



RAPPORTO ANNUALE  
ASSOLOWCOST  
2008

INNOVARE, CREARE VALORE, RIDURRE I PREZZI

Il presente Rapporto è stato curato da Assolowcost  
e realizzato con la collaborazione scientifica di:

Marco Spallone (Direttore del Centro Studi Assolowcost)  
Nielsen  
(Dati sul largo consumo)

GPF  
(Analisi dell'evoluzione sociale dei consumi)

The Boston Consulting Group  
(Analisi dell'evoluzione dei comportamenti d'acquisto)

Databank  
(Analisi settori produttivi)

Beaureu Van Dijk  
(Analisi trend di fatturato)

CAI e IAMA  
(Analisi dell'evoluzione delle variabili chiave nel settore assicurativo).

Finito di stampare nel mese di marzo 2009  
Tutti i diritti sono riservati a ASSOLOWCOST,  
eventuali riproduzioni di brani del Rapporto  
Dovranno essere accompagnati dalla citazione:  
"Dal Rapporto Annuale 2008 Assolowcost"

## Indice

### Introduzione 6

### Capitolo 1 – Analisi della congiuntura 10

- 1.1. La crisi immobiliare e del credito negli Stati 10
- 1.2. L'ascesa dei corsi delle materie prime e il ritorno dell'inflazione 12
- 1.3. Il ruolo dei Paesi del BRIC 16
- 1.4. La situazione dell'Area Euro 17
- 1.5. La situazione italiana: caratteristiche strutturali e dinamica dei prezzi 21
- 1.6. I riflessi della congiuntura sui prezzi al consumo e sul potere d'acquisto delle famiglie 30
- 1.7. Valutazioni sulle variazioni del potere d'acquisto 31
- 1.8. Le variazioni di prezzo dei prodotti alimentari 31
- 1.9. Le variazioni di prezzo dell'energia 33
- 1.10. Le variazioni di prezzo dei carburanti 33
- 1.11. Il canone di locazione 34
- 1.12. Le rate dei mutui 35
- 1.13. La spesa media sostenuta dagli italiani nel corso del 2008 35
- 1.14. Low cost di qualità e potere d'acquisto 36

### Capitolo 2 – L'evoluzione dei consumi 43

- 2.1. Crisi economica ed evoluzione dei consumi 43
- 2.2. Un difficile 2009 43
- 2.3. Trading Up e Trading Down durante la crisi 44
- 2.4. I Learning dal passato 44
- 2.5. I sentimenti degli italiani 46
- 2.6. Preoccupazioni e Consumi 46
- 2.7. Trading Up e Trading Down 49
- 2.8. Impatto emozionale del Trading down e Trading up 54
- 2.9. Incidenza dei fattori demografici sui fenomeni di trading up e trading down 55
- 2.10. La trasformazione culturale in atto nella società italiana 57
- 2.11. Si torna a parlare di impegno e di solidarietà 60
- 2.12. Le prospettive dei marchi low cost di qualità nel nuovo contesto economico, sociale e culturale 61
- 2.13. Dal prezzo al valore: ragioni dell'affermazione del low cost di qualità 62
- 2.14. Dall'oggetto all'esperienza 63
- 2.15. Il low cost di qualità è "il" consumo contemporaneo 64
- 2.16. Low cost si dice in molti modi 65

### Capitolo 3 – Evoluzione dell'offerta di prodotti e servizi low cost di qualità 69

- 3.1 La grande distribuzione non alimentare 69
  - 3.1.1. L'evoluzione dei trend di mercato 69
  - 3.1.2. L'evoluzione del gioco competitivo 71
  - 3.1.3. Scala valoriale per segmento di mercato nel settore articoli sportivi 73
  - 3.1.4. Il caso Decathlon 75
- 3.2 La distribuzione moderna del mobile 80
  - 3.2.1 L'evoluzione dei trend di mercato 80
  - 3.2.2. L'evoluzione del gioco competitivo 81
  - 3.2.3. Scala valoriale per segmento di mercato nel settore della distribuzione del mobile 83
  - 3.2.4. Il caso di IKEA 85
  - 3.2.5. Il caso di Mercatone Uno 90
- 3.3 L'abbigliamento 94
  - 3.3.1. L'evoluzione del gioco competitivo 96
  - 3.3.2. Scala valoriale per segmento di mercato nel settore dell'abbigliamento 98
  - 3.3.4 Il caso di Camiccissima 99
- 3.4. Gli occhiali 103
  - 3.4.1. L'evoluzione dei trend di mercato 103
  - 3.4.2. L'evoluzione del gioco competitivo 104
  - 3.4.3. Scala valoriale per segmento di mercato nella distribuzione di occhiali 105
  - 3.4.4. Il caso NAU Ottica 106
- 3.5. Le agenzie di viaggio 110
  - 3.5.1. L'evoluzione dei trend di mercato 110
  - 3.5.2. L'evoluzione del gioco competitivo 110
  - 3.5.3. L'acquisto di biglietti aerei online 112
  - 3.5.4. Andamento delle quote di mercato delle compagnie aeree 113
  - 3.5.5. Le prenotazioni della clientela business 115
  - 3.5.6. L'andamento dei prezzi medi delle principali rotte 115
  - 3.5.7. Le scelte relative agli hotel 116
  - 3.5.8. Il pacchetto Vacanze 117
  - 3.5.9. Perché hanno successo i pacchetti vacanze acquistati online 118
  - 3.5.10. Scala valoriale per segmento di mercato delle agenzie di viaggio 120
  - 3.5.11. Il caso di Volagratis 122
- 3.6. Il settore Auto 127
  - 3.6.1. L'evoluzione dei trend di mercato 127
  - 3.6.2. L'evoluzione del gioco competitivo 127
  - 3.6.3. Scala valoriale per segmento di mercato nel settore dell'auto 130

3.6.4. Il caso Dacia Renault	131
3.7. Settore RC Auto	134
3.7.1. L'evoluzione dei trend di mercato	134
3.7.2. L'evoluzione del gioco competitivo	134
3.7.3. Scala valoriale per segmento di mercato nel settore RC Auto	140
3.7.4. Il caso delle Compagnie Online	141
3.7.5. Il caso Generte!	143
3.7.6. Il caso Genialloyd	147
3.7.7. Il caso Dialogo	150
3.8. Servizi bancari retail	153
3.8.1. L'evoluzione dei trend di mercato	153
3.8.2. L'evoluzione del gioco competitivo	154
3.8.3. Costi medi annui e remunerazioni	155
3.8.4. Il mercato dei mutui	156
3.8.5. Scala valoriale per segmento di mercato nei servizi bancari retail	158
3.8.6. Il caso Ing Direct	160
3.8.7. Il caso Mutuonline	164
3.9. Servizi professionali	168
3.9.1. L'evoluzione del mercato e del gioco competitivo	168
3.9.2. Scala valoriale per segmento di mercato nei servizi professionali	169
3.9.3. Il caso di Arredy	170

## Conclusioni 173

## Introduzione

Lo scopo principale di questo Rapporto è quello di presentare un'analisi della congiuntura reale e monetaria, verificare in che modo stiano cambiando i comportamenti di consumo, analizzare il *low cost di qualità* come processo di innovazione delle strategie industriali e come soluzione possibile per fronteggiare la diminuzione del potere d'acquisto dei consumatori, di fornire i dati circa le previsioni di sviluppo dell'economia del *low cost* nel corso del 2009 e di individuare delle aree in cui l'adozione di modelli organizzativi e produttivi basati su modelli di business innovativi possa rappresentare un'importante risorsa per dare nuovo vigore all'economia del Paese.

Ai fini dello scopo di questo Rapporto l'analisi congiunturale, contenuta nel primo capitolo, si concentrerà prevalentemente sui fenomeni che hanno avuto o avranno un impatto diretto o indiretto sul potere di acquisto delle famiglie e sulle loro scelte di consumo.

Da questo punto di vista il 2008 è stato caratterizzato dal quasi contemporaneo verificarsi di una serie di eventi, purtroppo negativi, gli effetti dei quali non sono ancora valutabili nella loro interezza: l'aumento vertiginoso del prezzo del petrolio (aumento che ha registrato un trend di inversione solo a partire dal mese di settembre 2008) e la crisi finanziaria globale innescata dalla bolla immobiliare Americana (crisi venuta alla luce nel secondo trimestre dell'anno e tuttora in corso di svolgimento). Tuttavia, accanto a questi eventi non va sottovalutata l'importanza dell'aumento dei prezzi delle materie prime alimentari, conseguenza inevitabile della maggiore domanda proveniente da paesi emergenti come Cina, India e Russia.

Vale la pena far notare che il contesto internazionale appena citato ha avuto come conseguenza nel nostro Paese (ed in grande parte dei paesi industrializzati) una crescita economica pressoché nulla e la stagnazione del mercato del lavoro (il timore è che il 2009 possa essere caratterizzato da peggioramento dei dati relativi ai tassi di occupazione).

Il peggioramento del quadro economico generale, nonostante il trend di discesa dei prezzi che ha caratterizzato gli ultimi mesi del 2008, ha alimentato un clima di *austerità* che ha spinto le famiglie italiane a cambiare drasticamente le proprie abitudini di consumo.

La crisi in atto ha inoltre prodotto effetti particolarmente negativi sui vari settori produttivi, tanto da far definire la crisi attuale come la peggiore crisi che le economie globali abbiano mai registrato e da farla paragonare in termini di gravità alla grande crisi del '29. Gran parte dei settori hanno risentito della crisi, tra i più colpiti il settore finanziario, il settore dell'auto, il settore delle costruzioni e quello tessile. Certamente gli strumenti attualmente a disposizione per contrastare la crisi sono differenti rispetto al 1929: ne sono esempio le politiche di concertazione degli interventi a sostegno delle economie messe in atto dalle banche centrali e l'adozione di strategie concordate in termini di interventi pubblici. Ciononostante l'allarme è ancora elevato.

Desta particolare preoccupazione la situazione di stallo del mercato interbancario dovuto alla

carezza di liquidità ed il rischio conseguente di stretta creditizia sia alle famiglie, sia soprattutto, alle imprese. Il credito rappresenta un fattore necessario per l'economia, laddove venisse a mancare o si riducesse in maniera significativa si produrrebbero effetti del tutto negativi sull'intero sistema.

La discesa dei prezzi, che ha caratterizzato l'ultima parte dell'anno ha in ogni caso consentito alle famiglie italiane che non sono state toccate da problemi occupazionali di far fronte con minor difficoltà alle esigenze di spesa, a ciò va aggiunto il fatto che le difficoltà vissute nei mesi precedenti hanno indotto molti consumatori ad acquisti più ragionati e consapevoli, a sperimentare nuove soluzioni e a verificare come il low cost di qualità sia oggi da considerare non una , ma "la" risorsa in grado di far mantenere adeguati livelli di consumo pur in sintonia con il budget disponibile.

Il secondo capitolo è dedicato all'evoluzione dei consumi. Le analisi sono frutto di elaborazioni realizzate dal Centro Studi di Assolowcost sulla base di dati originali di Boston Consulting Group e GPF. L'obiettivo di questo capitolo è di verificare la relazione tra crisi economica ed evoluzione dei consumi ed analizzare quali siano le implicazioni di carattere sociologico che consentano di "leggere" le trasformazioni in atto all'interno della società italiana in termini di approccio ai consumi.

Dall'analisi emerge che se nel corso del 2008 la crisi economica ha avuto soltanto effetti limitati sui consumatori italiani e sui loro comportamenti di consumo, il 2009 sarà un anno più profondamente segnato dalla crisi:

- il 35% dei consumatori italiani teme per la stabilità del proprio posto di lavoro
- il 45% si dichiara ansioso per il proprio futuro, il 68% per la propria salute
- il 37% ritiene che il "peggio debba ancora arrivare"
- il 42% si aspetta che i tempi di ripresa saranno lunghi
- il 66% (+25% rispetto al 2007) ha intenzione di ridurre il proprio livello di spesa nei prossimi 12 mesi

I consumi dei prossimi 12 mesi poggeranno dunque su queste basi ed il fenomeno del Trading Down, ovvero la ricerca del miglior prezzo possibile senza rinunciare alla qualità, continuerà ad affermarsi con accresciuta forza. I due terzi degli italiani si apprestano dunque a ridurre le proprie spese per il 2009. I learning del passato aiutano a fare delle previsioni laddove siano individuabili circostanze analoghe o molto simili, questa crisi tuttavia presenta caratteristiche che la rendono la peggiore degli ultimi 40 anni nell'immaginario dei consumatori poiché è quella che più di ogni altra ha generato uno stravolgimento globale dell'economia e della loro fiducia. Il 43% degli italiani è preoccupato per la propria situazione finanziaria e si sente insicuro, se non in guai finanziari, dato peraltro in linea con quelli degli altri paesi europei.

Alcune categorie soffriranno più di altre nel corso del 2009 e si possono distinguere chiaramente

due tipologie: da un lato saranno beni voluttuari o spese per divertimenti, dall'altro gli acquisti in beni durevoli, come l'auto o l'elettronica di consumo.

L'aumento dei prezzi dei prodotti alimentari comporterà per il 57% degli italiani, invece, un ricorso sempre maggiore a private labels, discount e prodotti caratterizzati da un buon rapporto qualità prezzo, ed a fornire attenzione crescente ai prodotti in promozione (44% degli intervistati).

In ogni caso, pur essendo diffusa l'intenzione degli italiani di spendere meno nel corso del prossimo anno, non tutti lo faranno nello stesso modo. È quanto emerge analizzando la relazione intercorrente tra trading up e trading down e le dinamiche demografiche le quali dimostrano di avere un influsso determinante sulle categorie merceologiche oggetto del fenomeno di trading down.

In aggiunta, il rapporto tra consumatori e prodotti si è fatto sempre più complesso. Quello che sta accadendo è un vero e proprio cataclisma socioculturale: oggi per la prima volta si assiste a una battuta d'arresto dei valori di edonismo e consumismo che avevano caratterizzato la società italiana sin dagli anni '80. Le difficoltà conducono infatti le persone a ritornare ad apprezzare valori elevati e positivi, quei valori che rinforzano l'autostima e che aiutano ad affrontare meglio i momenti meno positivi.

Se dunque è in crisi il plesso di valori caratterizzanti la cultura affluente, l'avere e l'apparire, che hanno dominato la società italiana negli ultimi trent'anni, se dunque scende l'ansia di esibizione sociale e la seduzione degli status symbol, torna invece a crescere il desiderio di approfondimento, di conoscenza e di arricchimento personale. Diminuiscono la ricerca di distinzione -2% e l'egoismo -1,8% mentre aumentano l'amore per l'arte e la cultura +1,9%, l'impegno sociale +2,5%, il senso di comunità +1,5% e l'attenzione all'ambiente +2,7%.

Questo contesto, sul piano della contingenza economica ma anche su quello culturale, si rivela dunque estremamente promettente per i marchi low cost di qualità.

Il low cost di qualità diventa dunque "la" filosofia di consumo e a fronte di un reddito spesso decrescente in rapporto al potere d'acquisto, si dedica al fattore prezzo un'attenzione inedita e pervasiva, ma non si tratta solo di necessità in quanto si diffondono nuove consapevolezze:

- Prezzo alto non è più sempre sinonimo di qualità elevata
- Prezzo basso non significa necessariamente rinuncia
- Prezzo alto non è necessariamente cool

Il prezzo racchiude dunque in sé nuovi significati per il consumatore: è la misura della competenza e dell'autonomia di giudizio del consumatore; riflette l'equilibrio tra il guadagno del produttore e il vantaggio per il consumatore, e dunque esprime lo sforzo di "correttezza" del produttore nella relazione; sintetizza il differenziale rispetto ai competitor, in un contesto in cui l'equity di marca è sempre più dipendente dalla percezione del rapporto qualità/prezzo; genera gratitudine

nel consumatore e rafforza il legame emotivo con il brand; esprime accessibilità e "democrazia" dei consumi, anche qui potenziando l'investimento emotivo nel brand.

Uno degli aspetti economicamente più dirimenti della crisi finanziaria in atto è quello di avere, di fatto, impoverito in maniera notevole il ceto medio occidentale. Questo impoverimento sta cominciando a farsi vedere nel paniere dei consumi costringendo i produttori di beni e servizi a studiare nuove strategie a livello di valenze tangibili ed intangibili per poter vincere la competizione in un mercato che presenta una situazione in cui, tra l'altro, l'offerta supera largamente la domanda. Alcune aziende, quelle che sono nate con una value proposition già orientata al low cost di qualità, basando sull'efficienza, l'innovazione e l'ottimizzazione di processo i loro modelli di business già da alcuni anni, si trovano ora in una condizione di vantaggio competitivo e sono in grado di rispondere alle mutate esigenze del mercato. È di tali aspetti che il Rapporto tratta nel capitolo successivo.

Il terzo capitolo, dedicato all'analisi dell'evoluzione dei trend di mercato, del gioco competitivo, dei fattori critici di successo e dei nuovi modelli introdotti dal low cost di qualità, è stato realizzato dal Centro Studi di Assolowcost sulla base di ricerche commissionate da Assolowcost a Databank.

Dagli studi effettuati emerge come nel low cost di qualità possa essere individuato un modo più moderno ed efficiente di interpretare la produzione e la commercializzazione di prodotti e servizi in quanto, l'analisi delle best practice, mette in evidenza che l'ottimizzazione dei costi avviene in aree della catena del valore ben individuabili per ciascun settore produttivo. In sostanza, per affermare che un'azienda operi secondo i principi del low cost di qualità, occorre poter individuare innovazioni di processo, una diversa e migliore organizzazione della filiera produttiva e/o un'ottimizzazione in una parte significativa della catena del valore. All'interno del capitolo vengono analizzati i singoli settori produttivi e vengono evidenziate le differenze tra merce economica, low cost di qualità e alta gamma.

Nell'ultima parte del Rapporto, all'interno delle conclusioni, vengono fornite le previsioni sul trend dell'economia del low cost nel 2009 e il contributo positivo rispetto al Pil. Vengono inoltre messe citate alcune delle aree in cui il Low cost di qualità, inteso come moderna e più efficiente filosofia produttiva, possa rappresentare uno strumento di modernizzazione e di incremento della ricchezza del Paese.

È ancora presto per dire in che misura i vari settori produttivi sapranno esprimere nei prossimi anni un importante incremento di aziende operanti secondo il modello di business low cost di qualità, ciononostante il presente Rapporto evidenzia chiaramente come il mercato sia sempre più selettivo e come la capacità di offrire elevato valore al cliente passi per l'adozione di modelli di business sempre più sofisticati. Il low cost di qualità, da questo punto di vista, si rivela oltre che come nuovo paradigma di consumo, anche e soprattutto un nuovo e più efficiente paradigma di produzione.

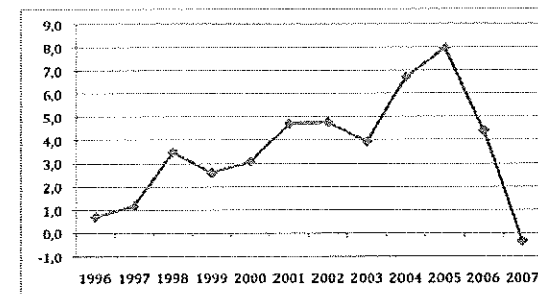
## Cap. 1 Analisi della congiuntura

### 1.1. La crisi immobiliare e del credito negli Stati Uniti

L'inizio della crisi finanziaria globale, dalla quale si sta faticosamente tentando di uscire, è stata determinata dallo scoppio della bolla immobiliare Americana, che aveva contribuito a gonfiare i prezzi delle abitazioni nel corso degli ultimi dieci anni.

Data l'apparentemente inarrestabile crescita dei prezzi delle abitazioni, le banche americane hanno alimentato la domanda erogando mutui anche a persone che non sarebbero state in grado di fare fronte ai pagamenti in caso di aumento della rata o in caso di una riduzione del potere d'acquisto (da rilevare che in alcuni casi la riduzione del potere d'acquisto è stata totale in quanto la crisi ha portato un importante incremento del tasso di disoccupazione). Le banche americane si fidavano del fatto che la crescita del valore dell'immobile ipotecato avrebbe garantito in maniera più che ampia il prestito erogato. Tale comportamento era favorito dalla facilità con cui negli Stati Uniti è possibile rinegoziare i mutui, dalla possibilità per le banche di ricorrere al mercato secondario del credito per ridistribuire il rischio su tutto il sistema finanziario, e, infine, dai bassi tassi di interesse dovuti alla politica espansiva della Fed che ha mantenuto a lungo il tasso sui *Fed funds* intorno all'1%.

**Grafico 1. Prezzi delle abitazioni negli USA (variazioni percentuali annuali)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

Nel momento in cui la Fed ha normalizzato i tassi di interesse alcune famiglie non sono state in grado di far fronte ai pagamenti e la bolla immobiliare è scoppiata, inceppando il meccanismo della crescita di valore delle ipoteche e delle conseguenti rinegoziazioni.

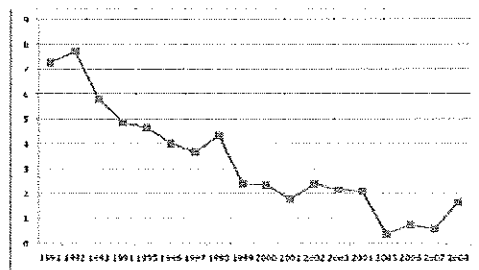
Tuttavia, ciò che ha trasformato la crisi immobiliare in una vera e propria crisi finanziaria è stato il ricorso massiccio delle banche al mercato secondario del credito<sup>1</sup>. Infatti, è stato proprio il grande sviluppo di tale mercato a far sì che gran parte delle istituzioni finanziarie si trovasse nei loro bilanci titoli rappresentativi di crediti ormai inesigibili. In pratica, si è rapidamente passati dalla "crisi dei mutui" (soprattutto quelli del segmento *subprime*) a quella dei titoli ad essi legati (come gli Abs, le *Asset-backed securities*, e i Cdo's, le *Collateralised debt obligations*).

La prima conseguenza di questa trasformazione della crisi è stata che le banche, nell'incertezza sulla solvibilità delle controparti, hanno preferito non prestare denaro ad altre banche, temendo possibili condizioni di insolvidità, e provocando così una rapida impennata dei tassi di interesse. Ciò che è importante notare è che la crisi del mercato interbancario non ha interessato solo gli Stati Uniti, ma molte altre aree del mondo poiché i titoli legati al mercato immobiliare erano stati acquistati da tutte le principali istituzioni finanziarie operanti a livello internazionale. A tutti gli effetti, quindi, da immobiliare e nazionale la crisi è diventata finanziaria e globale.

Il passaggio successivo che si attende con timore è quello della crisi reale. Infatti, nonostante gli interventi massicci delle Banche Centrali di tutto il mondo per calmierare l'ascesa dei tassi di interesse, le banche si trovano nella necessità di ricostituire il loro capitale. Ciò le indurrà a comportamenti più prudenti con conseguente innalzamento degli *spread* tra tassi attivi e tassi passivi e possibili fenomeni di razionamento del credito.

Negli Stati Uniti gli effetti immediati della crisi del credito si avranno sulle famiglie, molto più fragili delle imprese da un punto di vista strettamente finanziario. Infatti, le famiglie Americane presentano al momento un tasso di risparmio pressoché nullo. I riflessi sulle famiglie, che avranno a disposizione livelli di liquidità ridotti, si tradurranno presumibilmente in una diminuzione della domanda interna ed in una situazione di allarme per le imprese.

**Gráfico 2. Risparmio delle famiglie Americane (% del reddito disponibile)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

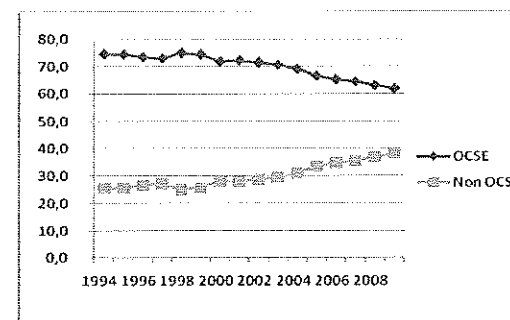
<sup>1</sup> Le banche possono trasformare i loro crediti, raggruppando quelli di migliore e peggiore qualità, in titoli negoziabili attraverso processi di cartolarizzazione (o *securitization*). Tali processi permettono alle banche di ridistribuire il rischio di credito su tutti i mercati finanziari. Il problema è che molto spesso è difficile individuare i crediti sottostanti e, in periodi di crisi, tali crediti rischiano di diventare inesigibili, rendendo nullo il valore dei titoli che li rappresentano.

A queste preoccupazioni vanno sommati i timori che cominciano ad affiorare per una nuova possibile crisi, quella delle carte di credito. Infatti, soprattutto in periodi in cui le banche sono prudenti nel concedere credito, è possibile che i cittadini Americani intensifichino ulteriormente il ricorso alle carte di credito, indebitandosi a tassi molto alti. Molto del debito contratto utilizzando le carte di credito è fuori controllo perché concesso con procedure quasi automatiche e questo è fonte di grande preoccupazione anche relativamente al rischio di insolvenza, data la situazione corrente.

## 1.2. L'ascesa dei corsi delle materie prime e il ritorno dell'inflazione

Oltre alla crisi finanziaria già descritta, uno dei fenomeni che ha caratterizzato il 2008 è stato l'aumento dei prezzi delle materie prime, dovuto in grande parte all'aumento della domanda proveniente dai paesi emergenti, come Cina, India e Russia.

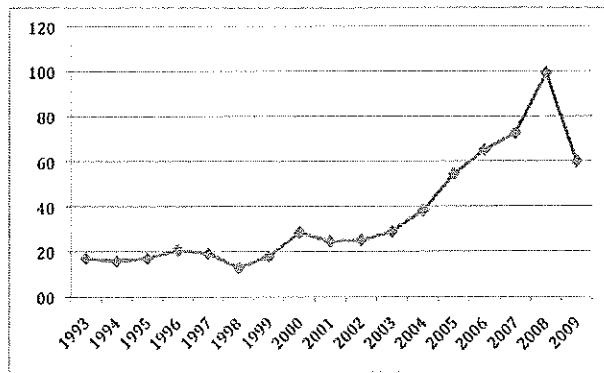
**Gráfico 3. Quote delle esportazioni mondiali (% rispetto al totale)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

Vale la pena distinguere tra prezzi delle materie prime energetiche, con particolare riferimento al petrolio, e altre tipologie di materie prime in quanto la dinamica del prezzo del petrolio, nella prima parte dell'anno, è stata svincolata, almeno apparentemente, dall'andamento dei fondamentali economici. Infatti, in una fase di chiaro rallentamento dell'economia il prezzo del petrolio è cresciuto fino ai suoi massimi storici a causa delle aspettative circa un esaurimento dei giacimenti più rapido del previsto dovuto alla maggiore di domanda di petrolio di Cina e India. Tali aspettative pessimistiche sul futuro hanno innescato rialzi dei prezzi anche sulle scadenze più brevi. Tra la fine del 2008 e il 2009 la gravità della crisi economica, con il conseguente calo della domanda globale, ha prevalso sulle tendenze rialzistiche basate sulle aspettative appena descritte provocando una netta inversione di tendenza.

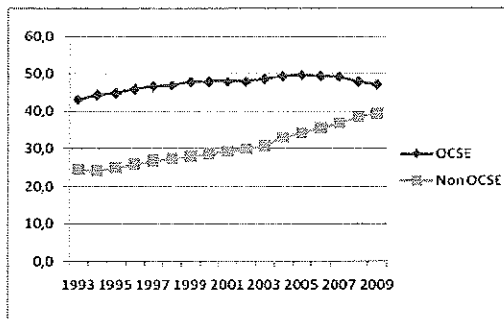
**Grafico 4. Prezzo del Brent (al barile)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

A tale aspetto va aggiunta la considerazione che la globalizzazione dell'economia implica di per sé la necessità di spostare le merci da una parte all'altra del pianeta e quindi una maggiore domanda per i carburanti necessari a soddisfare le esigenze logistiche.

**Grafico 5. Domanda quotidiana di petrolio in barili (in milioni)**

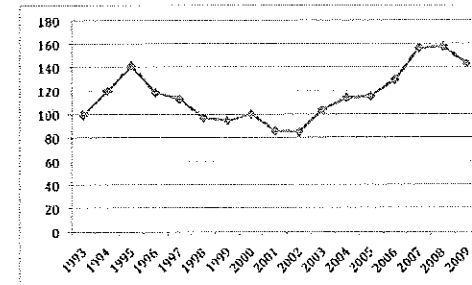


Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

L'andamento dei prezzi delle materie prime alimentari ha risentito fortemente dell'andamento del prezzo del petrolio. Infatti, la ricerca di fonti di energia alternative, fra le quali il *bio-fuel*, ha portato all'incremento di produzione e di domanda di cereali (soprattutto mais). Ad esempio, l'aumento della produzione di mais si è tradotto in una riduzione delle aree dedicate ad altre coltivazioni, come il grano, causando una minor produzione di grano ed un aumento dei prezzi. A queste dinamiche va aggiunto l'aumento della domanda per consumi proveniente dai paesi emergenti.

Negli ultimi dodici mesi i prezzi delle materie prime agricole sono cresciuti in media del 60%. Vale la pena ripetere che la causa degli aumenti è di tipo strutturale ed è riconducibile all'evoluzione della domanda mondiale. Nel 2008, tuttavia, a questi fattori strutturali si sono aggiunti fattori di tipo congiunturale derivanti da una stagione climatica sfavorevole.

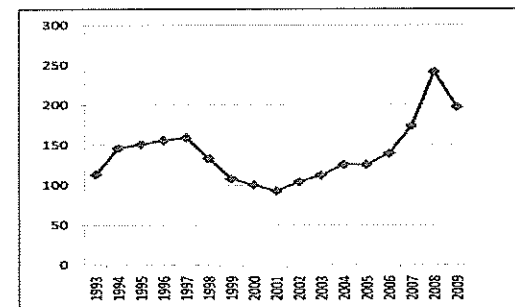
**Grafico 6. Indici dei prezzi delle materie prime agricole**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

I rincari delle materie prime hanno inoltre determinato l'aumento dei prezzi lungo tutta la filiera alimentare, impattando in modo notevole sul potere di acquisto del consumatore finale. Sono aumentati infatti i prezzi di tutti i prodotti ottenuti attraverso la trasformazione delle materie prime agricole tradizionali (pane e pasta, per esempio) e sono aumentati i prezzi di quei prodotti che più hanno risentito dell'aumento della domanda come bevande e cibi tropicali (caffè e succhi di frutta, per esempio). Al riguardo si prevede un trend discendente del costo delle materie prime alimentari nel 2009 a causa della riduzione della domanda.

**Grafico 7. Indici dei prezzi di cibi e bevande tropicali**

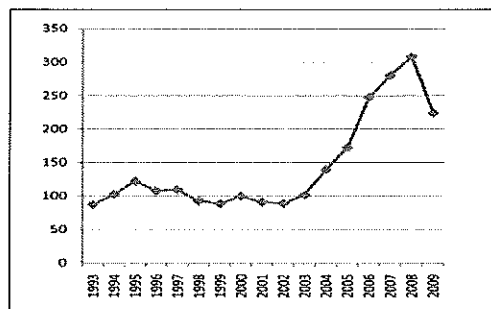


Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

Inoltre, l'evoluzione della struttura globale della domanda, ha inciso anche sui prezzi di altre

materie prime, come i metalli. Tali beni incidono sui prezzi finali di tutti i prodotti che li utilizzano come materia prima, anche relativamente al packaging.

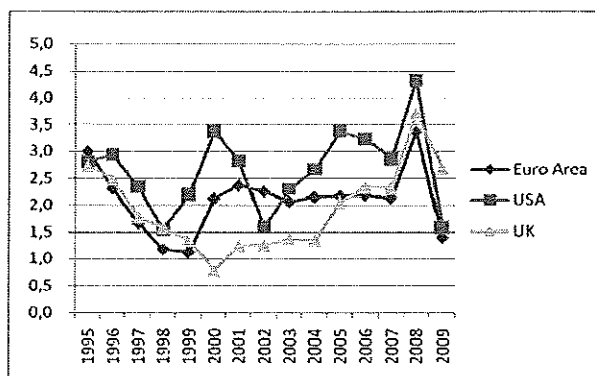
**Grafico 8. Indici dei prezzi dei metalli e dei minerali**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

I rincari sopra citati hanno avuto un impatto rilevante sulle dinamiche generali dei prezzi, provocando alti tassi di inflazione ed una conseguente riduzione del potere d'acquisto.

**Grafico 9. Tassi di inflazione (annuali)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

Un tratto comune che è individuabile in tutte le dinamiche esaminate in questa sezione è la loro brusca frenata nel 2008, brusca frenata che dovrebbe continuare anche nel 2009. Non deve meravigliare l'inversione di tendenza in relazione ai prezzi, la spiegazione di questi andamenti sta

negli effetti che la crisi finanziaria ha avuto e avrà sull'economia reale. Infatti, essendo gran parte della dinamica dei prezzi spiegabile attraverso l'aumento corrente o atteso della domanda, un rallentamento dell'economia mondiale ha ed avrà quantomeno l'effetto collaterale di raffreddare le tensioni inflazionistiche. A tal proposito si rileva come una discesa dei prezzi determinata da una riduzione della domanda e non da una maggiore efficienza, non rappresenti un segnale positivo per le economie di mercato. Di questi temi ci occuperemo più nel dettaglio nelle prossime sezioni, dedicate all'Area Euro ed all'Italia.

### 1.3. Il ruolo dei Paesi del BRIC

Formando questa sezione uno sguardo allargato sull'economia globale, vale la pena fare un accenno al ruolo che le economie considerate emergenti possono giocare. Ci riferiamo in particolare ai paesi del BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), domandandoci se l'aumento della domanda proveniente da questi paesi è o sarà in grado di riequilibrare la diminuzione della domanda proveniente dai paesi industrializzati. Vale la pena notare la denominazione BRIC accomuna realtà tra loro molto eterogenee che con tutta probabilità reagiranno in modo diverso alla crisi. Per esempio, è ipotizzabile che i paesi importatori di materie prime, come l'India e la Cina reagiranno diversamente rispetto a Russia e Brasile che, invece, esportano materie prime, anche e soprattutto energetiche per ciò che riguarda la Russia. Infatti, mentre la crisi della domanda globale non può non ripercuotersi in modo negativo sui prezzi delle materie prime e quindi nella stessa direzione sulle bilance commerciali dei paesi esportatori (interessando quindi sicuramente Russia e Brasile), gli effetti sui paesi importatori sono ovviamente di segno contrario. Essendo Cina e India anche paesi importatori di materie prime, se da una parte registreranno una contrazione della domanda, dall'altra sosterranno costi minor per importare materie prime. Nel lungo periodo, la risposta alla nostra domanda originaria può essere probabilmente positiva, nel breve periodo, però, si deve essere molto più cauti.

In particolare, il tasso di crescita medio del PIL del BRIC nel 2009 scenderà da un atteso 7,6% ad un più realistico 4,7%. Per ciò che riguarda i singoli paesi, i tassi di crescita attesi di Brasile, Russia, India e Cina saranno rispettivamente dell'1,3%, dello 0,5%, del 5,8% e del 6%. Inoltre, si prevede un recupero lieve nel 2010 e non un ritorno immediato ad altissimi tassi di crescita. Per ciò che riguarda l'inflazione, essa dovrebbe scendere in media dal 7,5% al 2,5% a causa della riduzione della domanda globale conseguenza della crisi. Anche le esportazioni del BRIC risentiranno della crisi globale appena descritta. Infatti, se il valore delle esportazioni dovrebbe continuare a crescere su base annua, i volumi dovrebbero subire un rallentamento per l'India e per la Russia e presentare tassi addirittura negativi per il Brasile<sup>2</sup>.

Volgendo di nuovo lo sguardo alle tendenze di lungo periodo, tuttavia, il contributo alla crescita del PIL mondiale da parte dei paesi del BRIC sarà di circa il 50% nel 2009 contro il solo 30% nel 2006.

<sup>2</sup> Elaborazioni Assolowcost su dati Goldman Sachs, Bloomberg e RGE Monitor.



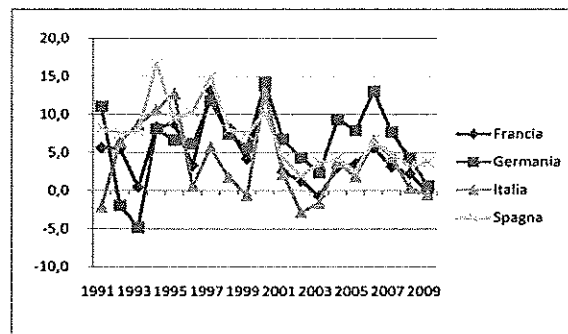
Tra i paesi del BRIC, la Cina dovrebbe essere quello in grado di superare la crisi in modo più rapido grazie alle ampie riserve valutarie della Banca Centrale, alla forte capitalizzazione delle banche ed alla solidità della valuta nazionale.

#### 1.4. La situazione dell'Area Euro

Lo scenario economico internazionale non poteva non provocare conseguenze rilevanti sui paesi dell'Area Euro. La risposta dei singoli paesi è stata diversa a seconda della struttura economica di ciascuno. Per capire gli avvenimenti in questione si deve distinguere tra le varie modalità con cui gli avvenimenti descritti nei paragrafi precedenti di questo Rapporto si sono propagati verso l'Area Euro.

In primo luogo va sottolineato come la frenata dell'economia Americana, con conseguente riduzione del volume delle esportazioni, e l'apprezzamento dell'Euro nei confronti del dollaro abbia avuto un impatto negativo sulle esportazioni di beni e servizi provenienti dall'Area Euro.

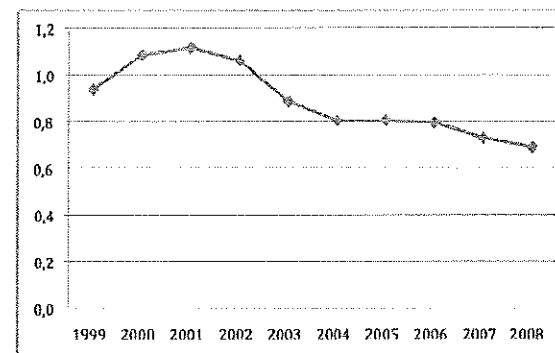
**Grafico 10. Esportazioni dell'Area Euro (variazioni percentuali annuali)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

Tale effetto sulle esportazioni è stato rinforzato dall'apprezzamento dell'Euro rispetto al Dollaro Americano che ha ridotto la competitività di prezzo delle esportazioni Europee.

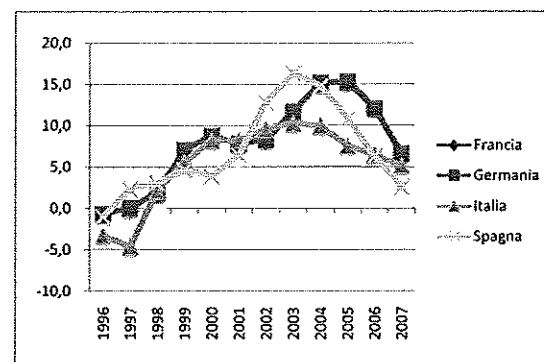
**Grafico 11. Tasso di cambio Dollaro/Euro**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati BCE

Per ciò che riguarda il mercato immobiliare, anche in Europa i prezzi delle abitazioni hanno cominciato a rallentare. Particolarmente accentuata in questo senso è stata la flessione dei prezzi in Spagna.

**Grafico 12. Variazioni percentuali dei prezzi delle abitazioni in Europa**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

Anche l'Area Euro ha risentito della crisi finanziaria attraverso il canale del credito. L'innalzamento dei tassi di interesse, poi contenuto grazie all'intervento congiunto delle banche centrali e dei governi di molti paesi, si è tradotto in un aumento degli *spread* sui nuovi prestiti e, cosa ancor più grave, in un possibile razionamento del credito alle imprese. Questi argomenti saranno approfonditi con particolare riferimento al caso Italiano nella sezione successiva.

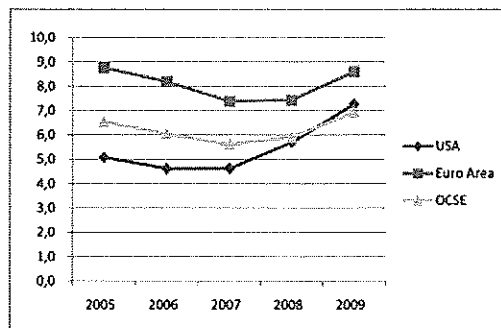
**Grafico 13. Tassi di interesse a breve termine nell'Area Euro**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati BCE

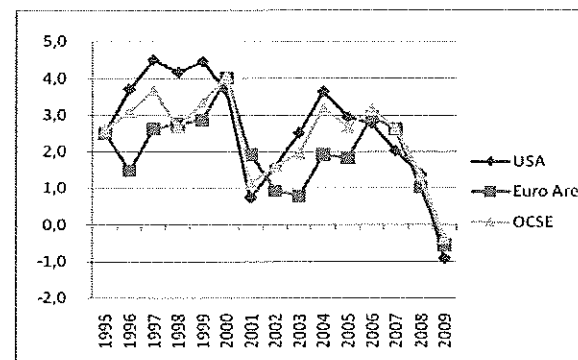
Nel complesso il quadro macroeconomico dell'Area Euro si presenta molto incerto. In particolare, gli effetti della crisi descritta nei paragrafi precedenti potrebbero farsi sentire in tutta la loro intensità sull'economia reale proprio a partire dal 2009, come prevedono le principali istituzioni internazionali (OCSE, Commissione Europea).

**Grafico 14. Disoccupazione (variazioni percentuali annuali)**



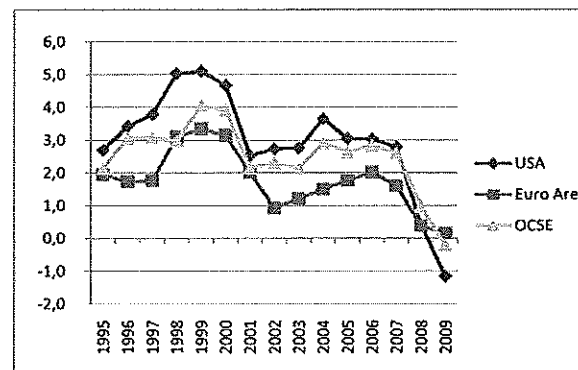
Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

**Grafico 15. Prodotto interno lordo (variazioni percentuali annuali)**



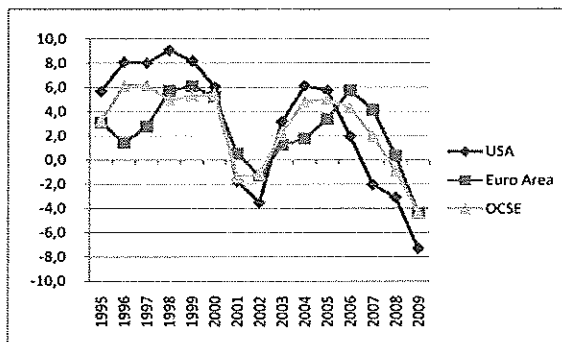
Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

**Grafico 16. Consumi privati (variazioni percentuali annuali)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

**Grafico 17. Investimenti (variazioni percentuali annuali)**



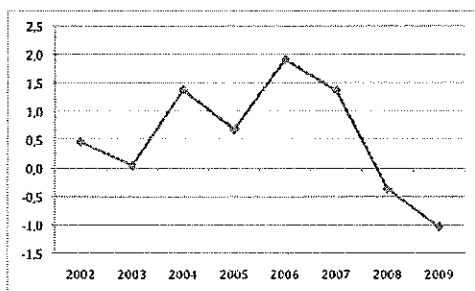
Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati OCSE

### 1.5. La situazione italiana: caratteristiche strutturali e dinamica dei prezzi

In questa sezione esamineremo la situazione dell'Italia alla luce dei fenomeni critici verificatisi nel 2008 e descritti in precedenza. Lo scopo di questo paragrafo è di descrivere il contesto all'interno del quale sarà inserita l'analisi delle variazioni del potere d'acquisto delle famiglie, che sarà l'oggetto del paragrafo successivo.

Per ciò che riguarda l'economia reale, la crisi si è sostanziata in una recessione tecnica che, secondo le stime più accreditate (ISTAT, OCSE, ISAE) si protrarrà per tutto il 2009, dando luogo ad una contrazione del PIL intorno all'2%.

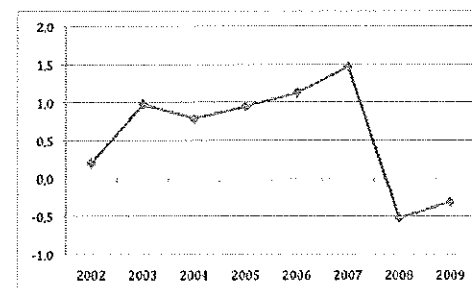
**Grafico 18. Prodotto interno lordo (variazioni percentuali annuali)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati ISTAT e OCSE

La contrazione del PIL trova la sua più importante spiegazione nella flessione dei consumi privati per i quali si prevede un tasso di crescita negativo anche nel 2009 seppure in forma meno accentuata rispetto al PIL, come conseguenza delle politiche di sostegno alle famiglie messe in campo dal governo, in totale sintonia con il comportamento delle istituzioni governative di gran parte dei paesi industrializzati.

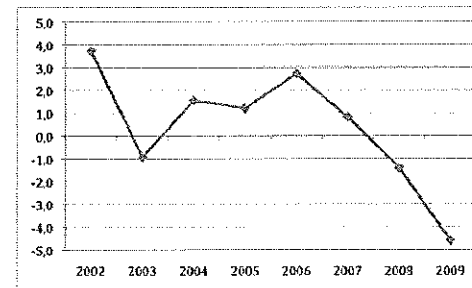
**Grafico 19. Consumi privati (variazioni percentuali annuali)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati ISTAT e OCSE

Sempre con riferimento alle principali componenti del PIL, in grande flessione risultano anche gli investimenti. Se da una parte la flessione degli investimenti può essere considerata la conseguenza di una politica economica volta a stimolare principalmente la spesa per consumi (per il suo effetto immediato sulla ripresa), dall'altra tale flessione non può non essere causa di preoccupazione per le dinamiche di sviluppo futuro che non possono prescindere dall'accumulazione del capitale necessario per la produzione di reddito.

**Grafico 20. Investimenti (variazioni percentuali annuali)**

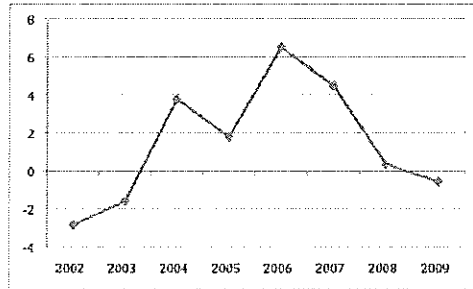


Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati ISTAT e OCSE

Infine, oltre a consumi ed investimenti, vale la pena analizzare l'andamento dell'altra componente fondamentale della domanda, ovvero la domanda di beni e servizi proveniente dall'estero. La figura che segue evidenzia come il volume delle nostre esportazioni si stia inesorabilmente

contraendo, a causa della concorrenza portata ai nostri prodotti dai paesi emergenti e dal forte apprezzamento dell'Euro rispetto al dollaro. La situazione Italiana appare particolarmente critica dal momento che la gran parte della nostra produzione è a basso contenuto tecnologico e, quindi, in diretta competizione con la produzione proveniente da paesi meno sviluppati che possono disporre di forza lavoro a costi minori.

**Grafico 21. Esportazioni (variazioni percentuali annuali dei volumi a prezzi costanti)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati ISTAT e OCSE

La necessità di spostare parte della produzione verso contenuti tecnologici più alti, purtroppo, non è supportata dagli investimenti in ricerca e sviluppo che, seppure in lieve crescita, continuano ad essere inadeguati.

**Grafico 22. Spesa in Ricerca & Sviluppo (valori percentuali rispetto al PIL)**

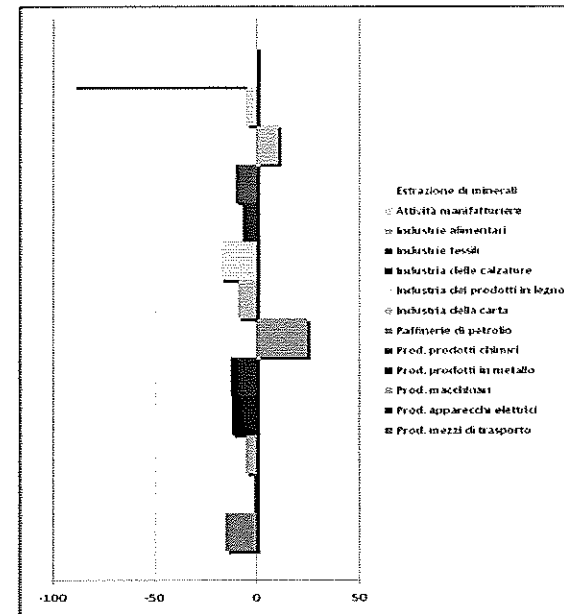


Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati ISTAT

La figura che segue analizza nel dettaglio l'andamento del fatturato nei diversi settori economici. Come si può notare, l'andamento più preoccupante riguarda proprio alcuni dei settori più esposti alla competizione dei paesi emergenti, in particolare il settore delle calzature e quello dei prodotti tessili. A questo proposito non possiamo non rilevare che in un quadro di economia globalizzata le

imprese sono chiamate ad elaborare le proprie strategie competitive secondo regole stabilite dall'organizzazione mondiale del commercio. Le decisioni in tal senso spettano evidentemente alla politica ed all'impresa non si può chiedere di non utilizzare tutte le leve a sua disposizione per rimanere ed affermarsi sul mercato. Il tutto nell'ambito delle regole stabilite, il che significa che l'impresa dovrà operare nel pieno rispetto della legislazione vigente nei paesi in cui ha luogo la produzione. A testimonianza di ciò possiamo rilevare come oggi le strategie di delocalizzazione siano adottate dalla stragrande maggioranza delle aziende indipendentemente dal posizionamento di prezzo.

**Grafico 23. Fatturato per settore di attività economica (variazione gennaio-novembre 2008)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati ISTAT

Per concludere l'analisi macroeconomica della situazione Italiana, non si può non menzionare la più grave peculiarità della nostra economia, ovvero l'altissimo rapporto tra debito pubblico e PIL, che dopo alcuni anni di flessione ha ricominciato a crescere, sia a causa della riduzione del PIL dovuta alla recessione, sia come conseguenza delle misure espansive di politica economica atte a contrastare gli effetti della fase recessiva in atto.

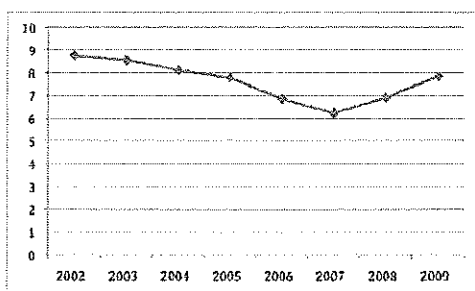
**Grafico 24. Debito pubblico**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati ISTAT e OCSE

Un ultimo cenno va fatto sul tema dell'occupazione, tema su cui però torneremo in modo più approfondito nella prossima sezione. E' pressoché inevitabile che la recessione in atto faccia sentire i suoi effetti sul mondo del lavoro. Il grafico 25 evidenzia come il tasso di disoccupazione sia in crescita nel 2008 e continui a crescere anche nel 2009, arrivando a sfiorare addirittura l'8%.

**Grafico 25. Tasso di disoccupazione (valori percentuali)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati ISTAT e OCSE

Per ciò che riguarda la dinamica dei prezzi in Italia, è giusto partire dai dati ufficiali, ovvero quelli raccolti e divulgati dall'ISTAT. La tabella 1 illustra l'andamento del tasso di inflazione (misurato dall'indice nazionale dei prezzi al consumo) dal mese di novembre del 2006 al mese di novembre del 2008.

**Tabella 1. Indice nazionale dei prezzi al consumo**

Periodo	Variazioni % (Inclusi i tabacchi)		Variazioni % (esclusi i tabacchi)		
	Rispetto al mese precedente	Rispetto al corrispondente mese dell'anno precedente	Rispetto al mese precedente	Rispetto al corrispondente mese dell'anno precedente	
2006 (1995=100)	nov	0,1	1,8	0,2	1,8
	dic	0,1	1,9	0,1	1,8
2007 (1995=100)	gen	0,1	1,7	0,1	1,6
	feb	0,3	1,8	0,3	1,7
	mar	0,2	1,7	0,1	1,6
	apr	0,2	1,5	0,2	1,5
	mag	0,3	1,5	0,3	1,6
	giu	0,2	1,7	0,2	1,6
	lug	0,2	1,6	0,3	1,7
	ago	0,2	1,6	0,2	1,6
	set	0	1,7	0	1,6
	ott	0,3	2,1	0,3	2,2
	nov	0,4	2,4	0,4	2,4
	dic	0,3	2,6	0,3	2,6
2008 (1995=100)	gen	0,4	3	0,4	2,9
	feb	0,2	2,9	0,2	2,8
	mar	0,5	3,3	0,5	3,3
	apr	0,2	3,3	0,2	3,3
	mag	0,5	3,6	0,6	3,6
	giu	0,4	3,8	0,4	3,9
	lug	0,5	4,1	0,4	4
	ago	0,1	4,1	0,1	4
	set	-0,3	3,8	-0,3	3,7
	ott	0	3,5	0	3,4
	nov	-0,4	2,7	-0,4	2,6

Fonte: ISTAT

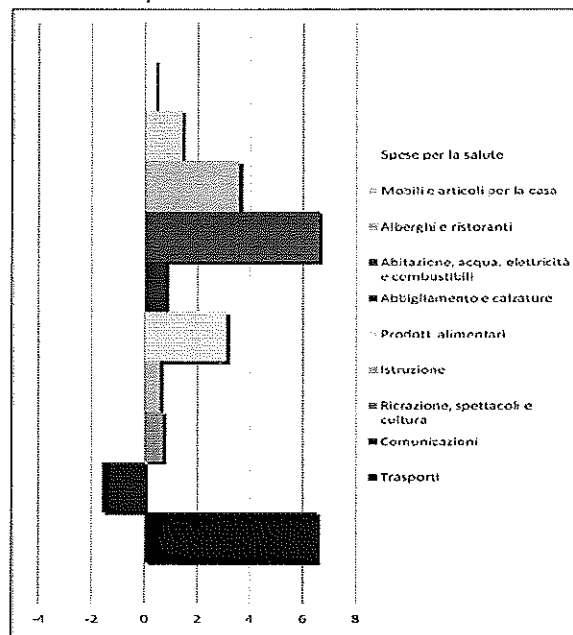
Dopo aver toccato un picco del 4% nei mesi di luglio e agosto, l'inflazione è tornata al 2,7% nel mese di novembre. L'inflazione per il 2008 si dovrebbe attestare intorno al 3,3%<sup>3</sup>.

Il rallentamento marcato dell'inflazione nel mese di novembre si deve in particolare alla flessione dei prodotti energetici, ma una dinamica attenuata è stata registrata anche per i prezzi dei prodotti alimentari e dei servizi.

<sup>3</sup> Precisiamo che il presente Rapporto, come evidenziato nella sezione successiva, introduce una differenza tra inflazione e misura del potere d'acquisto.

Il grafico 26 illustra come i vari capitoli di spesa abbiano contribuito al tasso di inflazione. Si nota immediatamente come gran parte del tasso di inflazione sia spiegabile dal capitolo degli alimentari e delle bevande alcoliche, insieme ai capitoli dei trasporti e dell'abitazione.

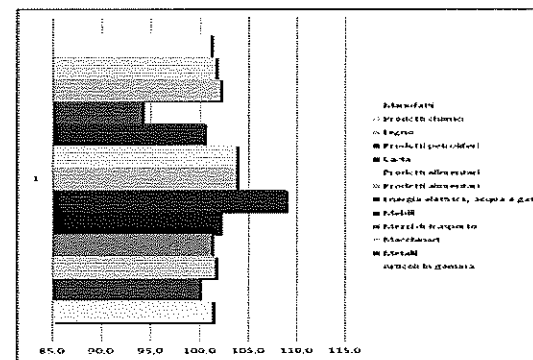
**Grafico 26. Indici nazionali dei prezzi al consumo per capitolo di spesa (da gennaio a novembre 2008)**



Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati ISTAT

Al di là dei capitoli di spesa, l'analisi del tasso di inflazione può essere ulteriormente approfondita distinguendo tra le varie tipologie di beni. In particolare, per i beni alimentari eseguiremo un approfondimento nel paragrafo successivo dedicato all'analisi delle variazioni del potere d'acquisto delle famiglie Italiane. Per il momento, è interessante guardare ai prezzi dei beni alla produzione, dividendoli per settore di attività economica. Nel grafico 27 è illustrata la dinamica dei prezzi alla produzione per il 2008.

**Grafico 27. Indici nazionali dei prezzi alla produzione per settore di attività economica (da gennaio a novembre 2008)**

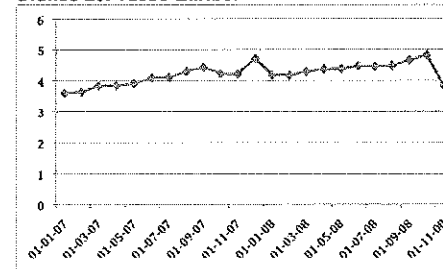


Fonte: Elaborazione Assolowcost su dati ISTAT

Per completare l'analisi della situazione Italiana, manca, come a più riprese promesso, un approfondimento sui mutui. Come anticipato, lo sforzo congiunto delle Banche Centrali è stato efficace nel contrastare le tensioni sui mercati finanziari e nell'arrestare la corsa verso l'alto dei tassi di interesse.

La figura che segue evidenzia l'andamento del tasso Euribor nel 2008. Come è evidente il livello massimo è stato raggiunto a settembre 2008, quando l'Euribor ha sfiorato il 5%, per poi ridiscendere abbastanza velocemente verso il 3%, livello simile a quello precedente all'esplosione della crisi finanziaria in tutta la sua gravità. La BCE, d'altra parte, ha tagliato il tasso di riferimento per cinque volte consecutive, portandolo fino al suo minimo storico di 1,5%.

**Grafico 28. Tasso Euribor**

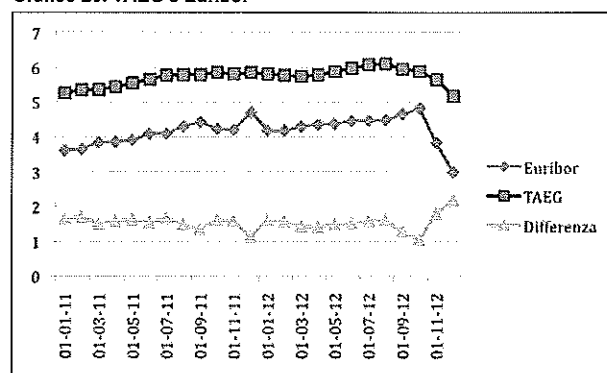


Fonte: Reuters

Vale la pena precisare sin d'ora che il tasso Euribor non è il tasso applicato sui mutui. Esso costituisce un mero riferimento su cui le banche applicano uno *spread* diverso a seconda della profilo del prenditore di fondi, delle strategie di mercato e delle condizioni del mercato<sup>4</sup>. Il tasso che riflette in modo più veritiero il costo effettivo sostenuto dai mutuatari è il TAEG o ISC, che comprende non solo lo *spread*, ma anche tutte le spese aggiuntive che devono essere sostenute per l'accensione e la gestione di un contratto di mutuo.

Il grafico sottostante rappresenta il confronto dell'evoluzione del TAEG e di quella dell'Euribor nel corso del 2008 in Italia.

Grafico 29. TAEG e Euribor



Fonte: Banca d'Italia

Come risulta evidente dalla Figura 29, il TAEG si trova costantemente al di sopra del tasso Euribor e questo è ovvio per la distinzione tra i due tassi fatta sopra.

Tuttavia, ciò che è meno ovvio e che vale la pena sottolineare è come la distanza tra i due tassi si sia allargata a novembre 2008 in modo sensibile. Una recente disputa tra l'Associazione Bancaria Italiana (ABI) e le maggiori associazioni dei consumatori riguarda il modo in cui l'abbassamento dei tassi ufficiali si sia tradotto in un abbassamento delle rate dei mutui. In particolare, le associazioni dei consumatori hanno lamentato il fatto che le banche hanno incassato la riduzione dei loro tassi passivi senza tramutare tale riduzione in un'effettiva riduzione dei tassi attivi.

Ad una più attenta osservazione, tuttavia, bisogna notare che gli *spread* sono fissati dai contratti e, quindi, per i mutui accesi prima della crisi finanziaria il legame tra Euribor e TAEG è indissolubile. Un discorso diverso va fatto per i nuovi mutui: infatti, presumibilmente le nuove condizioni di

mercato hanno portato le banche a rivedere le politiche di prezzo e ad aumentare gli *spread*, come conseguenza dei maggiori rischi derivanti da un quadro macroeconomico più instabile e da un mercato del lavoro con prospettive negative.

Nel prossimo paragrafo affronteremo la situazione delle famiglie italiane all'interno del contesto macroeconomico appena descritto. In particolare, approfondiremo l'analisi dei prezzi e della composizione della spesa e aggiungeremo una serie di considerazioni sull'impatto della crisi finanziaria sui tassi di interesse per delineare le prospettive di consumo degli italiani alla luce del loro mutato potere di acquisto.

### 1.6. I riflessi della congiuntura sui prezzi al consumo e sul potere d'acquisto delle famiglie

In questo paragrafo ci occupiamo di approfondire le conseguenze degli eventi descritti in precedenza sul potere di acquisto delle famiglie.

La crisi finanziaria ha seguito da vicino la crisi petrolifera e la rapida successione degli eventi ha in un primo momento portato ad un ulteriore peggioramento del potere d'acquisto delle famiglie. Infatti, ad una dinamica inflazionistica molto calda, innescata come abbiamo visto dal prezzo del petrolio, si è aggiunto l'aumento dei tassi di interesse, conseguenza immediata delle tensioni sui mercati finanziari, divenuti improvvisamente illiquidi. Tale aumento si è quasi immediatamente ripercosso sulle rate dei mutui contratti a tassi variabili che hanno subito sostanziosi aumenti.

Tuttavia, come già anticipato, la crisi finanziaria ha avuto come effetto collaterale quello di raffreddare il prezzo del petrolio. Infatti, le conseguenze reali della crisi finanziaria (riduzione dei livelli di produzione e, quindi, della domanda di materie prime, tra cui quelle energetiche) hanno fatto tornare il prezzo del petrolio nell'ultimo trimestre del 2008 ai prezzi del 2005.

Vale la pena anticipare sin d'ora che l'intervento congiunto delle Banche Centrali e dei governi ha al momento evitato che le conseguenze della crisi finanziaria fossero ancora più gravi. In particolare, ai fini di questo Rapporto, è importante notare che l'iniziale innalzamento dei tassi di interesse è stato efficacemente contrastato. Al momento i tassi non sono distanti dal valore che avevano prima dell'inizio della crisi anche se la scarsa liquidità ed il conseguente razionamento del credito sta generando effetti negativi importanti sulla piccola impresa che da sempre costituisce il tessuto produttivo nazionale.

Va considerato però che l'intervento governativo, se da una parte ha scongiurato che gli effetti a catena della crisi finanziaria fossero devastanti, dall'altra ha portato una necessaria riduzione della spesa corrente pubblica ed alla impossibilità di ridurre la pressione fiscale. Queste note sono ancora più calzanti per un paese come l'Italia in cui il debito pubblico rappresenta circa il 125% del PIL.

<sup>4</sup> In alcuni casi il tasso di partenza non è l'Euribor, ma il tasso di riferimento BCE, sicuramente correlato all'Euribor, ma meno volatile.

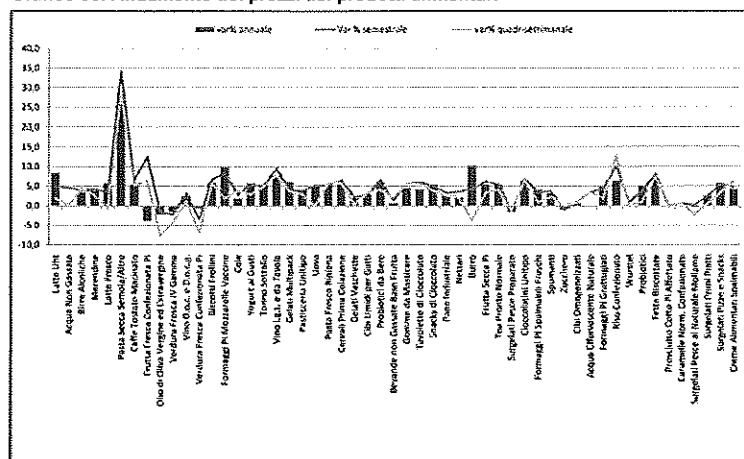
### 1.7. Valutazioni sulle variazioni del potere d'acquisto

Uno degli obiettivi dichiarati di questo Rapporto è l'analisi dell'evoluzione del potere d'acquisto delle famiglie Italiane. A tale scopo si analizzerà in che modo è aumentata la spesa legata alla cosiddetta domanda anelastica, quella domanda cioè che non varia in maniera sensibile in presenza di aumenti di prezzo anche considerevoli. Verranno analizzate a questo scopo le spese legate all'acquisto di prodotti alimentari, le spese per energia e carburanti e le spese per affitti.

### 1.8. Le variazioni di prezzo dei prodotti alimentari

Il grafico 30 mette in evidenza l'andamento di prezzo dei prodotti alimentari nei principali canali distributivi.

Grafico 30. Andamento dei prezzi dei prodotti alimentari



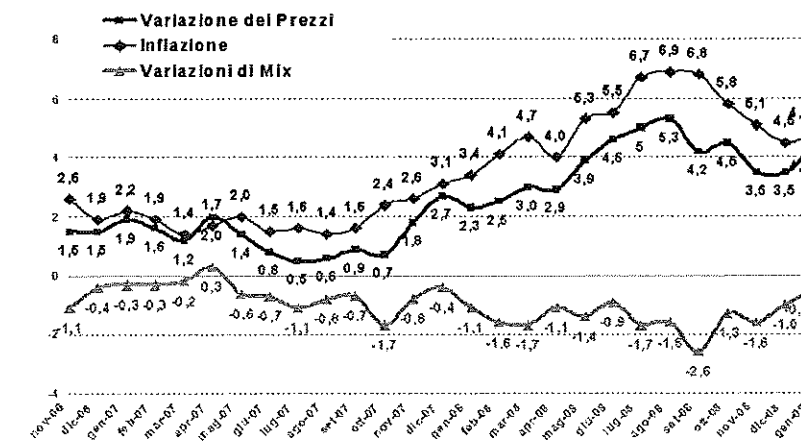
Fonte: elaborazione Assolowcost su dati Nielsen

L'analisi del grafico mette in evidenza come l'aumento di prezzo di alcuni prodotti sia stata molto accentuata. Si fa riferimento in modo particolare alla pasta secca, aumentata nel corso dell'anno del 28,7% con una punta di massimo aumento al 34,2%. Considerevoli anche l'aumento del burro che segna un +10,3%, delle mozzarelle +9,8%, del latte UHT +8,3%, del vino IGT e da tavola +7,8%, del latte fresco +5,9%, degli yogurt +5,8%, del caffè tostato macinato +5,5%, del tonno +5,4% e delle uova +5,3%.

Vale la pena sottolineare che quelle prese in considerazione sono categorie di prodotti e non singole marche, il che significa che in alcuni casi l'aumento del singolo prodotto potrebbe essere

stato ben più significativo rispetto alla media dei prezzi la quale risente anche dell'offerta di prodotti più economici, quei prodotti che danno luogo all'effetto sostituzione nel caso il consumatore non riesca a sostenere un prezzo d'acquisto diventato troppo elevato in relazione al prodotto che "è abituato" a comprare. Tale dinamica è illustrata in maniera più chiara dal grafico seguente.

Grafico 31. Variazione prezzo medio prodotti acquistati nei canali Iper, Super e Libero Servizio



Fonte: Osservatorio inflazione Nielsen

Dal grafico è facilmente intuibile che la variazione media dei prezzi è inferiore al reale tasso d'inflazione in quanto la variazione media risente dell'effetto sostituzione (variazione mix). Si noterà che più cresce l'inflazione legata ai prodotti alimentari, più varia il mix di prodotti acquistati. Il grafico dimostra inoltre che i consumatori, dovendo far quadrare i conti a fine mese, ricorrono a prodotti più economici in misura tanto maggiore quanto più elevati sono gli aumenti dei prodotti che sono abituati ad acquistare.

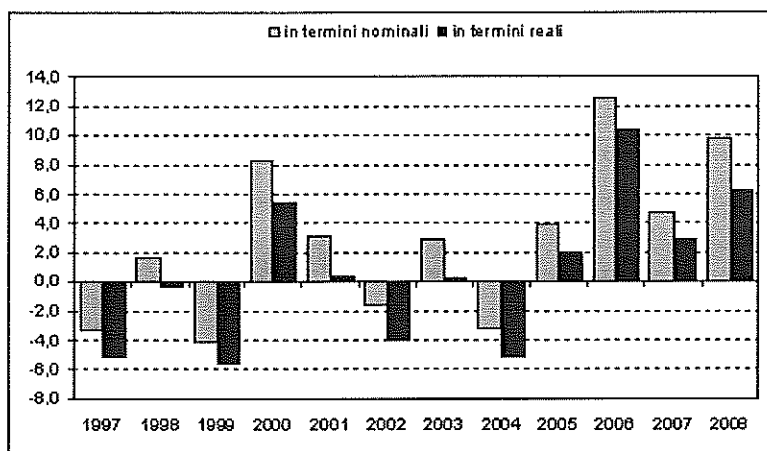
Relativamente all'effetto sostituzione, l'analisi dei volumi venduti presso i discount nel 2008 ci fornisce una prima intuizione circa l'atteggiamento dei consumatori verso alcuni beni di consumo. Si tratta anche in questo caso di un'elaborazione Assolowcost su dati Nielsen. Ciò che emerge è che per alcuni prodotti l'aumento dei volumi di vendita per i discount è enorme; ad esempio, i volumi delle vendite di acqua e caffè sono cresciuti rispettivamente del 40% e del 26%; ma rilevanti sono anche gli aumenti registrati per pane (11%), riso (11%), passate di pomodoro (11%), olio di oliva (9%), uova (8%), pasta (8%) e latte fresco (3%). In sostanza, come emerge anche dal grafico precedente, gli italiani hanno sviluppato la capacità di ricercare offerte più vantaggiose (effetto sostituzione), laddove l'aumento dei prezzi di singoli prodotti incidesse in maniera significativa sul budget.



### 1.9. Le variazioni di prezzo dell'energia

Il grafico sottostante illustra l'aumento del prezzo dell'energia per consumi domestici. I prezzi nel corso dell'ultimo anno sono cresciuti in termini reali del 6,1%. La previsione di Assolowcost è che tali spese, correlate all'andamento dei prezzi delle materie prime energetiche, non dovrebbero subire variazioni significative nel corso del 2009.

**Grafico 32. Andamento del prezzo dell'energia**

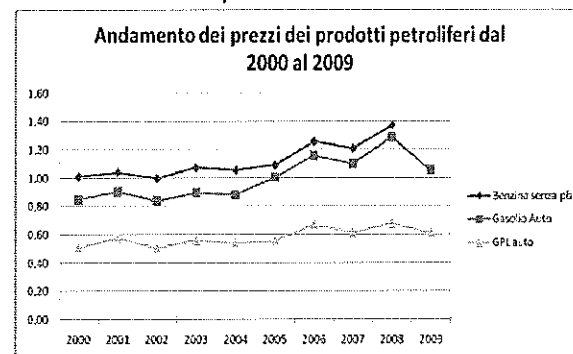


Fonte: autorità per l'energia e il gas

### 1.10. Le variazioni di prezzo dei carburanti

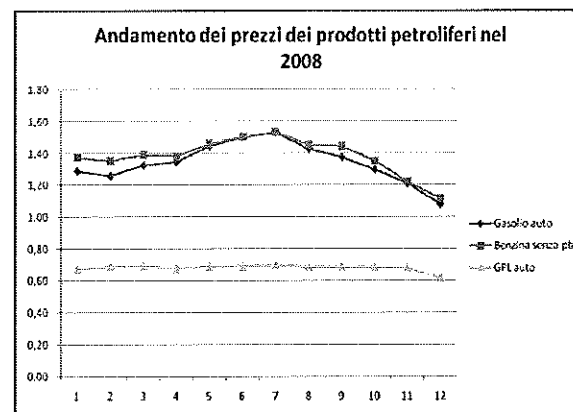
Il grafico sottostante mette in evidenza come il costo dei carburanti sia aumentato di oltre l'80% a partire dal 2000 mentre il grafico successivo evidenzia come già a partire dall'inizio del mese di settembre sia iniziato un trend discendente dei prezzi riportando il costo dei carburanti ai valori del 2003.

**Grafico 33. Andamento prezzo dei carburanti 2000-2009**



Fonte: elaborazione Assolowcost su dati Ministero Sviluppo Economico

**Grafico 34. Andamento prezzo dei carburanti 2008**



Fonte: elaborazione Assolowcost su dati Ministero Sviluppo Economico

### 1.11. Il canone di locazione

Relativamente alle famiglie che non sono proprietarie di casa, e che dunque pagano un affitto, è utile considerare l'incidenza di tale voce di spesa sul budget a disposizione. Nell'ultimo anno aumenta il gap relativo al canone di locazione tra contratti in essere e nuovi contratti. La tabella 2 indica il canone medio di locazione richiesto per unità abitative di 80mq.

Tabella 2. Canone medio di locazione

	CENTRO	SEMICENTRO	PERIFERIA
BARI	€ 750,00	€ 700,00	€ 650,00
BOLOGNA	€ 1.800,00	€ 1.100,00	€ 1.000,00
CATANIA	€ 800,00	€ 700,00	€ 650,00
FIRENZE	€ 2.200,00	€ 1.250,00	€ 1.100,00
GENOVA	€ 900,00	€ 850,00	€ 750,00
MILANO	€ 2.250,00	€ 1.300,00	€ 1.100,00
NAPOLI	€ 1.200,00	€ 1.050,00	€ 800,00
PALERMO	€ 800,00	€ 750,00	€ 700,00
ROMA	€ 2.300,00	€ 1.400,00	€ 1.200,00
TORINO	€ 850,00	€ 730,00	€ 700,00

Fonte: Sunia

### 1.12. Le rate dei mutui

Relativamente alle famiglie che hanno acquistato un immobile ricorrendo al finanziamento bancario si rileva che nel corso del 2008 le rate dei mutui a tasso variabile hanno subito un forte incremento nel periodo giugno - settembre; da novembre in poi i tassi di interesse, come già detto, si sono riallineati ai livelli pre-crisi e così anche le rate dei mutui. La previsione di Assolowcost, basata su simulazioni di scenari alternativi, è che nel corso del 2009 le rate medie dei mutui si manterranno all'incirca sul livello del 2007. Un caso particolare è rappresentato da coloro che nel momento dell'impennata dei tassi di interesse hanno rinegoziato i loro mutui a tasso variabile sostituendoli con mutui a tasso fisso, con un conseguente aumento delle rate che, purtroppo, avrà effetti duraturi.

### 1.13. La spesa media sostenuta dagli italiani nel corso del 2008

Il 2008 è stato un anno caratterizzato da molti eventi che hanno influito in modo diverso sulla dinamica dei prezzi. La semplice analisi delle variazioni dei prezzi su base annua può essere fuorviante per la comprensione della situazione reale delle famiglie.

Infatti, nonostante alla fine dell'anno la dinamica dei prezzi risulti contenuta rispetto all'anno precedente, le famiglie hanno vissuto momenti di grande difficoltà ed incertezze nel corso dei mesi in cui l'aumento dei prezzi dei beni alimentari, conseguenti dell'aumento dei prezzi delle materie prime alimentari, e l'aumento dei prezzi dei carburanti e dell'energia, conseguenti all'aumento del prezzo del petrolio, si sono sovrapposti all'aumento delle rate dei mutui causato dall'esplosione della crisi finanziaria. La tabella 3 indica la spesa media sostenuta dagli italiani nel 2008 suddivisa per capitoli di spesa.

Tabella 3. Spese medie sostenute dagli italiani

CATEGORIA	QUANTITÀ MEDIA ANNUA DI BENI E SERVIZI ACQUISTATI PER ANNO (MILIAIA DI EURO)					
	1	2	3	4	5	
<b>COMPONENTI NUCLEO FAMILIARE</b>						
1) PRIMA MENSALE TOTALE	€ 2.250,00	€ 2.250,00	€ 2.250,00	€ 2.250,00	€ 2.250,00	
<b>ALIMENTARI E BEVANDE</b>						
Pane e cereali	3%	€ 50,85	€ 75,18	€ 96,56	€ 111,83	€ 125,81
Carne	3,80%	€ 64,42	€ 107,76	€ 126,47	€ 144,72	€ 168,85
Pesce	1,50%	€ 25,43	€ 42,60	€ 48,18	€ 59,20	€ 62,90
Latte, formaggi, uova	2,50%	€ 42,38	€ 62,65	€ 75,28	€ 85,52	€ 99,32
Oli e grassi	0,80%	€ 13,56	€ 20,05	€ 21,08	€ 19,73	€ 23,18
Patate frutta e ortaggi	3,60%	€ 61,03	€ 87,71	€ 96,36	€ 105,25	€ 115,88
Zucchero, caffè e altri	1,40%	€ 23,73	€ 32,59	€ 39,15	€ 42,76	€ 49,66
Bevande	1,70%	€ 28,82	€ 42,60	€ 51,19	€ 55,91	€ 55,59
<b>TOTALE ALIMENTARI E BEVANDE</b>		<b>€ 310,22</b>	<b>€ 471,13</b>	<b>€ 554,07</b>	<b>€ 624,92</b>	<b>€ 706,10</b>
<b>NON ALIMENTARI</b>						
Tabacchi	0,70%	€ 11,87	€ 20,05	€ 27,10	€ 29,60	€ 36,42
Abbigliamento e calzature	4,90%	€ 83,06	€ 132,82	€ 201,75	€ 233,26	€ 254,93
Abitazione	34,80%	€ 589,91	€ 729,26	€ 731,72	€ 726,83	€ 665,46
Combustibili ed energia	5,36%	€ 89,84	€ 120,29	€ 135,50	€ 139,14	€ 152,30
Arredamenti, elettrodomestici e servizi per la casa	5,00%	€ 84,76	€ 150,36	€ 177,66	€ 190,77	€ 198,65
Servizi sanitari e spese per la salute	4,00%	€ 67,81	€ 117,78	€ 117,44	€ 121,70	€ 105,94
Trasporti	10,00%	€ 169,52	€ 350,85	€ 502,87	€ 552,56	€ 569,45
Comunicazioni	2,10%	€ 35,60	€ 50,12	€ 60,22	€ 69,07	€ 72,84
Istruzione	0,30%	€ 5,09	€ 10,02	€ 16,13	€ 62,49	€ 59,59
Tempo libero e cultura	4,20%	€ 71,20	€ 100,24	€ 135,50	€ 157,88	€ 155,61
Altri beni e servizi	10,40%	€ 176,30	€ 255,11	€ 334,24	€ 361,80	€ 337,70
<b>TOTALE NON ALIMENTARI</b>		<b>€ 1.304,90</b>	<b>€ 2.014,90</b>	<b>€ 2.500,13</b>	<b>€ 2.664,15</b>	<b>€ 2.608,89</b>

Fonte: elaborazione Assolowcost su dati ISTAT

Come si può facilmente intuire il potere d'acquisto medio della società italiana è assolutamente ridotto in relazione alle esigenze di spesa. L'ipotesi per cui un single che viva in maniera autonoma riesca a far fronte ai costi mensili passa, nel caso in cui debba sostenere il costo di un affitto o di un mutuo, per la garanzia di un reddito al di sopra della media. La situazione si rivela leggermente migliore per i nuclei familiari composti da due persone mentre si fa più difficile per i nuclei familiari composti da 3 o più persone, prevalentemente famiglie, in cui la fonte di reddito sia riconducibile unicamente ai coniugi. In questo caso solo la proprietà dell'immobile di residenza consente in media di sostenere gli elevati costi mensili ma anche in questo caso far quadrare il budget richiede spesso elevata attenzione.

### 1.14. Low cost di qualità e potere d'acquisto

L'offerta estremamente trasversale di prodotti e servizi low cost di qualità presente sul mercato consente oggi ad una parte importante della società di adottare strategie di consumo mirate ad incrementare il proprio potere d'acquisto. Nella tabella successiva sono state esaminate le voci di spesa già proposte nella tabella precedente e sono state ipotizzate delle formule mix che prevedono il bilanciamento di acquisti fra prodotti tradizionali e prodotti e servizi low cost di qualità. È evidente che laddove fosse stato ipotizzato il totale ricorso a prodotti e servizi low cost di qualità il risparmio sarebbe stato ancora maggiore, ma come illustrato in maniera più dettagliata nella sezione riguardante l'analisi della domanda, esiste un diverso approccio al low cost di qualità da parte della società italiana. La tabella rispetta questa tendenza volendo mettere in evidenza come oggi si possano conseguire importanti risparmi sapendo individuare al meglio le opportunità fornite dal mercato.

**Tabella 4. Spesa alimentare**

Componenti nucleo familiare: 1	2008	2009
<b>Alimentari e bevande</b>	€ 309,90	€ 313,00
Totale alimentari scegliendo la formula mix	€ 263,42	€ 266,05
Risparmio medio mensile	€ 46,48	€ 46,95
Risparmio medio annuale	€ 557,76	€ 563,40
Componenti nucleo familiare: 2	2008	2009
<b>Alimentari e bevande</b>	€ 470,02	€ 474,72
Totale alimentari scegliendo la formula mix	€ 399,52	€ 403,51
Risparmio medio mensile	€ 70,50	€ 71,21
Risparmio medio annuale	€ 846,00	€ 854,52
Componenti nucleo familiare: 3	2008	2009
<b>Alimentari e bevande</b>	€ 554,72	€ 560,27
Totale alimentari scegliendo la formula mix	€ 471,51	€ 476,23
Risparmio medio mensile	€ 83,21	€ 84,04
Risparmio medio annuale	€ 998,52	€ 1.008,48
Componenti nucleo familiare: 4	2008	2009
<b>Alimentari e bevande</b>	€ 621,87	€ 628,09
Totale alimentari scegliendo la formula mix	€ 528,59	€ 533,88
Risparmio medio mensile	€ 93,28	€ 94,21
Risparmio medio annuale	€ 1.119,36	€ 1.130,52
Componenti nucleo familiare: 5	2008	2009
<b>Alimentari e bevande</b>	€ 702,44	€ 709,46
Totale alimentari scegliendo la formula mix	€ 597,07	€ 603,04
Risparmio medio mensile	€ 105,37	€ 106,42
Risparmio medio annuale	€ 1.264,44	€ 1.277,04

Sul totale spesa è stato considerato l'acquisto di prodotti di marca per il 50%, sul restante 50% è stato calcolato un risparmio del 30% attraverso il ricorso al canale discount, a prodotti di primo prezzo o a private label

**Tabella 5. Spesa per abbigliamento**

Componenti nucleo familiare: 1	2008	2009
<b>Abbigliamento e calzature</b>	€ 83,06	€ 83,85
Totale risparmio scegliendo la formula mix	€ 62,30	€ 62,92
Risparmio medio mensile	€ 20,76	€ 20,97
Risparmio medio annuale	€ 249,12	€ 251,64
Componenti nucleo familiare: 2	2008	2009
<b>Abbigliamento e calzature</b>	€ 132,82	€ 134,18
Totale risparmio scegliendo la formula mix	€ 99,62	€ 100,61
Risparmio medio mensile	€ 33,20	€ 33,54
Risparmio medio annuale	€ 398,40	€ 402,48
Componenti nucleo familiare: 3	2008	2009
<b>Abbigliamento e calzature</b>	€ 201,75	€ 209,41
Totale risparmio scegliendo la formula mix	€ 151,31	€ 155,31
Risparmio medio mensile	€ 50,44	€ 52,10
Risparmio medio annuale	€ 605,28	€ 625,20
Componenti nucleo familiare: 4	2008	2009
<b>Abbigliamento e calzature</b>	€ 253,26	€ 261,62
Totale risparmio scegliendo la formula mix	€ 189,55	€ 195,22
Risparmio medio mensile	€ 63,31	€ 65,40
Risparmio medio annuale	€ 759,72	€ 784,80
Componenti nucleo familiare: 5	2008	2009
<b>Abbigliamento e calzature</b>	€ 264,83	€ 263,34
Totale risparmio scegliendo la formula mix	€ 191,12	€ 197,61
Risparmio medio mensile	€ 63,71	€ 65,83
Risparmio medio annuale	€ 764,52	€ 789,96

Sul 50% della spesa è stato considerato un risparmio del 50% attraverso il ricorso alle marche low cost di qualità sul 50% della spesa

**Tabella 6. Spesa per energia e carburanti**

Componenti nucleo familiare: 1	2008	2009
<b>Combustibili ed energia</b>	€ 89,84	€ 90,74
Totale spesa media	€ 85,35	€ 85,20
Risparmio medio mensile	€ 4,49	€ 4,54
Risparmio medio annuale	€ 53,88	€ 54,48
Componenti nucleo familiare: 2	2008	2009
<b>Combustibili ed energia</b>	€ 120,25	€ 121,49
Totale spesa media	€ 113,28	€ 115,42
Risparmio medio mensile	€ 6,01	€ 6,07
Risparmio medio annuale	€ 72,12	€ 72,84
Componenti nucleo familiare: 3	2008	2009
<b>Combustibili ed energia</b>	€ 136,50	€ 139,98
Totale spesa media	€ 128,73	€ 132,98
Risparmio medio mensile	€ 6,77	€ 7,00
Risparmio medio annuale	€ 81,24	€ 84,00
Componenti nucleo familiare: 4	2008	2009
<b>Combustibili ed energia</b>	€ 138,14	€ 142,70
Totale spesa media	€ 131,23	€ 135,57
Risparmio medio mensile	€ 6,91	€ 7,13
Risparmio medio annuale	€ 82,92	€ 85,56
Componenti nucleo familiare: 5	2008	2009
<b>Combustibili ed energia</b>	€ 152,30	€ 157,32
Totale spesa media	€ 144,63	€ 149,45
Risparmio medio mensile	€ 7,61	€ 7,87
Risparmio medio annuale	€ 91,32	€ 94,44

È stato considerato l'acquisto di prodotti energetici da operatori che operino almeno un 10% di sconto sulla componente energia e l'acquisto di carburanti presso operatori indipendenti calcolando un risparmio medio generale del 5% secondo stime prudenziali

**Tabella 7.**  
**Spesa per arredamento e casa**

Componenti nucleo familiare: 1	2008	2009
Arredamenti, elettrodomestici e servizi per la casa	€ 24,76	€ 55,61
Totale scegliendo la formula mix	€ 53,57	€ 92,41
Risparmio medio mensile	€ 21,15	€ 21,45
Risparmio medio annuale	€ 254,15	€ 256,80
Componenti nucleo familiare: 2	2008	2009
Arredamenti, elettrodomestici e servizi per la casa	€ 129,35	€ 151,67
Totale scegliendo la formula mix	€ 119,52	€ 113,99
Risparmio medio mensile	€ 35,84	€ 37,97
Risparmio medio annuale	€ 478,05	€ 455,64
Componenti nucleo familiare: 3	2008	2009
Arredamenti, elettrodomestici e servizi per la casa	€ 177,65	€ 183,55
Totale scegliendo la formula mix	€ 133,25	€ 137,64
Risparmio medio mensile	€ 41,41	€ 45,63
Risparmio medio annuale	€ 532,92	€ 559,56
Componenti nucleo familiare: 4	2008	2009
Arredamenti, elettrodomestici e servizi per la casa	€ 197,77	€ 197,65
Totale scegliendo la formula mix	€ 143,03	€ 147,60
Risparmio medio mensile	€ 47,69	€ 49,26
Risparmio medio annuale	€ 572,28	€ 591,12
Componenti nucleo familiare: 5	2008	2009
Arredamenti, elettrodomestici e servizi per la casa	€ 198,65	€ 205,23
Totale scegliendo la formula mix	€ 148,59	€ 153,59
Risparmio medio mensile	€ 49,65	€ 51,35
Risparmio medio annuale	€ 595,92	€ 615,60

Sul totale spesa è stato considerato l'acquisto di prodotti tradizionali per il 50%, sul restante 50% è stato calcolato un risparmio del 50% attraverso il ricorso alle marche low cost di qualità

**Tabella 8.**  
**Spesa per servizi sanitari e salute**

Componenti nucleo familiare: 1	2008	2009
Servizi sanitari e spese per la salute	€ 67,81	€ 68,48
Totale scegliendo la formula mix	€ 57,64	€ 58,21
Risparmio medio mensile	€ 10,17	€ 10,27
Risparmio medio annuale	€ 122,05	€ 123,26
Componenti nucleo familiare: 2	2008	2009
Servizi sanitari e spese per la salute	€ 117,78	€ 118,56
Totale scegliendo la formula mix	€ 100,11	€ 101,12
Risparmio medio mensile	€ 17,67	€ 17,84
Risparmio medio annuale	€ 212,00	€ 214,13
Componenti nucleo familiare: 3	2008	2009
Servizi sanitari e spese per la salute	€ 117,44	€ 121,31
Totale scegliendo la formula mix	€ 99,62	€ 103,11
Risparmio medio mensile	€ 17,62	€ 18,20
Risparmio medio annuale	€ 211,39	€ 218,35
Componenti nucleo familiare: 4	2008	2009
Servizi sanitari e spese per la salute	€ 121,70	€ 125,71
Totale scegliendo la formula mix	€ 103,45	€ 106,85
Risparmio medio mensile	€ 18,26	€ 18,86
Risparmio medio annuale	€ 219,06	€ 226,28
Componenti nucleo familiare: 5	2008	2009
Servizi sanitari e spese per la salute	€ 105,94	€ 109,44
Totale scegliendo la formula mix	€ 90,05	€ 93,02
Risparmio medio mensile	€ 15,89	€ 16,42
Risparmio medio annuale	€ 190,69	€ 196,99

Sul totale spesa sanitaria è stato calcolato che il 50% sia attribuibile a spese non relative all'acquisto di farmaci, sull'acquisto di farmaci è stato calcolato un risparmio del 30% con il ricorso ai generici

**Tabella 9.**  
**Spesa per trasporti**

Componenti nucleo familiare: 1	2008	2009
Spese per trasporti	€ 169,52	€ 171,21
Totale scegliendo la formula mix	€ 127,14	€ 128,41
Risparmio medio mensile	€ 42,38	€ 42,60
Risparmio medio annuale	€ 508,56	€ 513,63
Componenti nucleo familiare: 2	2008	2009
Spese per trasporti	€ 350,85	€ 354,36
Totale scegliendo la formula mix	€ 283,14	€ 265,77
Risparmio medio mensile	€ 87,71	€ 88,59
Risparmio medio annuale	€ 1.052,55	€ 1.063,08
Componenti nucleo familiare: 3	2008	2009
Spese per trasporti	€ 502,87	€ 519,46
Totale scegliendo la formula mix	€ 377,15	€ 389,60
Risparmio medio mensile	€ 125,72	€ 129,87
Risparmio medio annuale	€ 1.508,61	€ 1.558,38
Componenti nucleo familiare: 4	2008	2009
Spese per trasporti	€ 552,56	€ 570,60
Totale scegliendo la formula mix	€ 414,42	€ 428,10
Risparmio medio mensile	€ 138,14	€ 142,70
Risparmio medio annuale	€ 1.657,68	€ 1.712,40
Componenti nucleo familiare: 5	2008	2009
Spese per trasporti	€ 569,45	€ 588,24
Totale scegliendo la formula mix	€ 427,09	€ 441,18
Risparmio medio mensile	€ 142,35	€ 147,05

In queste spese incidono in maniera preponderante il costo dell'auto e dell'RCA, sul totale della spesa è stato calcolato un possibile risparmio medio del 25% acquistando auto low cost e ricorrendo alle compagnie assicurative dirette

**Tabella 10.**  
**Spesa per conti correnti**

Componenti nucleo familiare: 1	2008	2009
Costo medio mensile	€ 6,26	€ 6,26
Risparmio medio mensile	€ 3,76	€ 3,76
Risparmio medio annuale	€ 45,07	€ 45,07
Componenti nucleo familiare: 2	2008	2009
Costo medio mensile	€ 12,52	€ 12,52
Risparmio medio mensile	€ 7,51	€ 7,51
Risparmio medio annuale	€ 90,14	€ 90,14
Componenti nucleo familiare: 3	2008	2009
Costo medio mensile	€ 12,52	€ 12,52
Risparmio medio mensile	€ 7,51	€ 7,51
Risparmio medio annuale	€ 90,14	€ 90,14
Componenti nucleo familiare: 4	2008	2009
Costo medio mensile	€ 12,52	€ 12,52
Risparmio medio mensile	€ 7,51	€ 7,51
Risparmio medio annuale	€ 90,14	€ 90,14
Componenti nucleo familiare: 5	2008	2009
Costo medio mensile	€ 12,52	€ 12,52
Risparmio medio mensile	€ 7,51	€ 7,51
Risparmio medio annuale	€ 90,14	€ 90,14

Relativamente al 2009 è stata ipotizzata un'ulteriore discesa del costo medio dei conti correnti ed è stato con caso di utilizzo di banche online. Relativamente al nucleo familiare composto da 2 persone è stata ipotizzata la presenza di due conti correnti mentre per i nuclei familiari superiori l'ipotesi è che le altre componenti della famiglia siano figli minori e quindi non utilizzatori del servizio

**Tabella 11.**  
**Spesa per viaggi e vacanze**

Componenti nucleo familiare: 1	2008	2009
Viaggi e vacanze (costo annuale)	€ 700,00	€ 700,00
Costo medio mensile	€ 58,33	€ 58,33
Formule risparmio (mix) Low Cost (a persona)	€ 49,83	€ 49,83
Risparmio medio mensile	€ 17,50	€ 17,50
Risparmio medio annuale	€ 210,00	€ 210,00
<b>Componenti nucleo familiare: 2</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Viaggi e vacanze (costo annuale)	€ 1.400,00	€ 1.400,00
Costo medio mensile	€ 116,67	€ 116,67
Formule risparmio (mix) Low Cost (a persona)	€ 81,67	€ 81,67
Risparmio medio mensile	€ 35,00	€ 35,00
Risparmio medio annuale	€ 420,00	€ 420,00
<b>Componenti nucleo familiare: 3</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Viaggi e vacanze (costo annuale)	€ 2.100,00	€ 2.100,00
Costo medio mensile	€ 175,00	€ 175,00
Formule risparmio (mix) Low Cost (a persona)	€ 122,50	€ 122,50
Risparmio medio mensile	€ 52,50	€ 52,50
Risparmio medio annuale	€ 630,00	€ 630,00
<b>Componenti nucleo familiare: 4</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Viaggi e vacanze (costo annuale)	€ 2.800,00	€ 2.800,00
Costo medio mensile	€ 233,33	€ 233,33
Formule risparmio (mix) Low Cost (a persona)	€ 163,33	€ 163,33
Risparmio medio mensile	€ 70,00	€ 70,00
Risparmio medio annuale	€ 840,00	€ 840,00
<b>Componenti nucleo familiare: 5</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Viaggi e vacanze (costo annuale)	€ 3.500,00	€ 3.500,00
Costo medio mensile	€ 291,67	€ 291,67
Formule risparmio (mix) Low Cost (a persona)	€ 204,17	€ 204,17
Risparmio medio mensile	€ 87,50	€ 87,50
Risparmio medio annuale	€ 1.050,00	€ 1.050,00

È stato ipotizzato un costo medio a persona per il 2009 di 700 euro per viaggi e vacanze, su tale importo è stato considerato un risparmio medio del 30% con la scelta della formula low cost

**Tabella 12.**  
**Quanto si può risparmiare**

Quanto si può risparmiare in totale		
Componenti nucleo familiare: 1	2008	2009
Risparmio totale utilizzando formule mix	€ 230,00/32%	€ 201,21/19%
Componenti nucleo familiare: 2	2008	2009
Risparmio totale utilizzando formule mix	€ 364,24/26%	€ 356,05/25%
Componenti nucleo familiare: 3	2008	2009
Risparmio totale utilizzando formule mix	€ 468,00/22%	€ 475,29/23%
Componenti nucleo familiare: 4	2008	2009
Risparmio totale utilizzando formule mix	€ 534,22/19%	€ 544,87/19%
Componenti nucleo familiare: 5	2008	2009
Risparmio totale utilizzando formule mix	€ 575,40/16%	€ 586,66/17%

L'elaborazione di Assolowcost si basa su dati ISTAT relativi alla spesa delle famiglie Italiane per capitoli di spesa. L'aggiornamento dei dati ufficiali del 2007 è stato realizzato in modo il più

possibile neutrale applicando un tasso di inflazione del 3,3% per l'anno 2008 e dell'1% per l'anno 2009. Si precisa che è stato applicato lo stesso tasso d'inflazione a tutte le voci di spesa indistintamente per motivi di semplicità ed abbiamo ipotizzato un tasso di inflazione dell'1% per il 2009, basandoci su scenari di scarsa domanda. La qualità complessiva dei risultati dell'esercizio è comunque robusta rispetto a variazioni degli scenari ipotizzati.

Come si può notare, scelte oculate nella direzione del risparmio consapevole su beni e servizi di qualità può portare a risparmi per il prossimo anno che variano, a seconda della numerosità del nucleo familiare, da circa 2000 Euro ad addirittura 5.866 euro Euro per i nuclei familiari composti da 5 persone.

Le strategie di consumo negli anni a venire non possono non risentire del quadro generale appena descritto ed è ipotizzabile un riposizionamento delle scelte di consumo. A queste necessità le imprese saranno chiamate a rispondere attraverso modelli produttivi efficienti in grado di ottimizzare i processi, accorciare il più possibile le filiere produttive e mantenere un livello di qualità elevato sia nel campo dei prodotti sia nel campo dei servizi.

Di questi temi il Rapporto si occupa in maniera approfondita nelle prossime sezioni, analizzando le mutate strategie d'acquisto messe in atto dai consumatori e considerandone le implicazioni di carattere sociologico all'interno del secondo capitolo. Il terzo capitolo tratterà invece l'offerta, analizzando l'evoluzione del low cost di qualità nei vari settori produttivi e mettendolo a confronto con i modelli produttivi tradizionali.

## Cap. 2 L'evoluzione dei consumi

### 2.1. Crisi economica ed evoluzione dei consumi

Se nel corso del 2008 la crisi economica ha avuto soltanto effetti limitati sui consumatori italiani e sui loro comportamenti di consumo, il 2009 sarà un anno più profondamente segnato dalla crisi. Nei seguenti paragrafi vengono delineati i principali trend che caratterizzeranno i consumi dei prossimi 12 mesi intervistando cinquemila consumatori Europei dei cinque principali paesi.

Partendo dall'analisi dei sentimenti, dei bisogni e delle intenzioni dei consumatori, BCG ha tracciato un profilo ampio e dettagliato dei possibili comportamenti attesi per il 2009. Uno scenario che presenta numerose criticità ma anche qualche opportunità.

### 2.2. Un difficile 2009

Sentimento dominante in Italia, emerso con chiarezza anche in tutti gli altri paesi, sarà la preoccupazione per il prossimo futuro. La sensazione che il 2009 possa essere un anno difficile sotto molti punti di vista è una sensazione diffusa:

- il 35% dei consumatori italiani teme per la stabilità del proprio posto di lavoro
- il 45% si dichiara ansioso per il proprio futuro, il 68% per la propria salute
- il 37% ritiene che il "peggio debba ancora arrivare"
- il 42% si aspetta che i tempi di ripresa saranno lunghi
- il 65% cerca rifugio tra le mura domestiche

I consumi dei prossimi 12 mesi poggeranno dunque su queste basi e sarà inevitabile assistere a tagli e riduzioni nei consumi. In generale due terzi degli italiani si apprestano a ridurre le proprie spese per il 2009, anche se non tutti lo faranno nello stesso modo: c'è chi ridurrà in misura proporzionale tutti i consumi, chi invece si concentrerà riducendo o eliminando le spese di maggior entità (vacanze, beni durevoli, ristrutturazioni, ecc.) ma c'è anche chi decide di spendere meno per risparmiare un po' di più, ed accumulare riserve per il futuro.

### 2.3. Trading Up e Trading Down durante la crisi

Il fenomeno del Trading Down, ovvero la ricerca del miglior prezzo possibile senza rinunciare alla qualità, continuerà ad affermarsi con accresciuta forza nei prossimi mesi. Il trend di crescita degli ultimi due anni è stato del 13% in Italia (e di un +15% in Europa) e ha riguardato moltissime categorie di prodotti sia food che non food: i maggiori incrementi si registrano dal fashion (abbigliamento, accessori, intimo, occhiali) all'alimentare (cibi, gourmet, formaggi), dai prodotti casa (biancheria letto) all'igiene orale, dall'arredamento al settore auto. Anche il settore dei servizi registra un importante incremento dai viaggi (compagnie aeree, agenzie viaggi online) ai servizi assicurativi (RCA) e finanziari (mutui, conti correnti e conti di deposito online).

Tende invece a ridursi e concentrarsi il Trading up, la tendenza opposta, quella per cui il consumatore tende a sovrappendere sulle categorie che danno maggiore gratificazione. Rispetto a due anni fa il fenomeno scenderà di ben 11 punti: il 18% degli italiani continuerà a praticarlo. Saranno inferiori le categorie di prodotti nelle quali si sceglierà o si potrà indulgere di più: per la maggior parte di tratterà di 5 categorie al massimo. Tra i prodotti preferiti rimangono i cibi freschi e le vacanze.

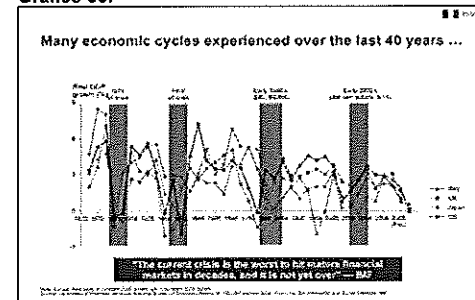
Tre saranno le strategie dei consumatori italiani per fronteggiare con determinazione questa crisi e riuscire a coniugare al meglio le proprie esperienze di Trading Up e Trading Down:

- Pazienza: per alcune spese si dovrà rimandare o aspettare che il prodotto sia in promozione
- Priorità: tagliare le spese non essenziali e/o spostarsi su Private Label e prodotti Low Cost di qualità
- Intraprendenza: andare alla ricerca delle soluzioni di spesa più vantaggiose e ridurre attivamente il proprio consumo di energia

### 2.4. I Learning dal passato

Sono a tutti noti i cicli economici che da sempre caratterizzano l'economia: negli ultimi 40 anni in particolare, si sono susseguiti diversi periodi di crisi, a partire dalla crisi petrolifera degli anni 70 fino alla bolla internet del 2000 che hanno esteso i propri effetti alla principali economie mondiali.

Gráfico 35.



Fonte: The Boston Consulting Group

Questa crisi tuttavia presenta caratteristiche che la rendono la peggiore degli ultimi 40 anni nell'immaginario dei consumatori poiché quella che più di ogni altra ha generato uno stravolgimento globale dell'economia e della loro fiducia:

- è una crisi globale senza precedenti

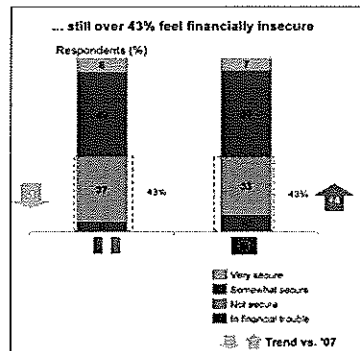
- diversi effetti si sono concatenati tra loro: on top a tutto la crisi del credito e dei mercati finanziari

- la fiducia dei consumatori ha subito colpi senza precedenti

### 2.5. I sentimenti degli italiani

Gli italiani sono preoccupati per la propria situazione finanziaria e si sentono insicuri, se non in guai finanziari: capita al 43% degli italiani, perfettamente in linea con gli altri paesi europei.

Grafico 36.

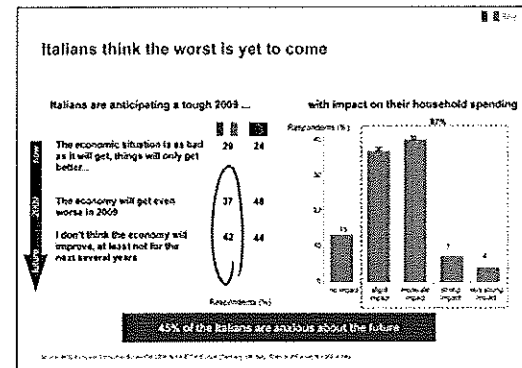


Fonte: Boston Consulting Group

L'impatto della crisi non è ancora arrivato al suo massimo effetto sui consumatori italiani, probabilmente per l'effetto ritardo che spesso investe l'Europa e l'Italia in particolare. Tali fenomeni, spesso propagati dagli Stati Uniti, raggiungono l'Europa via Inghilterra per arrivare al Continente da nord a sud, con l'Italia spesso in coda.

Forse per questa ragione molti italiani non hanno concretamente subito gli effetti della crisi, ma temono che l'effetto si farà sentire per lungo tempo nei prossimi anni.

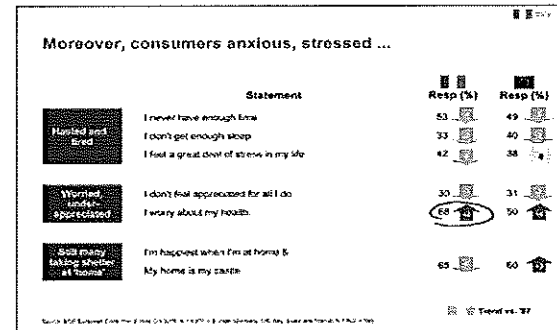
Grafico 37.



Fonte: Boston Consulting Group

Oltre alle preoccupazioni per le proprie finanze i consumatori italiani dimostrano anche di essere preoccupati per la propria vita personale, in particolare sui temi della disponibilità di tempo, sulla propria salute e sulla necessità di trascorrere più tempo tra le confortanti mura domestiche.

Figura 1.



Fonte: Boston Consulting Group

Tra le principali preoccupazioni degli italiani vi sono la poca disponibilità di tempo libero (un italiano su due lamenta di "non avere abbastanza tempo") e di essere preoccupato per la propria salute (nel 68% dei casi).

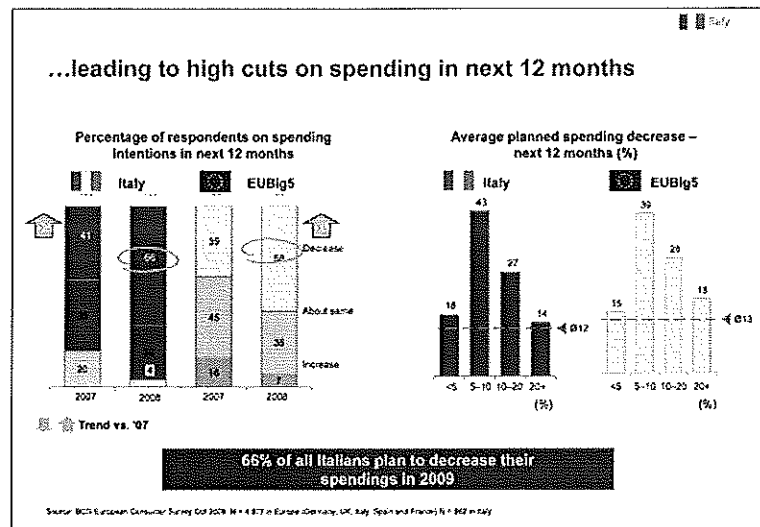
### 2.6. Preoccupazioni e Consumi

Queste preoccupazioni hanno un effetto diretto sul nuovo orientamento di consumo che

accompagnerà il 2009, anno nel quale prevarrà la prudenza e il risparmio.

Il 66% degli italiani ha intenzione di ridurre il proprio livello di spesa nei prossimi 12 mesi, oltre la media europea del 58%. Una tendenza in netto aumento rispetto al 2007, quando solo il 41% prevedeva tagli alla propria spesa per l'anno successivo.

Grafico 38.

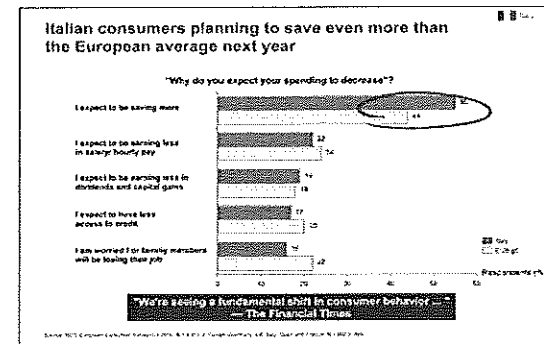


Fonte: Boston Consulting Group

Il taglio medio previsto è del 12% per gli scontrini italiani, solo di un punto percentuale in meno rispetto ai tagli medi previsti dai paesi europei. Il taglio alla spesa è certamente legato alle preoccupazioni relative alla propria condizione finanziaria, ma per gli italiani è anche sinonimo di maggior risparmio.

Un italiano su due ridurrà i propri consumi per incrementare il proprio livello di risparmio, molto più che in tutti gli altri paesi europei.

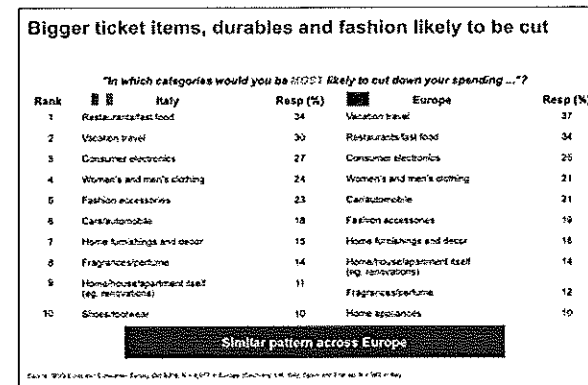
Grafico 39.



Fonte: Boston Consulting Group

Alcune categorie soffriranno più di altre nel corso del 2009, e si possono distinguere chiaramente due tipologie: da un lato saranno beni voluttuari o spese per divertimenti, come ristoranti e viaggi, accessori di moda, dall'altro gli acquisti in durevoli, come l'elettronica di consumo.

Figura 2.



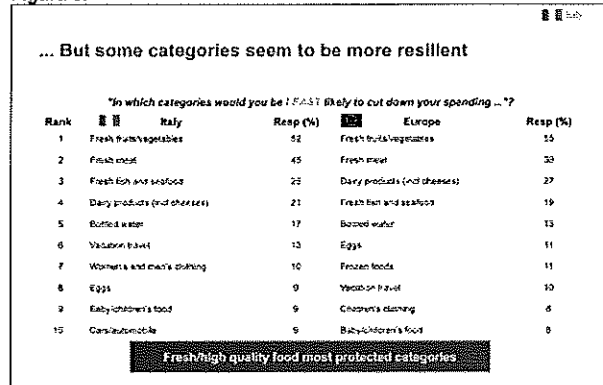
Fonte: Boston Consulting Group

Relativamente ai prodotti alimentari i cibi freschi e di elevata qualità sembrano essere quelli che



nel 2009 manifesteranno le migliori capacità di ripresa.

Figura 3.

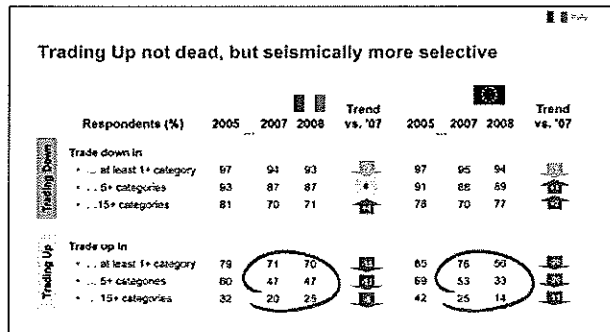


Fonte: Boston Consulting Group

### 2.7. Trading Up e Trading Down

La congiuntura economica negativa sembra aver alterato le dinamiche di spesa dei consumatori italiani in termini di trading up e trading down. In particolare nel 2008, i consumatori hanno fatto ricorso in maniera sistematicamente più selettiva al trading up, incentivando invece meccanismi di trading down.

Tabella 13.

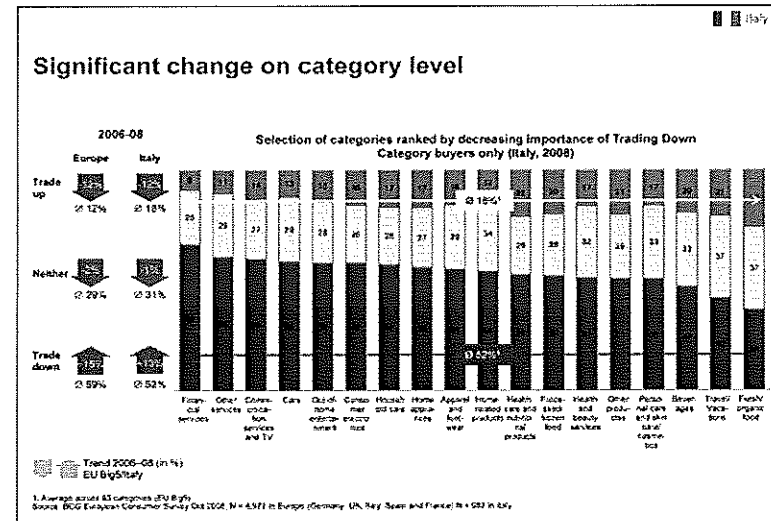


Fonte: Boston Consulting Group

Il fenomeno del Trading Down, continuerà ad affermarsi con accresciuta forza anche grazie all'aumento dell'offerta di prodotti low cost di qualità. Il trend di crescita degli ultimi due anni è stato del 13% in Italia (e di un +15% in Europa) e ha riguardato moltissime categorie sia food che non food.

La tendenza opposta, ovvero il Trading up, tende invece a ridursi e concentrarsi; rispetto al precedente biennio il fenomeno accuserà un calo del 12% tanto in Italia quanto negli altri paesi oggetto d'analisi; tuttavia, il 18% degli italiani continuerà a praticarlo.

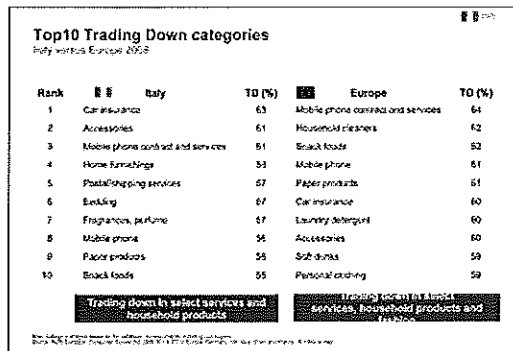
Grafico 40.



Fonte: Boston Consulting Group

In Italia i maggiori incrementi del trading down si registreranno per alcune particolari tipologie di servizi (tra cui i servizi finanziari, i servizi assicurativi ed i contratti telefonici), relativamente alla categoria prodotti si registreranno importanti incrementi nel settore auto, nell'elettronica di consumo e nell'acquisto di prodotti per la casa ed alimentari (cibi gourmet); in Europa la tendenza è del tutto analoga e riguarderà anche il comparto della moda/ fashion (a tal proposito si rileva come in Italia la tendenza la trading down nella moda si concentri su quelle aziende che più di altre abbiano saputo offrire al cliente valori intangibili legati al contenuto moda, alla shopping experience e alla brand experience).

Figura 4.

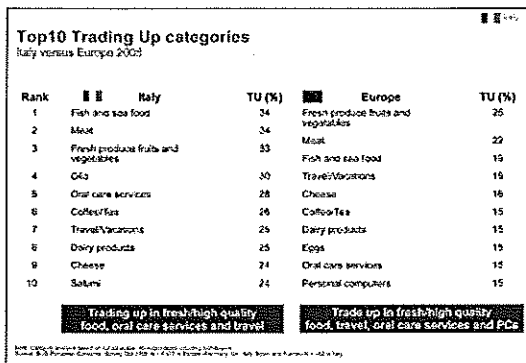


Fonte: Boston Consulting Group

Le categorie di prodotti nelle quali sarà possibile invece effettuare politiche di trading up saranno di numero inferiore determinando la consistente contrazione del fenomeno.

Per la maggior parte degli italiani si tratterà di 5 categorie al massimo. Tra i prodotti preferiti dagli italiani rimangono i cibi freschi, le vacanze e i viaggi; a livello europeo, i maggiori incrementi riguarderanno cibi freschi di elevata qualità, vacanze e viaggi, servizi per l'igiene orale e i personal computers.

Figura 5.

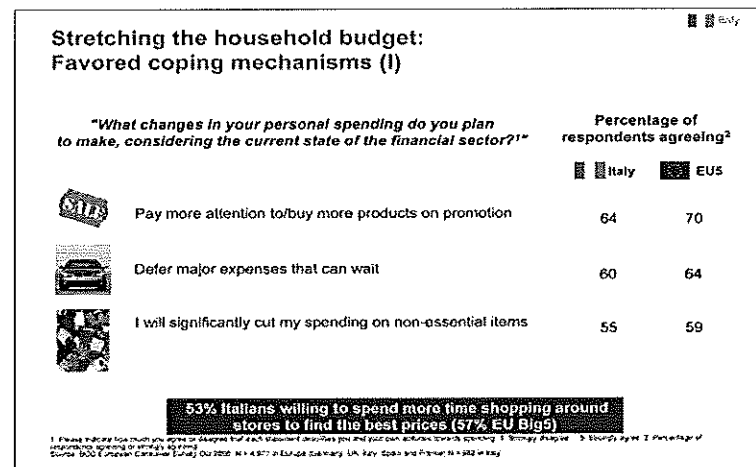


Fonte: Boston Consulting Group

La pressione esercitata dalla crisi finanziaria sui budget disponibili di famiglie e consumatori, i

recenti aumenti del costo dell'energia e dei prodotti alimentari, spingerà il 53% degli italiani (ed il 57% di quelli europei) a dedicare molto più tempo che in passato all'interno del punto vendita al fine di individuare i prezzi più convenienti; il 64% dedicherà attenzione crescente ai prodotti in promozione (contro il 70% degli europei), il 60% posticiperà spese che potranno aspettare (contro il 64% degli europei), infine il 55% taglierà drasticamente la spesa su acquisti non necessari (contro il 59% degli europei).

Figura 6.

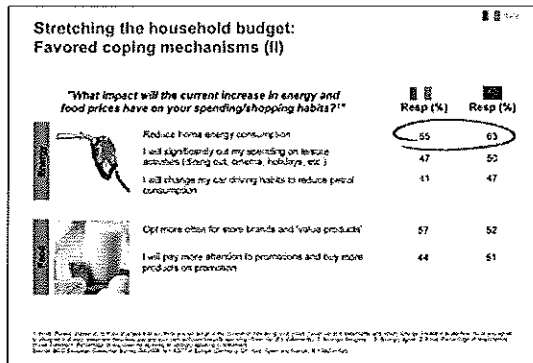


Fonte: Boston Consulting Group

Il fatto che l'energia rappresenti una spesa anelastica a basso contenuto emotivo spingerà oltre il 55% degli italiani a limitare i propri consumi energetici, mentre il 47% è disposto a tagliare drasticamente le spese per attività ricreative (internet è una finestra sul mondo e rappresenta un'ottima occasione per trascorrere del tempo di più in casa in maniera interessante e piacevole senza dover spendere).

L'aumento dei prezzi dei prodotti alimentari comporterà per il 57% degli italiani, invece, un ricorso sempre maggiore a private labels, discount e prodotti caratterizzati da un buon rapporto qualità prezzo, ed a fornire attenzione crescente ai prodotti in promozione (44% degli intervistati italiani; 51% di quelli europei).

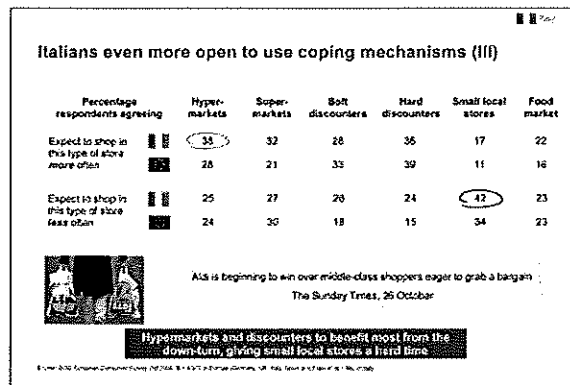
Figura 7.



Fonte: Boston Consulting Group

La congiuntura economica negativa e la rapida crescita del trading down, amplificheranno l'attenzione dei consumatori verso punti vendita percepiti come maggiormente convenienti soprattutto nel comparto alimentare. La maggior parte degli intervistati, ritiene, infatti, di intensificare i propri acquisti all'interno di Hypermarkets (38%), Supermarkets (32%) e Discounts (28% per i soft, 36% negli hard discounts). Di conseguenza si verificherà un ridimensionamento drastico delle occasioni d'acquisto all'interno di piccoli stores locali, sia in Italia (secondo il 42% degli intervistati) che in Europa (34%).

Figura 8.



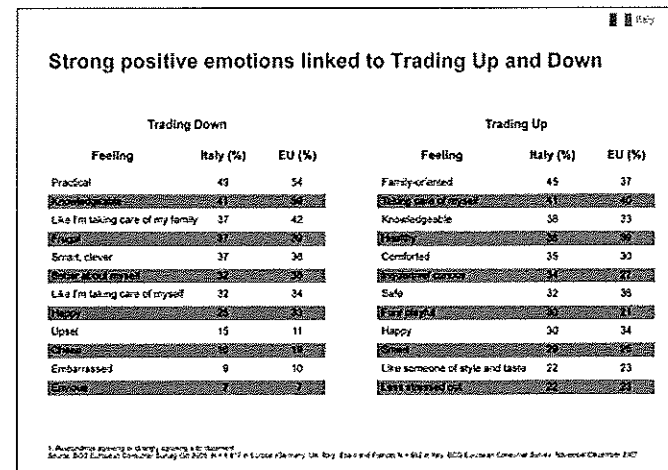
Fonte: Boston Consulting Group

## 2.8. Impatto emozionale del Trading down e Trading up

Uno degli aspetti economicamente più dirimenti della crisi finanziaria in atto è quello di avere, di fatto, impoverito in maniera notevole il ceto medio occidentale. Questo impoverimento sta cominciando a farsi vedere nel paniere di consumi costringendo i produttori di beni a studiare sempre nuove strategie a livello di valenze tangibili ed intangibili per poter vincere la competizione in un mercato dove ormai, tra l'altro, l'offerta supera largamente la domanda. In aggiunta, il rapporto tra consumatori e prodotti si è fatto sempre più complesso.

Il consumatore diviene sempre più un abile acquirente. Sa distinguere un proclama promozionale dal reale valore di un prodotto e agisce di conseguenza. Nella categoria a "basso contenuto emotivo" pratica il trading down, accrescendo il proprio contenuto informativo ed il tempo da dedicare all'acquisto di prodotti a basso costo, purché in grado di garantire una qualità essenziale e che siano in grado di innescare meccanismi emotivi volti alla praticità ed alla frugalità; al contempo è disposto a pagare per prodotti o servizi che invece rivestono per lui un significato importante e che riescono a generare delle reazioni emozionali forti in termini di tutela della propria salute, sicurezza, cura di sé e della propria famiglia.

Tabella 14.



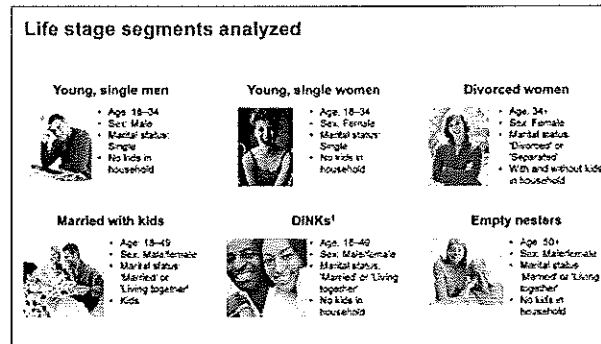
Fonte: Boston Consulting Group

### 2.9. Incidenza dei fattori demografici sui fenomeni di trading up e trading down

La presente analisi vuole approfondire la relazione intercorrente tra trading up e trading down e dinamiche demografiche cercando in particolare di evidenziare l'influsso dei fattori demografici sulle categorie merceologiche oggetto di tale fenomeno. Le relazioni di interesse sono state testate ricorrendo ad un ampio numero di campioni così costituiti:

- Giovani single di età compresa tra i 18-34 anni senza figli;
- Persone sposate, di età compresa tra i 18-49 anni, con figli;
- Coppie sposate o conviventi, senza figli e di età compresa tra i 18-49 anni;
- Donne divorziate con più di 34 anni di età, con o senza figli;
- Anziani sposati o conviventi con più di 50 anni di età, con o senza figli

Figura 9.



Fonte: Boston Consulting Group

I risultati ottenuti sembrano mostrare che i fattori demografici possiedono una capacità esplicativa della dinamica d'acquisto dei consumatori. In questo modo è possibile capire non solo se, ma anche in che modo, gli elementi demografici influenzano i comportamenti d'acquisto da parte dei consumatori. I consumatori sono tanto influenzati da fattori quali sesso ed età, quanto dal proprio stato civile e dalla presenza o meno di figli a carico.

Le categorie merceologiche su cui i consumatori tendono ad adottare comportamenti di trading down differiscono notevolmente in virtù dei fattori sopraccitati; ciascun campione sembra caratterizzato da categorie specifiche tipiche del target demografico di appartenenza su cui il fenomeno del trading down si manifesterà con maggiore incidenza (come nel caso delle scarpe d'atletica per giovani uomini single tra i 18-34 anni di età o trattamenti estetici per le donne divorziate)

Tabella 15.

**Trading Down varies by demographic**

Young, single men (18-34)	Young, single women (18-34)	Divorced women (34+)
Cell phones	32	12
Accessories	27	10
Personal computers	24	10
Fast fashion products	21	10
Footwear	17	10
Beauty products	16	10
Home appliances	15	10
Travel	14	10
Books	13	10
Smartphones	12	10
Travel	11	10
Books	10	10
Smartphones	9	10
Travel	8	10
Books	7	10
Smartphones	6	10
Travel	5	10
Books	4	10
Smartphones	3	10
Travel	2	10
Books	1	10

Fonte: Boston Consulting Group

Dinamiche del tutto simili si evincono in termini di influenza dei fattori demografici sul fenomeno del trading up. Anche in questo caso, alcune categorie, specifiche di ciascun target, verranno ad essere maggiormente interessate da tale fenomeno (come nel caso dei prodotti per bambini per coppie tra i 34-50 anni di età o il vino per donne divorziate e coppie di anziani).

Tabella 15.

**Trading Up varies by demographic**

Young, single men (18-34)	Young, single women (18-34)	Divorced women (34+)
Old cars	27	10
Motorcycle products	23	10
Home entertainment products	22	10
Wine	21	10
Personal computers	20	10
Mobile applications	19	10
Watches/Opes	18	10
Fast fashion products	17	10
Travel/Leisure	16	10
Smartphones	15	10
Travel	14	10
Books	13	10
Smartphones	12	10
Travel	11	10
Books	10	10
Smartphones	9	10
Travel	8	10
Books	7	10
Smartphones	6	10
Travel	5	10
Books	4	10
Smartphones	3	10
Travel	2	10
Books	1	10

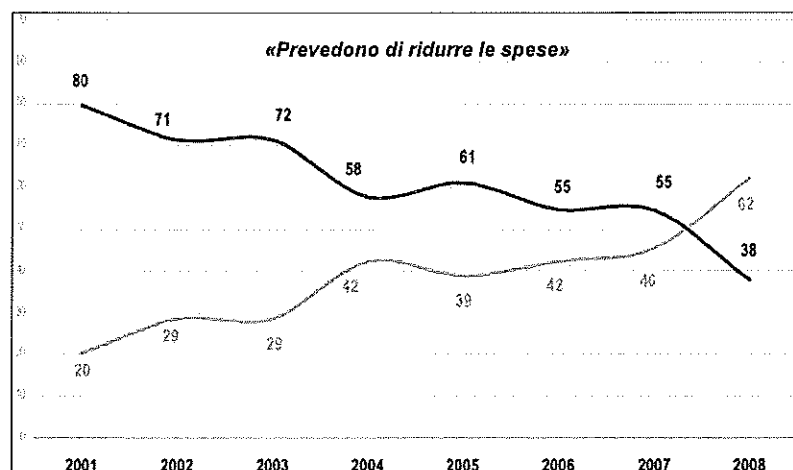
Fonte: Boston Consulting Group

La spiegazione di tali dinamiche non può risiedere naturalmente solo in fattori di tipo congiunturale, recenti indagini dimostrano infatti che è in atto una vera trasformazione all'interno della società italiana relativamente al plesso di valori caratterizzanti la cultura affluente che hanno dominato la società italiana sin dagli anni '80.

## 2.10 La trasformazione culturale in atto nella società italiana

Nei seguenti paragrafi emerge un quadro di come stiano mutando gli atteggiamenti della società italiana in termini di approccio ai consumi. Non si tratta di semplice ricerca del risparmio, ma di una mutata strategia di consumo che coinvolge tutti i livelli sociali. Il concetto di acquisto intelligente varia infatti a seconda delle possibilità economiche, del livello socioculturale e del più ampio gruppo sociale in cui l'individuo si riconosce. Il denominatore comune è individuabile nei mutati criteri di assegnazione di valore ai prodotti/servizi presenti sul mercato da parte dei vari cluster di consumatori. In sostanza, le ragioni per cui si verificano oggi i fenomeni del nomadismo, della minor fedeltà alla marca e di una maggiore razionalizzazione delle scelte, sono da ricercare in una serie di fattori più ampi rispetto alla mera esigenza di risparmio dovuta alle contingenze congiunturali.

Gráfico 41. Trend di riduzione della spesa



Fonte: GPF

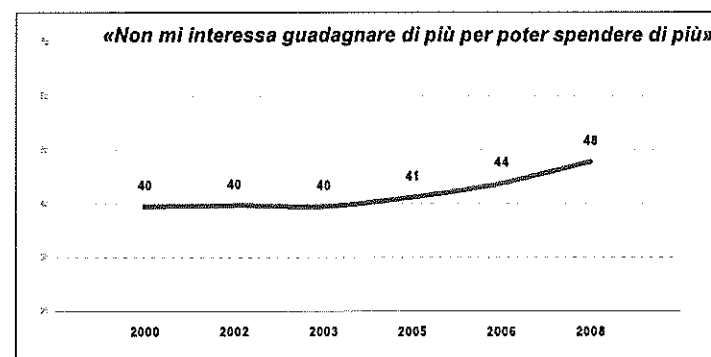
Sono sempre più gli italiani che dichiarano di voler ridurre il budget legato ai consumi nei prossimi anni. Le cause della nuova austerità non sono però solo determinate dalla particolare contingenza economica: è in atto una trasformazione culturale nella direzione di una austerità volontaria. La semplicità e la frugalità dei consumi sono tornate ad essere dei valori.

Le cose erano già cambiate anche prima della recessione degli ultimi mesi: se infatti i segnali della crisi erano già evidenti a luglio 2008 – data dell'ultima rilevazione 3SC di GPF – quando il 68,2% degli italiani dichiarava che si sarebbe orientato da lì in poi verso marche/prodotti meno costosi, è

anche vero che negli ultimi anni si è andata delineando una nuova sensibilità culturale che potremmo chiamare "austerità volontaria".

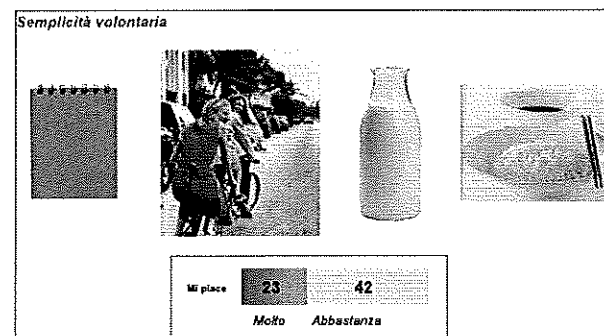
Dal 2006 ad oggi è cresciuto infatti di 4 punti percentuali (dal 44 al 48%) il numero di italiani che si dice d'accordo con l'affermazione "non mi interessa guadagnare di più per poter spendere di più", mentre il 55% degli italiani dice di riconoscersi nella filosofia della "semplicità volontaria". Nel mondo – non solo in Italia – sono sempre di più infatti coloro che rinuncerebbero a incarichi e carriere importanti per una vita più semplice ma meno stressante. Lavorare meno significherebbe consumare meno ma avere più tempo libero per godersi la vita, per dedicarsi a sé, alla famiglia, agli amici: si tratta di un rovesciamento radicale nella gerarchia dei valori.

Gráfico 42. La frugalità come fenomeno culturale



Fonte: GPF

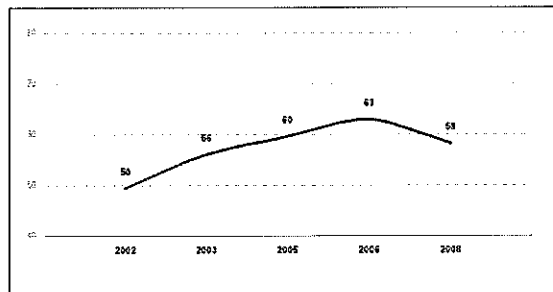
Figura 10.



Fonte: GPF

Quello che sta accadendo è dunque un vero e proprio cataclisma socioculturale: oggi per la prima volta si assiste a una battuta d'arresto dei valori di edonismo e consumismo che avevano caratterizzato la società italiana sin dagli anni '80. Si noti che negli ultimi due anni, è calato di 5 punti percentuali il numero di coloro che si riconosce nell'affermazione "In un momento come questo, bisogna badare soprattutto ai propri interessi personali", passando dal 63 al 58%.

**Grafico 43. «In un momento come questo, bisogna badare soprattutto ai propri interessi personali»**

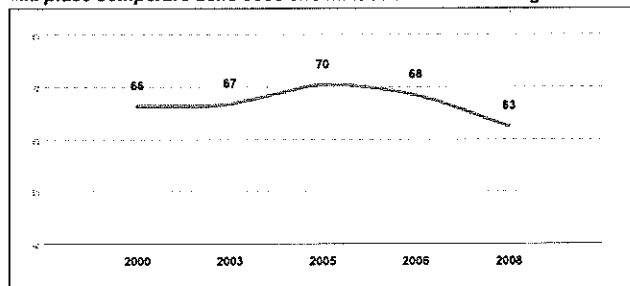


Fonte: GPF

La battuta d'arresto dell'egoismo e del consumismo corrisponde a un arretramento dell'importanza attribuita all'apparire: come testimonia il grafico seguente, diminuisce di 7 punti percentuali rispetto al 2005 la percentuale di coloro che si dicono interessati a fare "bella figura" attraverso ciò che possiedono.

**Grafico 44. Si attenua in maniera significativa il valore dell'apparire**

«Mi piace comparare delle cose che mi facciano fare bella figura»



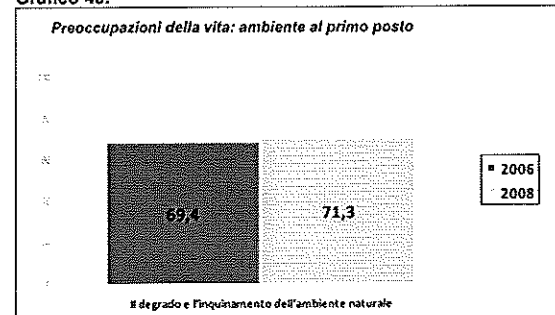
Fonte: GPF

Se dunque è in crisi il plesso di valori caratterizzanti la cultura affluente, l'aver e l'apparire, che hanno dominato la società italiana sin dagli anni '80, se dunque scende l'ansia di esibizione sociale e la seduzione degli status symbol, torna invece a crescere il desiderio di approfondimento, di conoscenza, di arricchimento personale, tutti valori in significativa salita.

## 2.11 Si torna a parlare di impegno e di solidarietà

In maniera speculare all'attenuazione dell'egoismo, tornano a crescere l'impegno e il senso di collaborazione, solidarietà, responsabilità in un'ottica locale (la propria comunità di appartenenza) e globale (le conseguenze delle mie azioni sul mondo). L'ambiente infatti risulta la prima preoccupazione per il 71% degli italiani.

**Grafico 45.**



Fonte: GPF

**Tabella 16. Come cambiano i valori degli italiani**

Ricerca di distinzione	-2%
Amore per arte e cultura	+1,9%
Egoismo	-1,8%
Impegno sociale	+2,5%
Senso di comunità	+1,5%
Moda	+1,2%
Attenzione all'ambiente	+1,8%
Austerità	+2,7%

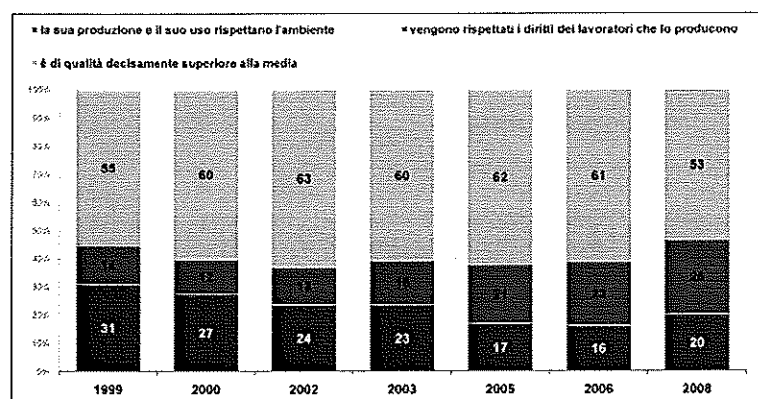
Fonte: GPF

Da rilevare che l'austerità non si afferma solo come rinuncia ma assume il significato di stile di vita. Non è vissuta solamente come privazione (voluta o dovuta), ma acquista una nuova valenza culturale e si può coniugare con la ricerca della bellezza e del piacere. La sobrietà dei consumi si configura dunque non come una rinuncia ma piuttosto come la nuova "cifra culturale" del nostro tempo. Così, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, questa tendenza convive con un interesse per la moda, l'estetica, l'espressione di sé che non sono affatto in crisi: negli ultimi due

anni, al contrario, l'interesse per la moda è cresciuto di 1 punto percentuale. Quello che in crisi è l'interesse per l'apparenza in quanto tale esemplificato dall'adozione e l'esibizione di prodotti status symbol, che ha lasciato spazio alla voglia di autenticità.

Cresce l'attenzione all'ambiente e all'eticità della produzione, mentre il concetto di qualità viene ora declinato in funzione del prezzo. Rimane, e non potrebbe mancare, la dimensione del sogno legata ai prodotti di alta qualità caratterizzati da un prezzo molto elevato, ma anche in questo caso il consumatore chiede oggi alla marca di mantenere standard di qualità elevati e verificabili, il rispetto dei diritti dei lavoratori ed una produzione rispettosa dell'ambiente. In sostanza tutti gli operatori vengono ora valutati dal consumatore in maniera più critica e consapevole, non si sottraggono a tale logica le marche top in quanto il consumatore è molto più selettivo che in passato.

**Grafico 46. "Sono disposto a pagare di più per un prodotto quando so che ..."**



Fonte: GPF

## 2.12 Le prospettive dei marchi low cost di qualità nel nuovo contesto economico, sociale e culturale

Questo contesto, sul piano della contingenza economica ma anche su quello culturale, si rivela dunque estremamente promettente per i marchi low cost di qualità. Oggi più che mai tale settore riesce a essere rilevante in quasi tutti i territori socioculturali. Il prezzo è sicuramente protagonista ma la mera valutazione del prezzo non è sufficiente a spiegare il fenomeno in atto. Il low cost di qualità è diventato "la" filosofia di consumo e a fronte di un reddito spesso decrescente in rapporto

al potere d'acquisto, si dedica al fattore prezzo un'attenzione inedita e pervasiva, ma non si tratta solo di necessità in quanto si diffondono nuove consapevolezze:

- Prezzo alto non è più sempre sinonimo di qualità elevata
- Prezzo basso non significa necessariamente rinuncia
- Prezzo alto non è necessariamente cool

Il consumatore vuole sentirsi competente e "furbo": il punto è ripartire per il maggior numero di beni e servizi il reddito che si ha a disposizione per arricchire la propria vita di piacere e di esperienze.

Il low cost di qualità si allontana dunque dalla dimensione della rinuncia e della "riduzione", e assume un significato nuovo, non privativo ma positivo. Il low cost diventa quindi sinonimo del prezzo "giusto", in una sintesi multidimensionale di valore e qualità.

## 2.13 Dal prezzo al valore: ragioni dell'affermazione del low cost di qualità

Il prezzo racchiude dunque in sé nuovi significati:

- è la misura della competenza e dell'autonomia di giudizio del consumatore
- riflette l'equilibrio tra il guadagno del produttore e il vantaggio per il consumatore, e dunque esprime lo sforzo di "correttezza" del produttore nella relazione
- sintetizza il differenziale rispetto ai competitor, in un contesto in cui l'equity di marca è sempre più dipendente dalla percezione del rapporto qualità/prezzo
- genera gratitudine nel consumatore e rafforza il legame emotivo con il brand
- esprime accessibilità e "democrazia" dei consumi, anche qui potenziando l'investimento emotivo nel brand

Se per marca si intende un'entità portatrice di valori è innegabile che molte aziende del low cost di qualità siano oggi percepite come marche. I valori di cui sono portatrici sono: la promessa di un prezzo onesto e conveniente, una qualità elevata rispetto al prezzo che nel settore dei servizi diventa eccellenza qualitativa, l'impegno ad effettuare una produzione nel rispetto dei principi etici e di responsabilità sociale d'impresa e la capacità di offrire al cliente elementi di valore intangibile come una shopping experience e una brand experience di elevato livello. Tali elementi erano prima appannaggio solamente delle marche top. D'altra parte il prezzo e il valore hanno cessato di essere strettamente e necessariamente correlati:

- Il valore supera la dimensione meramente economica per abbracciare significati individuali e soggettivi
- Conta quello che l'oggetto vale per me, non quello che vale (e costa) in sé

In sostanza il low cost di qualità assume un "Value for me" elevato in quanto dà la possibilità di scegliere, sulla base di un soggettivo paniere di acquisti, in che modo allocare le proprie risorse con un duplice obiettivo:

- far quadrare il bilancio a fine mese non rinunciando ad elementi di qualità considerati essenziali
- non rinunciare in un numero minore di categorie di consumo ad effettuare trading up e a levarsi dunque quelle piccole soddisfazioni così importanti ai fini di un maggior benessere personale

Il low cost di qualità costituisce lo strumento per mettere in pratica una più evoluta strategia di acquisto, le persone lo comprendono ed è questa la ragione per cui non assegnano il significato di rinuncia ma di assoluto valore positivo.

Si può parlare dunque di un valore "sartoriale", su misura, che consente vie di personalizzazione e di autenticità fino a oggi inedite:

- Criterio di scelta soggettivo: sempre più diffuso il senso di insofferenza per la pubblicità
- Percorsi personalissimi e unici: internet come strumento di esplorazione e liberazione traccima dall'avanguardia alle correnti meno avanzate
- Opzioni personali, significati individuali del consumo: il fai-da-te spesso associato ai prodotti e servizi low cost (dal montaggio dei mobili IKEA ai posti non assegnati dei voli Ryanair) non è più vissuto come una rinuncia e un'imposizione ma come una liberatoria occasione di personalizzazione
- Bisogno di sentirsi intelligente e competente: scoprire un bargain è un boost all'autostima maggiore del conformarsi a uno status symbol
- Centralità del rapporto col prodotto: la logica del "valore per me" rende il rapporto con il prodotto più intimo e personale

## 2.14 Dall'oggetto all'esperienza

Da una cultura dell'apparire secondo quanto è socialmente richiesto si passa oggi ad un concetto dell'apparire per come si vuole essere, e questo cambiamento corrisponde uno shift anche nel rapporto con il consumo, dall'aver all'essere, dall'oggetto all'esperienza:

- Conta quanto mi riconosco io nell'oggetto che compro
- Contano le cose che posso fare con l'oggetto che compro, le emozioni che mi farà vivere, le esperienze che grazie all'acquisto potrò fare
- L'oggetto in sé, la sua qualità, la sua durata, soprattutto per i segmenti più avanzati della società, contano ormai meno

## 2.15 Il low cost di qualità è "il" consumo contemporaneo

Il low cost è ormai una pratica diffusa e consolidata, il minor prezzo praticato dalle marche del low cost di qualità oggi non è più sinonimo di qualità bassa, ma di correttezza da parte del produttore.

In un contesto di liberazione dagli stereotipi e di ricerca di semplicità il low cost è divenuto non "una" ma "la" modalità di consumo della società d'oggi, quella più capace di catturare lo spirito del tempo.

Il low cost assume quindi la valenza di una forma di rispetto per il consumatore, che apprezza le marche del settore perché sono le più vicine ai bisogni e desideri delle persone. Non più rinuncia dunque ma scelta di autenticità.

Oggi il consumatore è più competente, più indipendente e più esigente che in passato, le persone scelgono con consapevolezza per quali generi di prodotti risparmiare e per quali no. Oggi le persone sono disposte a pagare un prezzo molto alto solo se c'è la garanzia di un prodotto di elevata qualità.

Il 71% degli italiani si dice d'accordo con l'affermazione che "Il prezzo basso e conveniente oggi non è più sinonimo di qualità bassa, ma di correttezza da parte del produttore".

I marchi dichiaratamente low cost sono ormai "sdoganati", e non creano alcun "complesso" di immagine: il 78,7% degli italiani dichiara che "aziende del low cost di qualità come Ryan-Air, IKEA, Dacia, etc. hanno dimostrato che non sempre a prezzi bassi corrisponde bassa qualità». All'interno della tabella 17 sono riportati alcuni dei risultati dell'indagine

Tabella 17.

Oggi le persone scelgono con consapevolezza per quali generi di prodotti risparmiare e per quali no	90,6%
Aziende come Ryanair e IKEA hanno dimostrato che non sempre a prezzi bassi corrisponde bassa qualità	78,7%
Le persone che scelgono oggi prodotti low cost sono quelle che cercano cose semplici ed essenziali	75,4%
Le marche low cost oggi sono apprezzate perché sono più vicine ai bisogni e ai desideri delle persone	79,9%
Il prezzo basso e conveniente oggi non è più sinonimo di qualità bassa, ma di correttezza da parte del produttore/venditore	77,1%
Oggi le persone sono disposte a pagare un prezzo molto alto solo se c'è la garanzia di un prodotto di elevata qualità	68,1%

Fonte: GPF

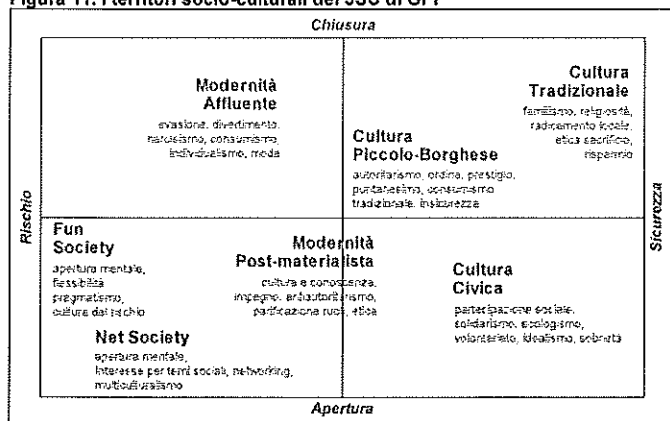


## 2.16 Low cost si dice in molti modi

La pervasività e l'attualità del low cost come modalità di consumo è dimostrata dal fatto che non si può più parlare "del low cost" ma "dei low cost": tutti (o quasi) gli Italiani, con modalità e declinazioni valoriali diverse praticano oggi modalità di consumo low cost.

La propensione al low cost risulta trasversale rispetto alle articolazioni socio-culturali della società italiana, ed è ormai riuscita a penetrare anche nei settori della società più ancorati ai valori di status e di esibizione. Il low cost è praticato in tutti i territori di cui si compone la mappa socio-culturale del 3SC di GPF, seppure con stili, abitudini e preferenze di brand anche molto dissimili, ma che confermano la ricchezza di un approccio al consumo – il low cost di qualità appunto – di cui non si può più parlare al singolare.

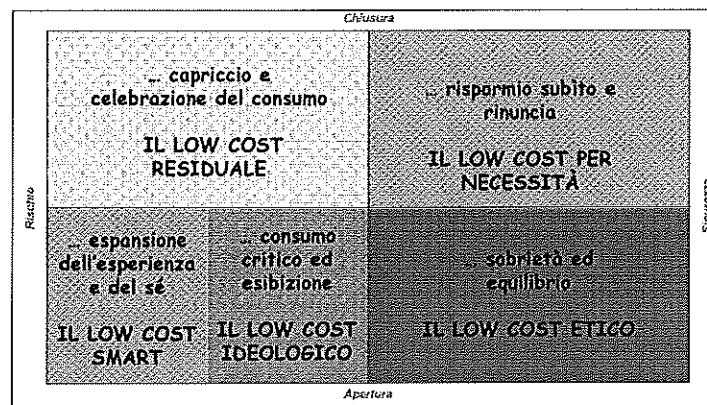
Figura 11. I territori socio-culturali del 3SC di GPF



Fonte: GPF

Si va dal low cost vissuto come risparmio subito e rinuncia del "piccolo borghese", al low cost "residuale" di chi ancora si riconosce nei valori di apparenza e consumismo degli anni '80 ma che non disdegna di affidarsi a marchi "sdoganati" e oramai "ecumenici" come IKEA o Ryanair. Si arriva ai cosiddetti "radical chic" che fanno del low cost la loro strategia di affermazione ideologica e di differenziazione e ai giovani della "net society" che ne fanno strumento di liberazione dall'etichetta e dagli stereotipi, fino a quanti ritengono che lo spreco sia immorale e fanno del low cost una scelta di etica e di responsabilità sociale.

Figura 12. I mondi del low cost



Fonte: GPF

Ognuno degli stili di low cost corrisponde a un preciso profilo socio-culturale e a un preciso "paniere" ideale di prodotti, servizi, brand.

Il tipico "esponente" di low cost etico ha più di 40 anni, è diplomato, è sposato con figli, ha un reddito medio o medio-basso; fa volontariato, si interessa di politica, è credente, si preoccupa per l'ambiente. Per questo segmento l'antitesi del low cost è lo spreco, e lo spreco è ritenuto immorale. Questi individui credono nel risparmio come forma di rispetto nei confronti della propria famiglia e non subiscono il fascino delle marche e della pubblicità; optano, quando è possibile, per prodotti di minor prezzo ma di buona qualità perché vogliono che le cose durino. Nel loro armadio abbigliamento e calzature unbranded, nella loro dispensa prodotti alimentari delle private label, nella loro casa lampadine a risparmio energetico, tecnologia datata, arredamento sobrio ma di buona qualità e durata, parcheggiata fuori casa un'auto funzionale e con pochi fronzoli.

Se ci si sposta sul low cost ideologico cambia il profilo e cambiano anche i valori: si tratta qui di individui tra i 25 e i 50 anni, laureati, con reddito medio e medio-alto. Leggono i quotidiani, si interessano di politica, guardano poca televisione ma consumano molto cinema. Anticonformisti, dalla mentalità aperta e indipendente, adottano strategie di consumo di trading-up e trading-down: dal discount al biologico, dal cellulare basic (l'immagine non conta) al computer ad alte prestazioni (per lavorare). Si tratta di uno stile di consumo intellettualizzato e iper-razionale, in cui si cerca il bargain migliore per sentirsi "furbi", con un atteggiamento distaccato e critico nei confronti della pubblicità e del consumismo. Ecco allora che nel loro paniere d'acquisto trionfa il "no logo", mentre tra i loro canali d'acquisto preferiti convivono (apparenti) opposti, dal discount, all'azienda di arredamento che consente di esibire essenzialità e minimalismo coniugando un'esperienza di rigore formale e di design raffinato, il "radical chic" ideale, fino ad arrivare a banche e assicurazioni

on-line, intelligenti, evolute, "furbe" (amate anche dal low cost smart), offrono il compiacimento del fai-da-te, della perla trovata su internet, della scelta "avanti" di cui il piccolo borghese ha paura.

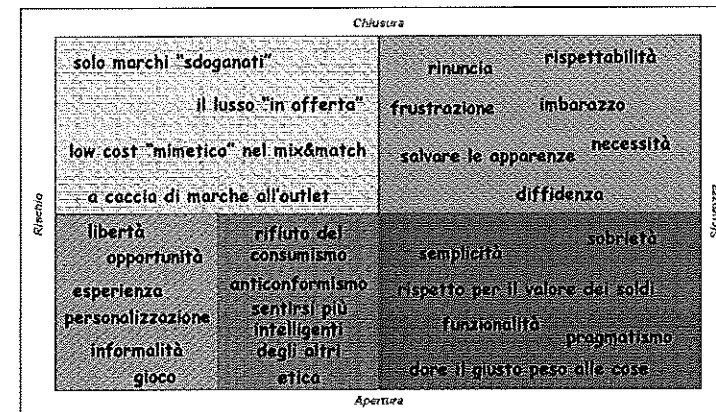
Diffuso ma culturalmente ormai marginale è poi il **low cost per necessità**, quello degli ultra-quarantenni, sposati con figli, di livello reddito basso e medio-basso, che risparmiano per far quadrare il bilancio familiare. Si tratta di persone preoccupate soprattutto del proprio privato, che considerano il mondo fuori prima di tutto una minaccia. Sono molto attaccati alla famiglia, e con la famiglia si godono i frutti del proprio duro lavoro. Consumatori conservatori e diffidenti, scelgono solo le marche di cui si fidano. Pur avendo un budget limitato e dovendo dunque risparmiare, ci tengono però a salvare le apparenze. Nella loro dispensa solo prodotti di marca, ma comperati in offerta. L'auto, anche se basic, non deve esporre ad alcun rischio, anche e soprattutto di immagine. In vacanza non rinunciano all'albergo, ma per risparmiare mangiano al sacco. L'arredamento di casa è tradizionale, pieno di ninnoli e leziosità, viene da mobilifici più o meno economici dallo stile però "rispettabile" e "borghese". Non a caso infatti questo segmento è l'unico che non si riconosce in IKEA: codici troppo poco tradizionali e "safe", uno stile troppo riconoscibile e trasparente nei suoi valori di semplicità e accessibilità.

Si può definire **low cost residueale** quello praticato nel territorio socio-culturale della modernità affluente. Si tratta di individui sotto i 45 anni e di reddito medio-alto e alto, influenzati dalla pubblicità e molto interessati all'opinione degli altri. Si tratta di consumatori impulsivi, che si vogliono togliere gli sfizi: il low cost è rilevante solo nella misura in cui consente loro di togliersi qualche sfizio in più, ma senza rinunciare a fare bella figura con ciò che si possiede. La loro filosofia è che l'apparire e l'avere contribuiscano a farci essere quello che siamo: perciò vestiti, casa, macchina sono degli status symbol, così come la tecnologia (televisore, cellulare), che deve essere sempre all'avanguardia. Ecco allora che le loro pratiche di consumo low cost sono "residuali" e "mimetiche", concepite per espandere ancora di più il proprio paniere, in una logica di celebrazione del consumo: si va a caccia del "lusso in offerta" negli outlet, ci si compra qualche pezzo di arredamento all'IKEA a patto che si riesca ad inserirlo tra i pezzi di pregio, si vola con Ryanair perché è ormai "sdoganata", si compra qualche vestito da Zara perché è raffinata e modalola, non sfigura tra i vestiti griffati e consente di ruotare il guardaroba più velocemente.

La nuova e la più avanzata frontiera del low cost è costituita senza dubbio dal **low cost smart**. Fanno parte di questo target i giovani sotto i 40 anni, laureati, con reddito medio e medio-alto. Informali, aperti, laici, dinamici, credono nel confronto e nella libertà individuale. Leggono i quotidiani ma si informano soprattutto attraverso internet, sono interessati a quanto accade nel mondo intorno e cercano di fare scelte etiche. La tecnologia li entusiasma per la possibilità di aprirsi allo scambio con gli altri e di arricchire di esperienze la propria vita – qui la marca e le prestazioni contano. Usano internet per fare scelte di consumo intelligenti e autonome. Non sono interessati alla marca come status, ma hanno bisogno di rispecchiarsi e di avere emozioni positive dagli oggetti di cui si circondano. Low cost per loro significa ampliare i propri orizzonti, le proprie opportunità, il proprio bagaglio di esperienze, in una logica di consumo ludica, disinvestita, eclettica, aperta a sperimentazioni e contaminazioni. In questa logica, ecco alcuni dei loro consumi low cost preferiti:

- abbigliamento "hip", metropolitano, eclettico, cool ma informale. Vestiti che possono anche durano poco, ma che si possono combinare a piacimento per comporre il proprio stile personale.
- voli low cost: freschi, giovanili, frizzanti, legati al divertimento (ti portano ad Amsterdam e Ibiza ...). Le compagnie aeree low cost, esprimono la componente randomica del low cost, che dà sale alla vita: scelgo la destinazione in base all'offerta migliore, non decido prima dove voglio andare.
- arredamento accessibile e solare, in grado di abbinare semplicità e design ricercato ad una produzione socialmente responsabile. Un mondo sterminato di oggetti, che si combinano per dar vita a idee di arredo originali e personali.

Figura 13. I mondi del low cost: parole chiave



Fonte: GPF

Se dunque emergono strategie d'acquisto differenti in relazione a differenti cluster della popolazione, ciò è reso possibile dal fatto che il low cost di qualità è presente oggi in gran parte dei settori produttivi. Il denominatore comune è la capacità di creare valore per il cliente, ma la declinazione di valore cambia a seconda del settore produttivo di riferimento. Il capitolo successivo, analizzando l'evoluzione dell'offerta, mette in evidenza tali aspetti.

## Cap 3. Evoluzione dell'offerta di prodotti e servizi low cost di qualità

### 3.1 La grande distribuzione non alimentare

#### 3.1.1. L'evoluzione dei trend di mercato

Nella grande distribuzione non alimentare le formule che registrano il maggior sviluppo, anche se in forte ridimensionamento, sono le catene (attive soprattutto nell'abbigliamento grazie alla forte crescita dei competitors internazionali), le grandi superfici specializzate (bricolage, elettrodomestici, mobile e abbigliamento sportivo), seguiti dai gruppi d'acquisto particolarmente attivi nel settore degli elettrodomestici e del bricolage (che risultano in rallentamento) e dai grandi magazzini che stanno proponendo format di vendita rinnovati e nuovi.

Le superfici despecializzate sono invece in lieve contrazione. Si fa riferimento sia alle superfici despecializzate minori, che risentono del loro posizionamento troppo generalista e sono quindi meno competitivi nei confronti degli specializzati, sia alle superfici despecializzate di più ampia dimensione, che risentono della concorrenza soprattutto da parte dei category killer (in particolare degli specialisti di prodotti tecnologici).

Il segmento del tessile e abbigliamento ha registrato l'incremento più limitato del settore, in quanto maggiormente influenzato dalla minor propensione ai consumi.

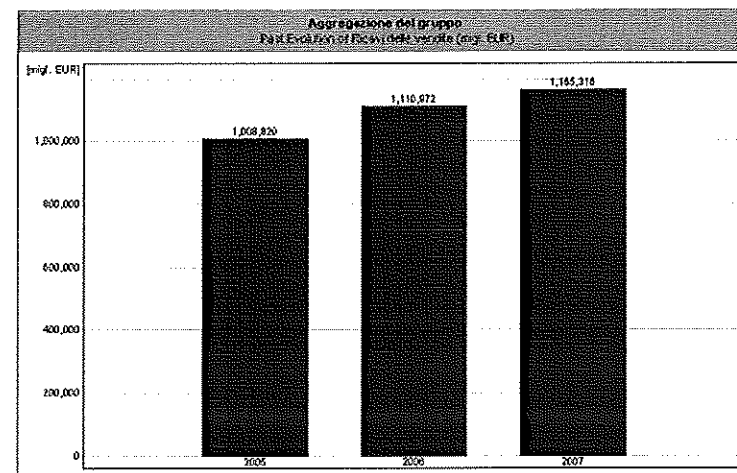
**Tabella 18. Grande distribuzione non alimentare: andamento delle vendite, dal 2003 al 2008**

(Mn. euro)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	% variaz. 2008/2007
<b>Grande distribuzione non alimentare:</b>	<b>20.308</b>	<b>21.535</b>	<b>23.070</b>	<b>24.650</b>	<b>25.800</b>	<b>26.565</b>	<b>3,0</b>
• tessile abbigliamento	3.780	3.845	4.000	4.180	4.295	4.370	1,7
• bricolage	1.917	2.240	2.566	2.900	3.130	3.280	4,8
• mobili/arredamento e complementi d'arredo	1.975	2.100	2.270	2.430	2.585	2.680	3,7
• elettrodomestici	6.480	7.000	7.660	8.330	8.750	8.970	2,5
• altro	6.156	6.350	6.574	6.810	7.040	7.265	3,2

Fonte: Databank

Il segmento degli articoli sportivi continua a registrare performance positive fino al 2007, relativamente al 2008 si attendono dati meno positivi in riferimento all'intero settore.

**Grafico 47. Analisi settore articoli sportivi**



Fonte: Bureau Van Dijk

Il mercato della distribuzione moderna mantiene comunque un trend positivo anche se in rapida decelerazione e si attesta sui 4.370 milioni di euro. E' un andamento sostenuto soprattutto dalla crescita dinamica delle catene con un'offerta di prezzo più contenuta ed un'offerta, come vedremo nei paragrafi successivi, ricca di valore per il cliente. Si tratta di quegli operatori specializzati nel settore moda che hanno lanciato il fast fashion a diffusione internazionale come Zara ed H&M, sia di operatori che a diversi livelli di posizionamento hanno saputo reingegnerizzare il proprio modello di business e riposizionarsi con successo come OVS industry, sia di operatori che presentano un'offerta specialistica differente ma di gran successo, come Decathlon nello sport. Discreto il trend dei grandi magazzini anche se tendenzialmente in ridimensionamento in quanto ancora sottoposti a parziale ristrutturazione e/o revisione dei formati da parte degli operatori leader.

I despecializzati registrano una contrazione di fatturato che risulta più accentuata per le superfici despecializzate minori rispetto alle superfici despecializzate maggiori. Questi canali sono penalizzati dalla bassa specializzazione e da un'offerta indifferenziata, basata sulla massificazione e su promozioni che inducono quasi esclusivamente all'acquisto d'impulso.

Le previsioni per il 2009 indicano una flessione della spesa delle famiglie che, pur privilegiando la distribuzione moderna, dovrebbe comportare, anche in questo settore, una flessione legata alla più ampia crisi generale. Rimarranno deboli i consumi per i beni durevoli che potrebbero registrare un miglior sviluppo solo nell'ipotesi di incentivi all'acquisto di elettrodomestici e altri beni di importo elevato e/o al centro delle preferenze dei consumatori.

Dal 2010 si attende un quadro in miglioramento, seppur graduale, in linea con uno scenario internazionale di tendenziale ripresa.

In futuro i comportamenti dei consumatori premieranno le aziende che presentano la maggiore convenienza in termini di qualità/prezzo e quelle che si caratterizzano per la capacità di sapere offrire un value for money positivo e un contenuto emotivo elevato.

In questo contesto la distribuzione moderna non alimentare rispetto al dettaglio tradizionale è destinata comunque a crescere. Si moltiplicano le iniziative degli operatori moderni che si affermano per la capacità di ridurre i prezzi di listino rispetto al passato offrendo al contempo elevato valore al cliente (come IKEA ITALIA RETAIL e DECATHLON ITALIA).

### 3.1.2. L'evoluzione del gioco competitivo

L'elevato tasso di competizione è presente in tutti i segmenti e in tutte le formule distributive, anche trasversalmente. L'offerta delle aziende si manterrà fortemente incentrata sul prezzo e sulle politiche promozionali, ad intensità diverse a seconda dei format e dei segmenti, all'insegna di una maggior propensione verso lo shopping low cost di qualità. La limitata propensione ai consumi porta a differenziare l'offerta, a migliorare i servizi e ad innovare i formati in modo da rispondere alle nuove esigenze di mercato.

Le formule maggiormente competitive rimarranno quelle più specializzate, che favoriranno riposizionamenti competitivi da parte di operatori despecializzati (in particolare i minori). In presenza di un'economia debole, la ricerca della convenienza porterà ad una ripresa dei canali più mass che riescono ad associare prezzi convenienti e servizi di prossimità.

Per quanto riguarda più specificatamente le grandi superfici specializzate, la concorrenza sarà spinta dall'affermazione delle formule già avviate in campo internazionale nel settore degli elettrodomestici, casa-arredo, bricolage e abbigliamento. Oltre ad agire sulla leva prezzo, perseguiranno la proposta di soluzioni complete per il cliente con una maggior componente di servizio di tipo specialistico e la valorizzazione di nuovi target.

Ancora in fase di completamento il restyling dei grandi magazzini sia di fascia alta italiani (GRUPPO COIN e RINASCENTE), sia di fascia più economica (UPIM). Il completamento della fase di riorganizzazione delle formule commerciali consentirà di competere meglio con i diversi attori di mercato ed in particolare con quelli fast fashion globali e con i category killer con assortimento ampio e profondo su un limitato numero di categorie merceologiche (come ad esempio Sephora nella profumeria).

La distribuzione organizzata vedrà accrescere il peso delle organizzazioni più strutturate che aumenteranno la massa critica ed il potere contrattuale. Saranno infatti privilegiati quei gruppi d'acquisto capaci di una visione strategica d'insieme, di rispondere in modo veloce alle esigenze di mercato, e di proporre un'immagine comune nel rispetto di parametri predefiniti richiesti agli aderenti (come metrature, layout, display, ecc.).

La perdita di competitività del piccolo dettaglio determinerà la spinta all'ammodernamento attraverso l'adesione a gruppi d'acquisto o a catene in franchising.

La tendenza alla concentrazione si rafforzerà soprattutto nelle mani dei leader appartenenti prevalentemente al settore degli elettrodomestici ed elettronica di consumo e soprattutto a favore delle grandi superfici specializzate.

In generale le strategie saranno orientate alla ricerca dell'efficienza gestionale interne e all'ottimizzazione della filiera dei costi attraverso la ricerca di sinergie con i produttori. In un contesto di competizione crescente, sarà fondamentale per gli operatori distributivi segmentare in funzione dei processi di consumo e diversificare la propria offerta rispetto alla concorrenza attivando tutti i possibili mezzi per accrescere la fedeltà della clientela (es. fidelity card e frequent shopper card, differenziazione dell'assortimento, promozioni, investimenti in comunicazione, componenti di servizio, marche commerciali).

La distribuzione moderna fa sempre più valere un posizionamento di prezzo aggressivo che però richiede significative economie a livello di impresa (acquisti, marketing, logistica) da una parte e, dall'altra, un livello di servizio al cliente sempre più accurato oltre a un ricco assortimento in termini di referenze.

Gli operatori puntano a coniugare la qualità e il servizio delle proprie formule distributive con la convenienza, a tradurre in riduzioni di prezzo tutti i guadagni di efficienza ottenuti con interventi mirati in funzioni aziendali quali la logistica o gli acquisti. Il prezzo è risultato cruciale per tutte le formule ma in particolare per le grandi superfici despecializzate (che si connotano per il posizionamento di fascia economica), e per la distribuzione organizzata che soprattutto nel comparto degli elettrodomestici, soggetto ad elevata concorrenza, si è battuta adottando iniziative promozionali aggressive nell'offerta di beni durevoli e campagne di accesso al credito al consumo che favorissero gli acquisti. Anche nel medio termine l'attività di promozione e la politica di prezzo continuerà ad essere una leva di fondamentale importanza per le aziende, soprattutto nell'ottica della fidelizzazione del target con maggiori potenzialità verso cui adottare iniziative mirate.

I punti di vendita con modelli di business più tradizionali e con prodotti di fascia medio alta hanno contrastato la concorrenza delle catene più innovative e più forti sul prezzo attraverso l'adesione a centrali di acquisto che hanno consentito importanti economie di acquisto e un relativo contenimento dei prezzi. Nei segmenti dell'abbigliamento e degli articoli sportivi la prima centrale di acquisto è INTERSPORT ITALIA, collegata ad INTERSPORT INTERNATIONAL CORPORATION, che oggi fornisce più di 4.900 negozi e catene di articoli sportivi in 32 differenti paesi nel mondo. Fra queste citiamo in Italia realtà come Cisalfa e Sport85 le quali, grazie al ricorso alle centrali di acquisto, hanno potuto garantire elevati livelli di assortimento e servizio all'interno dei punti vendita pur mantenendo elevate marginalità. Fra questi operatori ottiene maggiori risultati chi è in grado di coniugare una shopping experience di qualità (architettura degli spazi, display e visual) e la

possibilità per il cliente di tradurre la visita al punto vendita in un piacevole momento di relax senza per questo dover subire la pressione dell'acquisto.

Gli operatori del settore devono dunque tendere a curare sempre di più la componente immateriale del prodotto distributivo, in particolare nella Grande Distribuzione sono fondamentali aspetti quali la facilità di accesso al punto di vendita, la disponibilità di parcheggi, la rapidità del servizio e la riduzione dei tempi di attesa ai banchi ed alle casse, la disponibilità e la cortesia del personale; esistono anche altri servizi al consumatore maggiormente personalizzati sia sulla base delle richieste da parte del cliente che sulla base della tipologia dell'offerta (servizio progettazione per mobili, servizio riparazioni per elettrodomestici e tessile-abbigliamento, servizio accordature racchette o di montaggio e trasporto delle attrezzature nei negozi di articoli sportivi, ecc.). La maggior attenzione al cliente e la necessità di differenziarsi rispetto alla concorrenza porterà al potenziamento dei servizi anche nelle formule più despecializzate.

La capillarità della rete di vendita e la politica di localizzazione dei punti vendita sono fondamentali; la capacità di presidio territoriale diventa sempre più cruciale e tanto è maggiore la dimensione delle aziende, tanto risulta maggiore la difficoltà di ottenere le autorizzazioni da parte delle Regioni, generalmente poco favorevoli alla loro crescita numerica.

### 3.1.3. Scala valoriale per segmento di mercato nel settore articoli sportivi

Il modello low cost di qualità nella Grande distribuzione non alimentare è stato adottato da importanti competitor, che hanno ottenuto negli ultimi anni le migliori performance competitive.

L'importanza crescente della leva del prezzo, coniugata con la qualità del servizio ha infatti favorito quelle grandi imprese internazionali che avevano sviluppato un business model e una strategia mirati al low cost di qualità, e quelle nazionali che hanno saputo con rapidità e tempismo reingegnerizzare i processi aziendali e riposizionarsi in tal senso. Nel segmento degli articoli sportivi, il modello low cost di qualità e di successo è rappresentato da Decathlon.

La scala valoriale del business model low cost di qualità nel segmento degli articoli sportivi premia, insieme all'economicità dei prodotti acquistati, il contenuto moda e, in generale, la shopping experience, superiori a quanto viene erogato e percepito dai punti vendita con modelli low cost tradizionali. Il terzo modello presente sul mercato, quello dei punti di vendita tradizionali high value, che ha fronteggiato la concorrenza sul prezzo con le centrali di acquisto (tipo Intersport), esprime valori ma anche livelli di prezzo elevati.

Per garantire la sostenibilità del modello low cost di qualità (una buona redditività aziendale, prezzi d'accesso ridotti, un livello tecnico dei prodotti relativamente buono in alcuni casi o anche elevato in altri, un elevato contenuto moda, una shopping experience ed una brand experience elevata), occorre innovare e ottimizzare la catena del valore. Come si vedrà in dettaglio nel caso che segue, si tratta di ottimizzare la catena della fornitura, di ridurre le scorte di magazzino attraverso il rapido rinnovo degli articoli e di ridurre i costi di comunicazione, affidando anche al punto vendita un importante ruolo di comunicazione.

**Tabella 19.**

ARTICOLI SPORTIVI	PREZZO D'ACQUISTO	IL LIVELLO TECNICO DEL PRODOTTO	IL CONTENUTO MODA	IL SERVIZIO ASSISTENZIALE AL CLIENTE	IL SERVIZIO PERSONALE	IL PUNTO VENDITA
Modello tradizionale	basso	basico	basso	basso	bassa	bassa
Modello tradizionale	basso	intermedio	elevato	intermedio	elevata	elevata
Modello low cost	elevato	elevato	elevato	intermedio/elevato	elevata	elevata

Fonte: AssoLowcost

### 3.1.4. Il caso Decathlon



Decathlon è una multinazionale francese, leader nella creazione, distribuzione e produzione di articoli e tecnologie sportive, presente in Europa, Asia ed America con OLTRE 400 negozi e siti produzione e logistici.

In Italia, con un fatturato di circa 500 milioni di euro detiene la dodicesima posizione, con una quota dell'1,9% nel mercato della grande distribuzione non alimentare e di quasi il 5% nel segmento tessile e abbigliamento

La sua mission è stata molto chiara per tutti fin dal suo esordio: **offrire attrezzatura tecnica per tutti gli sportivi, dal principiante all'appassionato, con il miglior rapporto qualità/prezzo.**

I punti cardine del suo modello di business sono:

- Occuparsi di articoli sportivi e delle loro componenti operando a costi contenuti in due aree:
  - creazione e produzione di prodotti sportivi mondiali e di marche
  - distribuzione, grazie alla rete logistica, attraverso i punti vendita e on line,
- Massima ampiezza di gamma, con prodotti high value e contenuto design

Il modello di business è schematizzabile in un insieme di scelte strategiche e di ottimizzazione:

#### Economie di scala e/o di apprendimento

Grandi economie di scala e di esperienza cumulata grazie ad una presenza molto diffusa e articolata in tutto il mondo, con una formula commerciale unica e innovativa, che consente ampi volumi di produzione per componenti e prodotti finiti

#### Localizzazione e delocalizzazione geografica

Presenza distributiva in 13 paesi (20 entro il 2009) con 40.000 collaboratori di cui 3.500 in Italia, 438 punti vendita, di cui 51 solo in Italia, in continua crescita. La produzione è delocalizzata in 17 paesi, in Asia per il 43% e in Europa per il 32%

#### Innovazione di prodotto e/o di processo

Una nuova concezione del punto vendita, della filosofia del consumo e del prodotto. Innovazione di prodotto sviluppata internamente nel Centro di Ricerca e Sviluppo "Decathlon Creation", con tecnologie innovative in grado di garantire prodotti ai prezzi migliori. Ogni anno vengono realizzati 60.000 test e 150 prodotti nuovi.

#### Ampiezza di gamma

Amplissima gamma di articoli che coprono oltre 74 attività sportive, con un elevato numero di articoli a catalogo, tante marche e per diversi livelli di spesa

#### Acquisti e pianificazione della produzione

Produzione per le proprie Marche Passione in parte affidata a terzisti selezionati in tutto il mondo, (circa 150 aziende e 1000 addetti), legati da un forte legame di collaborazione che consente ai fornitori investimenti in macchinari e prezzi inferiori. In Italia 50 persone in 2 uffici gestiscono la produzione conto terzi su 4 processi, Marche di Componenti, prioritarie (Soft: tessile, Plasticomposite: Materie plastiche composti ed occhialeria, Essensole: Calzature, Mechanix: Bici); complessivamente l'8% della produzione mondiale del gruppo

#### Gestione dei flussi informativi

Avanzatissima ed efficiente gestione dei flussi informativi che consente il monitoraggio in tempo reale del venduto e delle necessità di riordini per punto vendita, senza stock in negozio, e con riapprovvigionamento just in time. La tecnologia è basata su controllo delle transazioni di cassa in tempo reale, la verifica dei prodotti in esposizione in area vendita avviene tramite un algoritmo denominato min / max (al passaggio in cassa dei prodotti si attiva l'algoritmo di controllo delle disponibilità presso il deposito di appartenenza e parte in automatico l'ordine per il riassortimento che avrà luogo il giorno successivo)

#### Logistica, trasporto merci e stoccaggio

Forte organizzazione logistica che garantisce la presenza sul punto vendita di tutti gli articoli in catalogo, con tempi di consegna nei negozi compresi tra 2 e 72 ore. Flussi ottimizzati dai centri di produzione a 40 depositi in 13 paesi (3 in Italia) e verso la rete dei negozi, un flusso di 413 milioni di articoli all'anno garantendo la disponibilità dei prodotti e tempi di consegna e di riordino rapidi. 2100 collaboratori impegnati, 38.000 containers esportati. Tutti i depositi sono automatizzati e dotati di tecnologie moderne e innovative.

### Advertising e comunicazione

Investimenti su tutti i media per circa il 2% del fatturato, ampio e crescente ricorso al direct marketing e, in riduzione, il volantaggio.

### Gestione dei canali distributivi

Diversificazione delle formule distributive, con il prossimo lancio anche in Italia di [www.decathlon.com](http://www.decathlon.com) (sito di vendita on line), dei negozi Koodza (insegna hard discount di prossimità) e di Decapro, il canale B2B

### Selezione/localizzazione dei punti vendita

Localizzazione nelle aree commerciali periferiche dei punti di vendita più ampi e dislocazione nei centri urbani, scelta dei piccoli centri per quanto riguarda i punti di vendita Koodza. Sono attualmente attivi 438 negozi Decathlon (240 Francia, 66 Spagna, 51 Italia, 18 Cina, 10 Portogallo, 10 Polonia, 9 Belgio, 9 Germania, 8 Ungheria, 6 Regno Unito, 6 Brasile, 3 Russia, 2 Paesi Bassi)

### Logistica ordini, magazzino e punti vendita

Forte organizzazione logistica che garantisce la presenza sul punto vendita di tutti gli articoli, un rapido avvicendamento dei prodotti a contenuto moda, il riapprovvigionamento automatico direttamente sul lineare alla rottura dello stock in tempi rapidissimi, tra 2 e 72 ore.

### Gestione forza vendita

Personale di vendita giovanile (27 anni l'età media in azienda) e molto motivato, grande e continua attività di formazione attraverso il centro di formazione creato con l'Università Internazionale dei Mestieri (in Italia Scuola dei Mestieri), 300 mestieri coinvolti, 6.000 assunzioni nel mondo all'anno, 500.000 ore di formazione, iter formativi specifici per ogni mestiere, percorsi ad hoc per lo sviluppo dei profili potenziali.

### Coinvolgimento dei clienti

Servizio di prenotazione on line degli articoli previa verifica degli stock grazie ad un sistema informatizzato di conferma e successivo addebito del prezzo d'acquisto (incentivo all'acquisto "self service"). E' attivo 6 gg. su 7 un Servizio Assistenza Clienti raggiungibile telefonicamente o via e-mail per informazioni e segnalazioni. Programma "my card": possibilità per ogni cliente di stamparsi in autonomia la propria carta fedeltà direttamente in negozio.

### Qualità e Customer satisfaction

Strategia commerciale tesa a massimizzare la customer satisfaction con la formula del "soddisfatto o soddisfatto" che rende possibile il cambio del prodotto, o il rimborso tramite "carta reso", entro 30 gg dall'acquisto dietro presentazione dello scontrino fiscale (con la possibilità di cambiare l'articolo acquistato, anche se utilizzato, nel caso questo non avesse soddisfatto le aspettative del cliente per i prodotti di marca Passione).

I suoi principali fattori di successo sono stati:

- **Prezzo:** i prodotti "Marche Passione" vengono proposti a prezzi molto competitivi e con la garanzia di una elevata qualità tecnica ottenuta grazie alle attività d'innovazione sviluppate internamente e di acquisto diretto delle materie prime.
- **Innovazione di prodotto:** l'ideazione e lo sviluppo realizzati dal Centro di Ricerca e Sviluppo, in collaborazione con i più grandi laboratori internazionali, consentono soluzioni sempre migliori in termini di comfort, sicurezza e performance di cui ne sono esempio Profiler (tessile anti-UV), Circular System (ammortizzamento di suola), Decathlon Ergonomic System (posizione del ciclista), Novadry (comfort tecnico e isolamento), ecc..
- **Ampiezza della gamma:** l'azienda copre 74 sport organizzati in dieci universi, attraverso prodotti di primo prezzo, di alta gamma, di grandi marche internazionali e le Marche Passione.
- **Sviluppo di servizi post vendita:** sono forniti nella maggior parte dei negozi grazie alla presenza di un laboratorio e di una squadra di tecnici professionisti in grado di garantire un servizio di manutenzione, riparazione e regolazione in giornata e senza appuntamento; le lavorazioni più complesse sono affidate ad un laboratorio centralizzato provvisto di macchinari professionali.
- **Controllo di qualità:** i prodotti vengono sottoposti a test anche dopo la loro immissione sul mercato, vengono raccolti i feedback degli utilizzatori e determinate eventuali azioni di correzione/ritiro per quei prodotti che non dovessero corrispondere agli standard qualitativi stabiliti. Un laboratorio chimico è sempre pronto effettuando analisi tossicologiche e/o allergeniche su prodotti che avessero presentato problemi.
- **Customer orientation:** il principio del "soddisfatto o soddisfatto", consente al cliente il cambio o il rimborso del prodotto anche dopo un mese dall'acquisto
- **Forte legame con i terzisti presenti nel mondo:** garantisce la qualità dei processi e dei prodotti, consentendo di ottenere il massimo rapporto qualità/prezzo sulle proprie Marche Passione.

Le performances competitive di Decathlon sono straordinarie: aumento della quota di mercato, riduzione dei prezzi, aumento delle quantità vendute con incremento del numero dei clienti, miglioramento dei risultati reddituali.

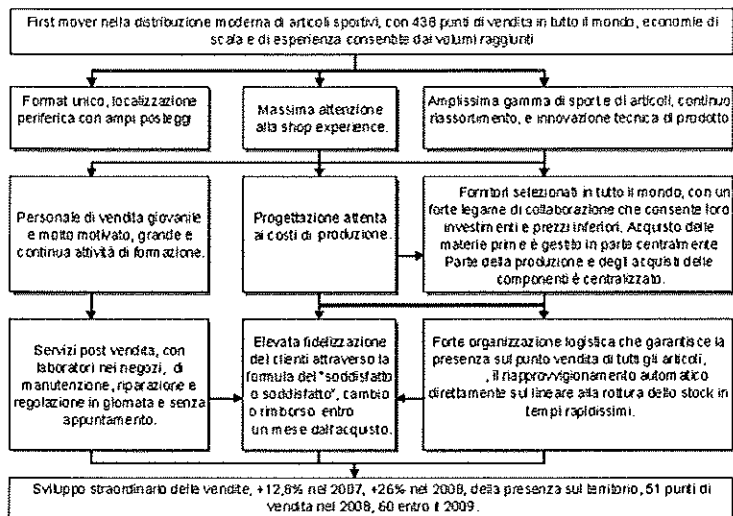
**Nel mondo:**

- presente in un numero crescente di paesi, 13 nel 2008, 20 nel 2009, con 438 punti vendita e 40.000 dipendenti.

**In Italia:**

- un fatturato in continua crescita, +13% nel 2007, +26% nel 2008, ha raggiunto 735 milioni di euro;
- 51 punti di vendita nel 2008 (46 nel 2007 e 39 nel 2006), nel corso del 2009 ne sono previsti altre 8-10;
- 60 milioni di visitatori previsti per il 2009, 17 milioni di clienti nel 2008 (+24.5% rispetto al 2007), 64 milioni di articoli venduti (+29,2% rispetto al 2007);
- Occupazione in continua crescita: 3.500 dipendenti e nuove assunzioni previste;
- 86,2% il livello di Customer Satisfaction (maggio 2007)

**La mappa del posizionamento competitivo di Decathlon**



**3.2 La distribuzione moderna del mobile**

**3.2.1 L'evoluzione dei trend di mercato**

Il fatturato settoriale ha registrato nel quinquennio 2003-2007 un incremento in valore dell'8,5% medio annuo, attestandosi sui 3.261 milioni di euro nel 2007 (+7,3% rispetto all'anno precedente). Nell'ultimo anno si prevede un incremento minore ma comunque positivo causato dall'influenza della congiuntura anche in questo settore e dal diverso andamento dei vari formati. Prosegue, infatti, lo sviluppo della rete e la tendenza al rafforzamento della modernizzazione del settore distributivo, sebbene, soprattutto nell'ultimo anno, il buon andamento sia riconducibile al successo delle grandi superfici specializzate. Meno dinamiche sono, infatti, risultate le catene monomarca di arredamento che hanno risentito della penalizzazione dei consumi di fascia medio/alta. In lieve diminuzione anche le superfici despecializzate minori, che essendo più generaliste nell'offerta, hanno perso di competitività rispetto alle grandi superfici specializzate, anche in relazione alle operazioni di remodelling in corso da parte di alcuni competitors.

Ancora poco significativo il peso dei gruppi d'acquisto e dell'associazionismo sulla struttura distributiva settoriale.

Le grandi superfici specializzate e le superfici despecializzate minori veicolano mediamente circa il 61% delle vendite della distribuzione moderna, e solo la prima formula registra ancora uno sviluppo incalzante capace di compensare la perdita dei secondi. Cresce infatti il numero di grandi superfici specializzate che propongono assortimenti accessibili.

A livello di singolo segmento di mercato, in forte sviluppo sono le vendite di mobili per cucina (+14,8% rispetto al 2006) e dei mobili zona giorno/notte (+8,9%). Più contenuto lo sviluppo dei complementi d'arredo (+3,9%) mentre sostanzialmente stabile quello dei mobili imbottiti (-0,3%).

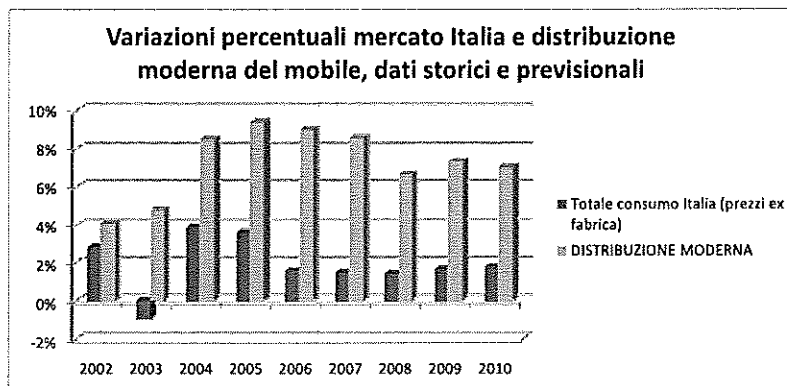
Mentre l'incidenza delle grandi superfici, specializzate e despecializzate minori, raggiunge complessivamente circa il 76% delle vendite nei mobili per cucina, quasi il 70% di quelle dei mobili zona notte e giorno e il 61% circa nei complementi d'arredo, nel segmento degli imbottiti spicca invece la centralità delle catene (circa il 70% delle vendite).

Nel corso degli ultimi che vanno dal 2001 al 2007 è cresciuta infatti in maniera costante e sistematica l'incidenza della distribuzione moderna sui consumi italiani di mobili: la quota è passata dal 26,8% del 2001 al 35,8% del 2007.

A spingere lo sviluppo del canale rappresentato dalla distribuzione moderna sono soprattutto le grandi superfici specializzate che riescono a imporsi con offerte molto aggressive e con una comunicazione molto intensa. Inoltre la localizzazione dei punti di vendita di questa tipologia di intermediari commerciali (in prossimità dei centri urbani e in zone di facile accesso automobilistico) rappresenta un ulteriore fattore di successo.



Grafico 48.



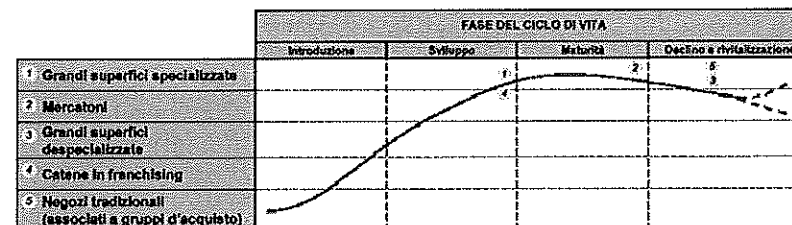
Fonte: Databank

### 3.2.2. L'evoluzione del gioco competitivo

La competizione, all'interno del mercato della distribuzione moderna del mobile, si afferma innanzitutto tra tipologie di canali di vendita: in forte sviluppo e con buone performance si collocano le grandi superfici specializzate e le catene di franchising, mentre le altre modalità si trovano in situazioni di criticità.

Il successo delle grandi superfici specializzate e delle catene in franchising riflettono i cambiamenti nei comportamenti d'acquisto della clientela, dove tendono a prevalere aspetti di economicità abbinati a quelli di prossimità.

Grafico 49. Distribuzione moderna di mobili: ciclo di vita delle formule distributive, 2008



Fonte: Databank

La possibilità di realizzare margini migliori rispetto a quelli della concorrenza dipende da:

- rotazione del magazzino e corretta gestione degli stock;
- aumento della partnership con i fornitori;
- livello di innovazione tecnologica e informatizzazione del punto vendita che permette una gestione razionale del flusso di merci ed una gestione più razionale e redditizia dei negozi (resa al metro quadro, resa per addetto alla vendita, ecc.).
- efficace gestione della logistica e dello stoccaggio

Per il punto vendita si rileva un'alta incidenza del costo del venduto e dei costi di gestione sul fatturato; questi ultimi costi (che comprendono allestimenti, affitto, spese generali, pubblicità, informatica) hanno evidenziato forti aumenti nel corso degli ultimi anni. Ciò ha influito negativamente sulla redditività, in particolare del negozio tradizionale, gravato inoltre dalla fase di debolezza dei consumi.

La capacità di far fronte, in modo rapido ed efficace all'evoluzione della domanda, migliorando gli standard in termini di efficienza distributiva e di qualità del servizio fornito, rappresenta da sempre il fattore più critico di successo. Determinante l'adozione di una politica finanziaria e patrimoniale efficiente, mirata sia alla crescita della rete, per linea diretta e/o in franchising, sia all'efficiente gestione dei flussi di cassa e di una corretta gestione della supply chain.

Il gioco competitivo si è molto sviluppato attorno al posizionamento basato sul rapporto prezzo/qualità. In particolare il successo di alcune tipologie di catene si è basato sulla convenienza economica e sul miglioramento dell'efficienza complessiva che ha consentito di sostenere la price competition pur mantenendo elevati livelli di redditività. Si rilevano inoltre importanti una corretta politica d'acquisto, tesa a raggiungere una maggiore forza contrattuale con i fornitori, nonché l'efficienza logistica. La crescente concorrenza spinge le imprese al miglioramento dei processi interni, dal punto di vista organizzativo, gestionale e logistico finalizzando sempre l'azione verso il contenimento dei costi. Sono in aumento gli acquisti da fornitori del Far East.

Un'altra area rilevante riguarda il servizio, in termini di maggiore professionalità e assistenza al cliente, creazione di corner e mix assortimentali sempre più orientati a precisi target di consumi, azioni di direct marketing e iniziative promozionali (cataloghi, animazioni, eventi, ecc), possibilità di effettuare diverse modalità di pagamento (rateazioni, finanziamenti). Soprattutto gli operatori specializzati del settore (GSS e catene) hanno aumentato l'intensità del servizio, ovvero della componente immateriale del prodotto distributivo. Le iniziative volte al rispetto dell'ambiente rivestono inoltre un ruolo sempre crescente nella promozione dell'immagine aziendale. In futuro questa leva sarà adottata con determinazione crescente in quanto è in costante aumento la sensibilità del consumatore su questo tema.

In ogni caso è sempre indispensabile la costruzione di una chiara immagine di marchio/insegna, in funzione di una adeguata politica di segmentazione e posizionamento. La congruenza si rivela necessaria.

### 3.2.3. Scala valoriale per segmento di mercato nel settore della distribuzione del mobile

Il settore dell'arredamento premia, in termini di performance concorrenziali, le società di distribuzione che adottano il modello low cost di qualità. Queste aziende hanno costruito il loro vantaggio competitivo attraverso la realizzazione di politiche aziendali in grado di mantenere i prezzi bassi, di esaltare la shopping experience con soluzioni nei punti di vendita che offrano ambienti confortevoli, di disporre di un'ampia gamma di prodotti, di affermare il brand grazie a elevati investimenti pubblicitari e di adottare un design in grado di intercettare le nuove tendenze. Si afferma inoltre il Retailtainment come capacità dell'insegna di offrire oltre alla possibilità dell'acquisto anche la possibilità di vedere, visitare, acquisire idee, ritrovarsi, svagarsi e poter eventualmente fare colazione, pranzare o cenare presso il punto vendita.

I distributori con un approccio low cost tradizionale sono percepiti come un canale le cui prestazioni si collocano, lungo la scala valoriale, nei punti bassi, al contrario dei distributori high

value tradizionali per i quali tutti i fattori della scala incorporano un valore elevato e ciò richiede una costante azione di controllo delle attività svolte e del grado di percezione dei consumatori.

Tabella 20.

ARREDAMENTO	PREZZO/VALORE	INTELLIGENZA/PROFESSIONE	QUALITÀ/VALORE	ESPERIENZA/ASSISTENZA/CONTABILITÀ	PROFONDITÀ/VALORE	RICERCA/VALORE
LOW COST	basso	basico	basso	basso	bassa	bassa
PREZZI BASSI QUALITÀ	basso	intermedio	elevato	intermedio	elevata	elevata
PREZZI MEDI	medio	intermedio	intermedio	intermedio	intermedia	bassa
PREZZI ALTI QUALITÀ	elevato	elevato	elevato	elevato	elevata	elevata

Fonte: Assolowcost

### 3.2.4. Il caso di IKEA



Il modello di business su cui poggia IKEA è rappresentato da:

- **Progettazione, produzione, logistica e distribuzione a costi contenuti**
- **Prodotti di design**
- **Ampiezza di gamma (9.500 referenze)**
- **Coinvolgimento dei clienti sulla filosofia IKEA**

#### **Economie di scala e/o di apprendimento**

Economie di scala e di esperienza sono ottenute grazie alle innovazioni di prodotto al numero di punti vendita ed ai volumi di vendita

#### **Localizzazione e delocalizzazione geografica**

L'azienda ha selezionato 1.350 fornitori in 50 nazioni fra i più competitivi nel mercato globale

#### **Innovazione di prodotto e/o di processo**

Una moderna concezione del punto vendita e del sistema distributivo, la cura del design e l'aver creato una filosofia forte e positiva in relazione al brand, consente di fornire al cliente un'esperienza di acquisto di elevata qualità

#### **Ampiezza di gamma**

Le circa 9.500 referenze consentono infinite combinazioni di prodotto attraverso ed una maggiore personalizzazione per il cliente in termini di progettazione del proprio ambiente domestico

#### **Acquisti e approvvigionamenti**

I fornitori vengono selezionati e verificati sulla base di rigidi standard di qualità

#### **Pianificazione della produzione e gestione dei flussi informativi**

Contratti di lungo periodo consentono ai fornitori di investire nell'industrializzazione della produzione riducendo i costi

#### **Gestione dei flussi informativi**

L'ottimizzazione di tale fattore consente all'azienda di incentivare i fornitori alla consegna diretta dai fornitori dei prodotti ai punti vendita

#### **Coinvolgimento del cliente**

E' il cliente che sceglie autonomamente il prodotto in negozio, lo trasporta e provvede al montaggio. Tale aspetto consente un'importante riduzione dei costi legati alle operazioni di handling.

#### **Know how tecnologico e automazione**

Progettazione finalizzata alla riduzione dei costi ed alla realizzazione di prodotti di design

#### **Trasporto merci**

Il Packaging studiato per ridurre al minimo gli spazi riducendo i costi di trasporto su nave, rotaia e gomma. Questo genera inoltre un importante risparmio in termini di impatto ambientale.

#### **Advertising e comunicazione**

L'impiego di un media mix a costo contenuto, con una quota bassa sulle televisioni, alta sui cataloghi e le affissioni, consente all'azienda di ottenere il miglior rapporto costi/risultati

### Gestione dei canali distributivi

L'esclusione di intermediari commerciali consente di ridurre ulteriormente i costi

### Selezione e localizzazione dei punti vendita

La localizzazione fuori dai centri abitati, in ampi spazi, organizzati per accogliere molti visitatori contemporaneamente

### Stoccaggio

Lo stoccaggio di mobili per lo più non assemblati consente un'importante riduzione degli spazi necessari a parità di prodotti sia negli stabilimenti di produzione che nei punti di vendita; ambienti grandi e funzionali al ritiro diretto dei prodotti da parte dei clienti consentono una netta riduzione dei costi di stoccaggio e di handling.

### Logistica ordini, magazzino e punti di vendita

L'avanzata organizzazione logistica per la gestione della disponibilità sul punto vendita di tutti gli articoli in catalogo ed un layout del punto vendita studiato per fornire al cliente un'esperienza d'acquisto di elevata qualità, consentono non solo di elevare la brand experience, ma anche di incentivare l'acquisto di impulso

### Delivery

Il ritiro dal magazzino e trasporto sono a carico del cliente (che se vuole trova sul punto di vendita anche i servizi di trasporto e montaggio), costituisce non solo una modalità per ridurre i costi, ma diventa un fattore critico di successo in quanto capace di generare entusiasmo nel cliente

### Gestione forza vendita

Il personale di vendita è motivato ed assiste il cliente nell'acquisto quando richiesto il suo intervento

### La convenienza è ottenuta da:

- designer, che prima del progetto stabiliscono il prezzo di un prodotto, sforzandosi di trovare soluzioni di prodotto e packaging convenienti senza sacrificare il design, vagliando la quantità di materie prime utilizzate, le possibilità produttive e l'efficienza della distribuzione.
- fornitori, oltre 1.350, in 50 paesi di tutto il mondo, impegnati su grandi volumi con relazioni di lungo periodo
- organizzazione logistica e di vendita molto efficienti
- clienti coinvolti nella scelta, nel trasporto e nel montaggio dei prodotti

### I fattori critici di successo

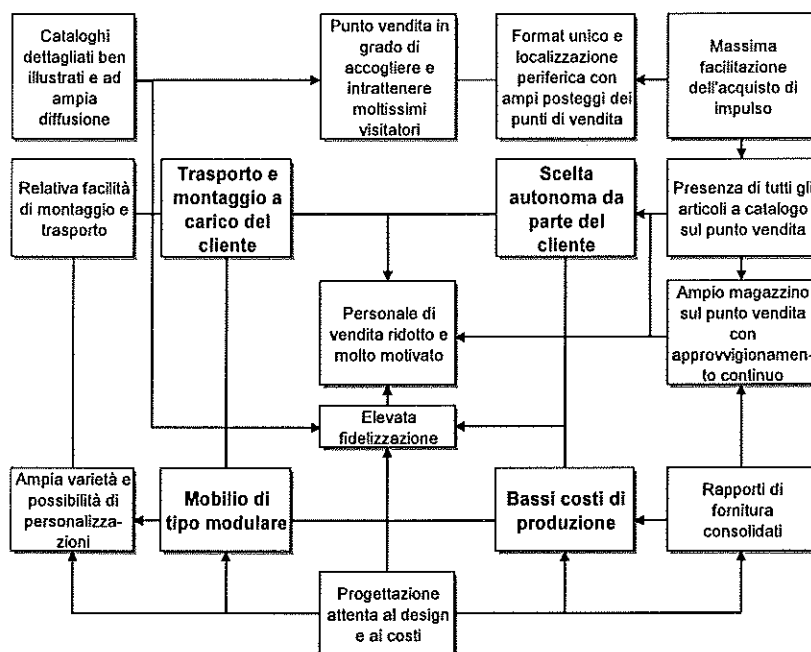
- La gestione delle risorse umane e la loro organizzazione sono fondate su una forte cultura aziendale in grado di ottenere entusiasmo e disponibilità da parte dei dipendenti, che godono di ampia autonomia e di un ambiente informale.
- L'attenzione al cliente è fondamentale. Anche i dirigenti devono lavorare alla cassa o in magazzino per brevi periodi nel corso dell'anno in modo da avere una visione personale delle esigenze della clientela.
- L'attenzione al consumatore si riflette in tutti gli aspetti della catena distributiva, dalla struttura dei negozi, che offrono anche bar, ristoranti, aree dedicate ai bambini a piccoli dettagli, come matita gratis e metro di carta. IKEA non propone solo oggetti di arredamento, ma uno stile di vita, che abbraccia consumatori in tutto il mondo.
- L'uniformità dei negozi, che sono riprodotti in maniera simile in tutto il mondo, con una superficie media di 27 mila metri quadrati e un assortimento di circa 9.500 referenze, che spazia dalle cucine alle candele, alle piante da appartamento. Anche i best seller sono articoli globali e ormai famosi ovunque.
- Il target tipico di IKEA è costituito da un ampio target di consumatori, attenti in ugual misura al design e al prezzo, che amano oggetti trendy ma allo stesso tempo sono attenti al valore degli oggetti che acquistano.

## Le performance competitive di IKEA

### Nel mondo:

- 21,1 miliardi di euro di fatturato (+7% rispetto al 2007)
- 253 negozi in 24 paesi al 2008 con 21 nuovi negozi aperti nell'ultimo anno in 11 nazioni
- 565 milioni di clienti e 127.800 collaboratori

### La mappa del posizionamento competitivo di IKEA



## 3.2.5. Il caso di Mercatone Uno



### Il modello di business di Mercatone Uno:

- Forte copertura territoriale, con 90 punti di vendita
- Focalizzazione nel mobile per l'arredamento e l'elettronica di consumo, con un'ampia gamma (oltre 100.000 referenze)
- Attenta selezione di fornitori
- Sviluppo di nuove formule distributive e della multicanalità (vendite on line e negozi etnici)

### Economie di scala e/o di apprendimento

Economie di scala garantite dalla presenza di 90 punti di vendita e da un grande volume di vendite (18 milioni di atti di acquisto all'anno)

### Localizzazione e delocalizzazione geografica

Presenza capillare su tutto il territorio nazionale, con una piattaforma logistica centrale

### Innovazione di prodotto e/o di processo

Nuova concezione del punto vendita e dell'approccio all'acquisto: buoni prodotti prevalentemente made in Italy, prezzi competitivi, assistenza qualificata ai clienti, ampia gamma di prodotti, focalizzazione sulla casa, facilitazione all'acquisto di impulso, vendita anche on line

### **Ampiezza di gamma**

Elevate combinazioni di prodotto attraverso la personalizzazione di un alto numero di articoli (100.0000 referenze), marche commerciali nell'elettronica di consumo (Wega White – elettrodomestici bianchi, Wega Home – piccoli elettrodomestici e Wega Wox – hi-fi e tv), senza perdere la specializzazione

### **Acquisti e approvvigionamenti**

Selezione dei fornitori italiani ed esteri scelti sulla base del criterio di efficienza; dai fornitori italiani vengono acquistati i mobili e gli elettrodomestici bianchi, dai fornitori esteri le altre categorie dell'elettronica di consumo

### **Pianificazione della produzione e gestione dei flussi informativi**

Pianificazione con programmi proprietari di gestione informatica (grafica, con codici e barre, RFID in tendenza, ecc.) dei flussi di vendita, approvvigionamento, riordino dei pdv e dei magazzini sul territorio, per tutti i prodotti e le loro componenti. La pianificazione delle attività con i fornitori è di lunga durata, almeno un anno, i rapporti di fornitura spesso pluriennali

### **Organizzazione delle attività di produzione**

Le attività produttive sono affidate completamente alle aziende fornitrici con interventi di collaborazione per la definizione di alcuni aspetti di dettaglio

### **Trasferimento ai clienti di fasi di attività**

Ai clienti è data la facoltà di scegliere se trasportare e montare in proprio i mobili o affidarsi in tutto o in parte ai servizi messi a disposizione dal punto di vendita

### **Know how tecnologico e automazione**

I sistemi di pianificazione e i programmi proprietari di gestione informatica (grafica, con codici a barre, RFID in tendenza, ecc) dei flussi informativi

### **Advertising e comunicazione**

Forte impegno in comunicazione costante con campagne a diffusione nazionale, attraverso televisori, radio, cataloghi (7 milioni distribuiti direttamente), volantini e affissioni

### **Stoccaggio**

Stoccaggio dei prodotti nei magazzini dei punti di vendita per consentire acquisto d'impulso e ritiro immediato dei prodotti

### **Logistica ordini, magazzino e punti di vendita**

Piattaforma logistica centralizzata (60.00 mq vicino a Bologna) che governa i processi distributivi con tutta la rete dei punti di vendita relativamente ai prodotti di importazione e all'elettronica di consumo

### **Delivery**

Il trasporto può essere a carico del cliente, che trova sul punto di vendita anche la possibilità di affidarsi ad un autotrasportatore convenzionato (300 in tutto). La distribuzione e la presenza diffusa sul territorio riduce i costi del delivery verso i clienti e facilita lo sviluppo della vendita on line

### **Gestione forza vendita**

Gestione orientata al coinvolgimento delle risorse, ottimo clima aziendale, attività continua di formazione e aggiornamento, corsi ogni anno per il 60% del personale di vendita

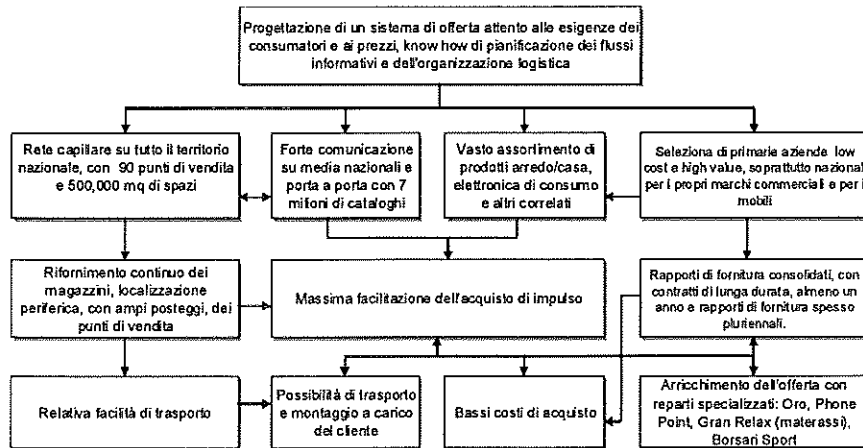
### **Qualità e Customer Satisfaction**

Rilevazione della Customer Satisfaction dopo la vendita e gestione attenta delle osservazioni critiche e dei reclami

### **I fattori critici di successo sono:**

- **fornitori selezionati**, soprattutto in Italia, impegnati su grandi volumi e relazioni di lungo periodo, in grado di garantire buona qualità e prezzi contenuti
- **coinvolgimento dei punti di vendita**, con programmi di **ottimizzazione delle scorte** per favorire una corretta gestione degli assortimenti
- **organizzazione logistica** e di vendita molto efficienti
- **clienti**, coinvolti nel ritiro e trasporto dei prodotti
- **elevati volumi di vendita**, garantiti da una presenza capillare sul territorio, con 90 punti di vendita di grandi dimensioni (5.500 mq in media)
- forte orientamento al coinvolgimento e alla formazione del personale

## La mappa del posizionamento competitivo di Mercatone Uno



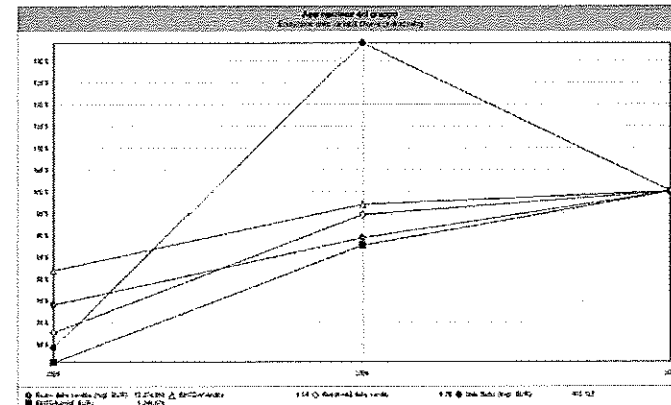
## 3.3 L'abbigliamento

L'andamento dei consumi di abbigliamento mostra già dal 2007 un differente andamento tra il totale settore, l'alta gamma e il low cost di qualità.

Dal punto di vista industriale l'andamento degli ordini suggerisce che la profonda crisi sia destinata a protrarsi nel corso dell'anno. Una recente indagine ISAE sulle imprese manifatturiere ha rilevato in dicembre il crollo delle valutazioni riguardo all'andamento atteso del fatturato all'esportazione nel primo trimestre 2009 (saldo a -12% dal +3% dell'anno precedente), il forte peggioramento delle attese di produzione a tre mesi (-20% il saldo a dicembre, dal -13% di novembre) e la rapida caduta degli ordini (una media del -50%).

Analizzando i bilanci delle aziende emerge come nel settore generale l'utile netto sia in calo. Le fasce dei prodotti più economici hanno, sia nel Total look classico/formale uomo, sia nel Total look donna, un andamento meno depresso rispetto alla media generale, ma non ne differiscono in modo sostanziale, mentre gli operatori più rappresentativi del low cost di qualità riescono a mantenere elevate quote di fatturato pur risentendo anche loro della congiuntura sfavorevole.

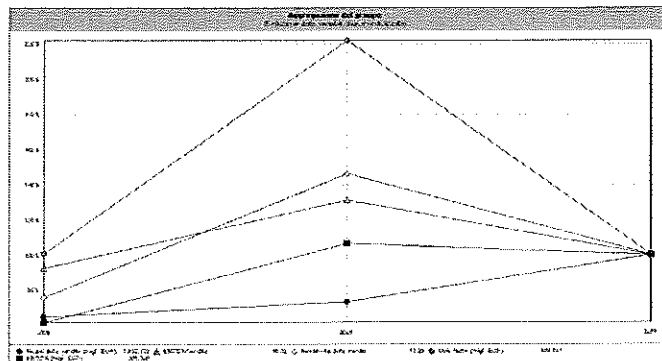
Grafico 50. Totale settore



Fonte: Bureau Van Dijk

A risentire maggiormente della crisi in atto è l'alta gamma che mantiene valori elevati per un target di consumatori molto esclusivi ma che registra trend di acquisti decisamente minori da parte di tutto quel target di clientela che effettua trading up verso l'alta gamma.

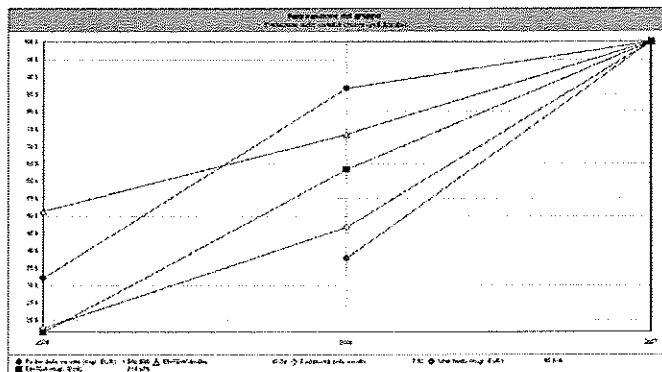
Grafico 51. Alta gamma



Fonte: Bureau Van Dijk

Tanto gli elementi congiunturali, quanto le mutate strategie d'acquisto adottate dai consumatori contribuiscono al trend positivo fatto registrare dal low cost di qualità

Grafico 52. Low Cost di qualità

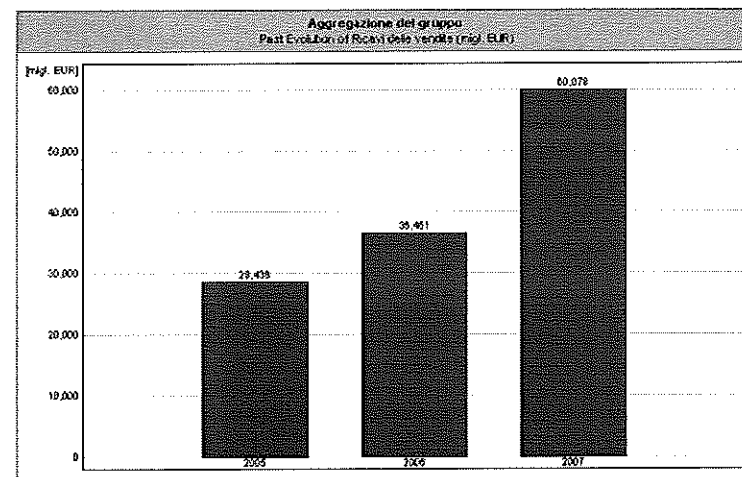


Fonte: Bureau Van Dijk

Relativamente ai dati di bilancio 2008 si prevede un rallentamento del settore, a risentirne meno saranno i modelli low cost di qualità e le grandi catene in franchising.

Una doverosa citazione va riservata agli outlet ed in particolare ai Factory Outlet, il cui modello di business si è affermato con tassi di crescita molto elevati fino al 2007. Relativamente al 2008 si prevede un'ulteriore crescita del settore anche se su livelli più contenuti. Alcuni dei fattori di successo di tali modelli sono da ricercare nella shopping experience di elevata qualità e nella capacità di proporre un'ampiezza di offerta che va dalle griffe ai prodotti più economici. Il grafico sottostante rileva l'andamento di fatturato dal 2005 al 2007 dei 5 gruppi leader nel settore.

Grafico 53.



Fonte: Bureau Van Dijk

### 3.3.1. L'evoluzione del gioco competitivo

La struttura distributiva nazionale, parallelamente ai modelli di consumo e seguendo la strada già intrapresa da quasi tutti gli altri paesi europei, sta attraversando una fase di profondo rinnovamento. I principali orientamenti strategici si possono così sintetizzare:



- Sviluppo di catene di negozi monomarca che permettono di affermare la notorietà del marchio, soprattutto quando vengono creati flagship store, in cui le aziende possono mostrare al consumatore tutta la loro offerta e comunicare il lifestyle del brand. Tale sviluppo richiede da un lato grande flessibilità per rispondere alle mutevoli esigenze del mercato, dall'altro un'organizzazione rigorosa ed efficiente, per garantire continuità alla rete e guadagnare un reale vantaggio competitivo.
- Crescente flessibilità di rapporto con i Franchisee allo scopo di dare, in anni difficili, nuova sicurezza e sostegno al dettagliante (per es. il conto vendite).
- Multicanalità, soprattutto per le insegne più note, che integra il monomarchio con altre tipologie distributive (plurimarca, corner presso Grandi Superfici, ecc). Questa scelta risulta decisamente importante per raggiungere nuovi segmenti di clientela.
- Sviluppo di strategie multilocation: da grandi città a città di medie dimensioni, da centri commerciali ad altre zone periferiche e centri storici. Anche in questo caso l'obiettivo è il raggiungimento di nuovi segmenti di clientela. Inoltre le insegne più note si stanno orientando all'apertura di nuove location nelle high-end street, le strade più prestigiose della moda, con lo scopo di elevare e rafforzare l'immagine dell'insegna.
- Integrazione con le fasi a monte di creazione stilistica e approntamento dei campionari: la produzione viene interamente decentrata presso l'indotto nazionale o delocalizzata/acquisitata all'estero. Da questo punto di vista si rileva come la delocalizzazione venga adottata da gran parte degli operatori del settore indipendentemente dal posizionamento di prezzo. Aumenta la crescita dimensionale e della visibilità, il che genera un aumento del potere contrattuale nei confronti dei produttori, mantenendo la massima flessibilità del sistema.

Per effetto delle strategie delle imprese e dell'evoluzione del gioco competitivo la struttura distributiva sta cambiando:

- si afferma il dettaglio organizzato (catene e GDO) a scapito di quello indipendente;
- cresce la presenza di imprese straniere in Italia e contemporaneamente quella delle principali catene italiane all'estero (soprattutto Est Europa),
- cresce la superficie media del punto vendita (connotato da un'offerta globale indirizzata a un target ben definito);
- si sviluppano le private labels e il pronto moda accanto ai marchi industriali più forti;
- cresce la quota di spacci aziendali, stocchisti e factory outlet;
- cala la quota di vendite intermediata dal grossista, che resta tuttavia abbastanza significativa in Italia per la forte frammentazione dell'intera filiera del comparto dell'abbigliamento;
- cala il fatturato del lusso in particolare nell'abbigliamento femminile, si registra uno schiacciamento della fascia intermedia, cresce il low cost di qualità.

### 3.3.2. Scala valoriale per segmento di mercato nel settore dell'abbigliamento

Il modello low cost di qualità si basa su business model più sofisticati rispetto agli altri, perché deve garantire ai consumatori:

- prezzi d'accesso ridotti
- buon livello tecnico dei prodotti
- elevato contenuto moda
- shopping experience elevata
- brand experience elevata

Per riuscire a soddisfare questi requisiti e garantire un'adeguata redditività aziendale le aziende devono individuare e realizzare scelte di innovazione e di ottimizzazione della catena del valore, dalla capacità di acquisto e di organizzazione della produzione, al controllo dell'intera catena della fornitura, all'ottimizzazione e riduzione delle scorte all'interno della catena distributiva, al rinnovo rapido e costante delle collezioni.

Per sostenere il valore emotivo dell'acquisto risultano decisive la scelta e l'organizzazione interna delle location, ma anche e soprattutto la capacità di comunicare il brand sia attraverso il punto vendita, sia attraverso i tradizionali canali di comunicazione. Risulta altresì importante il contenuto moda dei prodotti.

Tabella 21.

ABBIGLIAMENTO	PREZZO	TECNOLOGIA PRODOTTO	CONTENUTO MODA	VALORE ASSICURATO	SCORTE ESISTENTI	STABILIZZAZIONE
LOW COST	basso	basico	basso	basso	bassa	bassa
LOW COST DI QUALITÀ	basso	intermedio	elevato	intermedio/elevato	elevata	elevata
PRONTO MODA	medio	intermedio	intermedio	intermedio	intermedia	intermedia
PRONTO MODA DI QUALITÀ	elevato	elevato	elevato	elevato	elevata	elevata

Fonte : Assolowcost

### 3.3.4 Il caso di Camicissima



Camicissima è un'iniziativa commerciale che propone, attraverso una fitta rete di negozi, camicie maschili con la formula del prezzo bloccato: 4 camicie a 99,90€.

Il modello di business di Camicissima poggia su i seguenti fattori:

- Prezzo chiaro, inferiore rispetto alla media del mercato ottenuti grazie a:
  - assenza di costi di intermediazione
  - lavorazioni esterne e centralizzazione geografica
  - tecnologie che riducono tempi e costi di processo
  
- Efficiente organizzazione dei punti vendita
  - con un'offerta di non meno di 5.000 camicie per punto di vendita
  
- Elevata qualità del prodotto realizzato in 100% cotone di qualità sartoriale

Le scelte strategiche adottate per raggiungere e consolidare i fattori di successo del modello di business hanno riguardato:

#### Economie di scala e/o di apprendimento

Oltre 77 anni di tradizione ed impegno nel settore abbigliamento e un'attività da sempre molto focalizzata nella produzione e nella vendita delle camicie uomo hanno generato una forte conoscenza delle attività principali, dei materiali e dei processi produttivi e distributivi. Tutto ciò consente all'azienda di ottenere elevati risparmi dall'acquisto delle materie prime

alla gestione dei punti vendita. L'azienda ha 80 punti vendita sul territorio di cui il 90% di proprietà. La dimensione della rete consente importanti economie sia dal punto di vista logistico, sia dal punto di vista della razionalizzazione delle risorse e della supervisione delle attività. I quantitativi di materia prima acquistati sono elevati e ciò consente di ottenere prezzi minori.

#### Innovazione di prodotto e/o di processo

Formula distributiva innovativa, con la realizzazione di punti di vendita sia diretti sia in franchising, dotati di una forte personalizzazione per quanto riguarda gli allestimenti e la localizzazione

#### Ampiezza di gamma

L'ampia offerta di prodotti e il vasto assortimento in termini di tessuti e di accessori (almeno 200 tessuti declinabili in funzione di 4 variabili di riferimento: colletto, manica, polsino, allacciatura), oltre che naturalmente in funzione della taglia (dalla 37 alla 50), consentono all'azienda di attrarre e fidelizzare un target ampio e spesso raffinato di clienti. Inoltre, la capacità di rinnovare mensilmente le collezioni, genera minori esigenze di magazzino e di stoccaggio con importanti economie per il punto vendita.

#### Organizzazione delle attività di produzione

Grazie alle moderne tecnologie di informazione e coordinamento, l'azienda è in grado di supervisionare tanto le attività di lavorazione dei tessuti quanto le attività di produzione e rifinitura svolte sia ad aziende italiane, sia ad aziende straniere verificando il rispetto degli standard qualitativi aziendali. Il tutto in maniera centralizzata e dunque più economica.

#### Gestione dei flussi informativi

L'azienda ha fatto sviluppare un sistema software proprietario che consente il monitoraggio in tempo reale dei punti di vendita e l'acquisizione di informazioni relative al traffico, alle vendite e allo scostamento rispetto al budget giornaliero, settimanale e mensile. Ciò consente all'azienda di reagire nei confronti del mercato con tempi estremamente ridotti riducendo il rischio di invenduto.

### Gestione dei canali distributivi

I punti vendita di proprietà (circa il 90%) e i punti vendita in franchising sono localizzati in comuni con almeno 50.000 abitanti, tale scelta li rende capaci di esprimere pienamente il potenziale in termini commerciali. Il punto vendita è inoltre allestito con cura dei particolari e arredato in modo elegante, moderno e funzionale, ed è in grado, grazie alla disposizione interna, di esaltare la qualità e l'assortimento dei prodotti, in un insieme estetico, armonico e fruibile, che trasforma l'atto d'acquisto in un piacevole momento di relax.

### Advertising e comunicazione

La comunicazione è molto focalizzata ed incentrata sul marchio e, soprattutto, sull'offerta a prezzo bloccato di 4 camicie. 4 camicie 100% cotone a 99,90 euro è un messaggio che colpisce e grazie a questa strategia l'azienda riesce a ridurre il budget di comunicazione e ad ottenere elevati risultati in termini di awareness e di traffico nel punto vendita.

### Gestione della forza vendita

Al fine di ottimizzare la produttività e i risultati, l'azienda opera attraverso una struttura organizzativa piramidale incentrata su tre livelli: retail manager, area manager e store manager. Il programma di incentivi individuali e di gruppo, che possono raggiungere fino al 50% della retribuzione di base, fa sì che chi opera in azienda si senta egli stesso imprenditore e sia motivato alla crescita del fatturato e alla soddisfazione del cliente.

### I fattori critici di successo di Camicissima

- Ampiezza e profondità di gamma
- Posizionamento chiaro e forte sul prezzo, con elevato rapporto qualità-prezzo
- Prodotti realizzati in 100% cotone di qualità sartoriale
- Ottima organizzazione dei punti di vendita
- Localizzazione dei punti di vendita idonea ad esprimere pienamente il potenziale in termini commerciali
- Format dei punti di vendita in grado di esaltare la qualità, l'assortimento dei prodotti e l'esperienza di acquisto

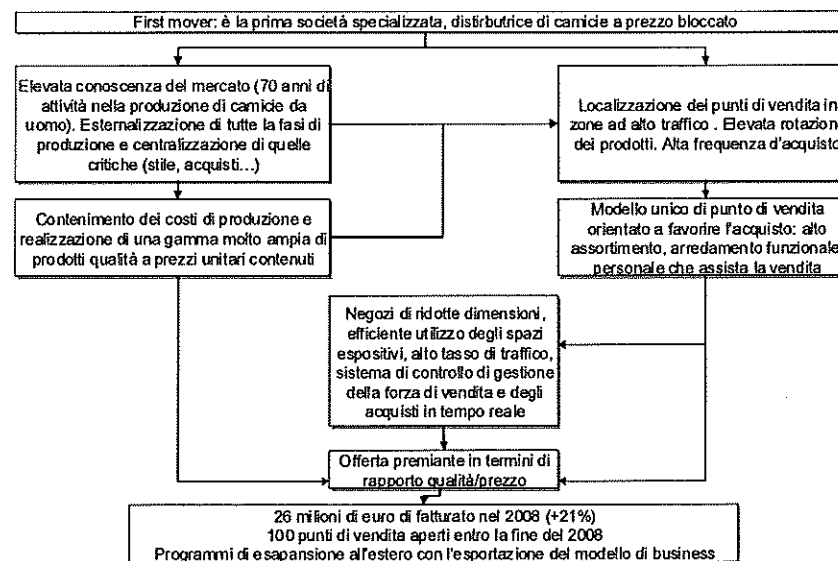
- Organizzazione produttiva basata su una forte ed efficiente centralizzazione ed in grado di garantire il monitoraggio delle attività e il rispetto degli standard qualitativi aziendali.
- Sistema informativo proprietario ad elevata performance che consente all'azienda di reagire nei confronti del mercato con tempi estremamente ridotti riducendo il rischio di invenduto.

### Le performance competitive di Camicissima

Il fatturato per il 2008 si colloca attorno ai 26 milioni di euro con un incremento del 21% rispetto ai 21,5 milioni di euro del 2007.

La rete di negozi è formata da 86 punti di vendita diretti (+26% rispetto ai 68 del 2007), e da 10 negozi in franchising. I dipendenti sono 230 nel 2008 (+31% rispetto ai 175 del 2007). Nell'anno gli ingressi nei negozi hanno superato la soglia di 1,3 milioni, con un indice di conversione attorno al 20%; gli atti d'acquisto sono risultati 260.000 e le camicie vendute più di un milione.

### La mappa del posizionamento competitivo di Camicissima



### 3.4. Gli occhiali

#### 3.4.1. L'evoluzione dei trend di mercato

Dopo anni di robusti incrementi, il mercato italiano dell'occhialeria ha iniziato prima, nel 2007, a mostrare un rallentamento, poi, nel 2008, si è fermato.

Le dinamiche del mercato riferite alle due aree d'affari (le montature da vista e gli occhiali da sole) mostrano andamenti differenti.

Le montature da vista contengono le flessioni dei consumi per la presenza di segmenti con domanda più rigida. Tuttavia all'interno delle montature si assiste ad una crescente polarizzazione dei consumi sulle fasce estreme: le montature griffate ed i prodotti unbranded sono i segmenti che meglio resistono alla stabilità/contrazione della domanda

L'occhiale da sole è percepito dal consumatore come un accessorio moda e la propensione al consumo di questo prodotto è condizionata dal ciclo economico. In questo contesto soffrono in particolare i brand fashion.

Per le montature da vista è da ricordare che lo sviluppo della chirurgia refrattiva rappresenta una seria minaccia all'acquisto di questo prodotto.

**Tabella 22. Andamento del mercato italiano delle montature e degli occhiali da vista, dal 2003 al 2007**

	2003	2004	2005	2006	2007	%variaz. 2007/2006	%variaz. m.a 2007/2003
Consumo apparente (Mn. Euro)	702	730	774	967	1.010	4,4	9,5
Montature da vista	294	306	323	411	421	2,5	9,4
Occhiali da sole	408	424	451	557	589	5,8	9,6
<b>N di pezzi ('000)</b>							
Consumo apparente	31.062	32.505	33.040	40.424	41.918	3,7	7,8
Montature da vista	13.068	13.693	13.850	16.122	17.000	5,4	5,4
Occhiali da sole	17.994	18.812	19.190	24.302	24.918	2,5	8,5

Fonte: Databank

#### 3.4.2. L'evoluzione del gioco competitivo

Nel settore dell'occhialeria la globalizzazione dei mercati determina una riorganizzazione del processo aziendale, nel quale le strategie di internazionalizzazione e quelle di gestione della commercializzazione/distribuzione dei prodotti sono gli snodi centrali.

La gestione del retail risulta fondamentale perché integra il ciclo produttivo attraverso il conseguimento di massa critica sufficiente per adeguate economie di scala. Si tratta di politiche di presidio diretto dei mercati (catene specializzate, department store, ecc.) ed azioni distributive con proprie filiali direttamente in loco.

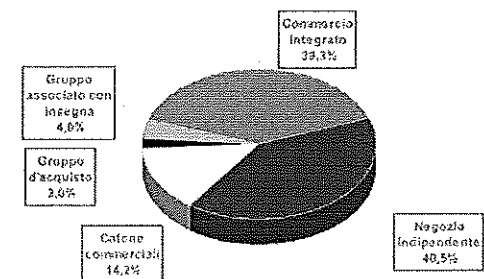
Nel settore si sta affermando la distribuzione organizzata, a scapito degli ottici indipendenti. Essa comprende: catene di negozi (sia in proprietà che in franchising) e varie forme di forme di associazionismo.

Le catene dopo alcuni anni di stasi, evidenziano una fase di espansione generata da operazioni di acquisizione ad opera dei gruppi già esistenti sul mercato.

In generale, comunque, si evidenzia la tendenza a una crescente concentrazione della distribuzione organizzata, per ottenere massa critica e maggiore forza contrattuale nei rapporti con i produttori: si moltiplicano quindi le iniziative di gruppi o catene che si alleano costituendo super centrali di acquisto (Es: Kentral - Salmoiraghi e VISION SERVICE GROUP; F e O - Ottici Insieme, accordo tra Free Optik e Optotrade).

Significativo al riguardo è l'ingresso sul mercato della catena a insegna Naul, costituita da 10 punti vendita monomarca posizionati nella fascia medio/economica. Metà dei punti vendita è di proprietà e localizzati nei capoluoghi di provincia, mentre i restanti affiliati sono localizzati in centri minori e all'interno di shopping center. I punti vendita, localizzati in zone con ampio traffico, sono caratterizzati da una superficie di vendita compresa tra i 90 e i 150 mq, ambienti spaziosi e luminosi ed un format caratterizzato da elevata la densità espositiva, mediamente tripla rispetto a quella di un negozio di ottica tradizionale.

**Grafico 54.**



Fonte: Databank

Altra area di strategica importanza è la gestione del portafoglio prodotti che riguarda da una parte la politica di acquisizione delle griffe di maggior richiamo del fashion, ma che comprende anche un'attività di studio e monitoraggio finalizzata all'analisi delle dinamiche che regolano il successo dei singoli marchi, così da assecondare e favorire gli emergenti.

Le politiche di licensing, cioè la capacità di assicurarsi di volta in volta i brand di maggior richiamo, sono in grado di condizionare in modo determinante il volume delle vendite assicurando un solido posizionamento competitivo e una crescita dei margini.

Per riuscire ad attirare gli stilisti del fashion system la società deve dimostrare di poter rispondere a diverse esigenze quali: l'elevato livello qualitativo del prodotto, copertura distributiva e politica promozionale adatta alle esigenze del brand, e, non ultimo, vantaggiose condizioni di royalties (% di fatturato concesso allo stilista, tempi di pagamento, cifra minima garantita, scadenza del contratto di licenza).

Infine sempre di grande criticità risulta la gestione della leva pubblicitaria, in continua crescita da alcuni anni. Tradizionalmente più influenzati dal mondo della comunicazione, gli occhiali da sole risultano spesso presenti sui media stampa e televisivi, anche se negli ultimi tempi si evidenzia una crescita del budget pubblicitario anche per le linee vista.

### 3.4.3. Scala valoriale per segmento di mercato nella distribuzione di occhiali

Il prodotto occhiale, come è stato sopra ricordato, si connota per una forte componente moda, ne consegue che le aziende di successo sono quelle che più rapidamente hanno saputo costruire un proprio sistema d'offerta coerente con queste aspettative.

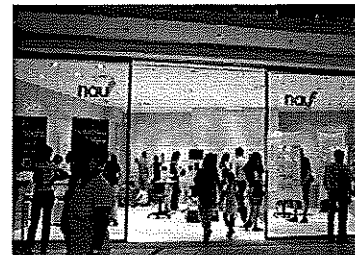
Le catene distributive low cost di qualità hanno costruito il proprio modello di business esaltando la componente moda attraverso la creazione di un'ampia gamma di prodotti il cui design non ha nulla da invidiare ai prodotti griffati. Si è inoltre puntato su: lo sviluppo di un brand forte, la spinta verso una elevata frequenza d'acquisto, la attenta scelta della localizzazione dei punti di vendita, un layout dei punti vendita coerente con l'obiettivo di creare una forte shopping experience, la dotazione di un sistema informatico che gestisca il complesso delle attività aziendali in collegamento con i partner esterni (fornitori, spedizionieri, ecc.) garantendo elevate economie di costo a parità di servizio.

Tabella 22.

SETTORE OCCHIALI	PREZZO ACQUISTO	QUALITÀ DEI PRODOTTI	PUNTI VENDITA	STRATEGIA AGGRESSIVA COMMERCIALE	INNOVAZIONE DI PROCESSO	LEVA COMPETITIVE
LOW COST	basso	basico	basso	basso	bassa	bassa
LOW COST QUALITÀ	basso	elevato	elevato	elevato	elevata	intermedia
PREMIUM	elevato	elevato	elevato	elevato	elevata	elevata

Fonte: Assolowcost

### 3.4.4. Il caso NAU!



I punti cardine del modello di business sono:

- First mover come distributore di ottica con una sola marca, Nau
- Ampia offerta di prodotti (non meno di 1.500 per pdv)
- Semplificazione del processo distributivo, con la riduzione degli spazi occupati da attrezzature, strumentazione e magazzino e aumento di quelli destinati alla vendita
- Costante azioni di innovazione di prodotto e politiche di vendita focalizzate sulla forte rotazione del magazzino

#### Economie di scala e/o di apprendimento

Economie di scala sul fronte distributivo garantite dalla presenza di 10 punti di vendita. Alte economie di apprendimento offerte da competenze professionali sia del settore ottico sia delle formule commerciali

#### Innovazione di prodotto e/o di processo

Progettazione dei punti di vendita finalizzata a minimizzare le superfici complessive, con la massimizzazione degli spazi espositivi e la riduzione di quelli di supporto. Lancio di occhiali realizzati in plastica con materiale di riciclo su propria innovazione. Il progetto è realizzato in collaborazione con Legambiente.

### **Ampiezza di gamma**

Elevate combinazioni di prodotto attraverso un alto rinnovo delle collezioni. Ricorso a collaborazioni con designer per la individuazione dei trend futuri, oltre 1.500 modelli di occhiali in ogni negozio

### **Acquisti e approvvigionamenti**

Selezione di pochi fornitori specializzati sia nella montatura sia nelle lenti con volumi di acquisto in crescita

### **Pianificazione della produzione**

Contratti di lungo periodo con programmazione delle collezioni e dei quantitativi. Gestione degli ordini quotidiani in tempi ridotti attraverso sistemi gestionali e interfaccia on line.

### **Gestione dei flussi informativi**

Creazione di un software dedicato alla gestione del punto di vendita che integra software dedicati al retail con integrazioni specifiche del settore dell'ottica

### **Know how tecnologico e automazione**

Progettazione finalizzata alla riduzione dei costi e alla realizzazione di prodotti di design

### **Trasporto merci**

Curato direttamente dai fornitori con consegne tramite corrieri ai punti di vendita

### **Stoccaggio**

Lo stoccaggio presso il singolo punto di vendita è ridotto: copre 3- 4 settimane. Il riassortimento è in media pianificato ogni 2 settimane

### **Advertising e comunicazione**

Impiego di media a costo contenuto. Prevale la postalizzazione, utilizzata in fase di supporto alle nuove aperture. E' stato utilizzato un canale televisivo (Sky).

### **Gestione dei canali distributivi**

Metà dei punti di vendita sono di proprietà, metà affiliati

### **Selezione/localizzazione dei punti vendita**

Localizzazione progettata per sfruttare zone di ampio traffico: negozi posizionati nelle vie commerciali nei centri urbani e all'interno di centri commerciali.

### **Gestione forza vendita**

Personale di vendita motivato, con formazione sul campo, profilo professionale di ottico diplomato e/o forte vocazione commerciale.

### **Delivery**

Consegna degli occhiali in tempi brevi (da 2 a 5 giorni secondo la tipologia della lente)

### **Qualità e Customer Satisfaction**

Certificazione di qualità e costante monitoraggio, su campioni di clienti, del livello di soddisfazione. L'azienda adotta la formula soddisfatti o rimborsati

### **I fattori di successo di Nau Ottica**

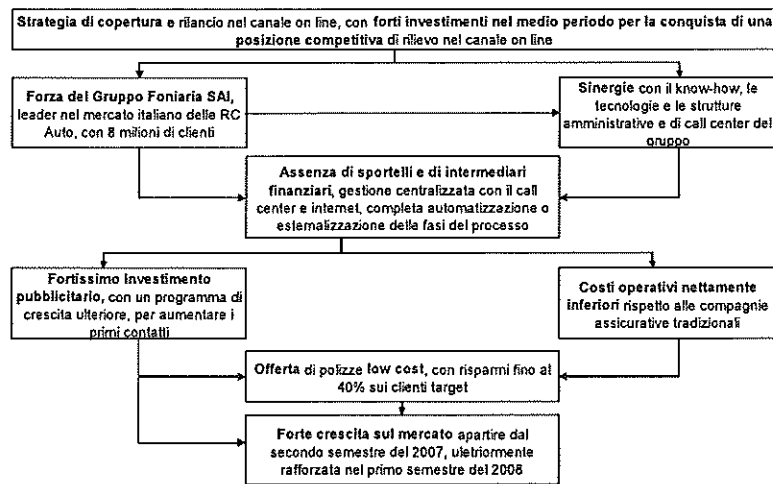
La convenienza, ottenuta grazie a:

- **fornitori selezionati**, impegnati su grandi volumi e relazioni di lungo periodo, in grado di garantire qualità e prezzi contenuti
- **punti di vendita** con una forte ottimizzazione degli spazi, un alto numero di prodotti e uno stock contenuto.
- **elevato rapporto fatturato/mq.**, garantito dalla localizzazione dei punti di vendita in contesti ad alto traffico e da un'offerta molto assorta e in continua evoluzione, che incentiva la ripetizione dell'acquisto.

La gestione delle risorse prevede:

- forte motivazione
- formazione continua
- organizzazione customer oriented

La mappa del posizionamento competitivo di Naul



## 3.5. Le agenzie di viaggio

### 3.5.1. L'evoluzione dei trend di mercato

L'andamento del giro d'affari legato al turismo e alle agenzie di viaggio è in lieve ma costante crescita fino al 2007, ma nel 2008 la crisi economica non risparmia neanche questo settore. I fattori determinanti si sono dimostrati l'aumento del costo dei carburanti relativamente alle compagnie aeree, il calo della domanda che ha visto uno spostamento dalle offerte tradizionali a quelle caratterizzate da un rapporto Value for Money positivo e l'accentuarsi dei timori legati alla più ampia crisi globale che ha portato maggiore prudenza soprattutto relativamente alle spese non considerate di primaria necessità.

### 3.5.2. L'evoluzione del gioco competitivo

Il quadro di riferimento si sta profondamente modificando attraverso:

- crescita costante del numero complessivo dei punti vendita che hanno ormai raggiunto circa 10.000 unità con un numero di dipendenti medio molto ridotto (3-4 unità);
- sviluppo di nuove politiche commerciali nei confronti del trade con l'obiettivo di fidelizzare maggiormente i punti vendita attraverso l'adozione di nuovi strumenti-servizi (ad esempio, sistemi informatici di collegamento allo scopo di facilitare tutte le operazioni legate al booking, concorsi fra agenzie di viaggio, diffusione di "house organ", maggiore frequenza di contatti fra la forza vendita e la rete al dettaglio, corner espositivi preferenziali, ecc.) che si sono affiancati a quelli tradizionalmente utilizzati (overcommission, educational, ecc.);
- incremento, soprattutto nel corso di questi ultimi anni, di forme di associazionismo fra punti vendita, che ha portato alla costituzione di network che hanno adottato marchi e servizi comuni;
- nascita di agenzie di viaggio on line che consentono di consultare i cataloghi, scegliere il prodotto ed effettuare richieste di prenotazione durante l'intero arco delle 24 ore;
- formalizzazione dell'acquisto proposta con modalità diverse dagli operatori;
- verifica costante della mailing-list delle agenzie da parte dei tour operator con l'obiettivo di razionalizzare ed ottimizzare alcuni fattori che entrano nella filiera distributiva come ad esempio i cataloghi;
- maggiore attenzione ai cataloghi, con costi che incidono sempre di più nel conto economico, per il costante ampliamento delle destinazioni offerte che ne dilata il numero di pagine.

La concentrazione in gruppi, che sta caratterizzando l'evoluzione del gioco competitivo dei Tour Operator negli ultimi anni, è vista come la condizione necessaria per assicurarsi una presenza non marginale all'interno di un mercato in profonda trasformazione, sia dal lato dell'offerta, sia dal lato distributivo, cui si aggiungono cambiamenti evidenti nelle modalità di comportamento.

Sul fronte distributivo, invece, si è verificata una forte polverizzazione dei punti vendita per effetto, da un lato, della progressiva liberalizzazione delle licenze a livello locale e, dall'altro, per la crescita delle affiliazioni in franchising che sta caratterizzando soprattutto le agenzie di piccola e media dimensione, spesso all'inizio della propria attività.

La polverizzazione ha aggravato la progressiva riduzione dei margini dell'intermediazione su alcune attività tipiche come la biglietteria aerea (che ha spesso rappresentato un volano per la generazione di traffico sul punto vendita), per effetto delle decisioni delle compagnie aeree di ridurre gli importi delle commissioni sulla vendita sui biglietti, con la lievitazione dei costi di gestione dell'agenzia (dal personale all'informatizzazione, dalla gestione amministrativa alle spese generali come telefono, fax, attività promozionali, ecc.).

Di conseguenza, le agenzie punteranno ad aggregarsi per accrescere il proprio potere contrattuale nei confronti dei fornitori di servizi, per ottenere:

- riconoscimento di commissioni superiori alla media aumentando quindi la capacità di generare reddito attraverso il quale ammortizzare le spese crescenti e garantirsi uno sviluppo sul mercato;
- vantaggi commerciali (sconti alla clientela) attraverso i quali fidelizzare il consumatore finale praticabili solo in quanto appartenenti ad un network;
- assistenza in alcune aree funzionali come la gestione amministrativa e quella legale.

Da sottolineare che il fenomeno dell'aggregazione sembra toccare solo marginalmente le agenzie di lunga esperienza e con un ampio e consolidato giro di clientela che, al contrario, tendono a mantenere la propria indipendenza facendo leva sull'esperienza accumulata, sull'elevata professionalità, sulla clientela acquisita e sull'area territoriale di riferimento (quartiere, zona commerciale, ecc.). Si tratta di oggettivi punti di forza rispetto ai diretti concorrenti che possono rappresentare importanti leve per una effettiva differenziazione.

L'avvento di Internet ed il suo adattamento alla promozione ed alla commercializzazione dei prodotti turistici ha modificato e sta modificando la filiera del settore con lo sviluppo di nuove forme di relazione fra gli operatori e i clienti.

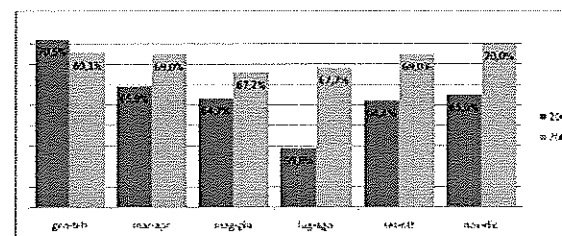
In generale, per il settore turistico nel suo complesso, si sono sviluppate nuove forme di relazione fra domanda ed offerta mentre altre, già consolidate, possono trasferirsi sulla Rete che diviene il nuovo mezzo di "connessione". Ne è esempio il fatto che le agenzie di viaggio online sono in grado di proporre, semplificando le procedure, tanto la biglietteria aerea quanto la prenotazione di alberghi piuttosto che di auto a noleggio.

Nel corso di questi ultimi anni lo sviluppo della rete e dei servizi fruibili online, grazie soprattutto ai miglioramenti tecnologici come la diffusione della banda larga, da un lato, e l'aumentata sicurezza delle transazioni effettuate attraverso internet dall'altro, è stato il fattore decisivo per la forte espansione che l'e-commerce legato al turismo ha registrato.

### 3.5.3. L'acquisto di biglietti aerei online

Gli utenti tendono a utilizzare Internet soprattutto per la prenotazione e l'acquisto di voli low cost che nell'anno 2008 rappresentano circa il 69% delle prenotazioni. Il fenomeno della crescita del low cost è stato accentuato negli ultimi mesi del 2008, anche a causa della crisi Alitalia che ha portato a una considerevole riduzione delle prenotazioni della compagnia di bandiera a favore delle altre compagnie, soprattutto low cost.

**Grafico 55. Prenotazioni voli low cost sul totale**

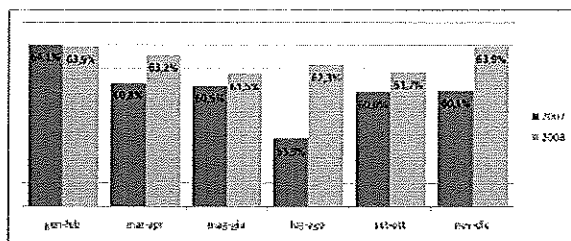


Fonte: Osservatorio Volagratis

Nel 2008 si riscontra una crescita della clientela business che sta diventando sempre più avvezzata alla prenotazione di viaggi on line. Nell'anno 2008 circa il 30% delle prenotazioni sono state effettuate da clienti business. In particolare aumenta l'utilizzo dei voli low cost anche per spostamenti di lavoro: circa il 63% dei clienti business che prenotano on line sceglie infatti un volo low cost. La percentuale di voli low cost sul totale delle prenotazioni tra il 2007 e il 2008 dimostra che la preferenza per il low cost cresce non solo da un anno all'altro, ma anche di mese in mese a partire da maggio.



**Grafico 56. Prenotazioni voli low cost dei clienti business**



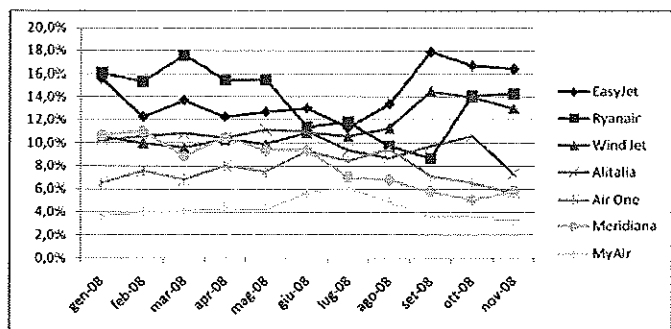
Fonte: Osservatorio Volagratis

### 3.5.4. Andamento delle quote di mercato delle compagnie aeree

Le ultime vicende Alitalia, in associazione alla crisi economica che ha fatto crescere molto le prenotazioni dei voli low cost, hanno generato una diminuzione di prenotazioni per la compagnia di bandiera.

Alitalia da una quota di mercato piuttosto stabile (oscillante dall'11% al 13% nel 2007), negli ultimi mesi 2008 ha visto scendere il suo market share fino al 7% rispetto al 13% degli stessi mesi del 2007.

**Grafico 57. Andamento delle quote di mercato delle compagnie aeree**



Fonte: Osservatorio Volagratis

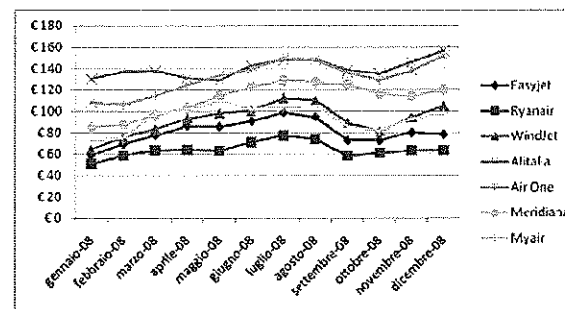
Da notare nel 2008 la forte crescita di EasyJet. La quota di mercato sugli utenti Internet presi in esame è salita al 18% nel mese di settembre, quando sono calate le prenotazioni per Ryanair.

Crescita notevole anche per WindJet, mentre perdono in generale quote di mercato rispetto al 2007 le compagnie di linea, sia Alitalia che AirOne.

Il prezzo medio per segmento delle compagnie aeree più prenotate on line segue un andamento stagionale che registra i prezzi più alti nei mesi di luglio e agosto. I prezzi più bassi si hanno invece nel mese di gennaio e un abbassamento dei prezzi subito dopo i mesi estivi. Questo effetto è meno visibile solo per la compagnia Meridiana, i cui prezzi hanno un andamento crescente nell'arco dell'anno, con picco nei mesi estivi.

Le compagnie di linea Alitalia e Air One mostrano una evidente crescita dei prezzi medi per segmento nei mesi di novembre e dicembre 2008.

**Grafico 58. Andamento dei prezzi medi delle compagnie aeree**



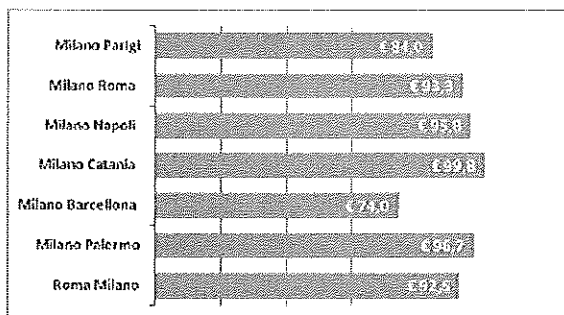
Fonte: Osservatorio Volagratis

### 3.5.5. Le prenotazioni della clientela business

La clientela business che prenota voli sul sito Volagratis.it si dirige principalmente in Italia (più del 45%). Il resto si dirige in Francia (10%), Spagna (9,8%), Germania (7%) e Gran Bretagna (6,8%). Partendo soprattutto da Linate e Fiumicino, le principali destinazioni italiane sono Roma, Napoli, Catania e Palermo e Parigi e Barcellona in Europa.

Per i collegamenti nazionali (da Milano a Catania, Napoli e Roma) è evidente una preferenza per le partenze dagli aeroporti di Milano Linate e Roma Fiumicino, nonostante il prezzo medio per segmento più elevato rispetto al prezzo medio del collegamento tra le stesse città, ma con partenza dagli altri aeroporti inferiori. Per il collegamento tra Milano e Parigi, la clientela business preferisce le partenze da Malpensa. Soprattutto negli ultimi mesi la preferenza crescente per i voli low cost sta determinando un cambiamento anche nelle preferenze degli aeroporti di partenza e destinazione.

Gráfico 59. Le tratte prenotate dalla clientela business



Fonte: Osservatorio Volagratis

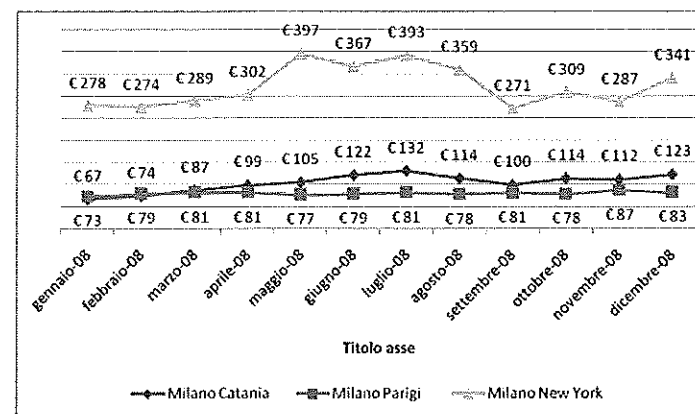
### 3.5.6. L'andamento dei prezzi medi delle principali rotte

L'andamento dei prezzi medi per segmento della principale rotta nazionale, Milano Catania, è piuttosto stagionale con una crescita del prezzo medio nel mese di luglio, quando raggiunge i 132€, e nel mese di dicembre, quando ogni segmento costa al cliente in media 123€.

Anche la rotta Milano New York ha un prezzo medio per segmento che sale a partire da maggio 2008 per decrescere alla fine dell'estate, dal mese di settembre quando ogni segmento costa 271€, grazie anche all'abbassamento del prezzo del petrolio.

La rotta europea più prenotata, Milano Parigi, ha un prezzo medio per segmento stabile nel corso dei mesi che oscilla dai 73€ nel mese di gennaio 2008 a 87€ nel mese di novembre 2008.

Gráfico 60. L'andamento dei prezzi medi delle principali rotte



Fonte: Osservatorio Volagratis

### 3.5.7. I soggiorni in hotel

Gli italiani prenotano soggiorni in hotel soprattutto per l'Italia (il 19,7%), nelle città di Roma e Milano, dove sono soliti pernottare per una sola notte.

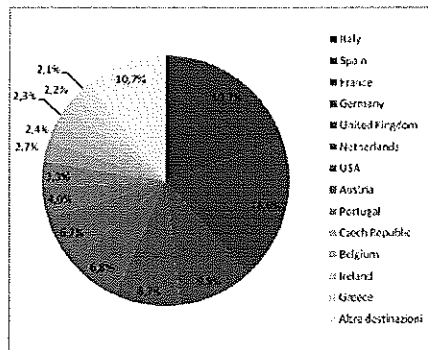
Gli italiani che prenotano soggiorni all'estero su Hotel Volagratis, scelgono:

- Spagna (18,6%),
- Francia (9,8%),
- Germania (8,7%).

Seguono, nell'ordine, le prenotazioni per la Gran Bretagna, i Paesi Bassi, gli Stati Uniti, l'Austria, il Portogallo, la Repubblica Ceca, il Belgio, l'Irlanda e la Grecia.

Le città che registrano il numero maggiore di prenotazioni sono Barcellona, Amsterdam, Parigi, Londra e Madrid. Al sesto e settimo posto della classifica delle città più prenotate ci sono le due maggiori città italiane: Roma e Milano.

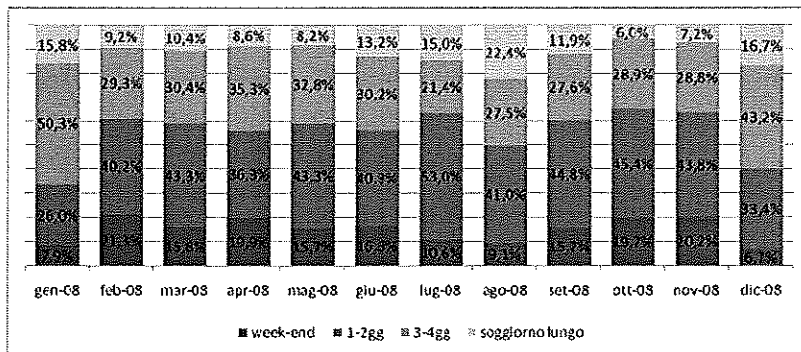
**Grafico 61. Le nazioni più prenotate**



Fonte: Osservatorio Viaggiare.it

Gli utenti Internet prenotano soprattutto per soggiorni di pochi giorni nelle maggiori città europee. Di questi brevi soggiorni solo una piccola percentuale corrisponde ai weekend, anche in base alla stagione. I soggiorni più lunghi sono nei mesi estivi di luglio e agosto quando la gente viaggia per le vacanze estive, e nei mesi di dicembre e gennaio. I weekend sono prenotati soprattutto nei mesi di ottobre e novembre, e febbraio.

**Grafico 62. La durata dei soggiorni**



Fonte: Osservatorio Viaggiare.it

### 3.5.8. Le scelte relative agli hotel

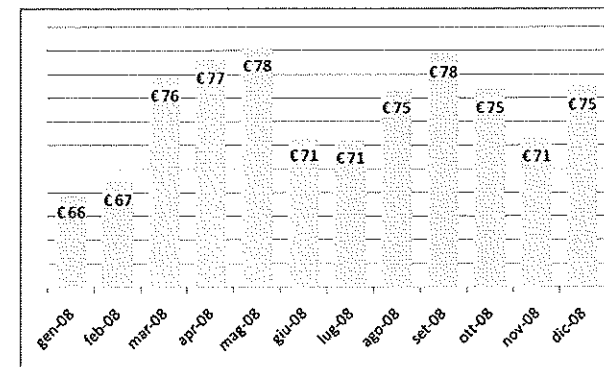
Il web offre una scelta molto ampia di hotel ed è quindi fondamentale per gli utenti la comparazione e la possibilità di confrontare gli hotel in base a una serie di criteri non solo di prezzo. I principali criteri di scelta sono:

- **La Posizione** - gli hotel preferiti dagli utenti Internet sono hotel a 3 stelle posizionati in zone centrali della città, in tutti i casi a meno di 1 km e in una zona ben servita dai mezzi di trasporto. E' rilevante la posizione rispetto al centro città ma anche ad altri punti di interesse, come gli aeroporti o le sedi di grandi manifestazione fieristiche per i viaggi business
- **Il giudizio di chi ha già fatto esperienza di soggiorno nello stesso hotel** - perde importanza come criterio di filtro e di scelta il numero delle stelle. Al giudizio "istituzionale" degli esperti e delle guide si sostituisce quello "social" dei commenti lasciati sui diversi siti Internet dagli utenti che hanno già soggiornato nell'hotel.
- **Il prezzo** - in periodo di crisi resta comunque un criterio di scelta fondamentale

I prezzi di una notte in hotel non presentano un vero e proprio andamento stagionale, ma oscillano tra 66€ e 78€ per notte.

Nel corso del 2008 i prezzi più bassi sono stati registrati nei mesi di gennaio e febbraio; i più alti tra marzo e maggio 2008 e nel mese di settembre.

**Grafico 63. Il prezzo medio di una notte in hotel**

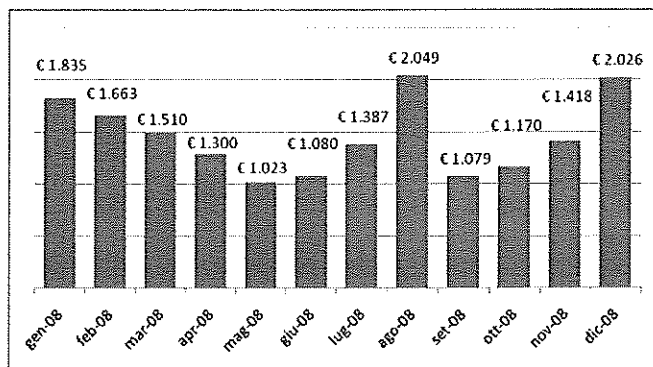


Fonte: Osservatorio Viaggiare.it

### 3.5.9. Il pacchetto Vacanze

Il valore dello scontrino per un pacchetto vacanza è sempre molto variabile tra un mese e l'altro. Nel 2008 il valore medio è stato pari a 1462 €, con due importanti picchi nel mese di luglio e nel mese di dicembre 2008, con un valore di 2.049 € e 2.026 euro rispettivamente.

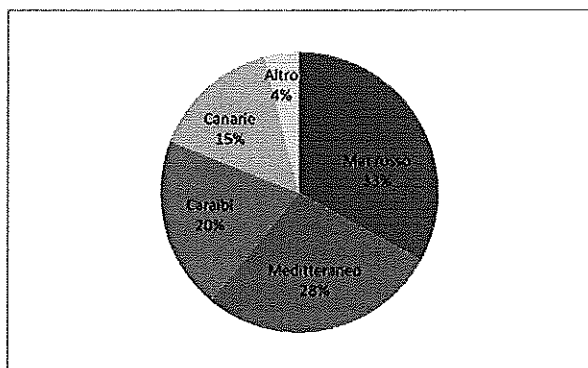
Grafico 64. Il valore dello scontrino medio per il pacchetto vacanze



Fonte: Osservatorio Viaggiare.it

Coloro che prenotano i pacchetti vacanze si dirigono soprattutto verso le mete di mare. Il Mar Rosso è in prima posizione con una preferenza del 33% dei viaggiatori che scelgono di acquistare un pacchetto completo. Seguono le mete mediterranee, preferite dal 28% dei viaggiatori, i Caraibi prenotati dal 20% dei viaggiatori e le Canarie (15%). La durata media di una vacanza è di 7 giorni.

Grafico 65. Le mete preferite

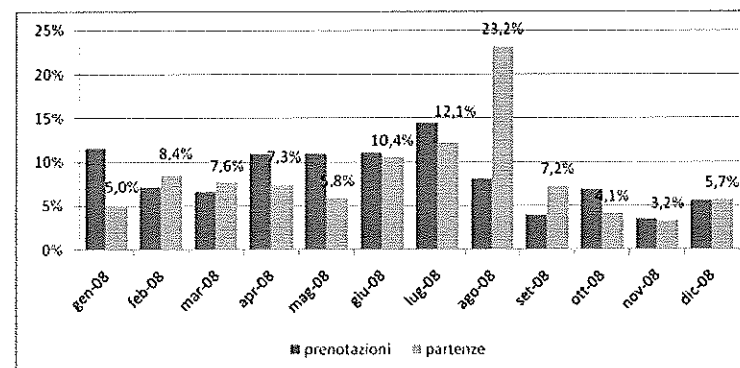


Fonte: Osservatorio Viaggiare.it

Anche se le prenotazioni sono piuttosto distribuite nell'arco dei mesi da gennaio a luglio, la

concentrazione delle partenze è ad agosto con il 23,2% delle partenze rispetto alle partenze di tutto l'anno. Nei mesi da settembre a dicembre si riducono drasticamente sia prenotazioni che partenze.

Grafico 66. Andamento mensile prenotazioni pacchetti vacanze



Fonte: Osservatorio Viaggiare.it

### 3.5.10. Le ragioni del successo i pacchetti vacanze acquistati online

La crisi economica ha determinato soprattutto una spinta per le prenotazioni su Internet delle formule base "Value for money".

In particolare il prodotto vacanze che si vende maggiormente su Internet è la formula roulette in cui si propone al viaggiatore un soggiorno mare di 7 giorni in albergo standard ed il volo charter. Prenotando su Internet il prezzo è in media del 30% minore del prezzo da catalogo, e del 10-15% inferiore di quello che si può trovare nel canale tradizionale delle agenzie di viaggio.

La vendita dei pacchetti vacanze su Internet è un settore ancora in forte sviluppo in Italia, che non ha ancora raggiunto la trasversalità della vendita dei voli aerei. Infatti, la vendita dei voli on line si stima essere nettamente superiore ai 1,5 miliardi di euro con una quota non inferiore al 15% del

totale voli prenotati sul mercato nazionale. Per la vendita dei pacchetti on line invece il valore delle vendite è pari a circa 200 milioni di euro, che rappresentano circa il 2,5% del mercato delle vacanze vendute dai tour operator, che è di 8 miliardi.

Il fattore "LOW COST VALUE FOR MONEY" per i pacchetti vacanza è uno dei fattori determinanti la scelta di comprare on line, mentre per voli e hotel, la facilità d'uso, la comodità e l'assistenza sono fattori più importanti.

### 3.5.11. Scala valoriale per segmento di mercato delle agenzie di viaggio

Prezzo, prossimità, semplicità di gestione del rapporto, confrontabilità dei prezzi, sicurezza delle transazioni, garanzie e risarcimenti, usabilità (internet è aperta 24 ore su 24), livello di assistenza al cliente, shopping experience, sono le leve sulle quali le agenzie low cost di qualità hanno costruito il loro successo commerciale.

La brand experience e al shopping experience rappresentano nella scala valoriale i due più importanti fattori, il cui sviluppo ha richiesto che le agenzie low cost di qualità si attrezzassero con processi tecnologicamente avanzati per garantire soluzioni personalizzate.

La facilità d'uso del sito e la numerosità delle strutture alberghiere interrogabili, consentono un forte sviluppo del sito con l'attivarsi della comunicazione e delle esperienze positive tra i diversi utenti (passaparola).

Tabella 23.

AGENZIE VIAGGI	PREZZO	PROSSIMITÀ	SICUREZZA TRANSAZIONI	CONFRONTABILITÀ PREZZI	INTERFACCIA ASSISTENZA AL CLIENTE	GARANZIE RISARCIMENTI
low cost	maggiore	elevata	elevata	intermedia	elevato	elevate
low cost di qualità	minore fino al 30%	elevata	elevata	elevata	elevato tramite internet o call	elevate

Fonte: Assolowcost

### 3.5.12. Il caso di Volagratis



Volagratis è nata per offrire le migliori opportunità di:

- > viaggiare con voli low cost
- > poter trovare, fra tutte le possibilità esistenti, la soluzione migliore nel modo più semplice e immediato
- > proporre un prezzo sensibilmente inferiore ai canali di vendita tradizionali
- > fornire la massima assistenza possibile al cliente

Volagratis è in grado di offrire proposte di viaggio ad un prezzo molto vantaggioso grazie a:

- > selezione estesa a tutte le offerte esistenti, grazie a collegamenti con tutte le compagnie, low cost e di linea e i più importanti siti di prenotazione degli alberghi
- > struttura centralizzata
- > efficienza di processi tecnologicamente avanzati
- > elevata personalizzazione delle proposte di viaggio

#### Economie di scala e/o di apprendimento

La replica in più Paesi, utilizzando la stessa tecnologia, ha consentito di raggiungere rapidamente economie di scala e di apprendimento

#### Sinergie di gruppo o con altri business aziendali

Sinergie dei costi nella relazione con i vettori e sviluppo del software di produzione, grazie alla presenza in più Paesi con il gruppo Bravofly, leader in Europa per la ricerca e la vendita di voli low cost

#### Innovazione di prodotto e/o di processo

Agenzia viaggi online, con internet e call center, un motore di ricerca di servizi turistici che aggrega, utilizzando le tecnologie più avanzate, le diverse tariffe di voli e hotel e consente di comparare le offerte delle compagnie aeree low-cost tra di loro e con quelle delle compagnie di linea

#### **Ampiezza di gamma**

Massima ampiezza di gamma: oltre 100 compagnie aeree low cost e tutte le compagnie aeree di linea, oltre 120.000 hotel, attraverso i maggiori comparatori nel settore delle prenotazioni alberghiere, mappe per gli itinerari di viaggio, noleggio auto, guide turistiche gratuite.

#### **Gestione dei flussi informativi**

Tutte le informazioni viaggiano in tempo reale attraverso Internet

#### **Organizzazione delle attività di produzione**

Tutte le attività di produzione sono ampiamente informatizzate e automatizzate

#### **Trasferimento ai clienti di fasi di attività**

Sono trasferite quasi tutte le attività ai clienti che utilizzano Internet: le scelte su tutte le caratteristiche e i componenti del viaggio, le prenotazioni, i pagamenti, la stampa dei biglietti e dei voucher

#### **Know how tecnologico e automazione**

Alta tecnologia del software del motore di ricerca e nell'organizzazione del sito per assistere le scelte dei clienti e per garantire la sicurezza dei pagamenti

#### **Advertising e comunicazione**

Gli investimenti sono ottimizzati in relazione ad una clientela che utilizza la Rete, la comunicazione è limitata dunque all'utilizzo dei siti web e all'utilizzo dell'e-mailing e di newsletter attraverso cui vengono costantemente veicolate promozioni speciali

#### **Gestione dei canali distributivi**

I canali principali sono Internet e il call center, ma esistono accordi anche con agenzie di viaggio

#### **Gestione forza vendita**

Assenza di una forza di vendita, con notevoli risparmi di costo

#### **Delivery**

Esiste solo la possibilità di delivery elettronico, con forte risparmio di costi di stampa e spedizione

#### **Qualità e Customer Satisfaction**

Sistematica misurazione della Customer Satisfaction con alto tasso di risposta (30%) e gestione attiva dei clienti insoddisfatti

#### **I fattori di successo di Volagratis**

##### **Una vasta offerta di servizi**

Oltre 100 compagnie aeree low cost e tutte quelle di linea, con prenotazione diretta sul sito o contattando il Centro Assistenza; oltre 120.000 hotel, attraverso i maggiori comparatori nel settore delle prenotazioni alberghiere (Booking, Venere, Expedia, Laterooms, InterContinental Hotels, Octopus e Travelante), mappe per costruire gli itinerari di viaggio, noleggio di auto, guide turistiche gratuite

##### **Strumenti di ricerca semplici e flessibili**

Informazioni sui voli nella prima pagina, filtri per facilitare la scelta sulle rotte con molte offerte, mappe low cost per visualizzare viaggi low cost da o per un aeroporto, ricerca facilitata degli hotel secondo numerosi parametri

##### **Tante possibilità di risparmio**

Possibilità di scelta, sulla base dei criteri scelti in ordine crescente di prezzo e di controllo con il calendario interattivo della combinazione di giorni che minimizza il costo. Offerte Speciali, con voli a prezzo minimo garantito per le più rinomate mete di vacanza e rimborso della differenza se si individuano voli ad un prezzo più basso di quello proposto. Trova Offerte, dedicato agli utenti che possono essere flessibili su date e aeroporti di partenza e destinazione, per trovare la soluzione di viaggio più economica grazie all'elaborazione delle ricerche effettuate sui siti del gruppo Bravofly

##### **Sicurezza e facilità d'acquisto**

Transazioni online protette e garantite dalla certificazione Geotrust. Utilizzo di carte di credito Visa, Visa Electron, Mastercard e American Express (anche prepagate) o il nuovo sistema di pagamento Entropay, che consente di creare carte di credito Visa virtuali, riutilizzabili e sicure, alimentabili direttamente dalla carta abituale.

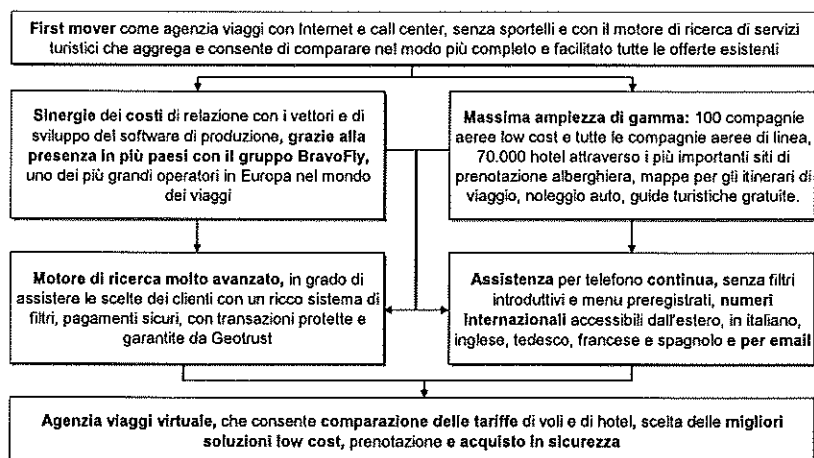
##### **Comodità dell'assistenza**

Assistenza operativa tutti i giorni, 24 ore su 24, di un team qualificato di operatori per risolvere ogni problematica, senza alcun filtro introduttivo e senza menu preregistrati per indirizzare la richiesta: consulenza nella fase di prenotazione, informazioni e costi per cambio di passeggero, di destinazione o di data a prenotazione confermata. Numeri internazionali accessibili dall'estero e assistenza, oltre che in italiano, anche in inglese, tedesco, francese e spagnolo. Il Team del Centro Assistenza è raggiungibile anche via email.

### Performances competitive di Volagratis

- 50 milioni di visitatori all'anno, di cui 32 milioni visitatori del sito italiano
- 130 milioni di transato per i voli prenotati
- 800 mila clienti
- 40.000 pernottamenti
- Raccolta pubblicitaria pari a 1 milione di euro
- Customer Satisfaction elevata, con un voto medio di 4 su 5 e clienti insoddisfatti pari al 0,6%
- 130 dipendenti

### La mappa del posizionamento competitivo di Volare gratis



## 3.6. Il settore Auto

### 3.6.1. L'evoluzione dei trend di mercato

Dopo anni di vendite di auto nuove con volumi sempre superiori ai 2,2 – 2,3 milioni di pezzi all'anno, il 2008 segna una forte inversione con un calo di oltre il 13% rispetto all'anno precedente, toccando il minimo come immatricolato con riferimento al quinquennio 2003 – 2008. Tale calo non deve trarre in inganno in quanto si tratta di un livello estremamente elevato. È recente la notizia che GM, uno dei maggiori gruppi mondiali, ha dichiarato perdite per 31 miliardi di dollari.

Le previsioni per il 2009 sembrano confermare un ulteriore rallentamento delle vendite, le stime antecedenti il varo degli ecoincentivi erano di 1.850.000 vetture vendute, le più recenti, che tengono conto degli ecoincentivi, indicano un probabile livello di vendite a 1.970.000 vetture. Se le stime si riveleranno corrette il calo di vendite relativo al 2009 sarà comunque elevato e si attesterà su un -8,8%. Certamente gli incentivi statali rappresentano un forte stimolo all'acquisto, ciononostante, come dimostrano le previsioni, si tratterà di verificare quanto i consumatori decidano di spostare in avanti la spesa per l'auto, sia perché più rilevante rispetto ad altre, sia per il rischio che acquisisca credito la credenza, peraltro errata, per cui più si aspetta, più si spunta un prezzo minore. In ogni caso le auto low cost di qualità registreranno un vantaggio competitivo che avrà i suoi effetti sulle performance di vendita anche nel corso dei prossimi anni.

Tabella 24. Automobili - andamento delle vendite in Italia dal 2003 al 2008

2003	2003	2003	2003	2003	2003	% variaz 2008/2007	% variaz m.a. 2008/2003
2.450.422	2.343.463	2.252.518	2.311.273	2.493.106	2.160.131	- 13,3	- 2,5

Fonte: elaborazione Databank su dati Unrae

### 3.6.2. L'evoluzione del gioco competitivo

L'elevata e crescente competizione fra le aziende su scala globale esaspera la concorrenza di prezzo. Tale scenario, anche sulla base delle performance di vendita fatte registrare dal marchio Dacia, favorirà il lancio sul mercato di auto low cost di qualità anche da parte di altri operatori.

Le aziende leader cercano di far fronte a tali dinamiche mediante partnership e alleanze in grado di generare economie di scala anche nella ricerca e sviluppo di nuovi modelli.

La possibilità di nuovi entranti è medio - bassa per produttori e importatori, limitata ad autovetture di fascia di prezzo bassa.

I segmenti di mercato ad elevato valore aggiunto sono ben presidiati dalle aziende leader con ingenti investimenti in ricerca e comunicazione.

Le case automobilistiche continuano ad avere una posizione di forza nei confronti dei concessionari grazie alla definizione dei corrispettivi legati agli obiettivi di vendita minimi e alla soddisfazione della clientela, a riprova di ciò il periodico ritorno del fenomeno delle vendite di auto a "km 0".

I costruttori richiedono ai fornitori standard di qualità che tendono ad essere spostati sempre più verso l'alto. La tendenza degli ultimi anni è quella di coinvolgere i fornitori fin dalla fase di progettazione dei nuovi modelli.

Un impulso al rinnovo del parco può anche provenire dalle recenti disposizioni attuate all'interno di alcuni grandi comuni italiani che hanno di fatto reso obsoleti modelli di auto di recente motorizzazione influenzando negativamente anche sul mercato dell'usato.

Nel medio - lungo termine continuerà ad avere importanza lo sviluppo della gamma, finalizzato a una maggiore segmentazione della clientela e all'individuazione della crescita di specifiche nicchie di mercato (domanda di auto no frills e low cost).

L'attenzione delle case automobilistiche si sposterà sul lancio di nuovi modelli ibridi o elettrici, anche in funzione di una maggiore attenzione all'ambiente.

Le joint-venture e partnership operative subiranno una ulteriore evoluzione e compenetrazione fra mercati differenti al fine di conseguire sinergie produttive ed in un quadro di esasperata ricerca di economie di scala. Riguarderanno trasversalmente automobili e veicoli commerciali e le soluzioni risultate vincenti in uno o l'altro settore saranno adeguatamente riproposte con i dovuti accorgimenti.

Richiederà un costante impegno anche il miglioramento delle soluzioni tecnico-meccaniche (ABS, ESP, Sistemi di navigazione), attenzione alle condizioni del guidatore, sistemi di diagnostica elettronica. Nonostante la ricerca di soluzioni produttive ed organizzative finalizzate a contenere alcune voci di costo, rappresenta un'area di intervento quasi obbligata per le case costruttrici, visto il crescente peso dei modelli a prezzi contenuti.

**Tabella 25. Automobili - struttura del mercato per tipo, 2006 - 2008**

Tipo	2006	2007	2008
A - Piccole	15,27	17,54	20,64
B - Utilitarie	41,47	40,71	37,28
C - Medie	25,99	25,41	24,53
D - Medie Superiori	13,02	12,31	13,99
E - Superiori	3,78	3,62	3,16
F - Alto di Gamma	0,47	0,41	0,39
Totale	100,00	100,00	100,00

Fonte: elaborazione Databank su dati Unrae

Nel settore dell'auto il rapporto prezzo-qualità rappresenta il fattore critico di successo determinante per la conquista di quote di mercato, rimarcato da una crescente polarizzazione delle vendite.

Tale aspetto assume una importanza fondamentale soprattutto nei segmenti delle city car e utilitarie dove viene declinato attraverso varie attività che vanno dalle modalità di finanziamento, che in alcuni casi si traducono in un portafoglio di servizi completo, all'allestimento della vettura in termini di accessoristica, sconti praticati all'acquisto, valutazione dell'usato, garanzia pluriennale.

Nei segmenti delle auto di lusso il prezzo assume una valenza secondaria.

La crescente sensibilità sociale verso l'abbattimento dei consumi e delle emissioni inquinanti ha un impatto notevole sui costi aziendali e sul reparto Ricerca e Sviluppo che viene investito della responsabilità di coniugare le prestazioni in senso stretto delle autovetture, con le esigenze di mercato e le tendenze in atto.

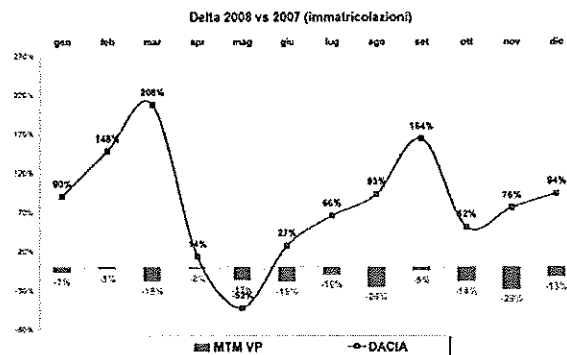
Crescono di importanza le politiche di approvvigionamento, la ricerca di economie di scala e il contenimento dei costi mediante partnership sempre più trasversali fra le case automobilistiche, come sta avvenendo tra il gruppo Psa (Peugeot-Citroen) e Mitsubishi per la costruzione di un nuovo impianto in comune in Russia, e fra Bmw e Mercedes che intendono ampliare la cooperazione nel settore delle piccole auto per sviluppare in comune non solo i motori ma anche parti dei componenti e dei moduli. La più longeva di queste partnership è quella tra Renault e Nissan che quest'anno compie dieci anni.

Il settore automobilistico mostra un complesso assetto dei fattori di successo: nel tempo sono aumentati quelli critici.

Le vetture low cost di qualità, al momento prodotte solo dalla Dacia, tendono a sfruttare sinergie sia produttive sia commerciali delle case produttrici con la realizzazione di modelli che da un lato minimizzano i costi di produzione e dall'altro possono far leva sul nome del gruppo per offrire garanzie di qualità e di sicurezza del mezzo stesso. Il grafico seguente, che mette in relazione i risultati conseguiti dalla Dacia con i risultati dell'intero settore auto, rende evidente il successo del modello di business adottato dall'azienda.



Grafico 67.



Fonte: elaborazione Assolowcost su dati UNRAE

### 3.6.3. Scala valoriale per segmento di mercato nel settore dell'auto

Nel mercato dell'auto il modello low cost di qualità si articola focalizzando gli sforzi sui seguenti fattori: prezzo, design, sicurezza dell'auto, equipaggiamento/accessori, garanzia, assistenza, brand experience,.

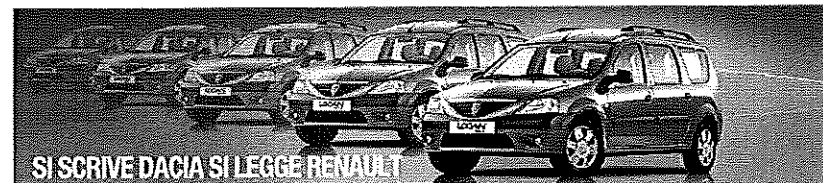
Il low cost di qualità nel settore auto basa il suo vantaggio competitivo sui vantaggi di costo derivanti dall'utilizzo di piattaforme produttive comuni con la casa madre, sull'utilizzo di componenti già progettati e realizzati per altri modelli, sul ricorso alla stessa rete di concessionari che rassicura il cliente anche dal punto di vista dei servizi di post vendita, sul minor ricorso ad investimenti in marketing e comunicazione e sulla delocalizzazione produttiva, ma con livelli di produttività in linea con quelli medi del gruppo di appartenenza.

Tabella 26.

AUTO	PREZZO	DESIGN	SECUREZZA	ACCESSORI	ASSISTENZA	STRUTTURA PRODUTTIVA	MANUTENZIONE
GRUPPO RENAULT	basso	basico	intermedia	limitati	ridotte	intermedia	bassa
GRUPPO FIAT	basso in riferimento al	design to cost	elevata	limitati	elevate	elevata	intermedia
GRUPPO PSA	in linea con il posizionamento	da basso a elevato	elevata	completi	elevate	elevata	elevata

Fonte: Assolowcost

### 3.6.4. Il caso Dacia Renault



Dacia Renault ha costruito il proprio modello di business valorizzando i seguenti fattori:

- Sfruttamento dell'immagine della tecnologia di progettazione e produzione, delle piattaforme e della rete di concessionari e punti di assistenza della Renault
- Realizzazione di un'auto low cost, essenziale nelle forme, nei componenti e nella strumentazione elettronica, ma sicura, di grande resistenza ed economicità di gestione e rispettosa dell'ambiente
- Delocalizzazione produttiva in aree low cost e prossime ai mercati target

Più in particolare Dacia Renault si è mossa sfruttando i seguenti fattori di successo:

#### Economie di scala e/o di apprendimento

Significativi vantaggi sono stati ottenuti utilizzando le piattaforme di vetture prodotte dal Gruppo. Carry over con gruppi propulsori Clio e Megane e piattaforme Clio e Modus, creano così una nuova piattaforma specifica per Dacia.

Altra area di contenimento dei costi produttivi deriva dall'attivazione di economie di apprendimento sulle procedure di fabbricazione e su quelle dei controlli di qualità.

#### Sinergie di Gruppo.

L'appartenenza al gruppo Renault consente di utilizzare l'immagine e la rete sul territorio, senza dover effettuare rischiosi investimenti commerciali.

### Localizzazione geografica

La localizzazione dei siti produttivi è in aree in cui la manodopera specializzata ha un costo inferiore: Romania, Colombia, Brasile, Russia, Marocco, Iran e India. La loro prossimità ad importanti mercati di sbocco riduce costi di trasporto e logistica

### Innovazione di prodotto e/o di processo

Progettazione focalizzata sul contenimento del prezzo (Design to Cost), realizzata solo al computer (senza maquette), con un risparmio del 35%. Motori, cambi e pianali mutuati da Renault. Forte riduzione delle componenti (50% in meno rispetto ai modelli di alta gamma) e dell'elettronica.

### Ampiezza di gamma

Gamma ridotta in termini di modelli e di motorizzazioni

### Acquisti e approvvigionamenti

Pianali, cambi e motori acquisiti dal gruppo Renault, componenti semplificati specchietti retrovisori simmetrici che si possono usare su entrambi i lati, parabrezza più piatto, cruscotto e altri rivestimenti interni realizzati con un unico stampo

### Pianificazione della produzione

Utilizzo delle stesse procedure di fabbricazione e di controllo qualità del Gruppo

### Know how tecnologico e automazione

Con gli investimenti e la ristrutturazione industriale di Renault, Dacia ha adottato le stesse procedure di fabbricazione e di controllo qualità del Gruppo che garantiscono standard di produzione elevati

### Trasporto merci e stoccaggio

La delocalizzazione produttiva in prossimità di importanti mercati di sbocco riduce costi di trasporto e logistica, ma consente comunque di servire i mercati occidentali

### Advertising e comunicazione

Sinergie di immagine e di comunicazione che garantiscono economie lavorando maggiormente sulle attività di Media Relations e PR meno costosi rispetto al tradizionale advertising

### Gestione dei canali distributivi

Sono utilizzati i concessionari Renault e, per le parti di ricambio i centri ricambi Renault Sono utilizzati inoltre si sono sperimentate forme di vendita online e tramite e-Bay e si guarda con interesse a nuove strategie di vendita, con accordi fra concessionari e insegne della GDO.

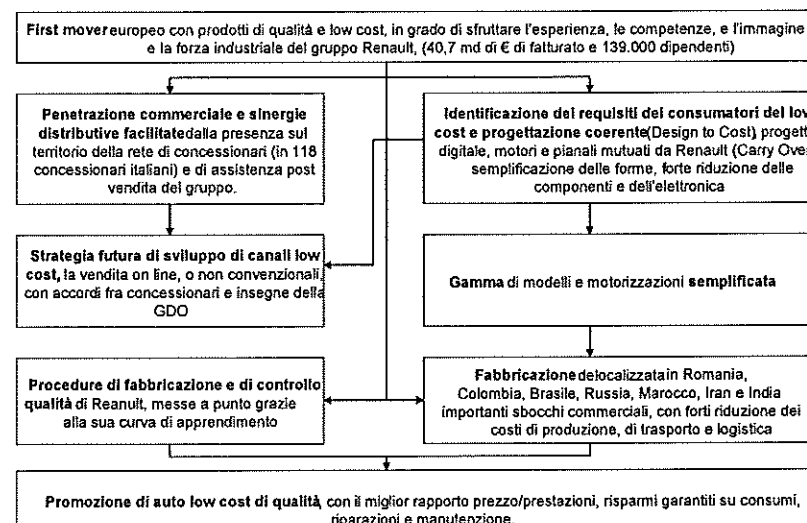
### Selezione dei punti di vendita

La commercializzazione avviene tramite 118 dei 130 concessionari Renault

### Management Concessionarie

Il management della rete distributiva è gestita in toto dalla struttura di sales manager di Renault garantendo in tal modo una differenza tra le politiche commerciali dei due marchi

### La mappa del posizionamento competitivo di Dacia Renault



### 3.7. Settore RC Auto

#### 3.7.1. L'evoluzione dei trend di mercato

Il mercato italiano RC Auto è, sotto il profilo della raccolta premi, stabile.

La gestione economica invece è notevolmente migliorata: dal 2002 il risultato tecnico è divenuto positivo dopo anni di rilevanti perdite.

Dall'osservazione degli andamenti della raccolta dei premi e della redditività del ramo, espressa dal rapporto del risultato tecnico sui premi, sembra che il settore sia stato contrassegnato da due fenomeni: il primo, rilevabile nel periodo 1999 – 2002, ha riguardato un incremento delle tariffe unitarie, mentre il secondo, i cui effetti si dispiegano dal 2003, ha coinvolto la struttura dei costi con un forte contenimento dei sinistri.

L'incremento dei premi rispecchia soprattutto l'aumento del parco circolante, fenomeno che si è manifestato in misura più marcata a partire dal 2000.

Maggiore controllo sui sinistri e crescita dei premi unitari sono pertanto le tendenze rilevanti del mercato durante l'ultimo decennio.

#### 3.7.2. L'evoluzione del gioco competitivo

Una delle principali innovazioni del mercato è certamente l'ingresso delle compagnie on line che hanno costruito una proposta commerciale aggressiva e focalizzata a premiare i guidatori virtuosi.

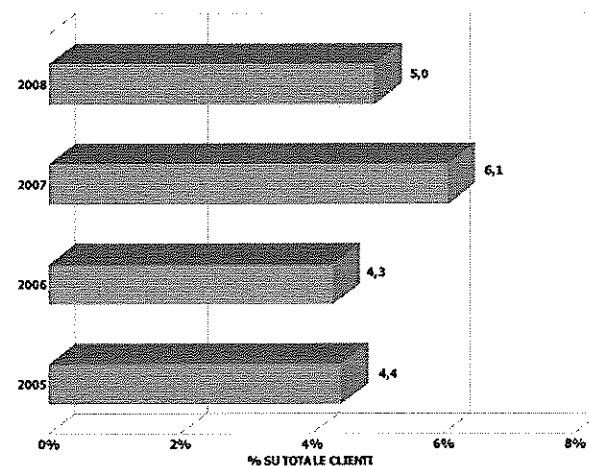
La multicanalità è perseguita da diversi gruppi anche se le performance conseguite sono risultate differenti.

Nel corso dell'ultimo quadriennio le compagnie online hanno incrementato la raccolta premi a tassi notevolmente superiori a quelli medi del mercato. La quota dei premi che intercettano tocca circa il 5% del totale. Le ragioni del successo sono da attribuire ad una più attenta gestione del Risk Management, al forte snellimento della struttura dei costi e a politiche commerciali e di marketing che hanno saputo conquistare la fiducia di un ampio target di consumatori. La nascita delle compagnie online ha inevitabilmente stimolato le compagnie tradizionali a rivedere le politiche di pricing generando un più ampio vantaggio per i consumatori.

Nei prossimi anni difficilmente si potrà invertire la tendenza alla contrazione dei premi auto, molto probabilmente aumenteranno le politiche di fidelizzazione verso i "buoni guidatori" anche con il ricorso a sconti sul valore delle polizze. Contestualmente le compagnie non abbandoneranno il percorso già intrapreso da alcuni anni, volto ad incrementare i livelli di efficienza operativa soprattutto nelle fasi post vendita.

Il settore assicurativo entra in una fase di competizione sempre più accesa, però il mercato – dal punto di vista dei comportamenti effettivi dei clienti – appare ancora estremamente "ingessato".

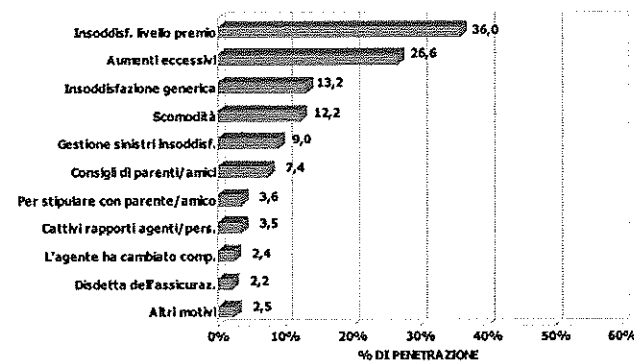
Gráfico 68. Quota % di clienti rc auto che hanno cambiato compagnia



Fonte: CAI, Osservatorio rc auto 2008

I livelli di retention sono superiori per le compagnie di maggiori dimensioni, al contrario, i clienti tendenzialmente più infedeli sono quelli delle compagnie dirette.

Gráfico 69. Per quali motivi si abbandona la propria compagnia? (dati 2008)



Fonte: CAI, Osservatorio rc auto 2008

Tabella 27. I canali distributivi delle polizze rc auto

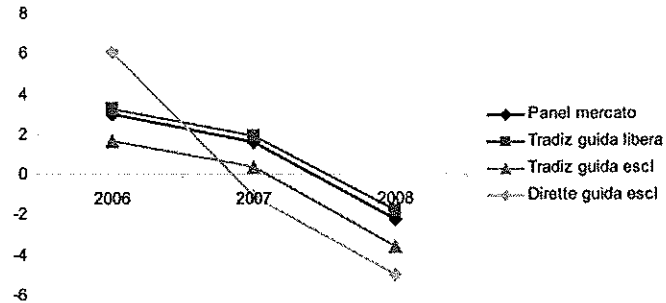
	2008	2007	2006	2005
Agenzia tradizionale	88,4	89,3	90,8	90,4
Sportello bancario	2,5 ▲	1,6	0,9	1,6
Internet	2,7 ▼	3,5	2,6	2,2
Telefono	5,5	5,2	5,5	5,5
Concessionario d'auto	0,8 ▲	0,4	0,3	0,3

Fonte: CAI, Osservatorio rc auto 2008

Continua anche nel 2008 lo stallo dei canali diretti (Internet e telefono), il cui peso complessivo è quasi costante da alcuni anni, pari all'8%-9% come quota di clienti.

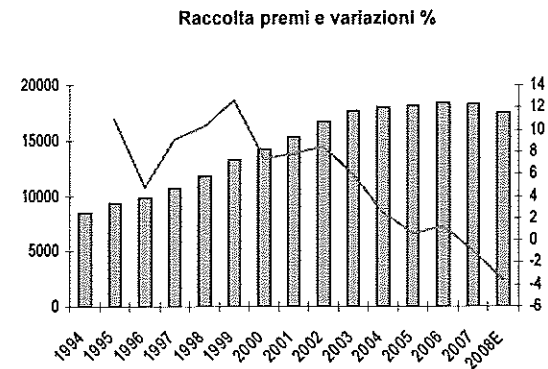
I costi di commercializzazione tendono a diminuire per effetto della competizione fra le compagnie.

Grafico 70. Variazione % prezzi RCAuto



Fonte IAMA Consulting, check-it-auto

Grafico 71. La flessione dei prezzi trascina il peggioramento della redditività



Fonte IAMA

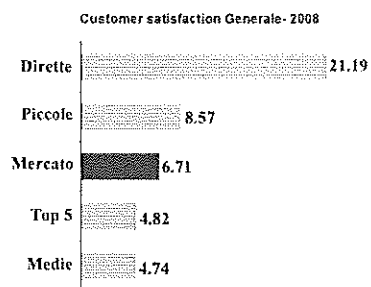
Tabella 28. I livelli di customer satisfaction (dati 2008, indice sintetico, scala 1-100)

CSI	Std di mercato	Std c. tradiz.	Std c. vend. dir. (*)	Top ten
<b>COMPLESSIVO</b>	90,1	89,9	<b>95,1</b>	90,3
Parziale "di relazione"	94,8	94,7	<b>97,0</b>	95,2
Parziale "di servizio"	85,7	85,5	<b>93,6</b>	86,0

Fonte: CAI, Osservatorio rc auto 2008

Il livello generale di soddisfazione dei clienti è maggiore per le compagnie dirette

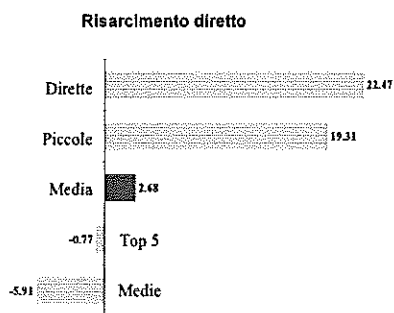
Grafico 72. Customer Satisfaction calcolata con il metodo NPS (Net Promoter Score)



Fonte IAMA Consulting, diecimila®

Sui fattori di soddisfazione legati alla gestione dei sinistri, il livello di insoddisfazione è maggiore e coinvolge circa il 20% dei clienti. Anche su questi fattori, le compagnie dirette riescono maggiormente a soddisfare le aspettative dei loro clienti con sinistri.

Grafico 73. Customer Satisfaction calcolata con il metodo NPS (Net Promoter Score)

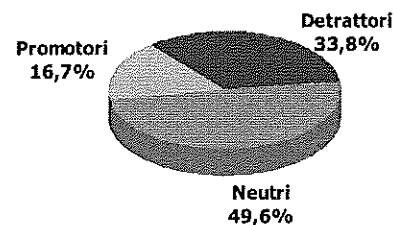


Fonte IAMA Consulting, diecimila®

Grafico 74.

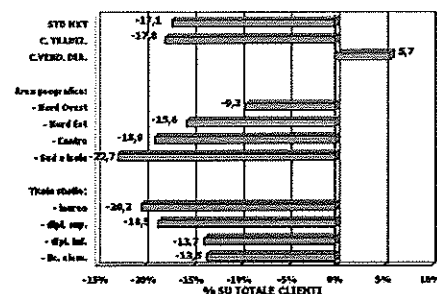
“Lei consiglierebbe la sua compagnia al suo miglior amico?”

Propensione al passaparola positivo (Il Net Promoter Score-NPS) – dati 2008



Fonte: CAI, Osservatorio rc auto 2008

Grafico 75. Il Net Promoter Score-NPS 2008 distinto per target



Fonte: CAI, Osservatorio rc auto 2008

In definitiva, le compagnie dirette hanno clienti più soddisfatti e con una più elevata propensione al passaparola positivo, ma tendenzialmente più infedeli.

Questa apparente contraddizione è spiegata dal fatto che queste compagnie hanno potuto, almeno in parte, autoselezionare i propri clienti (più facili quindi da soddisfare nelle loro aspettative), però questi clienti hanno caratteristiche socio-demografiche tali da renderli abbastanza restii alla fidelizzazione.

### 3.7.3. Scala valoriale per segmento di mercato nel settore RC Auto

Nel mercato RC auto le compagnie low cost di qualità hanno adottato strategie che premiano:

- il prezzo della polizza
- la semplicità di gestione del rapporto
- la rapidità dei tempi di risarcimento
- i tempi di chiusura contenziosi

Fattore rilevante nella scala valoriale è la shopping experience che in questo segmento coinvolge l'utilizzo di canali remoti, la cui semplicità di utilizzo si rivela importante fattore di successo.

L'assenza di agenzie collocate sul territorio determina investimenti nella progettazione di sofisticati sistemi informatici di supporto alla gestione della relazione con il cliente, il quale, non avendo a disposizione una persona fisica quale interlocutore, dovrà costruire la fiducia attraverso gli unici canali di contatto: internet e telefono.

Inoltre, sotto il profilo della struttura dei costi commerciali, si assiste ad uno switch tra i costi di personale dedicato alla vendita (le provvigioni tipiche delle compagnie tradizionali) con gli investimenti pubblicitari delle compagnie on line, il cui livello di spesa è massimo nella fase di start up e, successivamente, tende a decrescere.

Tabella 29.

RCA	PREZZO D'ACQUISTO	LIVELLO DEI SERVIZI	TEMPERATURA CONTENZIOSI RISARCIMENTO	LIVELLO ASSISTENZIALE CLIENTI	SHOPPING EXPERIENCE	BRAND EXPERIENCE
COMPAGNIE LOW COST DI QUALITÀ	inferiore in oltre il 60% delle polizze	elevato	ridotti	elevato	elevata	elevata
COMPAGNIE TRADIZIONALI	superiore in oltre il 60% delle polizze	elevato	ridotti	elevato	intermedia/elevata	elevata

Fonte: Assolowcost

### 3.7.4. Il caso delle Compagnie On line

*I business model delle compagnie low cost di qualità si poggiano su tre fattori di successo:*

1. **Prezzi inferiori** in media del 20% rispetto alla media del mercato con punte di convenienza che arrivano al 50%, ottenuti grazie all'assenza di costi di intermediazione, centralizzazione geografica delle strutture, tecnologie che riducono tempi e costi di processo, migliore selezione dei rischi.
2. **Personalizzazione delle tariffe**, che si traduce per la maggior parte dei clienti in un risparmio, perchè l'utilizzo di numerosi parametri di personalizzazione consente una valutazione del rischio più precisa.
3. **Qualità del servizio**, grazie alla tecnologia, all'organizzazione veloce ed efficiente, all'innovazione continua dei processi produttivi, tutte le attività possono essere effettuate dal cliente a distanza. Con il telefono, internet e il fax, la richiesta di preventivo, la stipula, la denuncia e la liquidazione del sinistro si gestiscono in tempi molto rapidi; il servizio è disponibile 12 ore al giorno tramite telefono e per l'intero arco delle 24 ore tramite internet.

**Le scelte strategiche e le ottimizzazioni si sono mosse sfruttando:**

#### Economie di scala e/o di apprendimento

Economie di scala e/o di apprendimento soprattutto per le compagnie più grandi e con più storia alle spalle

#### Sinergie di Gruppo o con altri business aziendali

Sinergie di gruppo con altri business aziendali nelle compagnie più grandi

#### Innovazione di prodotto e/o di processo

L'innovazione di processo è sviluppata nelle compagnie on line del gruppo

#### Ampiezza di gamma

Elevata ampiezza di gamma per creare e sfruttare gli investimenti distributivi e commerciali

### Gestione dei flussi informativi

Gestione dei flussi intermediata con la rete agenziale

### Organizzazione delle attività di produzione

Le attività sono organizzate con processi produttivi ottimizzati per semplificare e la gestione di reti ampie e articolate sportelli e uffici sul territorio

### Trasferimento ai clienti di fasi di attività

La modalità di gestione del rapporto con i clienti tramite internet consente di trasferire loro molte attività, come ad esempio preventivo, stipula, rinnovo, sospensione e riattivazione, comunicazione di variazioni anagrafiche e denuncia del sinistro.

### Know how tecnologico e automazione

Grande know how e processi altamente automatizzati

### Advertising e comunicazione

Investimenti notevoli, in parte più istituzionali

### Gestione dei canali distributivi

Gestione complessa e onerosa di una rete multicanale

### Logistica ordini, magazzino e punti vendita

La gestione dei punti di vendita è condivisa con agenti e broker

### Gestione forza vendita

Gestione e formazione di una molteplicità di figure professionali

### Qualità e Customer Satisfaction

Attività di misurazione e tracking degli indicatori di Customer Satisfaction

### 3.7.5. Il caso Genertel



Le scelte strategiche e le ottimizzazioni di Genertel si sono mosse sfruttando i seguenti fattori di successo:

#### Economie di scala e/o di apprendimento

Come first ha la maggiore esperienza nell'assicurazione al telefono e online.

#### Sinergie di Gruppo o con altri business aziendali

Appartenendo al Gruppo Generali, uno dei più importanti gruppi assicurativi internazionali, attinge a competenze e servizi comuni per ottimizzare la struttura dei costi.

#### Innovazione di prodotto e/o di processo

L'utilizzo di internet e del telefono come canali diretti di vendita e di gestione del cliente.

#### Ampiezza di gamma

Forte specializzazione di prodotto e focalizzazione su auto ed ampliamento della gamma su casa e famiglia, viaggi e vita in collaborazione con la compagnia La Venezia Assicurazioni, anch'essa appartenente al Gruppo Generali.

#### **Gestione dei flussi informativi**

Tutte le informazioni sui clienti e sui contratti sono centralizzati in un unico sistema di CRM che consente di avere un accesso rapido e preciso alla situazione contrattuale del cliente e di gestire in maniera rapida i principali processi produttivi, consentendo di diminuire i tempi e i costi di produzione.

#### **Organizzazione delle attività di produzione**

Tutte le attività sono completamente centralizzate. I processi produttivi sono ottimizzati e supportati dalla tecnologia.

#### **Trasferimento ai clienti di fasi di attività**

La modalità di gestione del rapporto con i Clienti tramite internet consente di trasferire loro molte attività, come ad esempio preventivo, stipula, rinnovo, sospensione e riattivazione, comunicazione di variazioni anagrafiche e denuncia del sinistro. Il Cliente è sempre libero di utilizzare la comunicazione telefonica se ha bisogno di assistenza.

#### **Know how tecnologico e automazione**

Sistemi di workflow management consentono di lavorare paperless e di automatizzare i processi ottenendo velocità, riduzione dell'attività manuale e quindi vantaggi di costo.

#### **Gestione dei canali distributivi**

Assenza di sportelli e di uffici sul territorio e le modalità di gestione centralizzata del rapporto con i clienti tramite web e telefono, consentono di non dover sostenere i costi di una rete di agenzie e sedi di coordinamento sparse sul territorio.

#### **Advertising e comunicazione**

Si effettuano consistenti investimenti pubblicitari, ma inferiori alla media, per ottenere sia il posizionamento e la notorietà del marchio, sia direct response. Il buying è interno per presidiare l'efficienza dell'investimento. Le campagne sono focalizzate sulla qualità della relazione con il Cliente e sui contenuti tangibili offerti, comunicando la value proposition dell'azienda: Conveniente, Caring & Smart.

#### **Risk Management**

La struttura delle tariffe e il loro livello di competitività sono cruciali nel modello di business della compagnia. Oltre alla gestione dei costi, la gestione dei rischi e la politica di tariffazione personalizzata vengono presidiate con grandissima attenzione.

#### **Ottimizzazione dei processi di CRM**

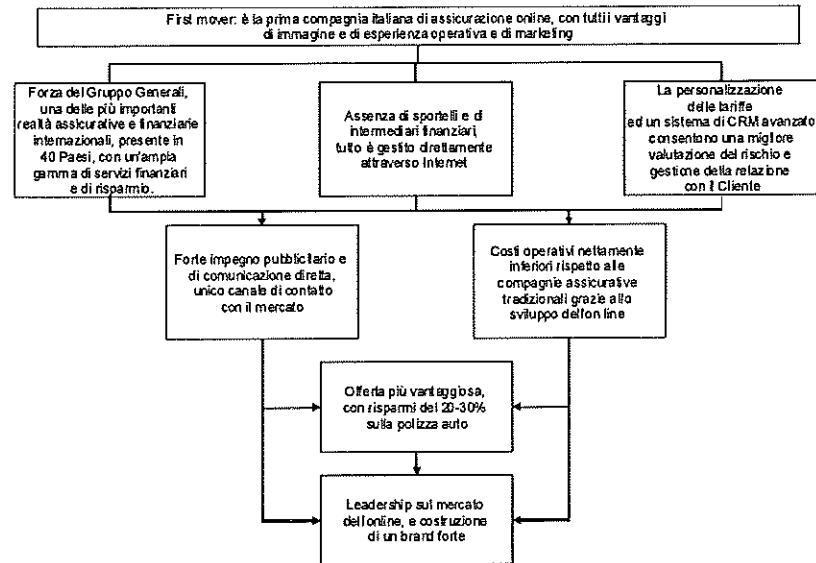
La relazione con i Clienti è molto curata per fidelizzarli ed ottenere un passaparola positivo. Entrambi i fattori riducono i costi di acquisizione e migliorano la competitività dell'azienda. Per massimizzare la soddisfazione dei Clienti la relazione è presidiata con le moderne tecnologie di gestione dei processi a servizio del cliente e di comunicazione multimediale.

#### **Gestione forza vendita**

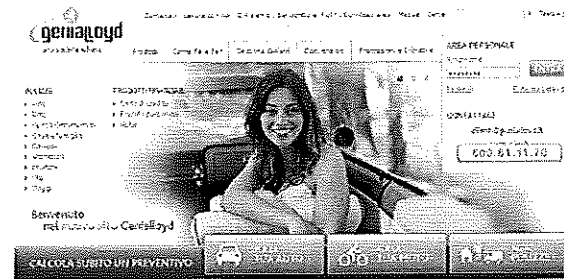
L'interesse verso la compagnia viene promosso tramite la comunicazione e accordi con aziende di credito, retail e e-commerce. La spinta di crescita principale deriva in ogni caso dal passaparola dei Clienti, che costituisce quindi uno dei principali driver di crescita e di ottimizzazione dei costi di commercializzazione. Tutta la forza vendita è concentrata in un unico contact centre che presidia la relazione con i Clienti. La gestione dei sinistri è gestita centralmente da un contact centre e una struttura liquidativa dedicata.



## La mappa del posizionamento competitivo di Genertel



## 3.7.6. Il caso Genialloyd



I fattori che hanno decretato il successo di Genialloyd si sono basati sulle scelte strategiche e ottimizzazioni di seguito descritte:

### Economie di scala e/o di apprendimento

Ha alle spalle la grande esperienza maturata nelle assicurazioni tradizionali, del secondo operatore in Italia con 7 milioni di clienti. Il suo sito, attivo dal 1998, è la prima esperienza italiana di e-commerce assicurativo e ha consentito esperienza e apprendimento

### Sinergie di Gruppo o con altri business aziendali

L'azienda sfrutta le capacità competitive e finanziarie del gruppo internazionale che fa capo ad Allianz SE, società europea leader nel settore assicurativo, diversificata su un'ampia gamma di servizi finanziari e di risparmio, con 103 miliardi di euro di ricavi e 8 miliardi di utile netto.

### Innovazione di prodotto e/o di processo

Prima impresa in Italia ad utilizzare internet come canale diretto di vendita e gestione del cliente. Completa automatizzazione di tutte le fasi del processo, dalla gestione dei documenti ai collegamenti alle banche dati, dalla stampa all'invio della polizza. Tutto ciò si riflette positivamente sulla qualità del servizio al cliente.

### Ampiezza di gamma

Vasta gamma di polizze: auto, moto, camper, veicoli commerciali, casa e famiglia, infortuni, viaggio e volo.

### Gestione dei flussi informativi

I flussi informativi verso il cliente esterno sono ottimizzati grazie al know how tecnologico che consente di minimizzare i tempi e di elevare la qualità del servizio.

### Organizzazione delle attività di produzione

L'assenza di sportelli e di uffici sul territorio consente la centralizzazione e la massima efficienza di tutte le operazioni, compresa la liquidazione dei sinistri

### Trasferimento ai clienti di fasi di attività

La modalità di gestione del rapporto con i clienti tramite internet consente di trasferire loro alcune fasi di attività quali la richiesta di preventivo e le fasi di rinnovo, pagamento e comunicazione.

### Know how tecnologico e automazione

Il know how di processo proprietario ed è stato sviluppato con una società interna specializzata nella costruzione di soluzioni tecnologiche orientate alle esigenze di una compagnia diretta

### Advertising e comunicazione

Forti investimenti pubblicitari, soprattutto attraverso la televisione, focalizzati sulla comunicazione della convenienza dei prodotti e sulla costruzione della fiducia.

### Gestione dei canali distributivi

I canali distributivi sono molteplici, l'azienda ne usa alcuni tradizionali come ad esempio gli sportelli bancari ma i principali rimangono internet e telefono.

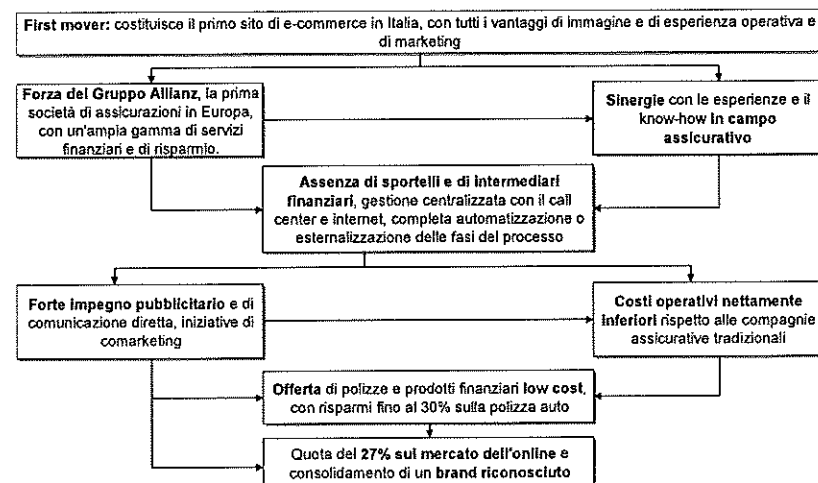
### Gestione forza vendita

L'unica forza di vendita utilizzata, notevolmente più economica di una forza di vendita tradizionale, è costituita dagli operatori dei call center, costantemente preparati ad affrontare nel modo migliore le problematiche dei clienti.

### Qualità e Customer Satisfaction

L'azienda misura sistematicamente la Customer Satisfaction ponendo elevata attenzione al controllo e al miglioramento della qualità, introducendo costantemente nuovi obiettivi di eccellenza operativa.

### La mappa del posizionamento competitivo di Genialloyd



### 3.7.7. Il caso Dialogo



I fattori che hanno decretato il successo di Dialogo si sono basati sulle scelte strategiche e ottimizzazioni di seguito descritte:

#### Economie di scala e/o di apprendimento

L'azienda ha tratto sicuro vantaggio dal Know how di gruppo, in particolare relativamente alla costruzione del modello e del database per la parametrizzazione delle tariffe e del risk management che sono elementi cardine nel modello di business delle compagnie dirette

#### Sinergie di Gruppo o con altri business aziendali

Grazie all'appartenenza il gruppo Fondiaria SAI, leader sul mercato italiano RC Auto, Dialogo è in grado di utilizzare servizi comuni (amministrativi, contabili, di audit e call center) e di minimizzare i costi assicurando la qualità dei processi già garantita dalla casa madre.

#### Innovazione di prodotto e/o di processo

L'utilizzo evoluto di internet e del telefono come canali diretti di contatto, vendita e gestione dei clienti consente a Dialogo di costruire le premesse per affermarsi fra gli operatori leader del settore.

#### Ampiezza di gamma

Attualmente si registra una forte specializzazione sui veicoli, con elevata profondità di gamma. È previsto un ampliamento a breve della gamma con prodotti dedicati alla famiglia e, più a lungo termine, con servizi bancari.

#### Gestione dei flussi informativi

Tutte le informazioni sui clienti dal primo contatto fino alla gestione dei sinistri sono tracciate e organizzate per consentire una visione immediata e distribuita all'interno dell'azienda. Si prevede che in futuro anche il cliente possa accedere a tali informazioni in tempo reale.

#### Organizzazione delle attività di produzione

Tutte le attività sono completamente centralizzate. I processi produttivi sono ottimizzati e supportati dalla tecnologia.

#### Trasferimento ai clienti di fasi di attività

L'utilizzo di internet e call center consente di trasferire al cliente molte attività: preventivo, stipula, rinnovo, sospensione, riattivazione e variazioni anagrafiche. Un numero verde è dedicato all'utente internet per assisterlo a guidarlo, in particolare durante le attività più delicate, come la comunicazione dei sinistri. Per assicurare il buon esito delle operazioni eseguite vengono inviati SMS di conferma.

#### Know how tecnologico e automazione

La piattaforma tecnologica è stata costruita su tecnologia Java, è totalmente integrata e aperta a tutti i front end e consente processi più veloci ed efficienti.

#### Advertising e comunicazione

Forti investimenti advertising: più di 5 milioni di € nel 2007, pari al 38% dei premi, 7 milioni di € nel 2008 e importi ancora maggiori sono previsti a partire dal 2009. Gli obiettivi sono di creare il valore della marca e di aumentare il livello dei primi contatti.

#### Gestione dei canali distributivi

L'assenza di sportelli e la gestione centralizzata dei clienti garantiscono una gestione più completa delle informazioni ed un rapporto diretto ed efficiente con i clienti senza dover sostenere i costi di una rete di agenzie e di sedi di coordinamento.

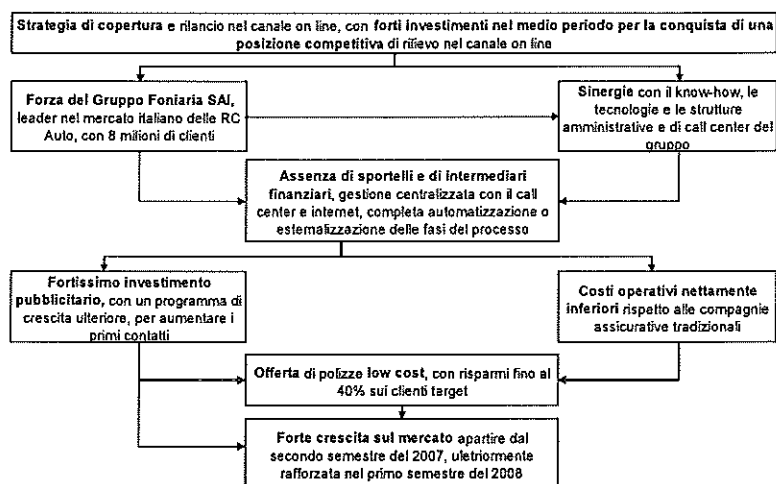
#### Gestione forza vendita

L'unica forza di vendita utilizzata, molto più economica di quella tradizionale, è costituita da un gruppo dedicato di operatori del call center del gruppo. Pronto Assistance Service il nome del servizio con operatori costantemente aggiornati e formati per affrontare nel modo migliore le esigenze dei clienti.

## Qualità e Customer Satisfaction

È in atto un progetto di sviluppo di attività di misurazione e tracking degli indicatori di Customer Satisfaction e delle aree di miglioramento registrate in fase di primo contatto, dopo il preventivo e nelle fasi di post-vendita. Il tutto al fine di attivare azioni mirate al miglioramento continuo e all'eccellenza qualitativa.

## La mappa del posizionamento competitivo di Dialogo



## 3.8. Servizi bancari retail

### 3.8.1. L'evoluzione dei trend di mercato

Il sistema bancario e finanziario italiano ha vissuto un complesso processo, avviato da circa vent'anni, che ha riguardato la riforma della normativa di settore, con l'adozione dei due Testi Unici (della banca e della finanza), le privatizzazioni, un intenso processo di aggregazione e consolidamento, la progressiva apertura all'estero del sistema e lo sviluppo dei fattori tecnologici come elemento principe nella ridefinizione organizzativa e produttiva nel settore. Il carattere di intangibilità dei servizi bancari, hanno infatti reso particolarmente validi i nuovi paradigmi di sviluppo generati dalla rete e dal delinearsi di un mercato nuovo, virtuale, attiguo e complementare a quello reale, tanto da aver determinato non solo la ridefinizione delle regole aziendali interne, ma anche di quelle competitive, intrasettoriali ed extrasettoriali, ponendo l'azienda banca, anche quella nata su basi tradizionali, davanti ad una forte esigenza di cambiamento.

Dall'estate del 2007 il sistema finanziario internazionale è sottoposto a forti tensioni. Non sono facilmente stimabili le perdite complessive, ma nel caso di alcuni istituti di credito sono stati necessari interventi di ricapitalizzazione.

La raccolta bancaria italiana ammonta, a fine giugno 2008, a 933 miliardi di euro, di cui 667 miliardi come conti correnti.

Il ruolo delle famiglie permane importante nella provvista di fondi per il sistema bancario, anche se nel corso degli anni è mutata la composizione delle attività detenute.

In generale al crescere della complessità dei fabbisogni finanziari, aumenta la domanda di consulenza e di assistenza rivolta alle banche.

Questo indirizzo si associa ad una diversa composizione dei ricavi delle banche dove, accanto al margine di interesse, che misura la tradizionale attività di intermediazione creditizia, crescono come peso i ricavi da commissione. La maggior attenzione degli italiani ai costi e la sempre maggior fiducia nelle banche online che hanno costi decisamente inferiori, condurrà probabilmente ad una maggiore concorrenza e ad un abbassamento generale dei ricavi da commissione.

Il ruolo delle famiglie presso il sistema bancario non si riduce solo a quello di alimentare il circuito bancario fornendo la necessaria liquidità, ma riguarda anche quello di predatore di fondi.

Nel corso dell'ultimo decennio le famiglie si sono indebitate in misura rilevante, anche se molto al di sotto rispetto ad altri paesi UE, per l'acquisto di case e per l'acquisto sia di beni durevoli (casa, autovetture) sia di beni non durevoli (prestiti personali).

A fine giugno 2008 l'esposizione debitoria delle famiglie verso le banche ammontava a 219 miliardi di euro per i mutui casa e 52 miliardi di euro per il credito al consumo.

### 3.8.2. L'evoluzione del gioco competitivo

La crescente competizione del settore, congiuntamente a crescite sempre più deboli delle grandezze gestite, ha indotto parecchie banche ad attuare politiche di pricing sui conti correnti assai diversificate ed aggressive.

Dal punto di vista della multicanalità è ormai elevata la diffusione dei conti correnti on line con utilizzi non solo di natura informativa ma anche di tipo operativa (bonifici, trading, pagamento utenze, ecc.)

Il contributo al margine di contribuzione dello sportello continua a rimanere elevato: 73% del totale, in crescita anche se contenuto nel caso delle banche tradizionali è quello del canale internet (3%).

Il rapporto cost/incombe per il sistema bancario, ovvero i costi operativi sul margine di intermediazione, si colloca attorno al 64% al netto delle poste straordinarie di rettifiche dell'attivo.

A loro volta i costi operativi sono formati per:

- 60% dai costi del personale
- 35% dai costi amministrativi
- 5% da accantonamenti netti

Per recuperare efficienza le banche hanno riallocato il personale presso i punti di vendita: il 60% degli addetti è ubicato negli sportelli con funzioni di front line. Le business unit, che governano i diversi segmenti di attività, hanno il 12% del personale.

I servizi informativi assorbono circa il 15% dei dipendenti mentre le funzioni di staff il 6%.

I costi amministrativi sono difficilmente riducibili e già per una parte riguardano costi di servizi esternalizzati. Economie di scala sono presenti in questa tipologia di costo.

Le banche on line dispongono invece di una struttura dei costi operativi diversa dove cala l'incidenza del costo del personale (che rappresenta il 60% dei costi operativi nella banca tradizionale), mentre aumentano i costi legati agli investimenti in pubblicità ed in information technology. Ciò consente alle banche online "pure" (si definiscono "pure" quelle banche che operano solamente o prevalentemente online) di abbattere in maniera importante i costi operativi e di proporre conti correnti a costo zero, o vicino allo zero, ed elevate remunerazioni sulla giacenza. Inoltre anche per le banche on line è importante la scelta di esternalizzare attività no core, ricorrendo sovente a strutture del gruppo bancario di appartenenza.

Il conto corrente rappresenta per le famiglie italiane uno strumento molto familiare ed è il servizio bancario più richiesto. La nostra attenzione si focalizza dunque su tale strumento e, successivamente, sui mutui.

Esiste un'ampia variabilità di conti correnti con costi che, a parità di servizi, possono raddoppiare. Il costo del conto corrente tende a calare nei casi in cui il cliente utilizzi altri prodotti bancari; questo

risultato è coerente con l'ipotesi che il conto corrente rappresenti uno strumento per valorizzare la relazione con la clientela.

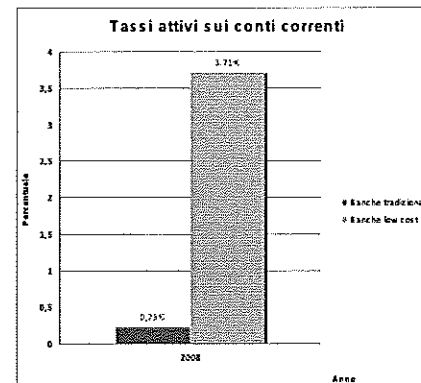
### 3.8.3. Costi medi annui e remunerazioni

Il costo medio annuo di un conto corrente è passato da 163 euro nel 2005 a 130 euro nel 2007 (fonte Banca d'Italia). Per quelli a pacchetto, ovvero i conti correnti con un numero illimitato di scritture contabili gratuite, il costo medio annuo scende a 104 euro. Da un'indagine condotta dal Centro Studi di Assolowcost i costi medi dei conti correnti sono scesi nel 2008 a 75,14 euro.

L'abbassamento del costo medio dei conti correnti è ascrivibile sia al costante interessamento al problema da parte delle associazioni dei consumatori, sia alla concorrenza introdotta dalle banche online.

È inoltre da rilevare che nel costo medio è stato incluso il costo del bollo statale che incide per 34,20 euro e che alcune delle banche online si assumono il carico di tale costo in caso di addebito dello stipendio sul conto corrente da parte del correntista. Le banche online si distinguono inoltre per una più elevata remunerazione sul conto corrente assicurando un tasso attivo medio ai propri clienti più elevato.

Grafico 76.

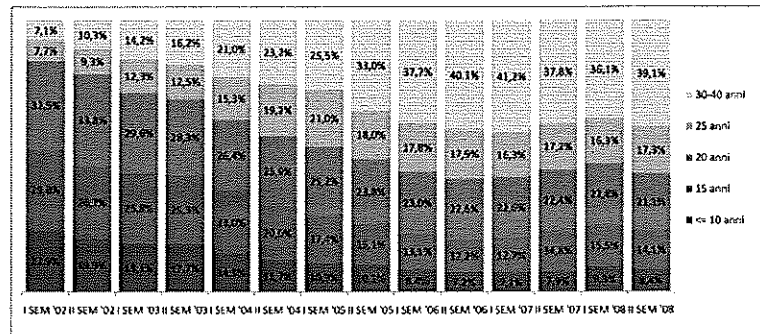


Fonte: Centra Studi Assolowcost

### 3.8.4. Il mercato dei mutui

Il mercato dei mutui in Italia non poteva non risentire negli ultimi anni della riduzione del potere d'acquisto e dell'aumento dell'Euribor che ha generato, almeno fino ai primi 9 mesi dello scorso anno, un aumento delle rate dei mutui a tasso variabile. Tale aumento ha avuto effetti diretti sia sulla durata dei mutui richiesti, sia sul tipo di mutuo richiesto (tasso fisso o variabile).

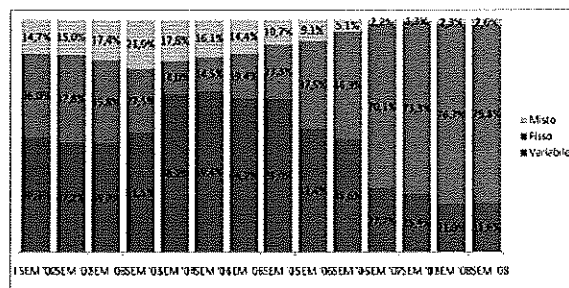
**Grafico 77. Distribuzione richieste di mutuo per durata**



Fonte: Osservatorio MutuiOnline

Il grafico 77 mette in evidenza come si sia progressivamente ridotta la domanda di mutui a 10 e 15 anni e come sia cresciuta la domanda di mutui di durata fra i 30 e i 40 anni. Il grafico 78 mette invece in evidenza come cambiano i mutui erogati per tipo di tasso. Come si può rilevare, a partire dal primo semestre 2006, crescono in maniera importante le richieste di mutuo a tasso fisso.

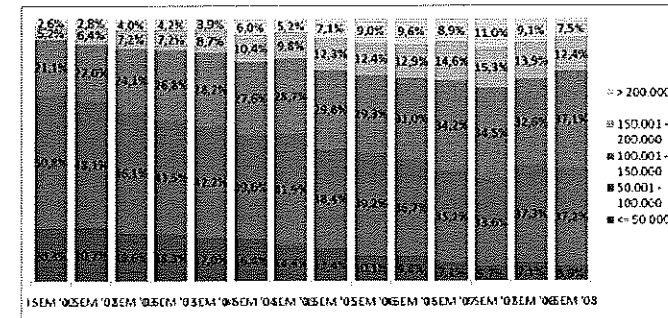
**Grafico 78. Mutui erogati per tipo di tasso**



Fonte: Osservatorio MutuiOnline

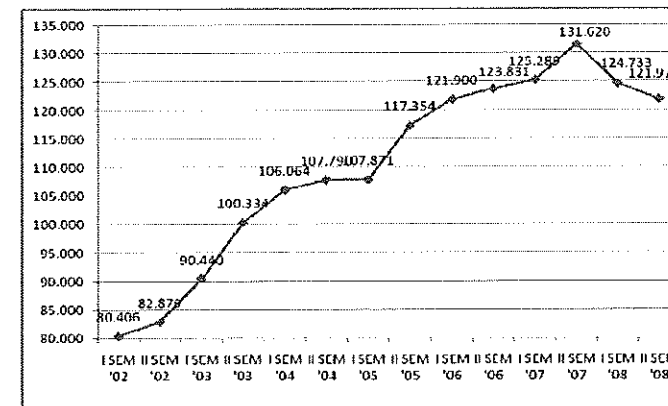
Le richieste di mutuo erogate per classi d'importo non subiscono sostanziali modifiche come dimostrato dal grafico 79 mentre tende a diminuire l'importo medio del mutuo erogato, questo dipende dal fatto che l'81% dei mutui sono erogati a dipendenti a tempo indeterminato.

**Grafico 79. Mutui richiesti per classi d'importo**



Fonte: Osservatorio MutuiOnline

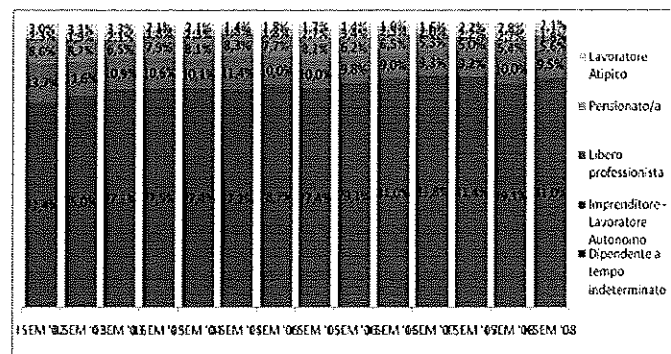
**Grafico 80. Importo medio dei mutui erogati**



Fonte: Osservatorio MutuiOnline

Il grafico 81 mette invece in evidenza come la più elevata percentuale dei mutui venga erogata a dipendenti a tempo indeterminato.

**Grafico 81. Distribuzione mutui erogati per categoria reddituale**



Fonte: Osservatorio MutuiOnline

### 3.8.5. Scala valoriale per segmento di mercato nei servizi bancari retail

Lo sviluppo di canali alternativi a quello tradizionale è una scelta adottata da diversi importati gruppi bancari internazionali, con la creazione di un modello di business che tende, dopo alcune applicazioni in paesi test, ad essere importato in diversi altri.

La replicabilità del modello di business favorisce economie di apprendimento e permette di utilizzare sistemi informatici comuni con piattaforme consolidate.

Il canale distributivo low cost di qualità permette di garantire nel caso delle banche: costi zero o vicino allo zero, tassi attivi elevati, semplicità di gestione del rapporto, elevato livello di assistenza al cliente, facilità di contatto (24 h su 24 per 7 giorni la settimana) e garanzie del brand, queste ultime espresse dal gruppo bancario di appartenenza.

Attualmente lo sviluppo del modello di banca low cost di qualità è in piena crescita pur essendo partito rivolgendosi ad un cliente evoluto sotto il profilo della gestione delle relazioni con il sistema bancario. Ora la maggior attenzione ai costi e la più ampia familiarità con la Rete consente di ampliare il target di riferimento. La gamma dei prodotti è spesso limitata a quelli di raccolta, soprattutto il conto corrente e il conto di deposito ed alcuni strumenti di finanziamento in particolare il mutuo casa. Questi prodotti sono comunque in grado di rispondere alle esigenze più comuni che hanno i cittadini nei confronti del sistema bancario.

Nel caso della distribuzione di prodotti di credito il low cost di qualità è rappresentato oggi nel mercato italiano da MutuiOnline, azienda che opera facendo leva su innovazione, tecnologia, organizzazione e indipendenza attraverso internet e telefono.

**Tabella 30.**

SERVIZI BANCARI RETAIL	COSTO	ASSISTENZA CLIENTI	INFORMAZIONI DEL LAVORO	INTEGRAZIONE ASSISTENZA	SCHEMI PROMOTIVI	ESCLUSIVITÀ
POSTALBANCHE	mediamente elevato	minimo	elevato	elevato	elevata	elevata
IMPRESA/PERSONE FISICHE	basso tendente a zero spese	elevato	elevato	elevato	elevata tramite internet o call	elevata

Fonte: Assolowcost

### 3.8.6. Il caso Ing Direct

Conto Arancio: zero spese, zero minimi, rendimento sicuro

- Zero spese
- Soldi sempre disponibili
- Nessun importo minimo
- Rendimento: 4,25% per 6 mesi

Scegli la tipologia:  
Singolo

**Clicca qui - e gratis**

Cos'è Conto Arancio  
Conto Arancio è un conto di deposito che ti permette di contare il mese da cui iniziare. Ti offre il tasso per 6 mesi da lo zero sino al 30/04/2015

**ING DIRECT**  
Per valore e per risparmio

I punti cardine del modello di business di Ing Direct sono:

- Assenza di sportelli, ottimizzazione dei costi operativi e di marketing
- Focalizzazione sul mercato retail e una gamma ristretta di prodotti
- Semplificazione dei prodotti, dei processi, della comunicazione
- Standardizzazione e massima efficienza operativa
- Massima convenienza in termini di tassi e spese

E' il modello di "banca diretta pura":

- si focalizza sul segmento retail;
- opera esclusivamente attraverso i canali internet e telefono, senza filiali e sportelli sul territorio e costi operativi inferiori di 5 volte ad una banca tradizionale
- fa della semplificazione un reale valore aggiunto per il cliente, sia essa intesa come semplificazione della gamma, della struttura e della comunicazione dei prodotti offerti;
- ha sostituito le tradizionali strutture di vendita (rete promotori, sportelli e filiali con un mix di strumenti di marketing che lavorano in sinergia tra di loro (advertising, direct marketing, web marketing, presidio centri commerciali);
- mantiene l'eccellenza operativa nella gestione dei processi unendo standardizzazione alla gestione efficiente delle eccezioni;
- mantiene un elevato livello di servizio al cliente, costantemente misurato e valutato da appositi strumenti di monitoraggio.

Ing Direct si è mossa sfruttando i seguenti fattori di successo:

#### Economie di scala e/o di apprendimento

La focalizzazione e la standardizzazione dei processi su pochi prodotti hanno consentito di raggiungere importanti economie di scala e di accelerare l'accumulazione delle esperienze e dei vantaggi conseguenti

#### Sinergie di gruppo

Le sinergie sono garantite dagli asset molto consistenti del Gruppo in generale 50 paesi, 60 milioni di clienti, 120.000 dipendenti, utile di 9.172 miliardi di euro e anche di ING DIRECT a livello internazionale (20,5 milioni di clienti, 310 miliardi di euro di raccolta)

#### Innovazione di prodotto e/o di processo

Massima riduzione e semplificazione dei prodotti e dei processi di acquisizione dei clienti, prodotti di facile comprensione che consentono l'autonomia decisionale dei clienti, assenza di intermediari finanziari, utilizzo di internet come canale unico e diretto di raccolta e di gestione del cliente, costi operativi e tassi offerti molto convenienti

#### Ampiezza di gamma

Focalizzazione su 4 aree d'affari (conti correnti, conti di deposito, fondi e mutui)

#### Organizzazione delle attività di produzione

Tutte le attività sono completamente centralizzate. I processi produttivi sono ottimizzati e supportati dalla tecnologia.

#### Trasferimento ai clienti di fasi di attività

La modalità di gestione diretta del rapporto con i clienti, li coinvolge nell'eseguire una parte delle attività di registrazione e gestione

#### Know how tecnologico e automazione

Scelte tecnologiche orientate alla costruzione di interfacce efficienti e user friendly, forte automazione dei processi



### Advertising e comunicazione

Spesa in advertising molto sostenuta, soprattutto rispetto agli altri operatori on line, forte presenza nelle televisioni e realizzazione di eventi

### Gestione dei canali distributivi

Solo canali diretti, telefono e internet, con la capacità di sfruttare, per alcune operazioni la rete degli sportelli bancari

### Selezione/localizzazione dei punti di vendita

L'assenza degli sportelli garantisce un vantaggio di costo enorme

### Gestione forza vendita

La commercializzazione è sostanzialmente concentrata sulle attività di advertising e di comunicazione diretta, non esiste una forza di vendita tradizionale, con importanti vantaggi di costo

### Qualità e Customer Satisfaction

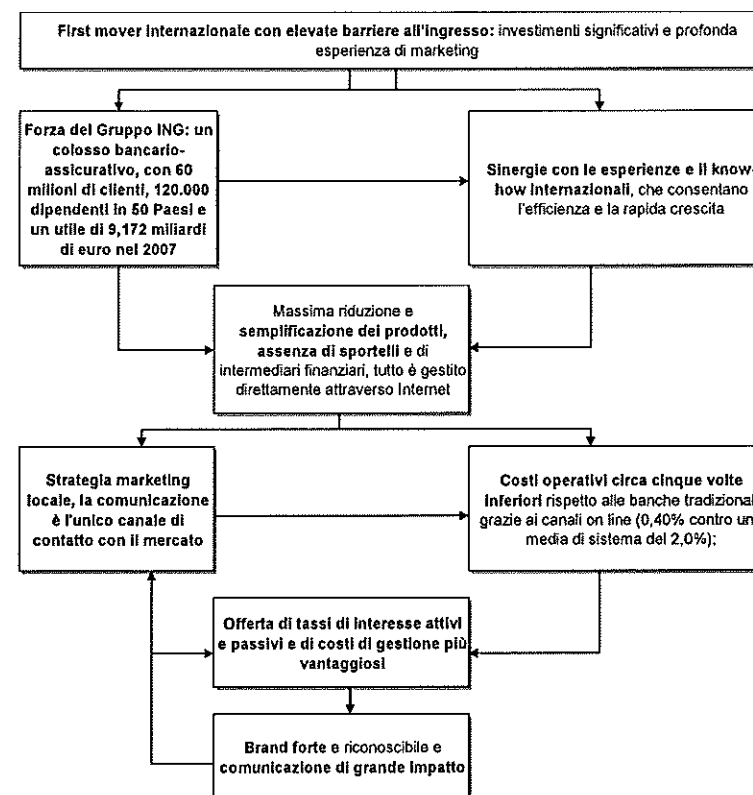
Sistematica misurazione della Customer Satisfaction e del Net Promoter Score (disponibilità dei clienti a promuovere il prodotto), aree deputate al controllo e al miglioramento della qualità, introduzione di obiettivi e di Qualità e ed eccellenza operativa

### I fattori critici di successo di Ing Direct sono:

- adottare il modello di banca diretta pura operando esclusivamente attraverso i canali internet e telefono, senza filiali e sportelli sul territorio e costi operativi inferiori di 5 volte ad una banca tradizionale
- fare della semplificazione un reale valore aggiunto per il cliente, sia essa intesa come semplificazione della gamma, della struttura e della comunicazione dei prodotti offerti;
- aver sostituito le tradizionali strutture di vendita (rete promotori, sportelli e filiali con un mix di strumenti di marketing che lavorano in sinergia tra di loro (advertising, direct marketing, web marketing, presidio centri commerciali);

- saper garantire standard di eccellenza operativa nella gestione dei processi unendo standardizzazione alla gestione efficiente delle eccezioni;
- la capacità di mantenere un elevato livello di servizio al cliente, costantemente misurato e valutato da appositi strumenti di monitoraggio
- assicurare ai clienti tassi d'interessi elevati sulla giacenza in conto corrente
- costi estremamente competitivi sul conto corrente che in caso di addebito dello stipendio si annullano completamente
- garantire ai clienti la massima sicurezza grazie agli elevati standard tecnologici adottati

### La mappa del posizionamento competitivo di Ing Direct



### 3.8.7. Il caso Mutuionline

The screenshot shows the MutuiOnline website. At the top, there is a navigation menu with links: "Scogli e Risparmi", "Servizi e servizi", "Cassa di Credito", "Mutui", "Credito", "Prestiti", "Rendita", "Gestione", "Prestazioni". Below the menu, there is a main heading "RICHIEDI ONLINE IL TUO MUTUO E RISPARMI" and a sub-heading "BANCHE CONVENZIONATE". A search bar is present with the text "Cerca il tuo finanziamento". Below the search bar, there are several sections: "Come funziona?", "IN CHIESTA", "SCELTA E RISPONSA", "RISPOSTA E RISPONSA", "RISPOSTA E RISPONSA". There is also a phone number "800 99 99 99" and a "Richiedi il tuo finanziamento" button.

I punti cardine del modello di business di MutuiOnline sono:

- Distribuzione via internet di prodotti di credito per le famiglie (mutui, prestiti personali, etc)
- Massima ampiezza di gamma
- Accordi con quasi tutti i principali gruppi bancari
- Semplicità di approccio
- Chiarezza e trasparenza delle condizioni

#### Economie di scala e/o di apprendimento

Modello di business e strategia fondati su elevati volumi, per sostenere i costi fissi di creazione, e sullo sviluppo e mantenimento del sistema informatico.

Ulteriori economie di scala sono ottenute nella negoziazione di incentivi legati ai volumi con gli istituti finanziari convenzionati

#### Innovazione di prodotto e/o di processo

First mover nazionale di un modello di brokeraggio di mutui e prestiti personali utilizzando il canale internet. L'utilizzo del canale remoto supporta il cliente finale perché possa scegliere, tra un'ampia gamma di finanziamenti, quello che meglio si adatta al suo profilo. Alla banca convenzionata è offerta la possibilità di acquisire, a costi variabili e contenuti, nuova clientela caratterizzata, anche grazie alle caratteristiche del canale, da un profilo socio-economico medio-alto e rischio di credito contenuto

#### Ampiezza di gamma

Grazie alle convenzioni con oltre 50 banche ed intermediari finanziari, MutuiOnline è in grado di offrire un'ampia varietà di finanziamenti proposti a condizioni specifiche per i propri clienti

#### Localizzazione e delocalizzazione geografica

La centralizzazione dell'operatività presso un'unica sede, situata a Cagliari, permette di fornire un servizio di qualità con costi contenuti.

#### Gestione dei flussi informativi

Tutte le informazioni, sia quelle rivolte alla clientela, sia quelle destinate alle banche convenzionate, viaggiano in tempo reale attraverso internet. Ciò consente economie di costo e rapidità nell'erogazione del servizio. La decisione finale circa il merito del credito del finanziamento rimane di competenza dell'istituto erogatore.

#### Gestione dei canali distributivi

Il canale di contatto con i clienti è internet affiancato da call center per le fasi di completamento della pratica. Dopo l'avvio del contatto MutuiOnline mette a disposizione del potenziale cliente un proprio consulente che lo affianca telefonicamente in tutte le fasi che seguiranno e che sono necessarie per concludere l'iter di approvazione del prestito. La centralizzazione delle attività consente all'azienda di non sostenere i costi di una rete logistica sul territorio e di fornire al cliente un servizio altamente specializzato

#### Advertising e comunicazione

Elevati gli investimenti pubblicitari pari a oltre 5 milioni di euro all'anno, intorno al 20% dei ricavi. Gli investimenti sono concentrati sul web e garantiscono all'azienda la riduzione ed ottimizzazione del costo/contatto

#### Gestione della forza vendita

Il personale di vendita è giovane e motivato, vengono previsti degli incentivi al raggiungimento dei budget prestabiliti. L'indicatore critico è rappresentato dal tasso di conversione.

### Know how tecnologico e automazione

Il sistema informativo proprietario è stato ideato con l'obiettivo di semplificare i processi e di fornire ai consulenti tutte le informazioni necessarie per garantire al cliente la massima chiarezza e la massima semplicità nelle procedure. Ciò contribuisce a ridurre il costo sostenuto per la gestione delle singole pratiche.

### Qualità e Analisi della Customer Satisfaction

La strategia commerciale è tesa a massimizzare la customer satisfaction, con azioni di verifica dei tempi di esecuzione delle diverse fasi.

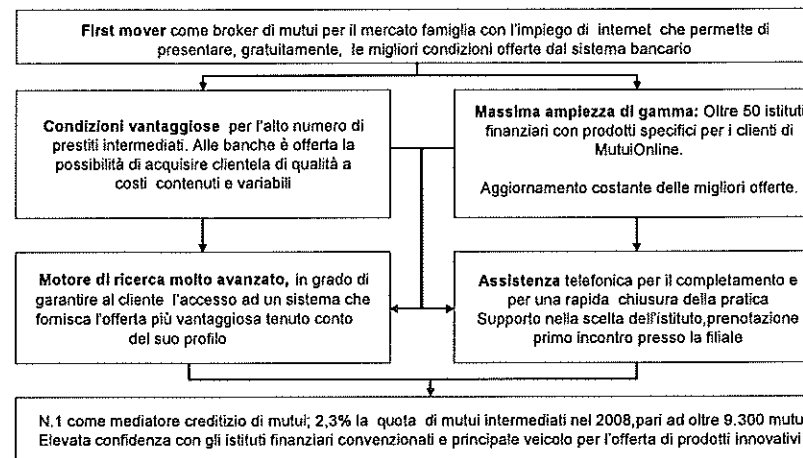
### I principali fattori di successo di MutuiOnline sono:

- l'accesso gratuito al servizio di scelta del finanziamento con le condizioni migliori in relazione alle caratteristiche del consumatore
- l'opportunità offerta agli istituti finanziari convenzionati di acquisire a costi contenuti e variabili, nuova clientela con un profilo di credito a basso rischio
- il sistema informatico che segue tutte le fasi del processo di erogazione del prestito ed è in grado di interfacciarsi con i sistemi informativi delle banche convenzionate
- le campagne di comunicazione pianificate con un rilevante impegno del canale internet

### Le performance operative di MutuiOnline

- ricavi 2008 pari a 27,8 milioni di euro (+22,5%), reddito operativo 17 milioni di euro (+30 circa %)
- 83.000 richieste preliminari di mutuo nel 2008 (+27%), 9.300 circa i mutui intermediati (+12%), 111.500 richieste preliminari per prestiti personali (+65%) e 24.400 i prestiti intermediati (+94%)
- 1,1 miliardi di euro i mutui erogati dalle banche convenzionate nel 2008, pari al 2,3% del mercato italiano dei mutui casa (0,7% nel 2004) e 384 milioni di euro i prestiti personali erogati dagli istituti convenzionati nel 2008, pari all'1,7% del mercato italiano (fonte Assofin) dei prestiti diretti

### La mappa del posizionamento competitivo di MutuiOnline



### 3.9. Servizi professionali

#### 3.9.1. L'evoluzione del mercato e del gioco competitivo

La crescita del lavoro individuale è una delle forme con cui si evidenzia la trasformazione dell'occupazione in Italia. Il fenomeno tende a crescere costantemente inglobando aree di lavoro qualificato o autonomo e si diffonde in maniera costante e omogenea in tutte le regioni italiane.

I fattori di successo sono quelli cui si ispiravano, fino a pochi anni fa, le "libere professioni".

Il lavoratore individuale e indipendente è spesso (anche per scelta) al di fuori dei tradizionali meccanismi di rappresentanza

Esistono due livelli di rappresentanza:

- ordini legalmente riconosciuti: 30 per un totale di circa 1,7 M.ni di iscritti:
  - infermieri professionali: 320.000
  - medici e chirurghi: 310.100
  - ingegneri: 140.000
  - avvocati e procuratori: 130.000
  - architetti: 100.000
  - etc.
- albi e associazioni professionali non legalmente riconosciuti

Il CNEL, che segue per conto delle istituzioni tale settore, ha censito nel 2000 140 associazioni (220 nel 2002) per un totale di 360.000 associati.

Il lavoro dipendente e indipendente negli ordini, albi e associazioni professionali rappresenta una quota importante del mondo del lavoro:

Tabella 31.

	Lavoro dipendente	Lavoro indipendente
Professionisti regolamentati (ordini)	1.135.000 (67%)	565.000 (33%)
Professionisti non regolamentati	1.450.000 (58%)	1.050.000 (42%)
<b>TOTALE</b>	<b>2.585.000</b>	<b>1.615.000*</b>

Fonte: CNEL

Si tratta per l'Italia di attività in grande maggioranza individuali o comunque molto parcellizzate, che, a differenza di quanto è accaduto in altri paesi sviluppati, non hanno trovato che raramente dimensioni e caratteristiche aziendali o di grosse organizzazioni.

Lo sviluppo di Internet sta aprendo a queste realtà nuove opportunità organizzative e di accesso al mercato. Nasce la possibilità di dar vita, anche in questo settore, ad iniziative basate su nuovi e più efficienti modelli organizzativi ispirati alla filosofia del Low Cost di qualità.

Hanno cominciato a diffondersi poliambulatori, alla ricerca di economie di location e di servizi generali, studi di avvocati che offrono consulenze di base le cui procedure sono standardizzabili e fruibili tramite web e studi di architetti che offrono consulenza per architettura d'interni anch'essi online.

#### 3.9.2. Scala valoriale per segmento di mercato nei servizi professionali

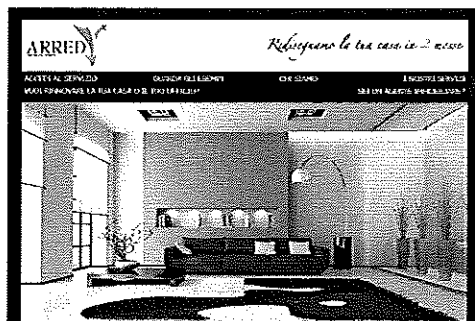
Il settore dei servizi professionali alle famiglie e alle imprese può realizzare efficaci soluzioni low cost di qualità agendo su leve differenti a seconda del tipo di attività professionale erogata. Alcune delle ottimizzazioni comuni potranno riguardare la standardizzazione delle prestazioni, il tempo dedicato ad intrattenere le relazioni con la clientela, il trasferimento alla clientela di parte delle attività, l'ottimizzazione dei tempi di lavorazione e delle attività di back office, la virtualizzazione di alcuni processi di lavorazione, l'utilizzazione di internet come strumento di trasferimento delle informazioni e di acquisizione degli ordini. In particolare, lo sviluppo di tale settore dipenderà dalla capacità degli operatori di standardizzare alcuni tipi di prestazioni e di ridurre il tempo da dedicare alle singole attività professionali così da ridurre la parcella relativamente a quei tipi di servizio in cui la riduzione del tempo dedicato non comporti una riduzione della qualità del servizio erogato.

Tabella 32.

SERVIZI PROFESSIONALI	PREZZO	LIVELLO TECNICO DEL SERVIZIO	STRUTTURA O TIPOLOGIA DEL SERVIZIO	LIVELLO DI ASSISTENZA AL CLIENTE	SHOPPING EXPERIENCE
Tradizionali	medio	elevato	intermedia	elevata	intermedia/elevata
Low cost e qualità	basso	intermedio/elevato	intermedia/elevata	da bassa a elevata a seconda del settore	elevata
Trendy e high performance	elevato	elevato	intermedia	elevata	elevata

Fonte: Assolowcost

### 3.9.3. Il caso di Arredy



Arredy è uno studio di architetti, specializzato nell'arredamento degli ambienti, rivolto alle famiglie e alle agenzie immobiliari, che ha scelto un modello di business Low Cost di qualità, soluzioni personalizzate di arredamento con:

- un costo fisso chiaro e molto contenuto
- buona qualità, grazie alle esperienze professionali messe in campo e una forte specializzazione nell'arredamento
- rapidità di esecuzione, consentita dall'organizzazione dello studio e dalla semplificazione, tramite internet, della relazione con i clienti

Il modello di business di Arredy consente di offrire soluzioni di arredamento di alto valore ad un prezzo molto vantaggioso grazie a:

- ottimizzazione del processo produttivo, basato sulla specializzazione, l'implementazione proprietaria del software di disegno, la realizzazione e l'aggiornamento continuo di un database di immagini e prezzi di tutti gli articoli di arredamento, costi ridotti di hardware e di delivery
- ottimizzazione dei tempi di relazione con la clientela, in fase di briefing, presentazione delle soluzioni e di gestione amministrativa.
- elevata qualità e personalizzazione delle soluzioni, con una visualizzazione grafica degli arredamenti proposti e una ricca documentazione di dettaglio
- selezione accurata delle società produttrici di mobili, corpi illuminanti, complementi di arredo e pavimenti, scelti soprattutto fra prodotti di design di aziende italiane presenti a livello internazionale e articoli low cost e high value

Il modello di business di Arredy è molto semplice e in questo sta la sua forza.

Le economie di scala e di apprendimento sono consentite dalla specializzazione nell'arredamento e l'esclusione delle attività di progettazione.

L'utilizzo di internet e del telefono come unici canali di relazione con la clientela, la serializzazione degli studi arredamento degli ambienti, con la personalizzazione degli applicativi software costituiscono l'innovazione del processo.

La Forte specializzazione nell'arredamento degli interni con un database di articoli molto esteso che consente l'ampiezza di gamma, con tante scelte di soluzioni, da quelle più lussuose a quelle low cost di qualità.

Le attività di produzione sono organizzate con centralizzazione su risorse specializzate, informatizzazione del processo di produzione e, soprattutto, di confezionamento finale dello studio e del suo delivery attraverso internet.

La gestione dei flussi informativi, tutte le informazioni dai e per i clienti, nascono e sono gestite in modo sono informatizzato.

La gestione dei clienti tramite Internet consente di trasferire ai clienti alcune fasi di attività: la realizzazione della planimetria in formato digitale e il corredo di foto.

Il Know how tecnologico e l'automazione sono concentrati nell'esperienza di arredamento maturata nell'attività tradizionale dello studio, nell'uso personalizzato del software di disegno, in soluzioni efficienti di utilizzo delle immagini.

La gestione dei canali distributivi non è un problema, grazie all'assenza di canali diretti e la gestione centralizzata dei clienti contiene i costi commerciali, annullando sia il costo di una sede con caratteristiche e ubicazione di prestigio sia, soprattutto, quello relativo al tempo assorbito dalla relazione con modalità dirette.

Gli investimenti in Advertising e comunicazione sono articolati con: la promozione del sito su Google e altri portali, l'e-mailing a circa 3.000 agenzie immobiliari, altre iniziative di promozione istituzionali.

Questo modello dovrebbe consentire ad Arredy di puntare su alcuni importanti fattori di successo:

- trasparenza ed economicità dell'offerta, con un prezzo fisso slegato dal valore complessivo degli acquisti
- annullamento del costo di relazione con i clienti, grazie all'interfaccia Internet

- qualità professionale della soluzione offerta, in termini di selezione degli articoli di arredamento, grafica di presentazione dello studio, ricchezza della documentazione allegata
- rapidità di consegna, garantita dall'ottimizzazione del processo produttivo e della soluzione di report e delivery
- ampiezza della clientela potenziale: famiglie italiane, estere, agenzie immobiliari

I primi mesi di start up hanno già dato qualche segnale incoraggiante sulla validità del modello e del suo successo: 800 visite del sito al mese, per il 60% da motori di ricerca e per il 30% dall'estero, con un tasso di conversione delle visite in avvio di relazioni del 5%.

## Conclusioni

Questo primo Rapporto sul low cost di qualità in Italia offre l'analisi di un trend che non è legato solo all'attuale congiuntura economica sfavorevole. E' in atto da tempo un mutamento sociale ed economico strutturale: si assottiglia sempre di più la fascia del ceto medio, aumentano le difficoltà di strati più ampi delle società a tenere il passo con il costo della vita ma si modifica i criteri di assegnazione di valore ai prodotti e servizi acquistati da parte dei consumatori. Non si può tornare indietro nei modelli di consumo, oggi gli acquisti sono più razionali e la scelta dei prodotti e dei servizi, più consapevole che in passato, avviene in base al prezzo ottimale e rispetto ad una qualità e ad un valore irrinunciabili.

La crisi in atto, con gli effetti che si faranno sentire purtroppo anche negli anni successivi, si annuncia come un fattore di accelerazione dell'orientamento verso il low cost di qualità: dal lato della domanda, i consumatori saranno sempre più attenti al valore personale legato all'acquisto; dal lato dell'offerta, i fornitori di prodotti e di servizi dovranno accelerare sull'innovazione, ottimizzare dove possibile, allocare le risorse in maniera più attenta e ridurre le inefficienze per poter contenere i costi.

La crisi quindi, oltre ai tanti effetti purtroppo negativi, porterà anche effetti positivi sull'intero sistema produttivo offrendo un'occasione storica per un cambiamento radicale che potrà costituire un passo avanti verso l'innovazione dei modelli produttivi, distributivi ed organizzativi nella direzione di una maggiore efficienza dell'intero sistema produttivo e distributivo, in sintonia con quella che è la filosofia del low cost di qualità.

Per quanto riguarda l'Italia ci sono alcuni settori che possono e devono cogliere le opportunità rappresentate dalla rivoluzione del low cost di qualità.

Il turismo è uno dei principali asset nazionali. Una politica industriale per questo settore deve puntare su strutture alberghiere low cost non solo nella gestione ma anche nella progettazione di strutture che utilizzino tecnologie e materiali di costruzione orientati al contenimento dei costi, all'efficienza e al risparmio energetico. Insieme alle strutture alberghiere e ricettive il turismo low cost di qualità richiede uno sviluppo adeguato dei trasporti improntato agli stessi criteri: aeroporti low cost e voli low cost accanto a collegamenti ferroviari e marittimi più efficienti.

Progetti in tal senso costituirebbero un'importante risorsa per la valorizzazione e l'incremento di ricchezza delle economie locali e del mezzogiorno d'Italia.

L'edilizia residenziale è un altro settore dove il trend del low cost di qualità può offrire notevoli opportunità, non solo in riferimento all'emergenza abitativa ma anche in riferimento a nuovi piani di sviluppo edilizio.

Le nuove case devono e possono costare di meno, devono favorire il risparmio energetico e devono avere un impatto ambientale complessivamente più contenuto. Esistono modelli di costruzione di case low cost di qualità che vanno implementati su larga scala. Un piano-casa per fronteggiare sia l'emergenza abitativa, sia l'esigenza del rilancio congiunturale dell'edilizia dovrebbe puntare sulle case low cost di qualità e sulla costruzione di interi quartieri improntati a questi criteri non solo nella costruzione delle abitazioni ma anche nella realizzazione delle infrastrutture necessarie alle opere di urbanizzazione.

**La Sanità.** I costi di questo settore sono in continua crescita ed assorbono parte consistente della ricchezza nazionale; l'allungamento delle aspettative di vita farà inoltre crescere la domanda di sanità. Il mercato globale delle prestazioni mediche vale il 9% del Pil planetario, più di mille miliardi di dollari solo negli Stati Uniti. La società di ricerca irlandese Research and Markets ha stimato che nel mercato globale entro il 2010 ci saranno 780 milioni di persone che migreranno dai Paesi ricchi agli emergenti per trovare cure, spendendo nel complesso 40 miliardi di dollari.

Una sanità low cost di qualità e valore consentirebbe di mettere a disposizione di una larga fascia della popolazione un livello professionale di alto livello a prezzi più vantaggiosi. Iniziative in tal senso sono state già intraprese, sarebbe auspicabile che il loro numero crescesse perché sempre più persone ne possano usufruire.

I servizi sono un altro settore che offre grandi opportunità di sviluppo. Il costo sociale dei servizi è elevatissimo e il settore sembra opporre resistenze a qualunque tentativo di liberalizzazione e di miglioramento della concorrenzialità. Basti pensare alle resistenze alla Direttiva comunitaria in materia. Si auspicano quindi iniziative, soprattutto nel mondo delle professioni regolamentate, che mirino ad offrire, mediante efficienti organizzazioni di studi professionali, servizi a costi ridotti rispetto alla media. L'incidenza dei costi dei servizi sull'efficienza complessiva del sistema Italia è molto elevata; una riduzione di questi costi costituirebbe un elemento di maggiore efficienza e competitività per il nostro Paese.

**La Pubblica Amministrazione.** Il suo costo è pari all'incidenza sul PIL del settore manifatturiero. Si tratta evidentemente di un peso molto elevato. È auspicabile una ristrutturazione dell'Azienda-Stato, in maniera tale da ridurre i costi e migliorare il servizio ottimizzando i modelli organizzativi, eliminando passaggi burocratici inutili, introducendo criteri di efficienza e, soprattutto, una mentalità

e un'etica del servizio pubblico che possano far da traino ad una maggiore efficienza dell'intero sistema.

Passi significativi si stanno compiendo con la riforma della Pubblica amministrazione ma occorrono interventi più netti, seguendo la filosofia del low cost di qualità: ottimizzare e offrire servizi che costino sempre meno alla collettività coniugando efficienza, riqualificazione professionale e garanzie per i lavoratori del settore pubblico.

### Il low cost e la crisi

Quella del low cost di qualità è una rivoluzione epocale, inarrestabile che deve essere opportunamente guidata, interpretata e generalizzata. Essa consente ai sistemi economici di allocare le risorse in maniera efficiente non solo rispetto ad astratte regole del mercato ma soprattutto in relazione all'esigenza di offrire ai consumatori prodotti e servizi adeguati e rispettosi delle loro esigenze e possibilità. La rivoluzione del low cost non spazzerà via altri modelli di produzione e di consumo, ma certamente costituirà un nuovo paradigma di un più efficiente modo di produrre e commercializzare.

Il fatto che il low cost di qualità sia in continua crescita è un fattore salutare sia per la concorrenza nei mercati, sia per l'effetto di stabilizzazione della domanda interna che esso può esercitare in periodi di crisi, come quello che abbiamo iniziato ad attraversare.

Secondo le stime Assolowcost la crescita stimata del low cost di qualità in termini di fatturato nel 2009 sarà del 10%, attestandosi ad un valore di circa 61 miliardi di euro (il valore stimato non tiene conto dell'indotto).

Un risultato straordinario in una fase di recessione in assenza del quale la crisi sarebbe più pesante. Con il low cost di qualità la domanda interna viene alimentata e si consente all'economia nazionale di frenare la tendenza alla diminuzione della crescita.

Un risultato che fa ben sperare ma che deve far pensare alla necessità di incentivare l'espansione di questo nuovo modello di produzione e di consumo all'insegna dell'innovazione e dell'efficienza.