

Roberto Ravazzoni
UNIMORE

Nuovi orientamenti e prospettive per il dettaglio



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Webinar, 22 novembre 2021

Come affrontare questo momento?

CRISI



Pericolo minacce
incertezza



Momento
cruciale

La capacità di adattamento rapido rappresenta
un fattore critico **per resistere e per competere**

Digitalizzare per **resistere** ...

Collaborare è un nuovo modo di competere!



Un ritorno al *tempo zero* è alquanto improbabile

- L'incubo pandemico e la rivoluzione digitale hanno posto il Dettaglio di fronte **all'esigenza di cambiare approccio e modello di offerta per restare sul mercato**
- Per il Dettaglio, la scelta di fondo è se focalizzarsi sul prezzo oppure sulla **diversità dell'esperienza in presenza**
(ma con un'anima commerciale comunque ibrida)

Il percorso è segnato: **il futuro sarà IBRIDO**



Un caso emblematico nel nuovo scenario: **Inditex - Zara**

- **Inditex** ha deciso di chiudere in Europa e in Oriente 1200 dei propri 7500 negozi (*a fronte però di 450 nuove aperture*)
- Il Gruppo sta investendo 2,5 miliardi di Euro per un ulteriore rafforzamento del proprio progetto digitale
- Alla luce dello sviluppo dell'ultimo anno, **alla fine del 2022 Zara realizzerà il 30% del proprio giro di affari con l'online diretto**
- Nel 2019 il fatturato generato dall'online diretto era del 14% e gli obiettivi di 12 mesi fa sul 2022 erano fissati al 25% ...

FAST FASHION

Inditex (Zara) chiude 1.200 negozi. Il coronavirus accelera il focus sul digitale

Archiviato un trimestre nero proprio a causa del coronavirus, il gruppo di Zara, Pull&Bear e Bershka ripensa il proprio modello di business a partire da un riassetto della rete di negozi

di Marta Casadei



Perché investire nel digitale?



- Per riprogettare i negozi in ottica *omnicanalità*
- Per sviluppare ed offrire un'esperienza fluida al proprio consumatore-target
- Per garantire maggiore prossimità fisica (e non solo) al consumatore finale
- Per impostare e mantenere una relazione “*su misura*” con i propri clienti intesi come Persone

L'innovazione commerciale sarà sempre più incentrata sulla **gestione della relazione con le persone**



Il negozio *ibrido*

- **Oggi i consumatori vogliono ... semplicemente tutto: le opportunità del digitale abbinate ai vantaggi dei negozi fisici**
 - Il nuovo paradigma consiste in un approccio che **incrocia canali fisici e digitali** che devono funzionare in simbiosi → **onechannel!**
 - Vendere online/a distanza è sempre possibile e non è necessario essere un'attività particolarmente strutturata
-
- **Verso un e-commerce di prossimità**
→ magari anche mediante un ordine telefonico o via whatsapp ...



Come reagire allo shock in atto trasformando alcune minacce in opportunità?

- Non esiste una *ricetta* valida sempre e per tutti ...
- Esistono però **alcune linee di indirizzo convergenti**
 - nuove gamme di offerta
 - nuove modalità distributive
 - **ONLINE, ONLINE, ONLINE**
 - *omnichannel* (max apertura al digitale)
 - *smart business*
 - **collaborazione strategica con altri operatori a 360°**

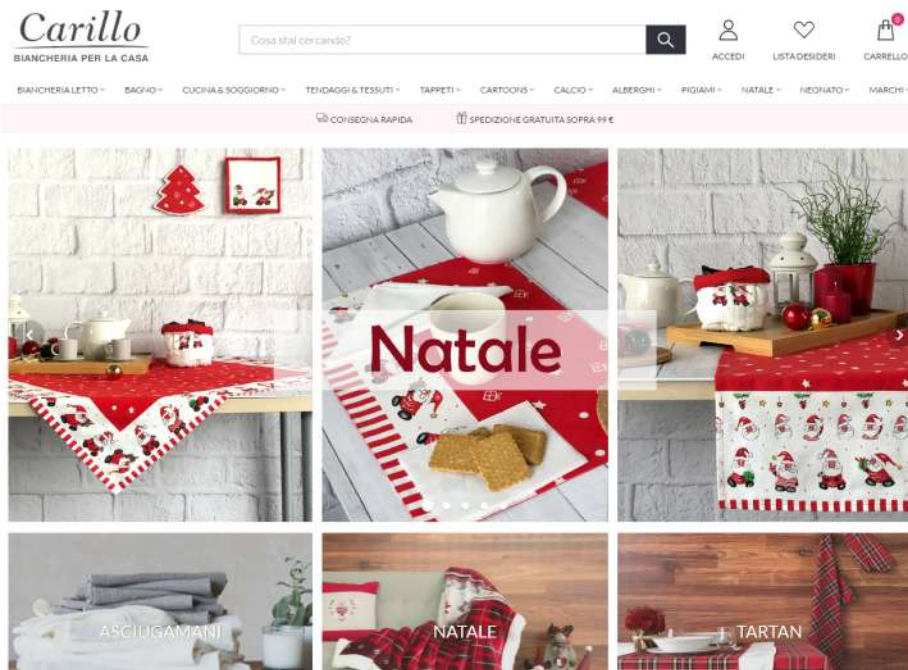


Come reagire allo shock in atto trasformando alcune minacce in opportunità?

- Il mercato non è tutto nelle mani dei grandi *player* → **puntare su una nicchia di mercato e/o su un particolare servizio** può essere una scelta efficace e protettiva
 - Ogni impresa deve **ripensare il proprio posizionamento competitivo**, il proprio **modello di offerta**, il proprio **retail-mix** e sperimentare **nuove soluzioni “ibride”** e **nuovi modi di operare** (*fisico & digitale*)
- *Warning:* **occorre cambiare in movimento!**



Surfing the change: due «piccoli» casi eccellenti



- **Negozi di biancheria per la casa** di San Gennaro Vesuviano (NA)



- **Negozi di abbigliamento** di San Zeno di Cassola (VI)



Le domande strategiche per il dettaglio italiano

“Chi siamo?”

“Come vogliamo competere?”

“Dove vogliamo andare?”

“A chi vogliamo vendere?”

“Come ci differenziamo?”
(il posizionamento)



Il punto di partenza è il rapporto “*negozio/cliente*”



Il posizionamento del negozio

- Ogni negozio deve scegliere **COME essere riconoscibile** dai propri clienti-target: questa scelta è il **posizionamento**
- In un contesto molto competitivo e maturo la vera sfida è **trovare una propria «posizione» nel mercato di riferimento ma soprattutto nella mente del proprio consumatore-target**
- *Affinché il proprio posizionamento sia efficace occorre prendere in considerazione non solo le proprie forze/debolezze ma anche dei propri più diretti concorrenti*
- 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 scelto dal dettagliante per caratterizzare e distinguere la sua offerta da quella dei propri più diretti concorrenti
- Sul piano strategico la domanda-chiave per capire come si viene percepiti è: ***perché fa acquisti nel nostro negozio? Cosa abbiamo in più/di diverso dagli altri?***



Why?



Posizionamento strategico e localizzazione del negozio

- Nell'attuale scenario di mercato il dettaglio se 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 posizionamento ricercato dal dettaglio **ma non un fattore immutabile**
- Occorre sviluppare un **monitoraggio periodico sul grado di attrattività del luogo fisico** in cui incontrare il proprio target



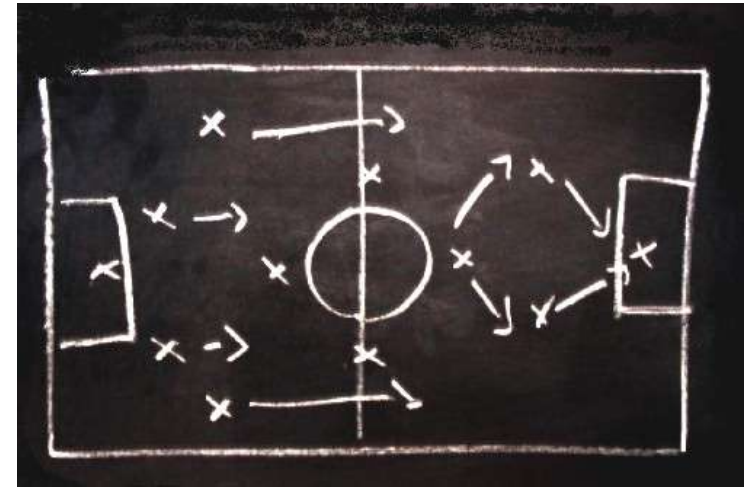
Non siete da soli nel mercato: alcune avvertenze preliminari ...

- Nei mercati che **non crescono più e pieni di offerta** bisogna considerare anche **quello che fanno gli altri** e stimare gli effetti delle proprie azioni (*mosse versus contromosse ...*) → **esiste un'oggettiva e crescente interdipendenza**
- In molti casi, si dimostra **una buona scelta la ricerca di un Partner** con cui condividere il nuovo percorso di *sviluppo/riposizionamento/riconversione*
- Nel nuovo contesto di mercato, occorre capacitarsi che **collaborare è un «nuovo» modo di competere** (*da almeno 30 anni!*)



Nelle attuali condizioni di mercato: *quali strategie per il dettaglio?*

- Impariamo dalle strategie militari: **evitare lo scontro frontale con i *big players***
 - I giganti dell'e-commerce hanno tutto e propongono tutto: **approccio molto standardizzato/massificato ...**
 - L'offerta del dettaglio moderno deve essere (o diventare ...) **unica o comunque molto lontana da loro!**
- In simili contesti bisogna ancor di più **ricercare e offrire la diversità** per conquistare una posizione difendibile

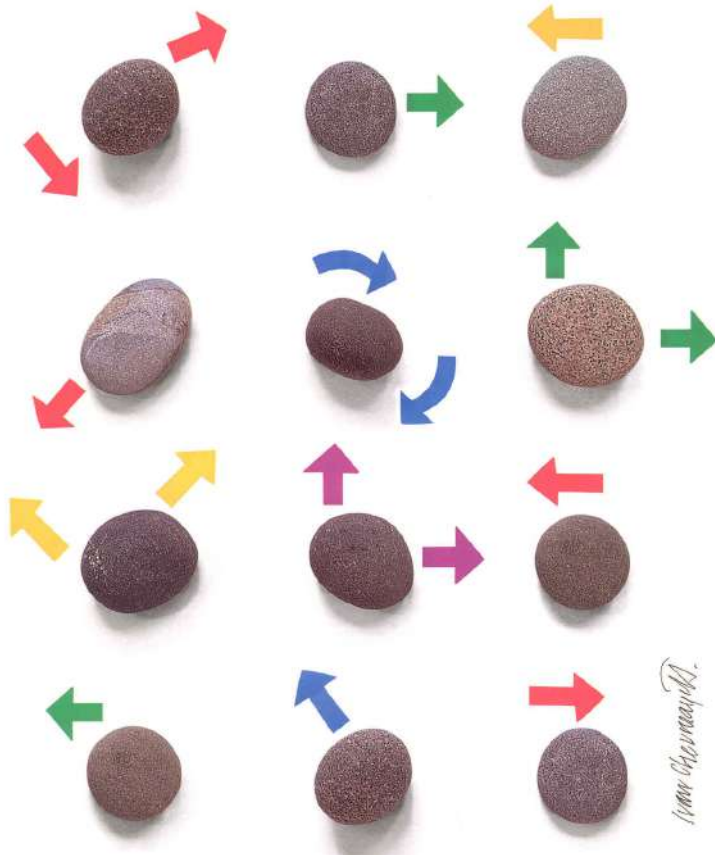


L'agenda dei prossimi anni per il dettaglio italiano

- 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 fisico 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 *Persona*
- **Sviluppare alleanze e forme di collaborazione sinergiche** al nuovo percorso di differenziazione strategica della propria attività



Quale orientamento nel nuovo contesto di mercato?



*“Se non cambieremo direzione finiremo
dove siamo diretti ...”*
(Antico Proverbio Cinese)

*“L’essenza della strategia è **identificare un
posizionamento diverso dai propri rivali**”*
(Michael E. Porter)

*Nelle attuali condizioni di mercato “...
**non è il grande che supera il piccolo,
ma il veloce il lento**”*
(Heinz Peter Halek)

**Grazie dell’attenzione
e buon lavoro!**

