



I FOCUS DELLE BUSSOLE

IL NEGOZIO IN TRASFORMAZIONE



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

Titolo Il negozio in trasformazione
Collana Le Bussole (I Focus)

Copyright © 2024 Confcommercio-Imprese per l'Italia
Editore Confcommercio-Imprese per l'Italia, Piazza G.G. Belli 2, 00153 Roma
lebussole.confcommercio.it · lebussole@confcommercio.it

ISBN 9788894929133
Prima edizione gennaio 2024

Autori Roberto Ravazzoni, Elisa Fabbi, Lucio Lamberti, Romolo de Camillis, Cristina Pisani, Roberto Pone, Fabio Fulvio

In particolare *Roberto Ravazzoni* ha redatto il capitolo 1 e le sezioni 2.1, 4.1, 5.1, 6.1, 7.1, 8.1, 9.1, 10.1, 11.1, 12.1. *Elisa Fabbi* ha sviluppato il capitolo 3 e le sezioni 2.2, 4.2, 6.2, 7.2, 8.2, 9.2, 10.2, 11.2, 12.3. I contributi di *Romolo de Camillis* sono contenuti nella sezione 4.3, quelli di *Lucio Lamberti* nelle sezioni 5.2 e 12.2; quelli di *Cristina Pisani* nella sezione 8.3. *Roberto Pone* ha contribuito a diverse parti del testo tra cui alcune schede di approfondimento nelle sezioni 4.1, 4.2, 7.1, 7.2, 8.1, 8.2, 9.2. *Fabio Fulvio* ha contribuito a diverse parti del testo.

Supervisione editoriale Roberto Pone
Editor Roberto Pone
Grafica e impaginazione Francesco Rossi

Progetto grafico 
WALK IN

Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione dell'opera e il suo adattamento, anche parziali, in ogni forma e con ogni mezzo, inclusi la fotocopia, la registrazione e il trattamento informatico, senza l'autorizzazione del possessore dei diritti.

È stato fatto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti del materiale incluso nel presente volume. Si invita a contattare la redazione per le eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati appartengono ai legittimi proprietari.

Per le fotografie: shutterstock.com. Altre fotografie o immagini: piccolafarmacialetteraria.it, Cristina Pisani, da Tommy – Pet boutique, Daniele Neve per Panificio Melli, Pasticceria Taverna & Tarnuzzer, talentdayfipe.it

PREFAZIONE

AI FOCUS DELLE BUSSOLE

“L’unica costante è il cambiamento” dice un noto aforisma del filosofo greco Eraclito. Questa considerazione – datata intorno al 500 a. C. – è la definizione sintetica più esatta di quello che sta accadendo oggi, in particolare nel mondo dell’impresa.

Ciò risulta particolarmente vero per lo spaccato imprenditoriale che Confcommercio rappresenta, quello del terziario di mercato, un settore in crescente trasformazione, che vede oggi convivere nuove professioni e mestieri con comparti molto tradizionali, stravolti tuttavia dalle nuove tecnologie. Basti pensare al profondo cambiamento degli “usi e consumi” della popolazione mondiale negli ultimi 20 anni, all’impatto della digitalizzazione e del commercio elettronico, al tema complessivo della sostenibilità in tutte le sue declinazioni.

Ecco perché ci è sembrato importante proporre un nuovo volume della collana editoriale di Confcommercio dedicata all’innovazione, le Bussole, che parlasse proprio della “trasformazione”, del cambiamento in particolare del mondo del commercio, anzi del “negoziato”. Perché “il negoziato” è in fondo il “non otium” e fermo proprio non può stare.

È questo, pertanto, un volume rivolto a chi ha un’attività tradizionale, ma allo stesso tempo anche alle tantissime attività di servizio che sono determinanti per capire come acquisire clienti (e mantenerli), recuperare maggiore efficienza e sviluppare le adeguate competenze. Prime tra tutte, le competenze che servono ad affrontare senza paura e a navigare con destrezza il cambiamento, che rimane certo una costante, ma diventa col tempo sempre più imprevedibile.



Carlo Sangalli

Presidente Confcommercio-Imprese per l'Italia

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.



INTRODUZIONE

Contesto ed elementi trasformativi

Il commercio al dettaglio è una **componente chiave dell'economia italiana**. Coinvolge oltre 500 mila imprese (1/8 del totale). Nel complesso contribuisce a circa 1/3 delle esigenze di consumo generando un fatturato annuo superiore ai 300 miliardi di euro¹. Rappresenta, inoltre, **uno dei più importanti creatori di lavoro in ambito privato** e, oltre la sua evidente rilevanza economica, ha un **ruolo essenziale, ben documentato da evidenze empiriche, per la vivibilità delle aree urbane e la fruibilità della piena cittadinanza**.

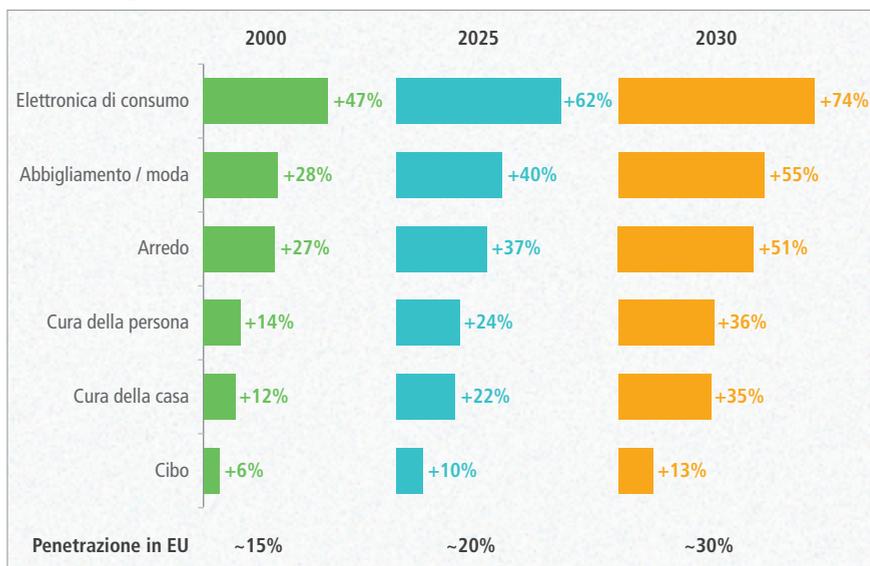
*Si tratta di un comparto attraversato da una profonda **trasformazione sulla spinta del megatrend** dell'e-commerce (crescita percentuale media 2017-2022 acquisti e-commerce B2C di prodotto in Italia 22,4%)² e del **cambiamento del comportamento dei consumatori** il cui processo di ricerca e acquisto si fa più frammentato e fluido tra canali (fisici e digitali) e le loro aspettative più elevate, considerando il rivenditore come canale distributivo del tutto sostituibile in assenza di chiaro valore distintivo attribuibile all'offerta.*

Questa trasformazione, complice la pandemia, ha registrato un'accelerazione negli ultimi 5 anni avvicinando molti utenti e abituandoli all'uso del digitale e incrementando gli acquisti online che, per la componente di prodotto, sono passati dai 18 miliardi di € del 2019 ai 33 miliardi di € del 2022, con una penetrazione sui consumi totali all'11%³.

Una penetrazione dell'e-commerce prevista raddoppiare da qui al 2030 (nell'area EU la stima è del 30%)⁴ e che ci si aspetta guidi gran parte della crescita nel comparto.

-
- 1 Elaborazioni Ufficio Studi Confcommercio su dati ISTAT, anno 2020 e previsioni al 2023.
 - 2 Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano.
 - 3 Ibid.
 - 4 Analisi McKinsey su dati Eurostat, Forrester e Euromonitor.

Fig. A – Penetrazione e-commerce prevista in crescita nell'area EU



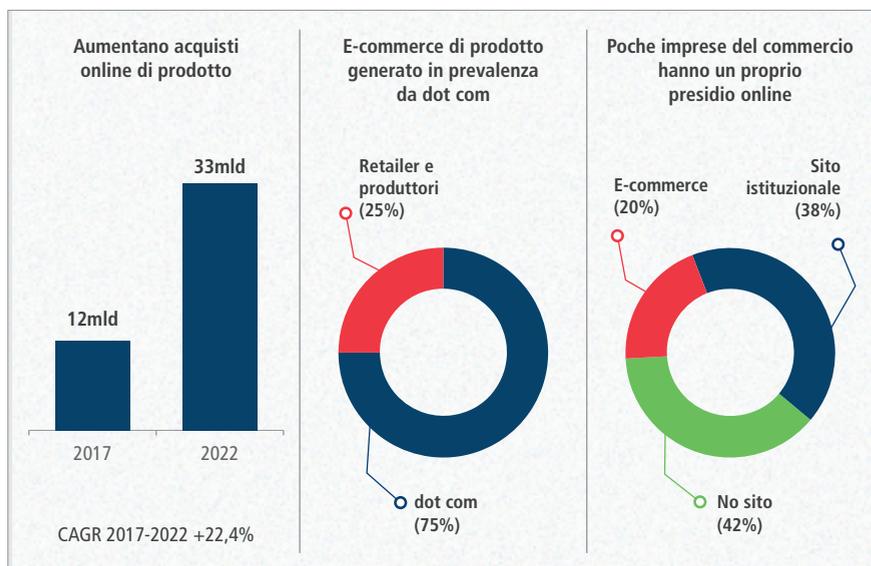
Fonte: Analisi McKinsey su dati Eurostat, Forrester ed Euromonitor

La rilevanza dell'e-commerce, però, è colta in prevalenza da operatori pure player digitali. In Italia nel 2022, il 75% del peso delle vendite online di prodotto è generato da dot com e un ruolo centrale è rivestito dai grandi operatori digitali. Questi ultimi in alcuni casi rappresentano gatekeeper per l'accesso al mercato di operatori commerciali e clienti e traggono vantaggio dalla loro dimensione (multinazionale) e da una pianificazione fiscale aggressiva⁵. Il restante 25% delle vendite online di prodotto è generato da imprese tradizionali, tra cui anche i produttori che utilizzano il canale digitale per la vendita diretta.



5 Trasferimento utili imponibili in Stati con regimi fiscali più favorevoli.

Fig. B – Trasformazione digitale accelerata e solo parzialmente colta dal commercio di prossimità



Fonte: Osservatori Digital Innovation – Politecnico Milano

Le tradizionali imprese del commercio al dettaglio rivestono quindi, lato e-commerce, un ruolo marginale (seppur crescente) che si rispecchia in un modesto 20% di imprese con un sito e-commerce, a cui aggiungere un 38% con un sito solamente istituzionale (senza funzionalità e-commerce) e uno zoccolo duro di imprese (42%) ancora non presenti online con un proprio sito⁶. La quota di imprese che operano anche o su marketplace (che si sovrappone almeno parzialmente a quelle che hanno un sito e-commerce) è nell'intorno del 12%.

Anche nel confronto europeo le imprese italiane del commercio si collocano per maturità digitale (indice 19%) dietro Germania (30%), Spagna (25%) e Francia (21%)⁷.

Azioni da considerare

Le sfide sopra delineate pongono **in discussione i modelli di business tradizionali** degli operatori del commercio al dettaglio, in particolare quelli operanti nell'area non food, più rapidamente investita dalle trasformazioni in atto, e richiedono di **agire su 3 linee di intervento, anche in maniera collettiva (più imprese insieme)**:

6 Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano.

7 Ibid.; Eurostat - 2019.

- **Produttività ed efficienza: lato operatore** dotandosi di una presenza su più canali di vendita, ottimizzando processi e operations, automatizzando compiti ripetitivi, riducendone i costi e recuperando marginalità. Ma anche efficienza lato cliente rendendo il processo di acquisto più semplice e fluido, soddisfacendo le richieste di comodità, risparmio di tempo e la ridotta disponibilità della clientela a tollerare frizioni nel servizio. Quest'area di intervento **si basa su una decisa adozione di digitale** da combinare efficacemente con la centralità della prossimità fisica al cliente tramite lo spazio di vendita.



- **Esperienza e significato.** Si tratta dell'area di intervento più percorribile da un piccolo operatore per differenziare l'offerta e allontanarsi da un appiattimento della competizione sul solo prezzo, evidente lì dove l'e-commerce si è maggiormente diffuso. Ed è proprio l'esistenza della scelta tecnologica che richiede di valorizzare la componente esplorativa e relazionale di un negozio **giustificando con un valore distintivo la scelta del cliente** e l'eventuale tempo dedicato alla visita (da have-to-go a want-to-go place). Investire in quest'area richiede un deciso **intervento sulla propria specializzazione, un ripensamento dello store layout** secondo i dettami dello human centered design, **del ruolo del personale** e della cerimonia di vendita. La possibilità di attivare **servizi complementari** enfatizzando alcune funzioni del negozio o abilitandone di nuove (consulenza, personalizzazione, riparazione, educazione, intrattenimento, aggregazione sociale) e l'opportunità di collaborare con clienti e altre imprese (ecosistemi di servizio). Oltre a ciò, anche la capacità di caratterizzare la proposta per una maggiore sostenibilità ambientale, sociale ed economica e di proporre un consumo consapevole rappresentano utili spazi per caratterizzare positivamente l'offerta.

La tecnologia anche qui ricopre un ruolo importante, seppur a complemento di location e personale, e volta a migliorare le possibilità relazionali con la clientela e la qualità di tali relazioni sia in store che da remoto (es. digital signage, camerini smart, realtà aumentata, sistemi CRM).

- **Competenze e talento.** Si tratta di un'area di intervento indispensabile per sostenere le precedenti e deve prevedere **azioni di upskill e reskill delle competenze del personale di front end e back office che rispecchino nuove mansioni**, come l'utilizzo del digitale, di analytics per informare le decisioni, la capacità di produrre contenuti, animare eventi (anche da remoto), offrire nuovi servizi al cliente, oltre che azioni formative volte a rafforzare le competenze commerciali e relazionali, acquisite sul campo, per adattare alle mutate aspettative dei consumatori.

Investire in competenze è fondamentale in quanto **il fattore umano rappresenta elemento essenziale di vantaggio competitivo** nel commercio al dettaglio, ancor più al crescere della digitalizzazione, e permette di soddisfare nuove richieste di flessibilità, coinvolgimento, crescita e ricerca di senso nel lavoro in negozio. Richieste enfatizzate dopo il Covid-19 e utili per trovare e trattenere personale all'altezza delle sfide (smart seller).



La capacità di portare a compimento la tripla trasformazione descritta **permette di rafforzare il modello di business di negozi e imprese**, la loro capacità di generare valore e attrarre e trattenere personale talentuoso.

I clienti, poi, beneficeranno di un'offerta più ampia, di maggiore comodità ma anche di coinvolgimento, specializzazione e comunità, orientandosi verso gli uni o gli altri aspetti a seconda delle preferenze, tipologie ed occasioni di acquisto.

Da ultimo la **cittadinanza beneficerà di aree urbane più attrattive** e vivibili grazie all'impatto positivo sulle stesse di un vitale tessuto commerciale.

Fig. C – Azioni per la trasformazione del commercio



Ostacoli e soluzioni

Intervenire sulle tre aree descritte, prevedendo un deciso investimento per i prossimi anni, **non sarà semplice per le caratteristiche economiche del settore**. Nel 2022 il solo investimento in digitale di negozi top player italiani per fatturato, in linea con l'anno precedente e con quanto accade in ambito UE, è pari al 2,5% del fatturato⁸. Questo valore potrebbe rappresentare un riferimento per tutti gli operatori, con l'obiettivo evidente di superarlo per rafforzare l'evoluzione del commercio di prossimità a fronte dei mutamenti di contesto. A questo impegno va poi aggiunto quello per la valorizzazione degli spazi fisici, della componente esperienziale dell'offerta e delle competenze del personale.

L'onerosità dell'investimento complessivo è da valutare in riferimento a un comparto a ridotto margine (MOL 6-8%, con risultati operativi netti nell'intorno del 3%) e in cui difficilmente il costo dell'investimento riesce ad essere spalmato sul prezzo al consumo.

Le difficoltà nella supply chain, la guerra in Ucraina, l'impennata dei prezzi energetici e il record di inflazione stanno poi spingendo molti operatori a rinviare gli investimenti a protezione della profittabilità.

8 Ibid.; Company financial reports, McKinsey benchmark on IT spending.

Si consideri, inoltre, la ridotta dimensione delle imprese, sia in termini economici che di personale; una dimensione che accentra sull'imprenditore gestore il ruolo di promotore di innovazione e che rende, in assenza di un aiuto esterno, più faticoso avviare un percorso di innovazione sia per disponibilità di tempo che, come evidente nel caso del digitale, per ridotto interesse/altre priorità e per la mancanza di adeguate competenze, in particolar modo per gli aspetti tecnologici più avanzati.

Ulteriore barriera – oltre quelle economiche e organizzative – è quella tecnologica che si declina nella complessità delle soluzioni e nel rischio non siano tarate sulle effettive specificità e piccole dimensioni delle imprese del commercio al dettaglio bensì siano la riproposizione di soluzioni sviluppate per grandi attori generalisti.

Il ruolo dei fornitori di digitale diviene pertanto fondamentale al ridursi delle dimensioni dell'impresa dovendo essi caratterizzarsi non solo come fornitori di soluzioni realmente utili ma come partner di innovazione. In tale direzione sono molto utili le azioni dei Digital innovation hub, Punti impresa digitale e Competence center.

Negli ultimi anni si è assistito a un processo di ricerca di efficienza via economie di scala e conseguente ampliamento della capacità produttiva di negozi e imprese: l'aumento dimensionale, in termini di MQ e personale impiegato, ha generato un incremento significativo di valore aggiunto (+10% in 10 anni). E la stessa pandemia da Covid-19 ha agito come acceleratore per la digitalizzazione delle imprese, anche per garantirne la continuità operativa. Tuttavia non si registra ancora una adeguata enfasi degli operatori del commercio sulle strategie di medio-lungo periodo.

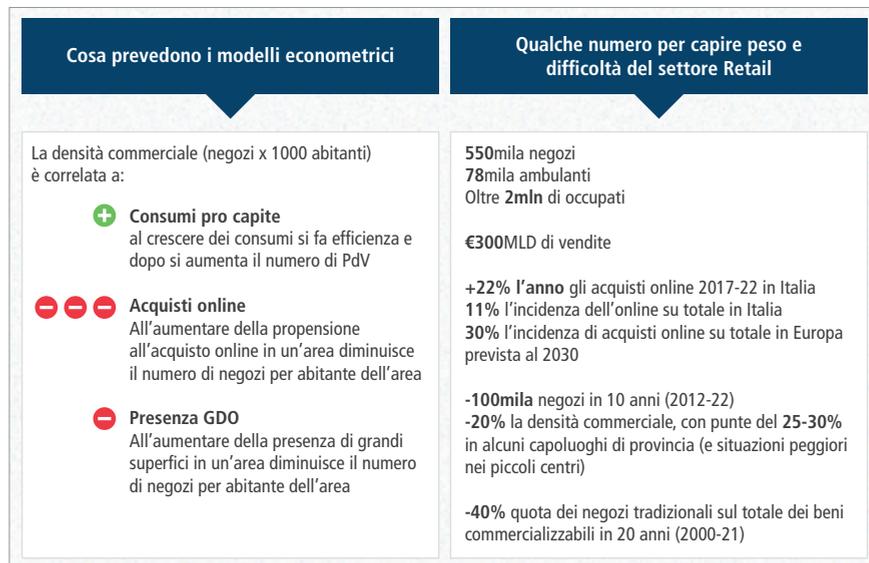
*Ed infatti, la difficoltà di cogliere questa trasformazione da parte degli operatori tradizionali del commercio al dettaglio trova riscontro nella **riduzione di circa 100 mila imprese in 10 anni** e la conseguente riduzione della densità commerciale (da 9 a 7,3 negozi per 1.000 abitanti).*

Un numero che può essere solo in parte ricondotto al su menzionato processo di ricerca di efficienza mentre, per larga parte è conseguenza, ampiamente argomentata in letteratura, di una difficoltà delle imprese del commercio di adattarsi alle trasformazioni in atto e i cui impatti in termini di desertificazione commerciale e livelli di servizio alla cittadinanza di città e centri storici dei nostri comuni appaiono particolarmente gravi.

*Questa fatica ad affrontare un percorso di innovazione rende **necessario un ecosistema di iniziative a più livelli**: Governo centrale, enti locali, enti partecipati ma anche no-profit e tessuto imprenditoriale privato. **Regole** che governano il settore, **politiche attive, collaborazione lungo la filiera e rispensamento***

strategico dei singoli imprenditori sono, infatti, le chiavi per dare slancio e ritmo al processo di trasformazione del commercio al dettaglio.

Fig. D – Tendenze e numeri di un settore in trasformazione



Fonte: Elaborazioni Ufficio Studi Confcommercio su dati Istat, Osservatorio Nazionale del Commercio – MIMIT, Centro Studi Tagliacarne, Federdistribuzione; Osservatorio Politecnico di Milano, McKinsey

*Con questo libro rivolto agli imprenditori vogliamo dare un contributo sull'ultimo punto, il ripensamento strategico delle proprie attività, per accompagnare gli imprenditori nel provare ad intercettare le possibili traiettorie di cambiamento. Consapevoli di come prendere **buone decisioni in questa fase di trasformazione pone le basi per un successo di lungo periodo** e di come, anche nelle fasi di profonda incertezza e discontinuità, esistono realtà in grado di ottenere ottimi risultati, a patto di sapersi rapidamente adattare.*

*I tanti suggerimenti sono articolati in 12 densi capitoli, di seguito presentati, che sono stati realizzati grazie ai contributi di **Roberto Ravazzoni** (Professore ordinario presso il Dipartimento di Comunicazione ed Economia dell'Università di Modena e Reggio Emilia dove insegna "Marketing distributivo" e "Analisi strategica per il posizionamento competitivo"); **Elisa Fabbi** (svolge attività di ricerca e di consulenza applicate ai mercati del largo consumo e al settore della distribuzione commerciale); **Romolo de Camillis** (Retailer Director NielsenIQ); **Lucio Lamberti** (Professore di Marketing Analytics e Analytics for Business Lab al Politecnico di Milano, School of Management); **Cristina Pisani** (Consulente aziendale, area Visual Merchandising e Docente esperto in Comunicazione Visiva) oltre che dei sottoscritti.*

Il contenuto dei capitoli

1° capitolo – Scenari commerciali prossimi venturi: quali risposte alle nuove sfide in atto? Qui analizziamo la profonda trasformazione del commercio al dettaglio sulla spinta del megatrend dell'e-commerce. Si tratta della più grande rivoluzione del settore dalla nascita dei punti vendita a libero servizio e dei centri commerciali con la loro proposta di "tutto" sotto un unico tetto.

Questa trasformazione digitale è accelerata dalla pandemia e richiede alle attività commerciali un profondo quanto rapido ripensamento competitivo.

2° capitolo – Profili di sviluppo del dettaglio: tra minacce e opportunità.

Qui introduciamo l'esigenza, in un mercato affollato, maturo e in trasformazione, di ricercare la propria posizione sul mercato e, soprattutto, nella mente del consumatore. Per farlo è necessario osservare in profondità il consumatore, il contesto (le sue minacce e opportunità), i concorrenti, le imprese best in class del settore e riflettere sui propri punti di forza e di debolezza. Questi gli elementi indispensabili per sviluppare un posizionamento di successo.

3° capitolo – Anticipare il futuro: nuove coordinate digitali per il commercio.

Qui introduciamo i 3 assi su cui puntare per rilanciare il commercio. Da un lato ricercare efficienza rendendo il processo di acquisto più semplice e fluido. Dall'altro valorizzare la componente esplorativa e relazionale di un negozio. In entrambi i casi la tecnologia può rappresentare un utile strumento. Infine, il terzo asse, indispensabile per sostenere i precedenti, rafforzare le proprie competenze (non solo digitali).

4° capitolo – Consumatori consapevoli: nuovi bisogni, orientamenti e aspettative.

Qui presentiamo gli elementi caratterizzanti nuovi atteggiamenti e comportamenti di acquisto degli utenti che offrono indicazioni sugli elementi dell'offerta commerciale – assortimento, servizio, digitale, relazione – su cui puntare per valorizzare la propria attività.

5° capitolo – Il fattore "tempo" al centro del cambiamento.

Qui si introduce il tema del tempo e, da un lato, dell'esigenza di far risparmiare tempo al cliente, ridisegnando alcuni processi e ripensando le logiche espositive e di servizio. In questo, la tecnologia è un utile strumento. Dall'altro lato l'obiettivo per un'attività commerciale è di riempire di rilevanza il tempo, offrendo qualità, servizio, esperienza e personalizzazione, convincendo il cliente dell'utilità (in determinate occasioni e per determinati acquisti) di rallentare.

6° capitolo – Il valore della personalizzazione nella creazione di una proposta unica.

In questo capitolo affrontiamo il tema della segmentazione – come suddividere i potenziali clienti sulla base di modalità di consumo convergenti,

anche se temporanee. In che modo le tecnologie possono essere utili e quali competenze sono necessarie per un'efficace segmentazione che indirizzi poi una politica di differenziazione che può riguardare le caratteristiche del prodotto come tutti gli altri aspetti della propria attività (allestimento, comunicazione, prezzi, promozioni).

7° capitolo – Come gestire le leve del retail-mix nel contesto fisico in quello virtuale. Qui affrontiamo il tema dell'impostazione del retail-mix, ovvero della "miscela" di marketing per dar vita al posizionamento scelto che allontani il negozio da ciò che sono e offrono gli altri operatori più diretti concorrenti. Si tratta di agire su assortimento, prezzi – due temi ampiamente trattati nel capitolo – ma anche comunicazione in store e out of store e merchandising (layout, display, visual), articolando le diverse leve coerentemente e in funzione delle caratteristiche del negozio, della sua localizzazione e peculiarità del mercato in cui opera.

8° capitolo – L'importanza della comunicazione e dell'esperienza nei moderni spazi distributivi. Qui analizziamo l'importanza della comunicazione all'interno del negozio (e online) come cardine per valorizzare l'offerta. Si tratta di un ambito di intervento, quello comunicativo, non sempre adeguatamente presidiato dal commercio al dettaglio e che, invece, è distintivo per attrarre l'attenzione del cliente e coinvolgerlo in un'esperienza appagante. Il negozio va, infatti, considerato sempre più come spazio di comunicazione e relazione, oltre che di vendita e dove molto si può fare con poco, agendo sulla chiarezza e semplicità dei messaggi, sullo storytelling, dando rinnovata attenzione alla cerimonia di vendita e rispettando alcuni principi nell'allestimento degli spazi e delle vetrine (visual merchandising).

9° capitolo – Dal retail marketing indifferenziato a quello "su misura". Un'importante area di innovazione commerciale nei prossimi anni è legata alla capacità di gestire al meglio le informazioni sui propri consumatori e la relazione con le singole persone passando da un marketing generalista a uno di precisione che punta a costruire una fedeltà legata alla componente di servizio, esperienza e personalizzazione (ben oltre la sola convenienza economica).

10° capitolo – Come proporre la diversità di offerta. Qui si analizza come la ricerca della diversità, per ridurre i rischi di competizione sul prezzo e per connotare meglio la propria offerta in relazione alla clientela obiettivo, passi per un intervento sull'assortimento. Questo, lì dove vi è un mercato sufficientemente ampio, può tradursi in iper-specializzazione in un'offerta alto di gamma ma, il più delle volte, occorrerà puntare a risultare diversi restando nel mezzo del proprio mercato di riferimento.

La riconfigurazione dell'assortimento richiederà non solo strategia ma una continua messa a punto, la disponibilità a collaborare con i clienti (co-creazione), con realtà artigianali e altri operatori (ad es. per ampliare i servizi offerti).

Occorre poi che la differenziazione dell'assortimento sia riconosciuta dal consumatore e, per questo, andrà ben comunicata intervenendo anche su layout, display e sulla suddivisione delle categorie assortimentali (partendo dai bisogni dell'individuo) oltre che nelle diverse fasi di comunicazione online.

11° capitolo – Il riposizionamento competitivo per affrontare la discontinuità. Qui affrontiamo il tema di come la ricerca della diversità possa richiedere un riposizionamento dell'offerta finanche della localizzazione del punto vendita e, nel valutare cosa fare, faremo ricorso a diversi esempi imprenditoriali di efficaci mutamenti di posizione e di offerta. Un percorso in cui l'uso del digitale e la collaborazione con clienti e altri operatori rappresentano un punto di forza.

12° capitolo – Quali strategie per il dettaglio nel nuovo scenario di mercato? Qui si approfondisce l'opportunità strategica, per un piccolo operatore del commercio, di affermare e valorizzare la propria unicità per affrontare i mutamenti del contesto. Operare quindi sul modello di interazione col cliente, sulla semplicità dell'assortimento, su un concetto ampio di convenienza, sulla relazione e coinvolgimento del cliente e sulla componente di servizio sfuggendo una competizione basata sul solo binomio assortimento-prezzo, e vincente solo per i grandissimi operatori.

Roberto Pone

Marketing, Innovazione e Internazionalizzazione
Confcommercio-Imprese per l'Italia

Fabio Fulvio

Responsabile Marketing, Innovazione e Internazionalizzazione
Confcommercio-Imprese per l'Italia

INTRODUZIONE	5
Azioni da considerare	7
Ostacoli e soluzioni	10
Il contenuto dei capitoli	13
1 SCENARI COMMERCIALI PROSSIMI VENTURI: QUALI RISPOSTE ALLE NUOVE SFIDE IN ATTO?	16
2 PROFILI DI SVILUPPO DEL DETTAGLIO: TRA MINACCE E OPPORTUNITÀ	30
2.1 Il nuovo contesto di mercato per le imprese commerciali	30
2.2 Orizzonti strategici per il commercio	38
3 ANTICIPARE IL FUTURO: NUOVE COORDINATE DIGITALI PER IL COMMERCIO	44
4 CONSUMATORI CONSAPEVOLI: NUOVI BISOGNI, ORIENTAMENTI E ASPETTATIVE	52
4.1 Capire il consumatore	52
4.2 Il consumatore che verrà	59
4.3 Clienti, nuovi bisogni ed opportunità per il commercio	67
5 IL FATTORE “TEMPO” AL CENTRO DEL CAMBIAMENTO	72
5.1 I tempi dello <i>shopping</i>	72
5.2 Tempo di scelte per il commercio	83

6	IL VALORE DELLA PERSONALIZZAZIONE NELLA CREAZIONE DI UNA PROPOSTA “UNICA”	92
6.1	La segmentazione della domanda del negozio	92
6.2	Tradurre i numeri in strategia: dai <i>big data</i> allo <i>storytelling</i>	100
7	COME GESTIRE LE LEVE DEL <i>RETAIL-MIX</i> NEL CONTESTO FISICO E IN QUELLO VIRTUALE	106
7.1	Profili di sviluppo del marketing del negozio	106
7.2	La gestione dell’assortimento nello spazio omnicanale	125
8	L’IMPORTANZA DELLA COMUNICAZIONE E DELL’ESPERIENZA NEI MODERNI SPAZI DISTRIBUTIVI	134
8.1	Le nuove dimensioni della comunicazione nel <i>retail</i>	134
8.2	La valorizzazione dell’esperienza nei luoghi del commercio	146
8.3	Le vetrine come opportunità di dialogo con il cliente	155
	· <i>Il contesto è cambiato</i>	155
	· <i>Quale nuovo ruolo si configura per il negozio (fisico) del futuro?</i>	156
	· <i>Le vetrine: costo o opportunità?</i>	156
	· <i>Quali possibili conclusioni?</i>	162
9	DAL <i>RETAIL MARKETING</i> INDIFFERENZIATO A QUELLO “SU MISURA”	166
9.1	Verso un marketing di precisione	166
9.2	Il valore della fedeltà	170
10	COME PROPORRE LA DIVERSITÀ DI OFFERTA	178
10.1	Alla ricerca della diversità	178
10.2	I pilastri della diversità	185
	· <i>Distintività della proposta</i>	185
	· <i>Esperienze e soluzioni in-store</i>	187
	· <i>Realtà ibride, servizi e comunicazione</i>	187

11 IL RI-POSIZIONAMENTO COMPETITIVO PER AFFRONTARE LA DISCONTINUITÀ	190
11.1 Le moderne strategie di sviluppo del <i>retail</i>	190
11.2 Co-creazione, comunità e conversazione: le basi della ripartenza per il commercio	197
12 QUALI STRATEGIE PER IL DETTAGLIO NEL NUOVO SCENARIO DI MERCATO?	202
12.1 Nuovi orientamenti e prospettive per il dettaglio	202
12.2 Prossimità, unicità e crescita: la triplice sfida del piccolo- medio dettaglio post-pandemico	209
12.3 Ecosistemi di valore per i negozi al dettaglio	215
· <i>Prima fase: conoscenza</i>	216
· <i>Seconda fase: collaborazione</i>	217
· <i>Terza fase: progettare il nuovo ruolo del punto vendita fisico e virtuale</i>	218
· <i>Quarta fase: riconoscere la centralità delle organizzazioni, dei collaboratori e delle competenze</i>	219
· <i>Quinta fase: riconoscibilità della proposta su tutti i canali</i>	221
BIBLIOGRAFIA E APPROFONDIMENTI	222



LE BUSSOLE DI CONFCOMMERCIO

Le Bussole sono un'iniziativa di Confcommercio e delle Associazioni ad essa aderenti dedicata a diffondere nuove idee e suggerimenti di *business* per gli operatori del commercio e dei servizi.

All'interno del sito lebussole.confcommercio.it è possibile accedere ad **APPROFONDIMENTI testuali e video sui temi del marketing, della gestione, della strategia e del digitale**, utili a sostenere gli operatori consolidati, e chi si appresta ad aprire un'attività, nell'affrontare le sfide tecnologiche e del mercato.

I contenuti hanno un taglio estremamente pratico, proponendo spesso suggerimenti facilmente implementabili nella quotidianità d'impresa. Sono aggiornati settimanalmente con nuove uscite e ricercabili per categoria o come risposta a specifiche problematiche.

Sul sito delle Bussole è anche possibile scoprire i **MANUALI dedicati a singoli comparti** – ristorazione, alimentari, gelaterie, alberghi, arredamento, per citarne solo alcuni – e ad **aspetti peculiari della gestione di un'impresa** – prenotazioni e vendite online, illuminazione, neuromarketing. Si tratta di un ampio catalogo di volumi con altri di prossima uscita.

I testi dei MANUALI sono corredati da **ricerche di mercato** sulle preferenze dei consumatori, soprattutto relativamente ai criteri di scelta di un esercizio commerciale, contengono analisi approfondite dei principali **trend della domanda e offerta** nazionali e internazionali, strategie per migliorare i risultati e l'illustrazione di molti **casi pratici** da cui trarre ispirazione. Particolare attenzione è dedicata agli aspetti economici e di gestione del *business*, riportando **analisi e indicatori di performance** difficilmente reperibili sul mercato italiano. Al loro interno è possibile trovare anche **schede di autodiagnosi** per mettersi in discussione e analizzare clienti e concorrenti.

Nuove idee, consigli di business e tanti suggerimenti pratici per le imprese del Sistema Confcommercio.

NUOVI APPROFONDIMENTI [Vedi tutti >](#)

I più recenti suggerimenti di business per le imprese



Dall'idea all'impresa - Cosa sarà meglio vendere? (2/15)

397 visualizzazioni - 22 Novembre 2023



Essere competitivi nella vendita ad altre aziende

59 visualizzazioni - 14 Novembre 2023



Suggerimenti di neuromarketing per negozi alimentari

695 visualizzazioni - 13 Novembre 2023



Come si costruisce la Brand Voice di tuo Locale (5/8)

461 visualizzazioni - 6 Novembre 2023



Equazione d'autunno: Halloween (31 Ott) + Black Friday (24 Nov) = ?

1403 visualizzazioni - 18 Ottobre 2023

MANUALI [Vai alla sezione >](#)

Publicazioni di business per le imprese del commercio e dei servizi



Tutti i contenuti degli APPROFONDIMENTI sono liberamente fruibili dal sito lebussole.confcommercio.it mentre, la versione completa dei MANUALI è riservata agli operatori associati a Confcommercio. I non soci possono scaricare solo un estratto del testo.

Inizia qui lebussole.confcommercio.it





I FOCUS DELLE BUSSOLE

IL NEGOZIO IN TRASFORMAZIONE



IL COMMERCIO AFFRONTA ANNI DI PROFONDA TRASFORMAZIONE SULLA SPINTA DEL MEGATREND DELL'E-COMMERCE E DEL CONSEGUENTE CAMBIAMENTO NEL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI.

AFFRONTARE QUESTE SFIDE RICHIEDE AGLI OPERATORI DI PUNTARE SU 3 ASSI: DA UN LATO RICERCARE EFFICIENZA RECUPERANDO MARGINALITÀ E RENDENDO IL PROCESSO DI ACQUISTO PIÙ SEMPLICE E FLUIDO. DALL'ALTRO PUNTARE SULL'ESPERIENZA, VALORIZZANDO LA COMPONENTE ESPLORATIVA E RELAZIONALE DELL'OFFERTA.

INFINE, IL TERZO ASSE, INDISPENSABILE PER SOSTENERE I PRECEDENTI, RAFFORZARE LE COMPETENZE E ACQUISIRNE DI NUOVE IN QUANTO IL CAPITALE UMANO È ELEMENTO ESSENZIALE DI VANTAGGIO COMPETITIVO, ANCOR PIÙ AL CRESCERE DELLA DIGITALIZZAZIONE.

<https://lebussole.confcommercio.it>

lebussole@confcommercio.it



ISBN 9788894929133



9 788894 929133 >