.

Considerazioni completamente diverse si possono fare se l'analisi viene articolata per cluster di posizionamento, come si può vedere dalla figura 3. In particolare, per le insegne caratterizzate da un posizionamento alto, a fronte di una percentuale media di sovrapposizione per i punti vendita rimasti aperti pari a 66%, la medesima percentuale per gli store chiusi si riduce al 60%. **Semberebbe che per la fascia alta di mercato la sovrapposizione sia un fattore di attrattività e non di cannibalizzazione della domanda**, come si era ipotizzato. Considerazioni opposte si possono fare con riferimento alle insegne caratterizzate da un posizionamento di mercato medio o basso. La fascia media, a fronte di una percentuale di sovrapposizione degli store rimasti aperti pari al 55%, presenta una percentuale per gli store chiusi pari al 64%. Similmente, per la fascia bassa di mercato il confronto è fra 55% per gli store ancora aperti e 63% relativo agli store chiusi. In altre parole, **nei segmenti di negozi con un posizionamento di prezzo inferiore la stretta prossimità tra punti vendita pare fattore nocivo più che un elemento capace di accrescere l'attrazione della domanda e quindi di ampliamento del mercato**. Se, come nell'analisi precedente, si scende all'ana-

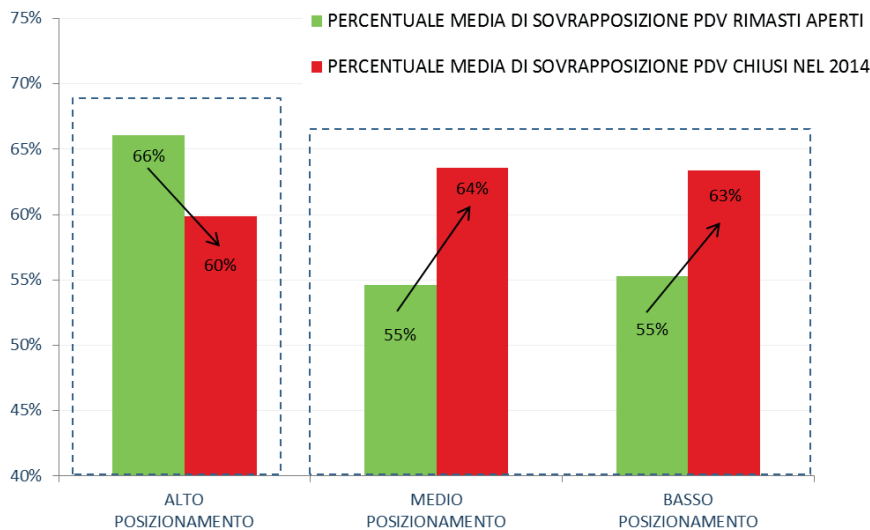
lisi della cannibalizzazione intra-brand, le evidenze paiono significative già a livello di intero campione senza dover segmentare gli store per posizionamento di prezzo. Come mostra la figura 4, la percentuale media di cannibalizzazione dei punti vendita rimasti aperti è inferiore di circa 15 punti percentuali rispetto a quelli che sono stati chiusi: gli store chiusi sono quelli che soffrivano un livello di cannibalizzazione più elevato, mentre tendono a rimanere aperti i negozi – della stessa insegna – più distanti tra loro.

Se si passa a contestualizzare l'analisi per cluster di posizionamento, sembra confermato quello già emerso in sede di sovrapposizione inter-brand con riferimento ai punti vendita caratterizzati da un più basso posizionamento: a fronte di una percentuale media di cannibalizzazione pari al 20% per i negozi rimasti aperti, si rileva una percentuale del 30% per i punti vendita che sono stati chiusi. Nessuna considerazione può essere fatta per le fasce media e alta perché il ridotto numero di punti vendita che si cannibalizzano non consente generalizzazioni.

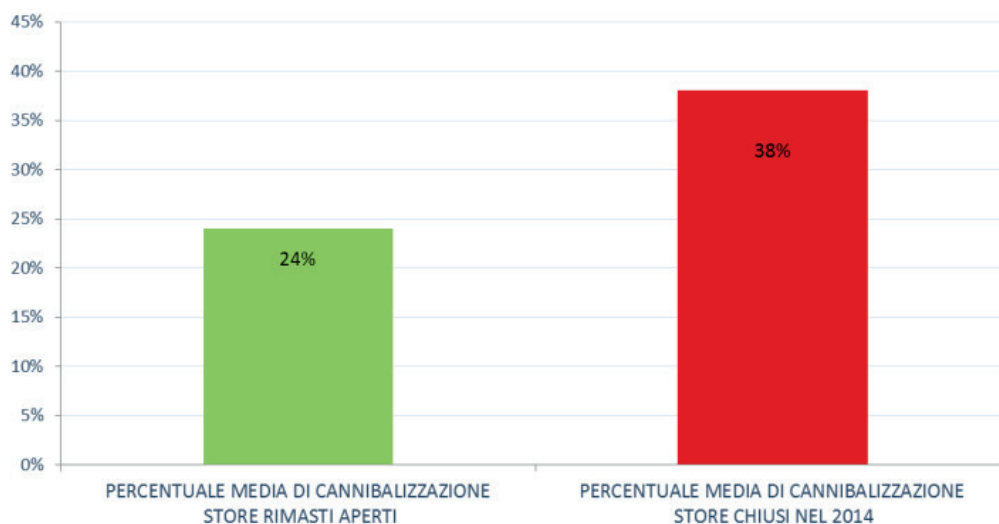
### Strategie vincenti (confronto fra teoria e pratica)

Molti osservatori ed esperti ribadiscono che la location è uno dei fattori competitivi critici di un punto vendita: la scelta della giusta location resta vitale per

**Figura 3. Confronto delle percentuali di sovrapposizione degli store rimasti aperti e di quelli chiusi nel 2014 per tre livelli di posizionamento di prezzo (alto, medio e basso)**



## Figura 4. Confronto delle percentuali di cannibalizzazione degli store rimasti aperti e di quelli chiusi nel 2014.



le imprese del retail. Se nel passato ci si poteva permettere approssimazioni, la crescente pressione competitiva, aggravata dalla crisi degli ultimi anni, rende detta scelta ancora più critica. In questa prospettiva, comprendere il ruolo dei competitor e degli altri punti vendita appartenenti alla stessa catena è un esercizio complesso ma necessario.

La definizione della “giusta” location è intimamente legata alla strategia aziendale e nello specifico al posizionamento commerciale conseguente a detta strategia. Nel mercato dell’abbigliamento, se è vero che aprire negozi vicini ai concorrenti aumenta l’attrattiva della piazza, dall’altro questa scelta si traduce in un aumento del grado di sovrapposizione della clientela e quindi in un aumento dell’intensità competitiva locale. Se inoltre una medesima insegna apre punti vendita non solo vicini ai concorrenti ma anche vicini gli uni agli altri, si espone al rischio della cannibalizzazione.

La prima può essere un elemento non negativo soprattutto se l’intensità competitiva stimola la ricerca di vantaggi competitivi originali e quindi un aumento della differenziazione delle insegne. Il consumatore che acquista abbigliamento è generalmente disponibile a dedicare tempo all’attività di shopping, di cui una buona parte è spesa al confronto tra le offerte presenti sulla piazza. Ciò è tanto più vero quanto più il target commerciale è, per status e potenzialità di spesa, di fascia alta: la presenza nella stessa location di più punti vendita in competizione fra loro diventa fonte di vantaggio competitivo perché l’individuo è disponibile a dedicare tempo al confronto e anzi lo

desidera.

Al contrario, per le realtà commerciali che rivolgono il loro sistema di offerta a una clientela di fascia media o bassa la stretta prossimità di più punti vendita rappresenta una minaccia e accresce la probabilità di compromettere le performance economico-finanziarie di store, fino ad arrivare alla soluzione estrema della chiusura.

La scelta di aprire punti vendita della medesima insegna in stretta prossimità gli uni agli altri è invece sempre rischiosa: i punti vendita chiusi sono quelli con un tasso di cannibalizzazione più elevato, a maggior ragione se i negozi hanno un posizionamento di prezzo medio-basso. ▣