

La grande distribuzione alla conquista del cliente silver

di Luca Buccoliero, Elena Bellio*



L'Italia, come è noto, è un Paese che invecchia rapidamente. Da un lato, talvolta con superficialità, il mito della gioventù e il valore del ricambio generazionale sono stati esaltati quali principali driver di crescita e di riforma; dall'altro, i ridotti tassi di natalità e l'allungamento delle aspettative di vita disegnano, anche per il nostro Paese, una piramide demografica che vede e vedrà prevalere le generazioni più mature su quelle più giovani. Sulla base dei dati ISTAT, si stima che nel 2050 gli over 65 rappresenteranno più del 30 per cento della popolazione complessiva e che la quota di ultraottantenni passerà dall'attuale 5,8 per cento al 15 per cento.

Questa circostanza induce spesso a interrogarsi con preoccupazione sugli evidenti aspetti di sostenibilità economica degli attuali sistemi sociali e previdenziali, anche se fino a ora non ha generato in Italia alcuna concreta progettualità in risposta alle nuove sfide della cosiddetta *ageing society*. Paradossalmente, quasi tutti i settori economici hanno trascurato, in Italia, il potenziale di questo specifico segmento e anche le discipline aziendali hanno prestato una limitata attenzione alla costante crescita dei cosiddetti *silver market*.

IL VALORE DELLE GENERAZIONI PIÙ MATURE

Il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione ci accomuna ad altri Paesi: in questi ultimi, però, esiste un riconoscimento sociale e culturale del valore delle generazioni più mature per la società e proprio tale

* **Luca Buccoliero** è Lecturer presso il Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi.
Elena Bellio è Docente a contratto presso il Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi e il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari.

riconoscimento è alla base di una filosofia volta a trasformare in concrete opportunità le stesse dinamiche demografiche che nel nostro Paese generano solo allarme. Per esempio, in Giappone la seniority dei cittadini rappresenta un fondamentale driver di innovazione finalizzata a migliorare la coesione sociale, basata su un atteggiamento innanzitutto culturale di riverenza e di rispetto.

Solo recentemente il marketing ha iniziato a dedicare una maggiore attenzione al fenomeno, cercando di valorizzarne appieno le potenzialità: attraverso l'analisi e la comprensione dei driver di valore, dei comportamenti e degli stili di vita dei cittadini senior si può infatti creare valore per questo importante segmento, generando nel contempo nuove opportunità di business. Con questi intenti, il Centro di ricerca sul marketing e i servizi-Cermes (1) dell'Università Bocconi, diretto dal Prof. Enrico Valdani, ha dedicato negli ultimi anni una linea di ricerca alla definizione di nuove proposizioni di valore *ageing friendly* identificandone i fattori chiave nei diversi settori, dalla grande distribuzione organizzata ai servizi finanziari e ai sistemi di erogazione di prestazioni socio-sanitarie.

IL CONTESTO SOCIALE DEI CLIENTI OVER 65

Le evidenze raccolte hanno consentito innanzitutto di descrivere una significativa rilevanza del contesto sociale di riferimento nell'influenzare le preferenze dei clienti over 65. Questo segmento senza dubbio si caratterizza per spiccati elementi di eterogeneità in relazione a disponibilità economica, condizioni di salute, valori, interessi e comportamenti di consumo e non può quindi essere considerato come un unico gruppo omogeneo (come fino a oggi avvenuto), ma, al contrario, richiede una profilazione assai più attenta e analitica.

Le analisi fin qui condotte hanno inoltre pienamente confermato che si tratta, nel complesso, di una generazione sempre più dinamica, coerentemente con il paradigma di *active ageing* elaborato dall'Organizzazione mondiale della sanità-OMS per valorizzarne le potenzialità fisiche, mentali, sociali ed economiche.

LE SFIDE PER LA GDO

Il settore della grande distribuzione organizzata (GDO) è uno di quelli più coinvolti nella sfida legata a una clientela matura sempre più attiva ed esigente.

Molti studi hanno tuttavia dimostrato che la popolazione silver è stata generalmente trascurata dall'offerta, soprattutto per quanto riguarda le esperienze di acquisto di generi alimentari (2) e la progettazione dei punti di vendita della grande distribuzione (3).

La letteratura scientifica si è inoltre spesso soffermata sulle principali paure e sulle difficoltà percepite

da un cliente silver durante l'esperienza di acquisto nei punti vendita della GDO, difficoltà normalmente ricondotte a 4 diversi ambiti critici:

- impedimenti personali (difficoltà derivanti da problemi di ordine fisico o cognitivo);
- impedimenti relazionali nei rapporti con il personale del punto vendita;
- inadeguatezza dei prodotti offerti (per esempio nel packaging, nella collocazione sugli scaffali o nei porzionamenti);
- inadeguatezza del layout del punto vendita e degli elementi esperienziali che lo caratterizzano (luce, rumori, musica, materiali ecc.).

Sulla base di queste difficoltà del cliente più anziano, già a partire dagli anni Duemila furono realizzati in alcuni Paesi europei, in via sperimentale, dei concept di punti vendita della GDO dedicati a una clientela più matura. L'esperienza europea più completa fu senza dubbio quella sviluppata nel 2003 in Austria dall'insegna ADEG (attualmente appartenente al gruppo Rewe ma all'epoca controllata dal gruppo Edeka), che presentò il primo supermarket «50+», caratterizzato da interventi strutturali finalizzati a limitare l'impatto dei fattori critici sull'esperienza complessiva del cliente: materiali, illuminazione, carrelli, dispositivi disponibili, aree relax erano il risultato di un'apposita progettazione fatta *ad hoc* per le esigenze del cliente più maturo; anche l'età media del personale operante in quello specifico punto vendita era significativamente più elevata della media dei punti vendita tradizionali, con l'obiettivo di favorire gli aspetti relazionali con la clientela senior. Fu un'esperienza di durata relativamente breve, in quanto si concluse dopo circa 3 anni, probabilmente a seguito degli impatti sul posizionamento percepito dell'insegna, che iniziò ad apparire troppo distante dagli altri segmenti anagrafici. In sintesi, l'assenza di una proposizione di valore di tipo universale finì per posizionare l'insegna quasi esclusivamente su valori ritenuti ideali soltanto per la clientela di età più elevata.



Esperienze di maggior successo si possono osservare in contesti culturali diversi da quello europeo, soprattutto in Giappone dove in molti punti vendita, a vantaggio della clientela senior, è enfatizzato il ruolo degli spazi e degli eventi di aggregazione, anche attraverso l'organizzazione di iniziative ricreative/formative all'interno del punto vendita. Il colosso giapponese Aeon Kasai, per esempio, ha recentemente trasformato alcune sezioni dei suoi *shopping mall*, integrando prodotti e servizi rivolti alla popolazione più matura. Oltre a offrire un assortimento di prodotti mirato per quel segmento (quali, per esempio, generi alimentari con simboli studiati per favorire il riconoscimento delle informazioni nutrizionali), il cosiddetto *grand generation mall* (un reparto dedicato all'interno del mall), organizza corsi di computer o cucito e laboratori musicali, propone carte di pagamento dedicate e offre servizi finanziari mirati e prestazioni di sanità leggera (per esempio diagnostiche).

LE STRATEGIE DI POSIZIONAMENTO

A differenza del Giappone, dove il ricorso a testimonial e addirittura a modelli e indossatori appartenenti al segmento più maturo è consuetudine, in Europa, e soprattutto in Italia, la cosiddetta terza età è ancora, a tutti gli effetti, un tabù culturale: questa circostanza scoraggia un esplicito posizionamento silver delle insegne e piuttosto suggerisce l'opportunità di lavorare su elementi di valore universale che possano comunque essere apprezzati anche dal segmento più anziano.

A tal proposito, le ricerche condotte hanno evidenziato che lo stesso segmento senior non gradisca la *value proposition* delle insegne della grande distribuzione, troppo esplicite nel fornire soluzioni alle ipotetiche fragilità dell'età avanzata, pur apprezzando la concreta presenza di alcuni elementi di valore che peraltro possono avere quasi sempre una natura intergenerazionale.

Particolarmente gradita dal segmento in esame è la funzione di socializzazione, di incontro e di svago che gli spazi commerciali possono svolgere: ciò richiede che anche spazi di dimensioni medio-piccole (quelli prediletti dalla clientela senior) siano dotati di aree di aggregazione adeguate a tale scopo e possano svolgere anche una funzione di embrionale centro servizi in grado di rispondere a esigenze diverse.

Sotto il profilo esperienziale, il fattore che si rivela determinante nel soddisfare il cliente over 65 durante la sua spesa è quello della relazione con il personale di vendita, nei cui confronti le aspettative sono particolarmente elevate e includono la disponibilità di un valido supporto di tipo informativo anche durante gli acquisti nelle aree a libero servizio.

Le esigenze in tema di *store design* non differiscono in modo significativo dagli elementi universali di progettazione e dunque non richiedono soluzioni dedicate, pur focalizzandosi con particolare attenzione su caratteristiche di illuminazione, leggibilità, accessibilità e sicurezza, soprattutto per i clienti che sono maggiormente preoccupati rispetto alle fragilità fisiche individuali. Un momento che genera particolare inquietu-



dine è quello del pagamento, che richiede un'attenta progettazione delle aree e delle procedure di *check-out*, in termini di rapidità e semplicità percepita.

Sotto il profilo dell'assortimento ricercato, il segmento non evidenzia elementi distintivi particolari in termini di profondità e ampiezza desiderate. L'adeguatezza dei porzionamenti disponibili (sia in termini nutrizionali sia rispetto alla composizione dei nuclei familiari) appare invece una variabile importante nel generare soddisfazione e fedeltà all'insegna.

LE PROMOZIONI DI PREZZO E L'ESPERIENZA DIGITALE

Il segmento silver ha una spiccata sensibilità alle promozioni di prezzo e, più in generale, al valore economico dell'offerta. Tuttavia, pur accettandole, non prova particolare entusiasmo per promozioni dedicate (scontistica offerta a clienti al di sopra di una certa età) ma trae maggiore soddisfazione da una convenienza percepita come valore universale offerto dall'insegna. Neppure sulle promozioni di prezzo, dunque, un eccesso di enfasi sull'età del destinatario sembra rivelarsi una strategia comunicativa di particolare successo. Maggior gradimento potrebbe essere riscosso da una politica di prezzi o promozioni dinamici, magari appli-

cati in fasce orarie (quelle del primo mattino) predilette per la spesa quotidiana e settimanale dalla clientela senior.

Giova infine ricordare che la qualità dell'esperienza digitale del cliente senior ormai da anni è rilevante e paragonabile a quella dei segmenti di clientela più giovani ma è spesso trascurata dai *touch point web* delle principali insegne, che raramente offrono contenuti su temi verticali di potenziale interesse specifico per questo segmento. Il ricorso agli acquisti online spesso è rifiutato in quanto decisamente prevalgono il valore emozionale della socializzazione e quello dell'autostima e dell'autonomia, che si esprimono compiutamente attraverso l'esperienza fisica nel punto vendita.

In attesa che anche la nostra cultura possa riscoprire e tributare il giusto rispetto ai valori legati all'età, una *silver customer experience* di successo nella distribuzione commerciale sembra dunque quella progettata sulla base di un'attenta consapevolezza dei driver di valore dei clienti senior incorporati in una proposizione di valore di tipo transgenerazionale. Ciò consente di non far percepire discriminazioni e soprattutto di soddisfare appieno anche le esigenze emozionali e relazionali di questo importante segmento, per il quale spesso «uscire di casa per fare la spesa è un sospiro di vita».

(1) https://www.cermes.unibocconi.it/wps/wcm/connect/Cdr/Centro_CERMES/Home/.

(2) E. Evason, L. Dowds, P. Devine, «Ageism in Ireland», ARK Northern Ireland Social and Political Archive, 2004; C. Guy, «Neighbourhood retailing and food poverty: a case study in Cardiff», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(12), 2004, pp. 577-581; C. Leighton, C. Seaman, «The elderly food consumer: disadvantaged?», *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, 21, 1997, pp. 363-370; L. Woodliffe, «Rethinking consumer disadvantage: the importance of qualitative research», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(11), 2004, pp. 523-531.

(3) M. Kirkup, R. DeKervenoael, A. Hallsworth, I. Clarke, P. Jackson, R. Perez-del-Aguila, «Inequalities in retail choice: exploring consumer experiences in suburban neighbourhoods», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(11), 2004, pp. 511-522; T. Lang, M. Caraher, «Access to healthy foods: part II. Food poverty and shopping deserts: What are the implications for health promotion policy and practice?», *Health Education Journal*, 57(3), 1998, pp. 202-211; I. Szmigin, M. Carrigan, «Learning to love the older consumer», *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), 2001, pp. 22-34.

IN SINTESI

- Il segmento over 65 si caratterizza per spiccati elementi di eterogeneità (in relazione a disponibilità economica, condizioni di salute, valori, interessi e comportamenti di consumo) e non può quindi essere considerato come un unico gruppo omogeneo ma, al contrario, richiede una profilazione attenta e analitica.
- La popolazione silver è stata trascurata dall'offerta, soprattutto per quanto riguarda le esperienze di acquisto di generi alimentari e la progettazione dei punti di vendita della GDO.
- Particolarmente gradita dal segmento silver è la funzione di socializzazione, di incontro e di svago che gli spazi commerciali possono svolgere. A questo si unisce l'aspetto esperienziale con il personale di vendita, fattore determinante nel soddisfare il cliente over 65 durante la sua spesa.