

IL RI-POSIZIONAMENTO COMPETITIVO PER AFFRONTARE LA DISCONTINUITÀ

11.1 Le moderne strategie di sviluppo del *retail*

La prima dimensione dello sviluppo di un'impresa è basata sulla sua capacità di adattamento continuo. Un'impresa deve prima di tutto ricercare una forma di sviluppo biologico, adattandosi (rapidamente) alle mutevoli e incerte condizioni ambientali e di mercato in cui si trova ad operare. In questo sforzo di adattamento continuo rientra anche l'esigenza/necessità di ripensare il proprio posizionamento di mercato. **Ogni 3/5 anni (a seconda del settore e del contesto socio-economico e territoriale) è opportuno che il negozio valuti se le persone a cui si rivolge e il suo posizionamento nel mercato in cui opera siano ancora in sintonia. Altrimenti occorre cambiare.**

In tema di riposizionamento competitivo e di mercato riveste un ruolo di primaria importanza anche la scelta localizzativa. In effetti, la *location* del negozio è un aspetto di rilevanza strategica, un elemento vitale per un'attività commerciale, nei confronti del quale un dettagliante moderno e lungimirante deve "muoversi" con metodo e con adeguata flessibilità: se dalle dinamiche in atto nell'area in cui insiste il punto di vendita e dalle analisi/valutazioni effettuate dal dettagliante le condizioni di attrattività e di affluenza sono cambiate (= peggiorate) occorre avere nel cassetto un piano B per tempo concepito e predisposto. Ciò significa **essere disposti a una ri-localizzazione del proprio negozio**, se da questa decisione dipendono le prospettive di mercato dell'attività commerciale.



La *location* è una variabile-chiave nel piano di posizionamento ricercato dal dettaglio, ma non un fattore immutabile. Questo aspetto rappresenta spesso un fattore critico di debolezza per molte realtà commerciali, che non sanno dotarsi del "coraggio" di cambiare ubicazione se quella dove è nato e cresciuto il punto vendita non consente più di avere una soddisfacente prospettiva di mercato, una prospera longevità. Per questo occorre **sviluppare un monitoraggio periodico del grado di attrattività del luogo fisico in cui è ubicata l'attività commerciale**, con la massima apertura a cambiare luogo in cui incontrare il proprio *target* se quello attuale inizia a dare segni di perdita di attrattività (gli indicatori classici sono: n. persone che passano nella via, n. persone che si fermano davanti alle vetrine, n. persone che entrano e n. persone che escono dopo aver fatto un acquisto, valore medio di acquisto, ricavi totali, ecc.).

Sul tema del monitoraggio degli spazi è bene sottolineare che si tratta di un'attività di estrema rilevanza e che, come tale, va alimentata per tempo avvalendosi anche dell'utilità di strumenti tecnologici per facilitare questa importante rilevazione: occorre disporre di effettive, concrete opzioni alternative rispetto all'attuale *location* del punto vendita (spazi-obiettivo alternativi presenti nel mercato spaziale di proprio interesse).

In altre parole, in tema di *location* non si può attendere un significativo peggioramento dei risultati, dovuti soprattutto ad un'ubicazione "superata", per muoversi alla ricerca di un altro spazio. Mai come in questo caso vale un approccio *time to market*: **l'imprenditore commerciale deve sempre disporre di un'opzione alternativa** e deve disporne per tempo. Pena la sopravvivenza dell'attività: per molte realtà la localizzazione rappresenta infatti uno straordinario, quanto insostituibile fattore critico di successo, non deve mai tramutarsi in debolezza. Si tratta di un aspetto vitale, nevralgico per il dettaglio perché l'ubicazione è proprio al centro di un efficace modello di offerta: era ed è ancora il primario luogo di incontro con il proprio *target* di riferimento.

Con l'arrivo dell'online qualcosa sta cambiando in alcuni settori ma **un'efficace ubicazione rimane comunque una leva strategica imprescindibile: sia per i risultati economici sia per il posizionamento ricercato** agli occhi del proprio *target* di riferimento.

Naturalmente, in questo quadro di valutazione strategica della localizzazione commerciale, la prospettiva di una nuova attività commerciale che sta valutando di entrare e dove ubicarsi (fisicamente) è del tutto differente da quella di un operatore che è sul mercato da diversi anni e deve decidere, eventualmente, dove spostare il proprio negozio. In ogni caso, esistono per entrambe queste situazioni metodologie ed esperienze consolidate che possono molto aiutare nella delicata decisione finale. Si tratta di un aspetto nevralgico per il buon successo di un'atti-

vità commerciale che non deve mai essere affrontata con superficialità, bensì con metodo e cautela. È del tutto ovvio che l'operatore che deve iniziare la propria attività si trova di fronte ad un quadro, da un lato, più semplice, ma dall'altro non dispone dello *stock* di esperienza accumulata di chi opera da tempo sul mercato. In un caso e nell'altro, il ricorso a specialisti di *location* e alle proprie associazioni di categoria può rappresentare un efficace fattore di mitigazione del grado di rischio (alto) sotteso a questa decisione strategica.

Nonostante le difficoltà di mercato profonde e persistenti, il dettaglio moderno e dinamico dispone anche di alcune interessanti opportunità di sviluppo, oltre ad essere "assediato" da numerose minacce. Tra le opportunità più interessanti non si può dimenticare la possibilità di poter **coniugare retail & entertainment, attraverso la creazione versus il rinnovo degli ambienti, con luoghi di incontro (fisico) emotivamente coinvolgenti.**

In effetti, l'evoluzione continua dei criteri valutativi della domanda di servizi commerciali, unitamente all'intensificazione della concorrenza intersettoriale/trasversale (di cui si è detto più sopra: vedi convergenza competitiva) alimentano questa nuova prospettiva del "*Retention*" che, se ben interpretata, può, effettivamente, consentire di incrementare il grado di soddisfazione momentaneo e cumulato dello *shopper*, di migliorare l'immagine dell'insegna e da ultimo, ma non per importanza, di consolidare la sua fedeltà nel tempo. In modo particolare, la componente "**entertainment**" può avere un impatto significativo sul modello di *business/profitto* del *retail*, come evidenziato in figura 11.1.

Fig. 11.1 – L'entertainment ha impatto sul modello di profitto *retail*



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

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 questo motivo è 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?

Come visto più sopra, con il posizionamento si cerca di conferire al negozio 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 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!



Il posizionamento strategico risente assai anche dei riflessi più/meno positivi generati dalla localizzazione attuale del punto vendita. In effetti, è banale ricordarlo, nell'attuale scenario di mercato il dettaglio che vuole essere vitale deve essere molto flessibile a partire dalle scelte fatte in materia di localizzazione.

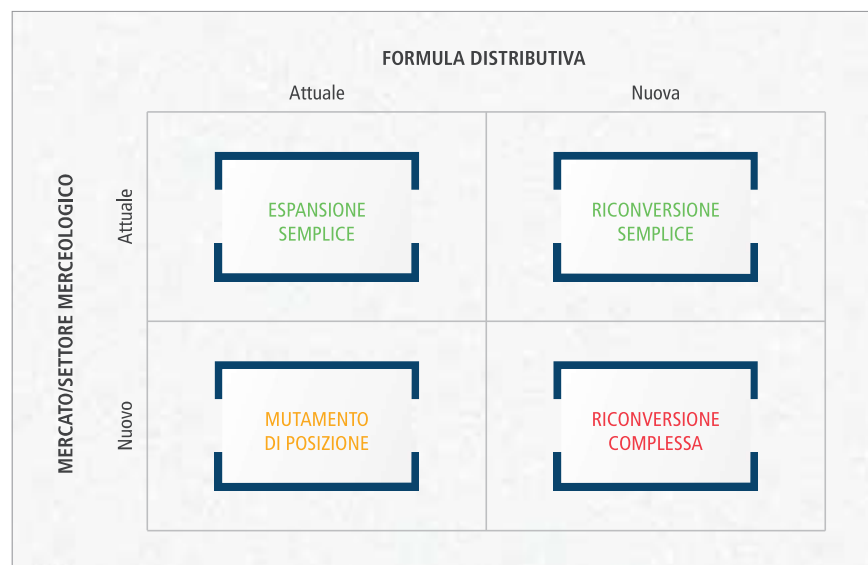
Seguiamo lo schema riportato nella figura 11.2 che è frutto di una rielaborazione della celeberrima Matrice di Ansoff (1968), rivista e adattata per le strategie di sviluppo delle imprese commerciali per i negozi già esistenti e operativi¹. Le opzioni sono quattro e sono frutto della combinazione della formula distributiva considerata (trinomio "merci-servizi-prezzi") attuale *versus* nuova con il mercato o il settore merceologico di riferimento, anche in questo caso attuale *versus*

1 Vicari S., *Le strategie di sviluppo dell'impresa commerciale*, Giuffrè, 1980 e Vicari S., *Le strategie concorrenziali e di sviluppo dell'impresa*, in Lugli G., (a cura di), *Manuale di gestione delle imprese commerciali al dettaglio*, Franco Angeli, 1986.

nuovo. Dall'incrocio delle due variabili "formula distributiva/mercato-settore di riferimento" si ottengono quattro differenti opzioni strategiche:

- la cosiddetta "forzatura del mercato" o "espansione semplice", praticamente quando tutto funziona bene e non vi è la necessità o l'opportunità di cambiare gli "ingredienti" delle strategie di sviluppo *versus* adattamento dell'impresa;
- sulla diagonale troviamo l'opzione diametralmente opposta alla precedente, la cosiddetta "riconversione complessa", con cui si prospetta di cambiare praticamente tutto: sia la formula che il mercato/settore in cui si opera, con un grado di rischio molto elevato;
- un'opzione più percorribile può essere rappresentata dalla "riconversione semplice", così definita perché di fatto si interviene solo sul "prodotto commerciale", ovvero la formula del negozio, ma si mantiene stabile il mercato/settore di riferimento, con un grado di rischio medio-basso;
- l'ultima opzione, che viene definita di "mutamento di posizione", mantiene ferma la formula distributiva ma cambia il mercato/settore merceologico di riferimento, con un grado di rischio medio-alto.

Fig. 11.2 – I vettori di sviluppo del negozio



Su questo fronte, esistono sul mercato del dettaglio italiano innumerevoli esempi di efficaci implementazioni di nuove strategie finalizzate a un mutamento di posizione, così come si registrano attente e mirate riconfigurazioni dell'offerta: basti osservare l'essenziale, ma qualificata raccolta di casi di successo sotto riportati. Sono solo due casi esemplificativi di piccole realtà dinamiche, ma sono comunque riferimenti molto istruttivi: perché anche in materia di ricerca della diversità vale l'approccio umile e aperto e quindi impariamo dagli altri.

Per approfondire: Alcuni casi imprenditoriali di ricerca della diversità

Barazzoni - I love My House è una realtà di Parma, ubicata nella prima periferia della città sulla Via Emilia che da Parma porta verso Reggio Emilia, nata e cresciuta come negozio focalizzato sull'arte della tavola e della casa. Poi nel corso del suo percorso evolutivo, dopo aver trasferito l'attività in una struttura decisamente più grande, cambia il proprio orientamento e focus ed **estende la sua offerta** anche all'abbigliamento femminile e ad alcuni accessori moda, sempre però con grande attenzione e molta coerenza con la parte "core" della propria attività (casa & design). Una realtà quindi molto



dinamica, aperta al cambiamento e proiettata **verso un consumatore che sta cambiando il proprio rapporto con i luoghi e con i prodotti** in esso presenti e proposti.

La lesson learned che ci offre Barazzoni – I love My House (questo è il suo pay off) è che in uno scenario come quello che stiamo vivendo non si può restare fermi, occorre cercare un adattamento (continuo) all'evoluzione del mercato, anche se permeata di incertezza e velocità nel cambiamento.

Insomma, il profondo **mutamento di posizione** ricercato in questi ultimi anni da Barazzoni, in termini di riconfigurazione dell'offerta dimostra il **coraggio di cambiare** della sua proprietà.

Interessante e istruttivo percorso evolutivo è anche quello dello storico **Panificio Melli**, una piccola realtà ubicata nel centro storico di Reggio nell'Emilia, che ha saputo nel tempo con grande abilità ed efficacia **integrare la sua proposta core con nuove attività e nuovi servizi per i consumatori residenti e anche per i turisti** in visita nella città emiliana. In effetti, al punto vendita attivo dal 1968 nella centralissima Piazza San Prospero si sono aggiunte negli anni altre attività di ristoro e somministrazione. Melli non è più solo un panificio ma una moderna realtà integrata che parte dal forno ma che oggi arriva a offrire servizi di catering per le famiglie e le imprese. Ed è pure fornitore di bar e ristoranti per la parte core della sua offerta.



Sempre in tema di strategie di sviluppo del dettaglio, è doveroso osservare che le avverse ma anche le instabili dinamiche di mercato possono, in effetti, costringere le imprese commerciali al dettaglio ad intraprendere nuovi percorsi di sviluppo. In questi casi, è sempre bene **sviluppare un'attenta e preliminare analisi delle diverse opzioni possibili, opportunamente affiancate da una stima del grado di rischio** legato ad ognuna di loro e degli eventuali fattori/elementi di mitigazione che possano contribuire a contenerlo. Tra questi vi è certamente quello di muoversi cercando dei *partner*, dei nuovi "compagni di viaggio".

In ogni caso, quando si va alla ricerca della diversità mediante strategie più/meno radicali di allontanamento dai più diretti concorrenti (attuali e potenziali), bisogna però tener conto che sul mercato non si è mai comunque soli e questa circostanza richiama alcune avvertenze preliminari. Innanzitutto, nei mercati che crescono poco (o 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) sulle loro attività e sui loro risultati: esiste infatti un'oggettiva e crescente interdipendenza tra le imprese.



Questa circostanza fa sì che nel nuovo contesto di mercato occorre capacitarsi che collaborare può anche rappresentare un "nuovo" modo di competere. In realtà, questa prospettiva che collaborare è un nuovo modo di competere viene sottolineata dalla fine degli anni Ottanta del secolo scorso. E nel nuovo e più articolato contesto competitivo (con nuovi, inediti concorrenti che si profilano sul mercato), occorre prendere atto e sfruttare la circostanza (favorevole, se vi è la giusta visione...) che collaborare è davvero un nuovo modo di competere.

Non è l'unica l'opzione, ma può essere un'opzione da considerare come fanno da anni i più grandi gruppi industriali e finanziari. Laddove il rischio è troppo alto, oppure la dimensione minima eccessiva per la singola realtà, o per altre ragioni, si può esperire la via del **muoversi con altri**, se questa modalità **aumenta le chance di avere successo**.

Non bisogna però concepirla con una logica da *second best*: posto che non riesco da solo, provo a muovermi con altri. Ci vuole invece molta flessibilità strategica su questo fronte. Come ci insegnano i grandi gruppi si può essere, al tempo stesso, *partner* strategici di un proprio diretto concorrente, per lo sviluppo di un nuovo progetto e, contemporaneamente, essere anche suo acerrimo rivale sul mercato per contendersi poi le preferenze del consumatore.

Questa nuova prospettiva di accettare di muoversi insieme ad altri trova nel dettaglio più riserve e perplessità che altrove. Ed è un peccato perché molti progetti di rilancio piuttosto che di reazione del dettaglio rispetto alle dinamiche in atto richiederebbe un'azione congiunta e non solo autonoma. Ad esempio, per un'efficace riuscita del progetto di ottenere la diversità sul piano dell'offerta, ovvero un allontanamento dai propri diretti concorrenti, in molti casi sarebbe davvero opportuno ricercare uno o più *partner* con cui condividere un percorso di "sviluppo/riposizionamento/riconversione".

C'è una bella frase attribuita a Henry Ford (1863-1947), Fondatore della casa automobilistica Ford, che rende bene l'idea di questa nuova prospettiva, nient'affatto alternativa al muoversi autonomamente: **"...trovarsi insieme è un inizio, restare insieme un progresso ...lavorare insieme un successo"**. È un auspicio anche per il dettaglio italiano, viste le sue caratteristiche e le sfide che deve affrontare.

Sul tema dei benefici della collaborazione tra operatori commerciali e sul loro impatto sui servizi offerti e attrattività delle "strade del commercio" si rimanda al volume, edito da Confcommercio, *Co-retail. Collaborare nell'era digitale*.



11.2 Co-creazione, comunità e conversazione: le basi della ripartenza per il commercio

La centralità del *retail* in termini di prossimità, velocità di risposta e servizio è un elemento innegabile, confermato anche da quanto accaduto negli ultimi anni. I singoli operatori si sono mostrati agenti attivi del cambiamento, grazie all'implementazione di siti online che hanno saputo affiancare ai negozi di prossimità una serie di servizi a distanza, mostrando di essere vicini ai loro clienti e riuscendo a soddisfarne le esigenze anche (e soprattutto) in momenti difficili come durante la passata pandemia.