Roberto Ravazzoni
UNIMORE

Elisa Fabbi
UNIMORE

Come proporre la diversità nella (ri)configurazione dell'offerta

CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Webinar, 25 ottobre 2021

Alcuni quesiti introduttivi

- In cosa consiste l'offerta commerciale?
- Da quali elementi è costituito il *prodotto commerciale*?
- **Come** e **dove** si può ricercare la diversità nel dettaglio?



Obiettivo - webinar: fornire qualche risposta efficace sul tema

Roberto Ravazzoni
UNIMORE

Surfing the change

CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Webinar, 25 ottobre 2021

Il contesto di riferimento e le sue implicazioni per il dettaglio

- **È in atto un cambiamento epocale** con la combinazione di diverse variabili: alcune immodificabili e altre solo parzialmente condizionabili …

- In un simile contesto esiste solo un'opzione strategica: **adattarsi rapidamente** … ricercando un **nuovo posizionamento competitivo** del tutto distintivo

- Vi sono delle realtà che saranno agevolate in questo **sforzo di allontanamento dagli altri** per andare a (ri)posizionarsi **dove** c'è un segmento di domanda importante e non ben soddisfatto

Le domande strategiche per il dettaglio

“Chi siamo?”

“Dove vogliamo andare?”

“Come vogliamo competere?”

“A chi vogliamo vendere?”

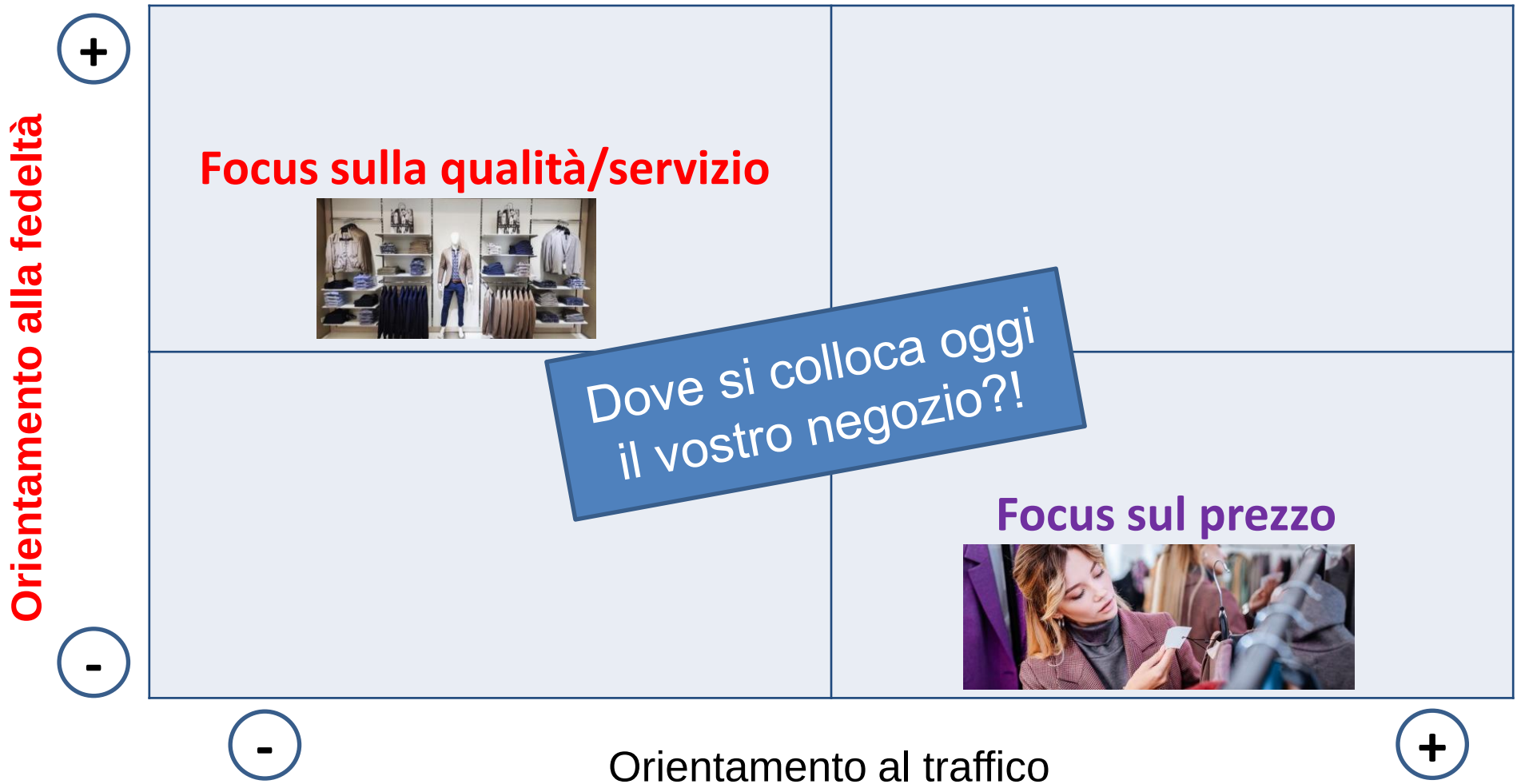
“Come ci differenziamo?”



L’importanza strategica del rapporto “negozio/cliente”



L’orientamento strategico dei *prodotti commerciali*



Le principali aree di intervento: *la visione tradizionale*

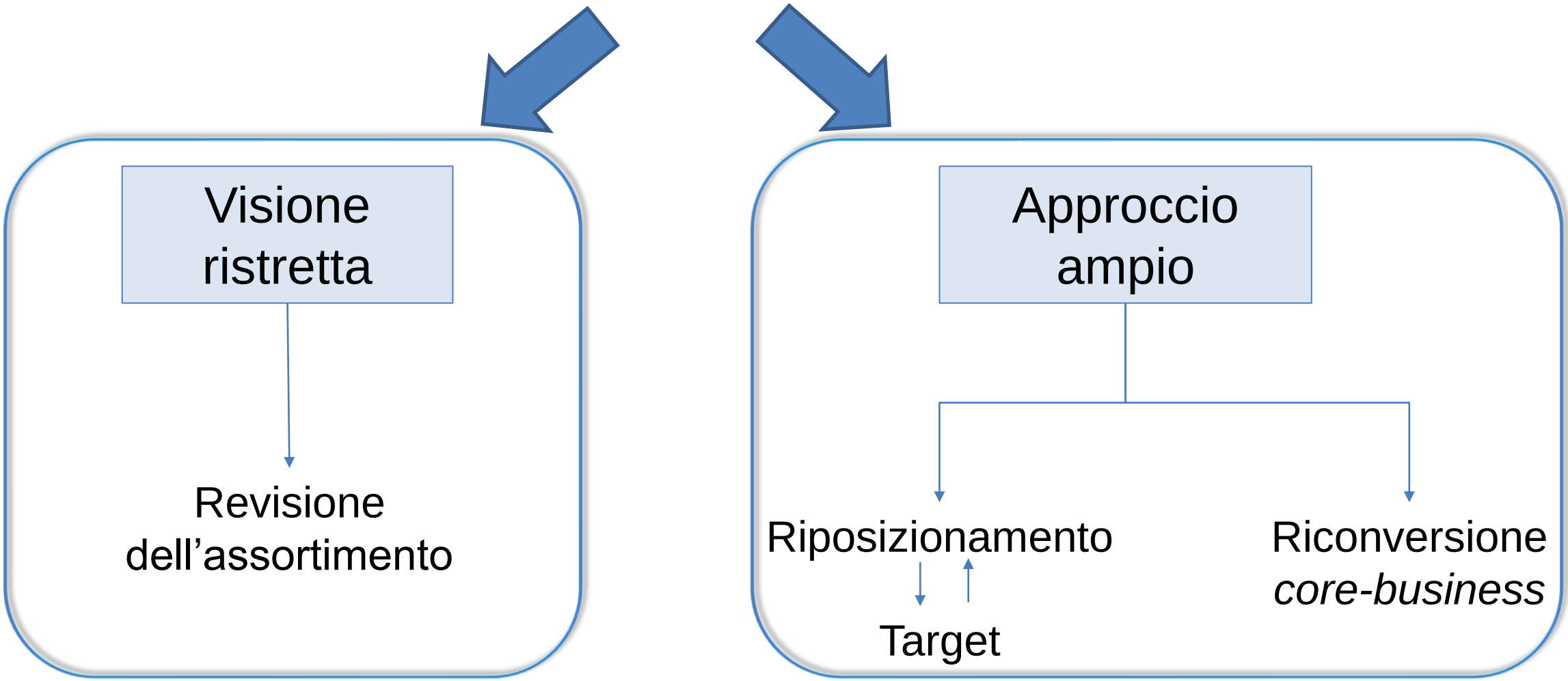


Se non corretta o non più in grado di raggiungere la clientela obiettivo in modo adeguato, sarà necessario prevedere una rilocalizzazione

Il punto vendita non può esulare dalle richieste e dalle caratteristiche della domanda, adattando per quanto possibile l'offerta

Agire sull'**assortimento**, mediante la definizione di un'offerta coerente con il posizionamento-obiettivo, per diventare **destinazione per gli acquisti di un determinato target**. E' poi fondamentale offrire **servizi distintivi legati al proprio *core business***

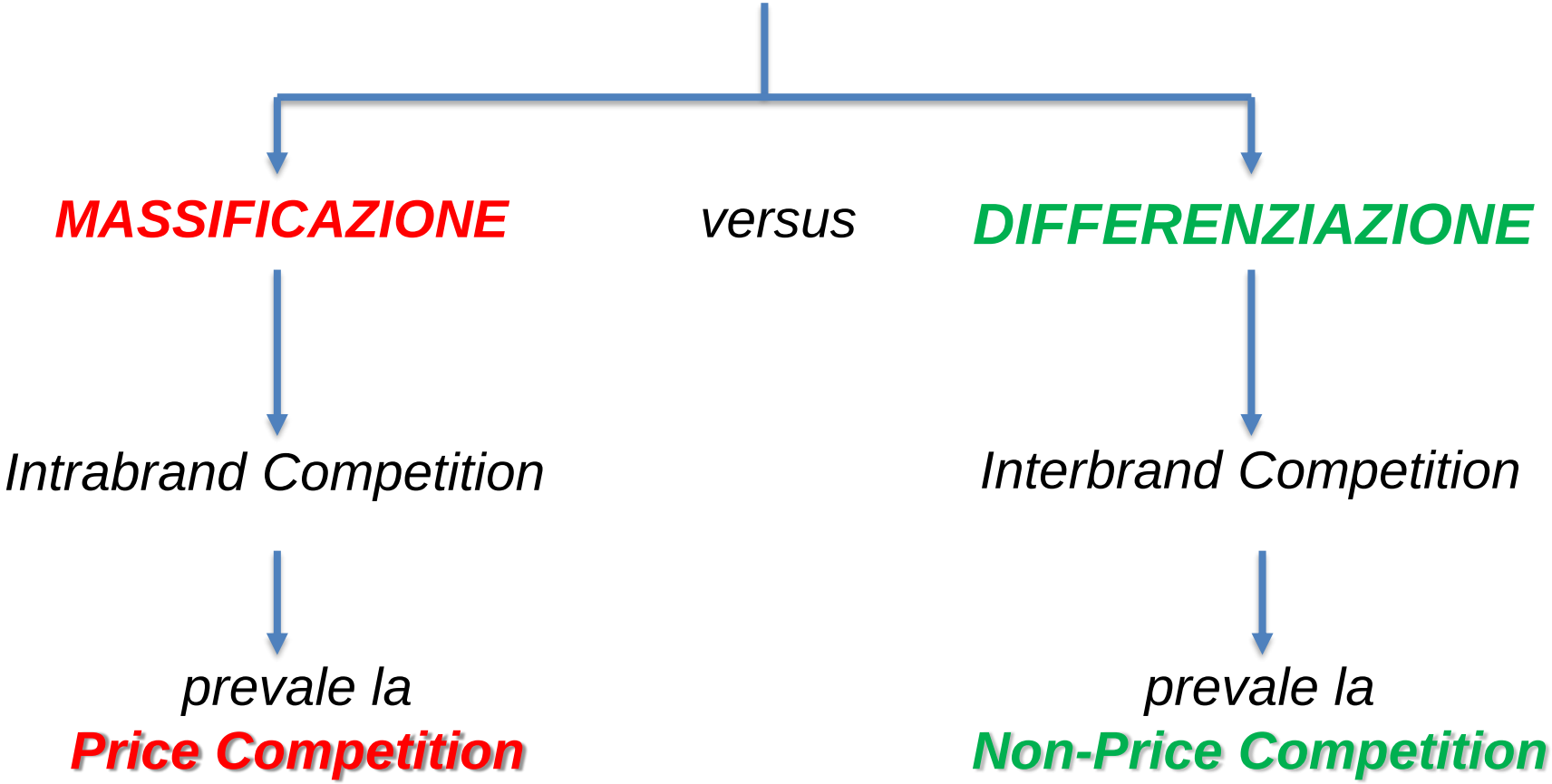
Una nuova prospettiva di intervento:
ricercare la diversità



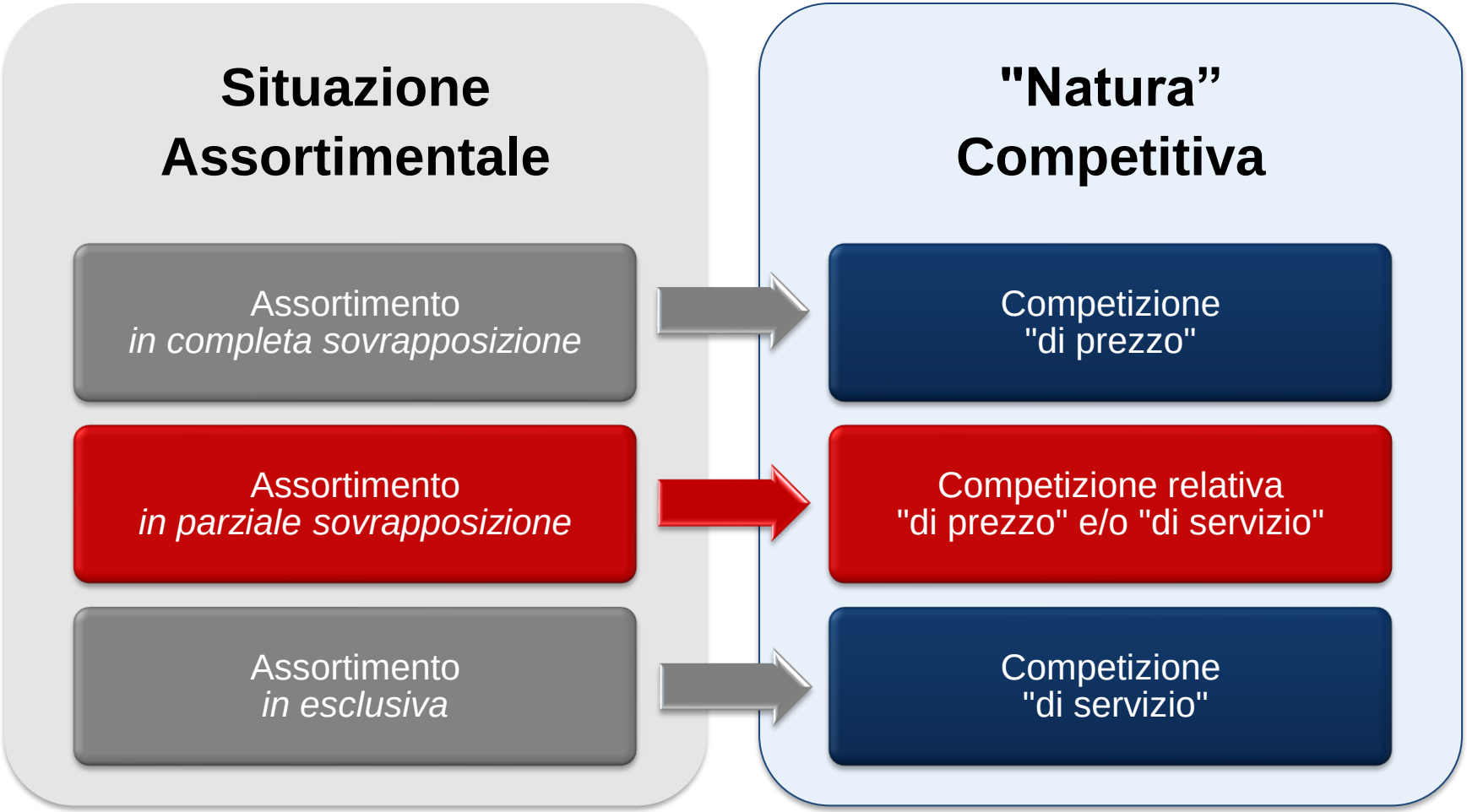
Ricercare la diversità: le linee di intervento percorribili …

1. **Servire la diversità intervenendo sul proprio assortimento**
   - Riducendo la sovrapposizione, aumentando la distintività … ma di fatto si rimane nell'ambito competitivo di prima (→ *stesso mercato/settore & stessa formula*)
2. **Riposizionamento della propria offerta**
   - Si tratta di un intervento più profondo ed importante rispetto al precedente che comporta uno spostamento concettuale e sostanziale della propria attività
   - Alla ricerca di uno spazio di offerta più in linea/sintonia con un segmento/cluster di consumatori
   - Questa opzione non comporta necessariamente una rilocalizzazione ma nemmeno l'esclude …
3. **Riconfigurazione della propria attività**
   - In questo caso si tratta dell'intervento più consistente e radicale; ci si può allontanare, anche in maniera significativa, dal proprio ambito originario, non solo sul piano merceologico ma anche come formula

Revisione dell'assortimento: la ricerca delle diversità sta tra due poli estremi …



Configurazione dell'assortimento e natura del confronto competitivo



La differenziazione dell'assortimento può avere diversi obiettivi ...

Differenziazione **difensiva**

- Ridurre la sovrapposizione assortimentale e la concorrenza di prezzo *diretta*

Differenziazione **aggressiva**

- Conquistare nuovi segmenti di domanda

La centralità dell'assortimento nella ricerca di distintività è molto importante, ma non è tutto …

- La diffusa concorrenza di prezzo e la crescente *bagarre* promozionale sono *figlie* della mancata differenziazione dell'offerta degli anni passati
- Gli elementi di differenziazione dell'assortimento vengono riconosciuti dal consumatore solo se ben comunicati *in store*

Non basta inserire nuovi prodotti, si devono progettare layout e display innovativi e in grado di facilitare la lettura dell'assortimento …

Il posizionamento del negozio

- Ogni negozio deve scegliere **COME essere riconoscibile** dai propri clienti-target: questa scelta viene chiamata **posizionamento**
- In un contesto molto competitivo e maturo la vera sfida è **trovare una propria *posizione* nel mercato di riferimento** (rispetto agli altri), ma soprattutto **nella *mente* del proprio consumatore-target**
- Il posizionamento prescelto per il negozio **deve essere stabile ma non immutabile** → per restare in sintonia con l'evoluzione dell'ambiente in cui opera





Il posizionamento del negozio

- Un posizionamento risulta efficace quando c'è **un motivo forte, chiaro e positivo per fare acquisti in quel preciso negozio (e non altrove)**
- E quando quel motivo è stato volutamente scelto dal dettagliante per caratterizzare e distinguere la propria offerta da quella dei propri più diretti concorrenti
- La domanda-chiave per capire come si viene percepiti è: ***perché fa acquisti nel nostro negozio? Cosa abbiamo in più/di diverso dagli altri?***





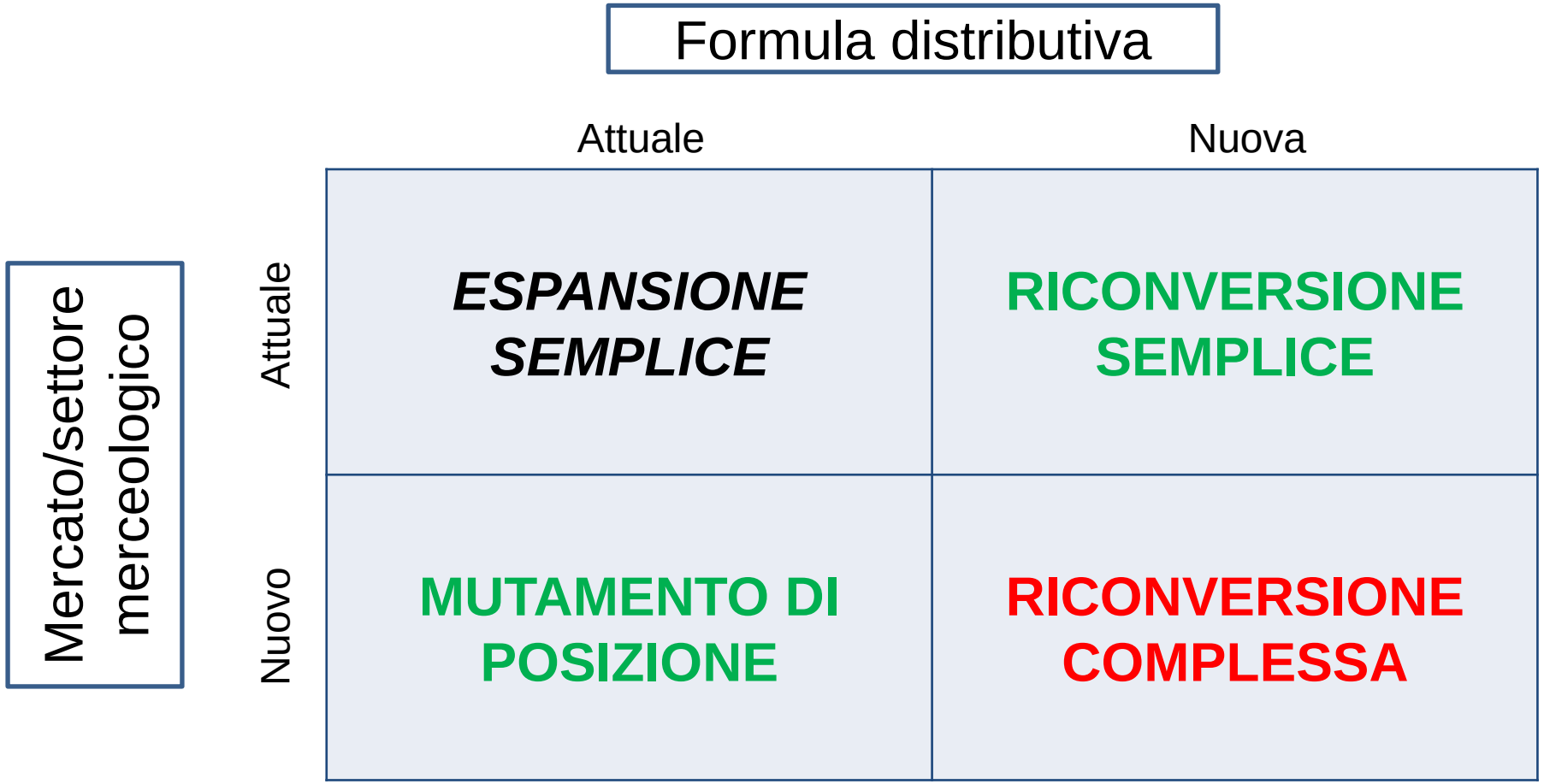
Il posizionamento del negozio

- Con il posizionamento si cerca di conferire allo *store* una certa identità/immagine che lo aiuterà ad essere percepito per le sue peculiarità, le sue caratteristiche distintive e/o i benefici offerti

- Un rischio piuttosto diffuso nei mercati attuali (= saturi) è che risultano occupate quasi tutte le *posizioni appetibili*

- In simili contesti bisogna ancor di più **ricercare e offrire la diversità** per conquistare una posizione difendibile ma … ***giocando d'anticipo!***

I *vettori - sviluppo* del negozio



Riconfigurare l'offerta: alcune riflessioni sul tema …

- E' un intervento strategico per l'importanza della decisione e la portata dei suoi riflessi economici per il dettaglio, ma è anche un'attività da alimentare ogni giorno

- Insomma, ha un'anima strategica (di lungo periodo) e un aspetto quotidiano di continua rifinitura/messa a punto (di breve periodo)

- In realtà, è un'attitudine che il dettagliante deve avere (o deve darsi …) per essere in grado di adattarsi continuamente ed efficacemente al mutevole contesto in cui opera ed offrire sempre nuovi stimoli al proprio target

Riconfigurare l'offerta: alcune riflessioni sul tema …

- Alcuni pensano che sia sufficiente *stressare* la specializzazione merceologica: ***WARNING*** …
- Formule molto spinte di iper-specializzazione sono molto condizionate dalla dimensione del mercato (fisico) di riferimento
- Nelle nuove prospettive del commercio ibrido questo aspetto risulta un po' sfumato …
- Altri pensano che sia sufficiente (ri)posizionarsi nella fascia alta/altissima del mercato per trovare protezione, ma non è detto che vi sia ancora spazio: le nicchie sono piccole per definizione …

Riconfigurare l'offerta: alcune riflessioni sul tema …

- In realtà, anche la dimensione più basica della ricerca della diversità è qualcosa di molto più «fine»: si può essere/risultare diversi anche restando nel mezzo del proprio mercato spaziale di riferimento
- Sempre restando nell'opzione basica (1) bisogna però rinforzare lo *spirito-scout* andando alla ricerca delle novità ed inserendole prima degli altri …
- Quando gli altri copieranno si sarà già altrove alla ricerca ancora di qualcosa di nuovo, di diverso …
- Certo, nei mercati molto maturi e del tutto interconnessi questo sforzo non ha più l'efficacia (e la durata) del passato …

Posizionamento strategico e localizzazione del negozio

- Nell'attuale scenario di mercato il dettaglio che vuole essere vitale deve essere molto flessibile a partire dalle scelte fatte in materia di localizzazione

- La *location* è una variabile chiave nel piano di (ri)posizionamento ricercato dal dettaglio ma non un fattore immutabile …

- Occorre sviluppare un **monitoraggio periodico sul grado di attrattività del luogo fisico** in cui vuole incontrare il proprio target





Non siete da soli nel mercato: alcune avvertenze preliminari …

- Nei mercati che **non crescono più e *pieni* di offerta** bisogna considerare continuamente quello che fanno gli altri e stimare gli effetti delle proprie azioni *(mosse versus contromosse …)* → ***esiste un'oggettiva e crescente interdipendenza***

- Nel nuovo contesto di mercato, occorre capacitarsi che **collaborare è un «nuovo» modo di competere** (da almeno 30 anni!)

- In molti casi, occorre cercare Partner con cui condividere il nuovo percorso di sviluppo/riposizionamento/riconversione



Ricercare la diversità: impariamo dagli Altri …





Barazzoni - Parma: ***I love my house***



Panificio Melli – Reggio Emilia

L'ORIGINALE
TRATTORIA
DEL
Macellaio
FORNACIARI®



Macelleria Trattoria Fornaciari – Reggio Emilia

L’agenda dei prossimi anni per il dettaglio italiano

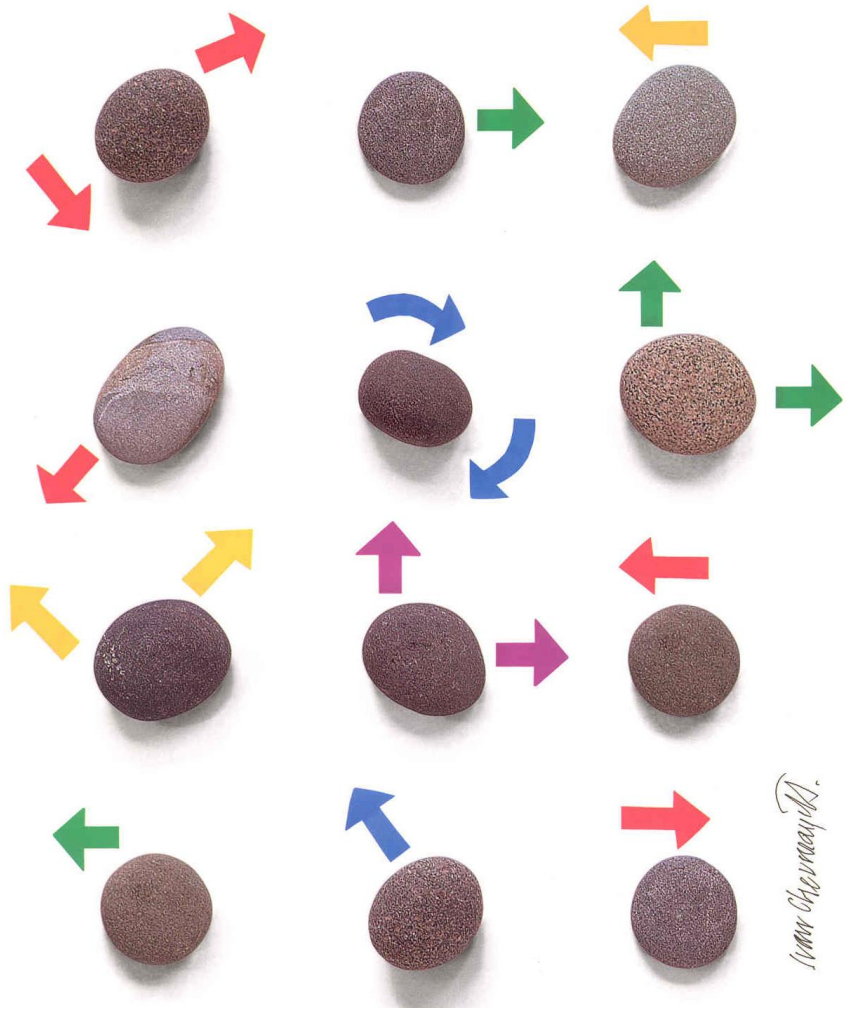
- Insistere sulla **specializzazione** ripensata in chiave moderna nelle sue diverse, possibili declinazioni *(→ in alcuni mercati le strategie di nicchia “classiche” però non bastano più …)*
- Focalizzarsi sul coefficiente di **servizio offerto a 360°**
- **“Animare” il negozio** e ricercare la massima differenziazione possibile del prodotto commerciale (→ trinomio *merce-servizi-prezzi*)
- **Ristrutturare** il negozio ogni 8-10 anni *(→ per contrastare il fisiologico fenomeno di perdita di attrattività)*
- “Gestire” in maniera **continua e personalizzata** il rapporto con il cliente-obiettivo inteso sempre più come individuo
- **Ricercare alleanze e forme di collaborazione** *sinergiche* al nuovo percorso di differenziazione strategica della propria attività







Surfing the change: quale orientamento per il dettaglio?



- SEMPLICITA’
- FLESSIBILITA’
- DISTINTIVITA’
- VELOCITA’

«La difficoltà non sta nel credere alle nuove idee, ma nel fuggire dalle vecchie»

- J. M. Keynes-