



La innovación en la distribución: el caso de Francia

GÉRARD CLIQUET

Director del equipo Marketing et Management del CREM UMR CNRS 6211
Profesor del IGR-IAE de la Université de Rennes 1

RESUMEN

La innovación en la distribución comercial ha sido considerada tradicionalmente como el proceso de evolución de los formatos comerciales, especialmente de los comercios minoristas. El desarrollo de la industria de la distribución, con sus grandes empresas entre las mayores del mundo, ha provocado un mayor interés por esta actividad y la ampliación del enfoque de la innovación en la distribución. En este artículo se revisan los distintos tipos de innovación que han tenido lugar en el sistema de distribución comercial francés, que se distingue como uno de los más innovadores. El análisis se hace con un enfoque sistémico, clasificando y desarrollando los principales tipos de innovación, desde las tradicionales teorías de evolución de los formatos minoristas, hasta las más actuales que se centran en la competencia en los mercados, la formación de la cadena de suministro ("supply-chain") o la innovación en el producto.

PALABRAS CLAVE: *innovación, distribución comercial, evolución formatos minoristas, cadena de suministro, innovación de producto, innovación función de pago.*

Nos podemos preguntar legítimamente lo que significa "innovar" en la distribución, ya que se ha pensado durante mucho tiempo que el comercio minorista no era más que una actividad económica menor y el escaso interés mostrado por los economistas es una prueba flagrante. Sin embargo, asistimos a un cambio debido al hecho de que la mayor empresa del mundo no es una industria en el sentido clásico de la palabra, es decir, un fabricante, sino una empresa de distribución americana: Wal-Mart, con sus dos millones de empleados en el mundo, cifra jamás alcanzada por ningún fabricante en toda la historia económica del mun-

do, y su cifra de negocios, de más de 400.000 millones de dólares, le situarían como el vigésimo tercer país por su PIB (producto interior bruto).

En realidad, la distribución se ha convertido en una verdadera industria con inversiones gigantescas: cuando Wal-Mart, Carrefour y Tesco se implantan en China, el total de las cifras que generan es impresionante. Como vamos a ver, la distribución utiliza un gran número de tecnologías de muy alto nivel para optimizar su gestión. Además, se desarrolla principalmente reproduciendo conceptos de tiendas que ya han sido probados con éxito en numerosos mercados; de hecho, la tienda es el producto del distribuidor, y éste busca duplicarlo con el fin de “venderlo” mejor al consumidor o, más exactamente, que el consumidor lo adopte al encontrar los productos que él desea al mejor precio. Encontrar el concepto adecuado y hacerlo evolucionar según los gustos y las modas de consumo es un elemento clave en el éxito de los distribuidores.

Numerosas teorías han tratado de explicar el proceso de evolución de los conceptos del comercio minorista; una de las más conocidas es “la rueda del comercio” (McNair, 1958), que muestra que un concepto debe centrarse primero en precios bajos, antes de “aburguesarse” aumentando el número de servicios propuestos y... los precios. Las críticas a esta teoría (Hollander, 1960) aportan nuevas visiones del fenómeno: la teoría del acordeón (Hollander, 1966) privilegia la ventaja acordada sucesivamente a los establecimientos generalistas, y tras éstos a los especialistas; el ciclo de vida del establecimiento similar a las del producto (Davidson et al., 1976) y la teoría de la evolución aplicada al comercio (Michael y Sung, 2005) que relaciona los conceptos del comercio y su adaptación a las variaciones del entorno. Recientemente, la teoría del “big middle” (Levy et al. 2005) ha considerado tanto los establecimientos que se inician en el descuento como aquellos que se centran fundamentalmente en la alta gama, para demostrar que todos los conceptos terminan por po-



sicionarse “en la justa mitad”, donde, en definitiva, el beneficio es el más interesante.

Pero estas teorías no bastan para explicar al menos dos fenómenos importantes: por un lado, la apetencia de los distribuidores por las nuevas tecnologías y, por otro lado, el papel de las marcas de distribuidor que vamos a encontrar en el desarrollo que sigue a esta introducción, donde distinguiremos entre innovación-distribución e innovación-producto. En efecto, los distribuidores se han mostrado muy innovadores en lo que respecta a sus establecimientos desde hace un siglo y medio, como hemos recordado, pero también innovan en lo que concierne a los productos, aunque esta evolución es mucho más reciente.

LA INNOVACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN FRANCIA

La innovación-establecimiento engloba tanto el concepto en sí mismo como la organización en el seno de la superficie de

ventas, donde las nuevas tecnologías juegan hoy en día un papel creciente. La innovación del concepto tiene una larga tradición en Francia. Las más célebres en Francia fueron especialmente importantes: el gran almacén, la cadena de almacenes y el hipermercado.

En lo que respecta a las innovaciones tecnológicas en los puntos de venta, surgen generalmente en los Estados Unidos, pero son aplicadas muy rápidamente en Francia. Como recuerda Dupuis (1986): “Innovar en materia de distribución es muchas veces comenzar por disminuir el tiempo, y por tanto los costes, para distribuir”. En todo caso, el tiempo concierne por supuesto a la producción, pero también lo que aquí nos ocupa, la distribución y el consumo.

No nos extrañaremos por tanto de encontrar innovaciones que permiten a los consumidores ahorrar tiempo y a los distribuidores limitar al máximo el tiempo transcurrido entre la producción y el consumo. El equilibrio entre ambos es importante y puede resumirse en términos de productividad tanto para el distribuidor

como para el consumidor (Ingene, 1984), tal como se mide la productividad del fabricante.

LA INNOVACIÓN EN LOS CONCEPTOS

El primer gran almacén abrió sus puertas en París en 1852 de la mano de Aristide Boucicaut. Emile Zola describió este nuevo concepto, como se dice hoy en día, como “una catedral del comercio para un pueblo de clientes” en su novela *Au Bonheur des Dames* que cuenta la extraordinaria aventura de Auguste Hériot (alias Octave Mouret en la novela), cofundador de uno de los grandes almacenes parisinos “Les Grands Magasins du Louvre”, desaparecido en 1974.

Las innovaciones en el comercio minorista verán el día esencialmente en los Estados Unidos con las primeras tiendas de descuento (Franck Woolworth en 1875 y sus tiendas Five-and-Dime stores), el librespervicio (Clarence Saunders en 1915 en el comercio al por mayor, creando así el primer cash-and-carry, después en 1916 en el comercio minorista en lo que sería la cadena Piggly-Wiggly que todavía existe en los EEUU), el supermercado (Michael Cullen en su supermercado King Cullen abierto en Nueva York en 1930) y, finalmente, el centro comercial (Don Castro inaugura el primer Town and Country en Toledo en 1948) (Cliquet, 2007).

Pero a causa por una parte de la Gran Depresión que no alcanzaría Francia mas que a partir de 1932, y por otra de la Segunda Guerra Mundial, habrá que esperar al final de los años 50 para ver la innovación en el comercio minorista en territorio francés. Ya en Alemania aparecen los primeros establecimientos de hard discount de la mano de los hermanos Albrecht en 1958: estas tiendas respondían perfectamente a las necesidades de una economía de penuria. En Francia, el primer supermercado abrió en 1975, aunque es en 1963 cuando surge la innovación que va a revolucionar el comercio moderno: el hipermercado.

Hoy en día, en Francia el hipermercado

está perdiendo velocidad. Los grupos de distribución que lo explotan buscan desde hace tiempo la forma de hacerlo evolucionar y de imaginar nuevos conceptos que respondan mejor a las necesidades del consumidor. Estas innovaciones conciernen hoy en día a los precios, por razones económicas evidentes, a la oferta y a la proximidad por razones de ahorro de tiempo y a cambios (y a la vez prioridades) en materia de consumo y modas de compra.

El hipermercado ha perdido a menudo su posicionamiento en precios frente a los ataques de los hard discounters alemanes (Aldi y Lidl). Alcampo ha propuesto una respuesta a esta situación abriendo el almacén Priba en el este de Francia y también Carrefour, que proyecta la creación de los hipermercados Hipercash, que ofrecerían tan sólo 7.000 referencias y tendrían precios decrecientes según las cantidades compradas.

Esta respuesta de Carrefour permitiría también resolver parcialmente el problema de la oferta, juzgada frecuentemente demasiado amplia, y por ende demasiado compleja, y fuente de pérdida de tiempo para el consumidor. De este modo Carrefour, y tras éste otros, ha decidido por una parte limitar la oferta y por otra separar los espacios en los hipermercados para crear “universos”, dicho de otro modo, con el fin de recrear “boutiques” más amigables fundamentalmente en las categorías no alimentarias y más orientadas a dar respuestas temáticas a las preocupaciones concretas de los consumidores (universo del bricolaje, del bebé, etcétera).

Esta idea de universo se desarrolla igualmente en sectores especializados del comercio minorista bajo la forma de “concept store” destinados a poner en escena un producto en el marco, también aquí, de un universo temático: las frutas y verduras bajo todas sus formas y posibilidades (Comptoir des Saisons), el “outdoor” (Pacific Adventure), el deporte a través de una gran marca (Nike, Adidas, Reebok, Puma) como lo hace también Apple para los productos electrónicos, los productos



“tendencia” (Colette), etc. Decathlon practica también esta política de marca vendiendo exclusivamente desde 2009 productos de su marca en su establecimiento de Villeneuve d'Ascq Galerie Decathlon Campus: ¿se trata de una tienda consagrada exclusivamente a una marca de distribuidor! Carrefour va más allá actualmente, intentando adaptar en sus hipermercados de más alta gama una de las técnicas que han contribuido al éxito de Ikea: la trayectoria en espiral, que permite sugerir fuertemente el recorrido de los clientes. Los primeros test se están realizando en estos momentos en Francia (regiones parisina y Rhône-Alpes), en Bélgica y en España.

La proximidad es igualmente reclamada por los consumidores con el fin de reducir el número de desplazamientos, con su consecuente pérdida de tiempo y aumento del estrés, ya suficientemente elevado en el ámbito profesional. Los grandes distribuidores franceses han reaccionado recientemente ante este deseo de proximidad con dos tipos de innovación,



ya sea creando nuevos conceptos de establecimiento (Simply Market por parte de Auchan), sea “relookando” cadenas (Carrefour Express o Carrefour City, creando de esta forma una verdadera gama de puntos de venta bajo una enseña paraguas). Monop Store (Monoprix) mezcla zonas de restauración, punto de prensa, largos lineales de moda y belleza en la planta calle, con un supermercado alimentario clásico en el subsuelo. El objetivo es claramente recuperar los segmentos de clientes que abandonan los hipermercados demasiado lejanos, demasiado grandes (Di Rosa, 2009).

LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

El comercio minorista, transformado como hemos visto en un verdadero sector industrial, se convierte en un gran usuario de nuevas tecnologías. A lo largo de la cadena todo se ve afectado por estas innovaciones. Por arriba se produce una revolución gracias a la aplicación de las *supply*

chains (cadenas de suministro) que utilizan RFID; una auténtica trazabilidad de los productos se pone en marcha. Por abajo se ven afectadas todas las funciones aseguradas por el distribuidor, transformadas poco a poco por las nuevas tecnologías básicas de innovación, diferenciadas según la utilidad para estos distribuidores: funciones de pago, de información y de facturación, sin hablar de las ventajas que los servicios de marketing de los grandes grupos pueden obtener de ello.

Innovaciones en la cadena de suministro (*supply chain*)

Los distribuidores buscan utilizar los sistemas RFID para hacer un mejor seguimiento de la circulación de las mercancías desde las fuentes de aprovisionamiento hasta los puntos de venta: constituyen de hecho un eficaz mecanismo de lucha contra la falsificación. Esta tecnología se aplica ya en Estados Unidos por parte de Wal-Mart y Peltz Shoes (líder en la venta de calzado por Internet). Es un medio de conocer exactamente el nivel de stock, donde se encuentra cada producto y cómo planificar y lanzar los pedidos automáticamente y responder así lo más rápido posible a las necesidades de los clientes. Pero desde este punto de vista, Francia todavía no está muy avanzada en este asunto: un estudio reciente de la consultora IdtechEx muestra que es superada no sólo por los EEUU, sino también por Reino Unido, China, Alemania y Japón (fuente: RFID Knowledgebase). De hecho, la tecnología RFID está siendo utilizada en Francia por Metro y DHL (empresas alemanas, ya que DHL es propiedad de la Deutsche Post) desde otoño de 2008.

Ello no impide que los microchips RFID planteen problemas éticos todavía no resueltos, lo que podría explicar la prudencia de los distribuidores en este dominio (ver innovaciones en la función de información). La legislación francesa prevé una cierta protección de la vida privada,

impidiendo el control clandestino (toda identificación debe ser objeto de indicación visible) y el uso de los mismos aparatos para el control de acceso y de presencia.

Innovaciones en la función de pago

Las innovaciones en este dominio provienen de una forma tradicional de la evolución de los microchips, pero también del teléfono móvil.

El microchip es una tecnología de origen francés, producto de Roland Moreno que la inventó en 1974. Esta innovación será bastante rápidamente utilizada por parte del sistema bancario francés desde principios de los años 80, aunque se precisarán numerosos años para que el sistema sea aceptado en los EEUU y en Alemania. Provoca evidentemente un enorme cambio de los métodos, no sólo de pago en caja, sino también de gestión de clientes con la aparición de las tarjetas de fidelización, a veces agrupadas con una tarjeta de crédito, como en Carrefour con su tarjeta “Carrefour Pass” (ver innovación en la función de innovación).

El distribuidor puede conocer entonces todo (o casi todo) acerca de sus clientes, y como se sabe que en Francia, más del 80% de sus clientes está “entarjetado”, podemos imaginar fácilmente todo el partido que el distribuidor puede obtener para sus planes de marketing: está sin embargo lejos de obtener el máximo partido, tal es la cantidad de datos e información recolectada (un grupo como Carrefour posee más de 12.000 puntos de venta de todos los tamaños en unos treinta países, ¡y tiene por tanto decenas de millones de clientes que compran habitualmente decenas de productos en cada visita...!).

Esta innovación se aplica desde hace numerosos años para el pago en caja, lo que ha acelerado considerablemente esta tarea para los clientes. Pero el paso por caja continúa siendo un lugar de atasco en determinadas horas y días, y un número creciente de clientes renuncia

a realizar sus compras en un determinado establecimiento en el cual se forman interminables colas en las cajas de salida.

Innovaciones más recientes han consistido en poner en funcionamiento cajas automáticas (ver innovación en la función de facturación). Otras se enfocan a la simplificación del pago en sí mismo, mediante el uso del teléfono móvil, relacionado directamente con el banco, como en el caso de Japón; este sistema se está probando recientemente en las ciudades de Caen, Niza y Estrasburgo, y en Túnez.

Innovaciones en la función de información

Encontramos las mismas tecnologías que anteriormente, pero por supuesto con aplicaciones diferentes: las tarjetas con microchip y el escáner.

Los microchips permiten al distribuidor conocer mejor a su clientela y, por tanto, proponerle productos que le interesan a través de las promociones. El sistema de alerta materia de promociones podrá basarse en el teléfono móvil del consumidor: es una de las razones por las cuales los distribuidores franceses como Carrefour, Auchan y Leclerc se han convertido en MVNO (Mobile Virtual Network Operators).

En efecto, los grandes operadores de telefonía (Orange, SFR y Bouygues en Francia) venden tiempo no utilizado a operadores exteriores. Los distribuidores franceses buscan actualmente servirse de ello para informar a sus clientes habituales, pero también a los clientes de paso en busca de su enseña preferida.

El escáner no se utiliza solamente en las cajas de pago o en las de autopago, también está siendo aplicado para autorizar a los clientes a verificar el precio en los lineales del establecimiento y en numerosas tiendas se han instalado lectores de código de barras.

Además, otras posibilidades tecnológicas aparecen gracias por una parte a las etiquetas electrónicas y por otra a los microchips RFID. Las etiquetas electrónicas

están transformando la información y la promoción de los productos en los lineales. Las posibilidades de comunicación (cartelería) son mucho más amplias que con los sistemas habituales y la puesta al día se realiza en función de los stocks: los distribuidores californianos han sido uno de los primeros beneficiarios. Algunos distribuidores franceses se interesan ya por esta tecnología. La RFID debe permitir en un futuro próximo, gracias a la sustitución de los códigos de barras UPC-EAN, un seguimiento perfecto del producto desde su producción hasta... su consumo, lo que presenta grandes problemas éticos, ya que esto constituiría una falta inadmisibles contra la vida privada de los consumidores. Ocurre lo mismo con los teléfonos móviles, ya que realizan actualmente estudios de mercado en California con chips integrados (con el consentimiento de la cobaya) en los móviles, con el fin de seguir el camino, y por tanto comprender, el comportamiento espacial del consumidor: es un medio tecnológico importante de implementación del "way-finding".

Innovaciones en la función de facturación

La automatización de las cajas de salida, destinada a lograr un ahorro de tiempo para los clientes en su tarea de pago, es una verdadera "serpiente de mar". Situada entre las tecnologías que permitirían escanear automáticamente el contenido entero de un carrito sin intervención humana –y por tanto suprimir todo el personal de caja– por una parte, y la presión social y sociológica que asimilaría a los distribuidores con tratantes de esclavos que se desembarazarían del personal sin pudor, por otra, las empresas minoristas buscan soluciones de compromiso desde hace treinta años.

Dos innovaciones se han puesto a punto: una proviene de los EEUU y consiste en proponer a los clientes escanear ellos mismos los productos en un sector de la tienda donde las cajas han sido sustituidas por escáneres (entre 4

y 6, asociadas a un sistema de pago automático); la otra innovación, desarrollada por Leclerc, consiste en solicitar al cliente que escanee igualmente sus compras, pero en los lineales del establecimiento, a medida que llena su carrito (sistema de ScanAchat de Leclerc). Uno podría sorprenderse de no encontrar Internet entre estas innovaciones del comercio minorista, pero es porque es objeto de interés del siguiente epígrafe, dada su enorme importancia.

EL "CLICK AND MORTAR" O "DRIVE"

Consiste en la innovación a la vez más reciente y más rápida en la puesta a punto, ya que la mayoría de los distribuidores la han experimentado: queda saber si esta innovación es aplicable en cualquier lugar, lo que no parece el caso (Picot-Coupey, Huré, Cliquet et Petr, 2009). Es una forma de hibridación de dos canales de marketing, dicho de otra forma, de los de distribución y los de información: el canal tradicional, la tienda, es el canal tecnológico, Internet. Pero se plantean numerosas preguntas todavía en lo que atañe a la organización general del sistema, tal como muestra el gráfico 1.

¿Es preferible el *store picking* (preparación de los pedidos a partir del stock de la tienda) o el *warehouse picking* (preparación en un almacén específico)? Actualmente en Francia, Auchandrive, Chronodrive (grupo Auchan), CourseU (Système U), Coursengo (máster de franquicia de Leaderprice y Franprix del grupo Casino), Expressmarché (Intermarché), Expressdrive y Fastochecourse (Leclerc) privilegian el *store picking*. Puede sorprender no encontrar Carrefour entre estos actores del "drive", ya que esta empresa está retrasada en este dominio, y su nuevo patrón, M. Lars Olofsson, cuenta con abrir 10 Carrefour Drive en 2010 (Letessier, 2010).

¿Es necesario abarcar todo el territorio francés? De hecho, esta cuestión concierne fundamentalmente a aquellos que se apoyan en el *warehouse picking*, y solamente Natooora (único *pure player* en lo ali-

Samsung Galaxy Tab

Para navegar como nunca sólo tienes que mover un dedo



Conéctate a la red 3G más rápida

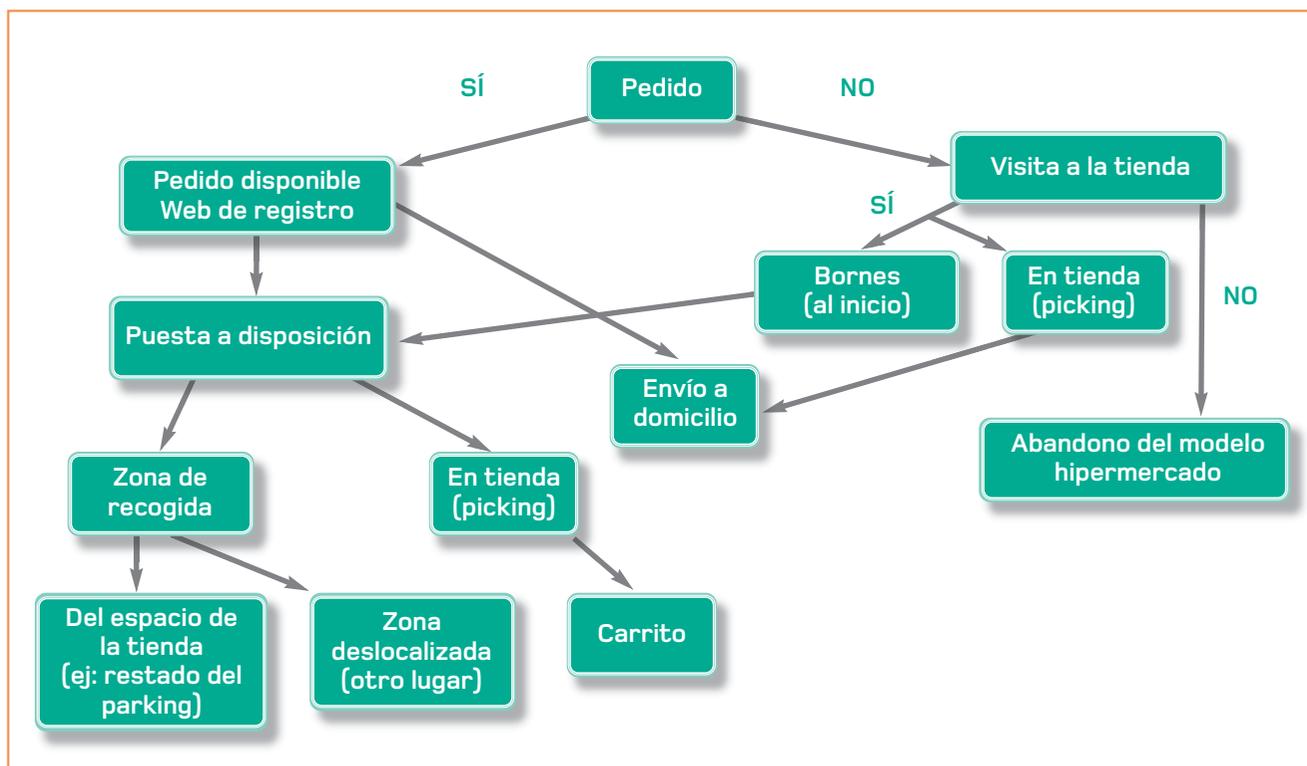
Infórmate en el 1443 o en www.vodafone.es/empresas

power to you



GRÁFICO 1

Principales modelos de organización logística de la relación cliente-distribuidor alimentario



mentario en Francia, pero con participación del 20% de Ooshop, portal de pedidos a domicilio propiedad de Carrefour) y Télémarket (grupo Galeries Lafayette) se extienden por todo el país.

¿Hace falta cobrar este servicio? Algunos son de pago, otros gratuitos. ¿Qué productos ofrecer? Todos o parte y, en este caso, ¿cuáles?

**LA INNOVACIÓN-PRODUCTO.
LA PRESIÓN DE LOS DISTRIBUIDORES
SOBRE LOS PRODUCTORES**

Si la innovación-tienda en la distribución es un hecho antiguo (Gallouj, 2007), la innovación-producto es más reciente.

La potencia de los distribuidores crece sin cesar y es la razón por la cual los fabricantes buscan la forma de abrir sus propios puntos de venta. Este es el caso de Procter and Gamble en Estados Unidos y también de la empresa francesa Danone, que ha abierto dos bares de yogures en el



Danone ha abierto dos bares de yogures en el aeropuerto de Madrid-Barajas, donde la bebida se degusta fresca o helada, acompañada de frutas o cereales (Le Figaro, 2 de agosto de 2010).

aeropuerto de Barajas (Madrid) (Lentschner, 2010). Esto tiene como consecuencia una forma de innovación en la distribución proveniente de actores ajenos a este sector.

Desde hace ya mucho tiempo, los pro-

ductores en Francia han elegido evitar la gran distribución y han establecido su propio sistema comercial, la mayoría de las veces a través de las franquicias (Yves Rocher) o el sucursalismo (Boulangeries Paul).

EL PAPEL DE LAS MARCAS DE DISTRIBUIDOR EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN-PRODUCTO

Los distribuidores, por su parte, provocan a los productores en su propio terreno, proponiendo productos innovadores que ellos conciben y hacen fabricar bajo sus marcas de distribuidor (MDD). Ya desde 2002, Auchan se hizo notar por sus innovaciones para las pilas eléctricas (fuente: Grupo Auchan, presentación de André Tordjman, jornadas AFM, Cliquet, 2009). Auchan hace lo mismo con sus cócteles de 15° en MDD: la botella es ligeramente troncocónica y el distribuidor espera aumentar el valor a los ojos de los consumidores, ya que los distribuidores se dan cuenta de que el packaging es un elemento esencial en el estatus atribuido al producto.

Hoy en día, los distribuidores van más lejos, en particular en lo que se refiere a los productos alimentarios, Carrefour y Leclerc acaban de lanzar sus limonadas bio MDD. Carrefour, Intermarché y Cora acaban de poner a la venta sus bebidas energéticas. Y Carrefour propone para pronto una cerveza en minitonel. En el sector no alimentario, los distribuidores desarrollan estrategias que van desde el “me too”, dicho de otro modo, desde una marca por segmento (Carrefour), hasta estrategias cuya finalidad es la de concebir una verdadera marca a imagen de las de fabricantes, como en el caso de Espora, Casino y Système U. Adicionalmente, Carrefour tiene en su cartera de proyectos numerosas innovaciones ligadas al desarrollo sostenible.

CONCLUSIÓN

La innovación en la distribución y el gran comercio francés es un tema con larga tradición. La pluralidad de formas organizacionales de las empresas de distribución en Francia es seguramente generalizada, ya que esas innovaciones pueden provenir tanto de los grandes grupos integrados como Carrefour, Casino ou Cora o incluso Auchan (grupo familiar) como de

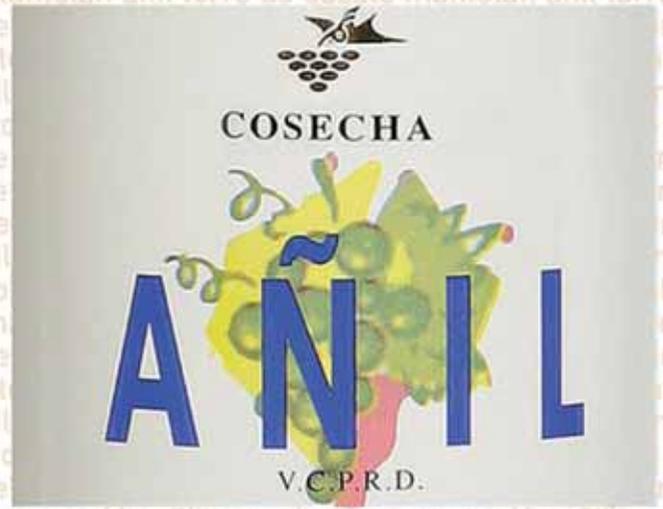
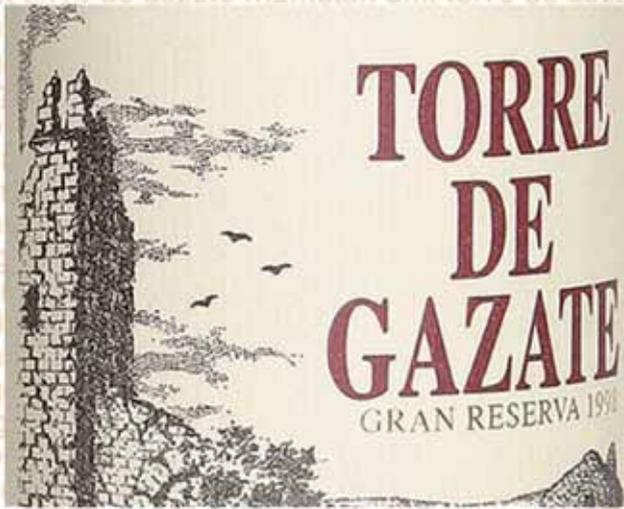


asociaciones de comerciantes como Leclerc, Intermarché, Système U, o incluso de redes de franquicias muy numerosas, poderosas y dinámicas en Francia. En todo caso, esta innovación no concierne so-

lamente en la mejora de los establecimientos, sino que atañe también a los propios productos, lo cual no mejora precisamente las relaciones entre productores y distribuidores. ■

BIBLIOGRAFÍA

- CLIQUET G. (2007) Préface de l'ouvrage *Innover dans la grande distribution* de Camal Gallouj, De Boeck.
- CLIQUET G. (2009) “Las MDD (marcas del distribuidor) en Francia: evolución en el pasado, situación actual y perspectivas”, *Distribución y Consumo*, 19, 107 (sept-oct), 24-27.
- DAVIDSON W. R., BATES A. D., BASS S. J. (1976) “The Retail Life Cycle”, *Harvard Business Review*, 54(6), 89-96.
- DUPUIS M. (1986) *Distribution, la nouvelle donne*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- GALLOUJ C. (2007) *Innover dans la grande distribution*, De Boeck.
- HOLLANDER S. (1960), “The Wheel of Retailing”, *Journal of Marketing*, 24(3), 37-42.
- HOLLANDER S. (1966), Notes on the Retail Accordion, *Journal of Retailing*, 42(2), 29-54.
- INGENE C. A. (1984) “Productivity and Functional Shifting in Spatial Retailing: Private and Social Perspectives”, *Journal of Retailing*, 48(3), 15-36.
- LENTSCHNER K. (2010) “Les marques cherchent des alternatives aux hypers”, *Le Figaro*, 02 août.
- LETESSIER I. (2010) “Carrefour est entré dans une nouvelle dynamique”, *Le Figaro*, 14 janvier.
- LEVY M., GREWAL D., PETERSON R. A., CONNOLLY B. (2005) “The concept of the ‘Big Middle’”, *Journal of Retailing*, 81(2), 83-88.
- MCNAIR M. P. (1958) “Significant Trends and Development in the PostWar Period”, in Smith A. B. ed. *Competitive Distribution in a Free, High-level Economy and its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, Penn., 1-25.
- MICHAEL S. C., SUNG M. K. (2005) “The organizational ecology of retailing: A historical perspective”, *Journal of Retailing*, 81(2), 113-23.
- PICOT-COUBEY K., HURÉ E., CLIQUET G., PETR C. (2009), “Grocery shopping and Internet: Exploring French consumers' perceptions of the ‘hypermarket’ and ‘cybermarket’ formats”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 437-455.
- ROSA (DI) M. (2009) “La grande distribution expérimente de nouveaux concepts de magasin”, *Stratégies Magazine*, 1542.



 vinicolatomelloso.com