



COLLANA LE BUSSOLE

2^A EDIZIONE

IL NEGOZIO NELL'ERA DI INTERNET



CONFCOMMERCIO
IMPRESE PER L'ITALIA

INTRODUZIONE

Lo confesso subito: sono uno dei tanti italiani che compra online. Anzi, secondo le statistiche, sono un cosiddetto heavy e-shopper, ovvero un grande utilizzatore di internet come canale di acquisto di beni e servizi.

Eppure, e non solo perché sono dirigente di Confcommercio, e mi occupo, tra le altre cose, di innovazione (anche nei settori cosiddetti “tradizionali” quali il commercio al dettaglio), sono tra i tanti italiani che amano comprare nei negozi. Posso spendere ore in una libreria a sfogliare libri, da cui difficilmente esco senza averne comprato qualcuno, mi piace curiosare tra gli scaffali, soprattutto nei negozi di alimentari di qualità, mi interesso dei prodotti in vendita, di quello che c’è dietro e delle persone che me li propongono.

Ho iniziato a pensare a questa guida per negozianti nell’era di internet, la cui prima edizione risale al 2014, perché, durante un seminario sull’innovazione dedicato ai negozianti associati a Confcommercio, la titolare di un negozio di ottica mi ha chiesto come fare a risolvere il problema del cliente che entra in negozio, prova i vari modelli di occhiali da sole, si prende nota del codice e del prezzo e con una scusa rimanda l’acquisto, molto probabilmente perché andrà a comprarli online. In analogia ad un ormai famoso acronimo anglosassone in questo campo, ho voluto chiamare questo fenomeno TOPO: Try Offline, Purchase Online (prova in negozio, compra su internet), in aggiunta alla più comune definizione di showrooming, spero interpretando la delusione, l’amarezza e, in certi casi, la sana indignazione di chi gestisce un negozio con passione, nonostante le sempre maggiori difficoltà, di fronte a questo tipo di comportamento.

Dopo 3 anni, innumerevoli incontri sul territorio con negozianti nostri associati e migliaia di copie distribuite del volume, in assoluto uno dei titoli più apprezzati della Collana Le Bussole, sono orgoglioso di aver contribuito ad intercettare una esigenza reale delle imprese associate, ad identificare alcuni trend come l’importanza del negozio fisico (ora riscoperto da molti, ma troppo spesso messo in discussione di fronte alla crescita a due cifre dell’e-commerce) e, soprattutto, ad invogliare molti imprenditori a mettere in pratica alcuni suggerimenti utili, sia online che offline.

Per gestire con successo un negozio nell'Era di Internet, infatti, è necessario conoscere le trasformazioni che ci attendono (alcune già operanti da qualche anno) sia per poter rispondere adeguatamente (contrastarle è impossibile, vista l'inerzia di certi fenomeni a livello planetario), sia per poterle sfruttare a proprio vantaggio. In certi contesti diventa una questione di sopravvivenza, in un settore fortemente esposto alla crisi dei consumi in atto, purtroppo da qualche anno, in Italia come nel resto d'Europa.

Per molte categorie merceologiche, negli ultimi decenni la concorrenza è aumentata anche a causa della crescita delle grandi superfici, di formati distributivi che abbinano la grande dimensione alla specializzazione nell'assortimento, di catene o di punti vendita di proprietà degli stessi produttori. Adesso, però, la concorrenza nel commercio al dettaglio fa un salto di qualità, perché ogni negozio compete non soltanto a livello geografico con altri negozi o formati distributivi del suo territorio, ma anche, e sempre di più, con altri venditori (virtuali o misti, come vedremo), a volte localizzati a migliaia di chilometri di distanza!

Gestire un negozio in questo mutato contesto è sicuramente una sfida complessa e, purtroppo, non tutti la vincono, a giudicare dal numero di saracinesche abbassate e di locali commerciali sfitti. Anche se, ed è un paradosso solo apparente, sono le grandi superfici, i temibili concorrenti di ieri, a soffrire maggiormente i nuovi concorrenti online di oggi e di domani, come dimostra la crisi degli shopping mall americani, spiazzati dall'offerta online che fa leva sui loro stessi punti di forza: prezzo e assortimento.

Un negozio indipendente, invece, può giocare una partita diversa, e ritagliarsi il suo spazio (in certi casi, di enorme successo) anche nell'era di internet.

*Nel **capitolo 1 (Internet e l'e-commerce)**, arricchito da dati e tabelle, un negoziante ritrova, illustrati sinteticamente, le principali tendenze relative a internet, gli utilizzi di questo potentissimo mezzo da parte dei consumatori, le varie forme di commercio elettronico e i loro sviluppi. E' una panoramica veloce ma completa, da utente e non da specialista informatico, per comprendere bene la portata del cambiamento, in atto e in arrivo, e i possibili impatti sull'attività di un negozio. E' il capitolo più ricco di dati, molti destinati a invecchiare rapidamente, che saranno aggiornati periodicamente sul sito delle Bussole: (<https://lebussole.commerce.it>), importanti per capire le dimensioni del fenomeno. Le tendenze illustrate in questo capitolo serviranno per costruire delle efficaci strategie offline (nel mondo fisico) e online (sul web), illustrate nei capitoli successivi.*

*Nel **capitolo 2 (Misurare le performance del negozio)** sono state identificate alcune aree di attività/alcuni strumenti per verificare la fattibilità e, soprattutto, i risultati delle azioni illustrate nei capitoli successivi. Approfondiremo indicatori importanti come la rotazione delle scorte, lo scontrino medio, la conversione da*

visitatore a cliente, il fatturato al mq, il GMROI, ecc., con suggerimenti su come migliorarli, perché gestire un negozio è un'impresa complessa, e richiede competenze molto diverse, comprese quelle analitiche.

Ancora oggi, la maggioranza dei piccoli negozianti utilizza l'incasso della giornata come indicatore, a volte unico, del successo del business. Per competere, soprattutto con certi concorrenti, è necessario imparare a essere più analitici, perché è inutile, ad esempio, studiare modi di portare più persone nel negozio, se poi nessuno le conta...

Nel **capitolo 3 (Suggerimenti per una strategia offline)** sono riportati alcuni suggerimenti per sfruttare al massimo i punti di forza di un negozio fisico: dalla scelta dell'assortimento e dei fornitori, all'esposizione della merce e alla cura del layout del negozio, alla conoscenza e personalizzazione del prodotto, all'offerta di servizi aggiuntivi, alla creazione di communities di clienti che condividono la stessa passione.

Ogni negozio fisico, infatti, ha un enorme punto di forza rispetto ai suoi concorrenti online: è lì, sulla strada, gestito da persone in carne e ossa che vivono nella stessa comunità, sullo stesso territorio del cliente. La prossimità, la relazione personale, l'appartenenza a una comunità sono, evidentemente, carte importanti da giocare nei confronti della concorrenza.

Nel **capitolo 4 (Horizontal Retail)** analizziamo, con l'aiuto di Fabrizio Valente di Kiki Lab, esempi e strategie per coinvolgere i dipendenti e i clienti del negozio nella creazione e nella personalizzazione di prodotti e servizi, nella condivisione di valori ed esperienze. I retailer più bravi in questo campo, infatti, riescono ad instaurare un rapporto di fiducia con i propri clienti, valorizzando al massimo il proprio ruolo e le proprie competenze per diventare una "destinazione".

Nel **capitolo 5 (Suggerimenti per una strategia online)** sono riportati alcuni suggerimenti per essere presenti e giocare la propria partita anche sul web, seguendo regole e consuetudini proprie del nuovo mezzo, anche perché sempre più acquisti nel negozio fisico "nascono" sul web.

Infatti, come illustrato nel capitolo 1, Internet è una rivoluzione inarrestabile. Restare fuori non è più un'opzione possibile per nessun tipo di attività commerciale, nemmeno (soprattutto?) per un piccolo negozio. Questo non significa necessariamente vendere online (non subito, almeno), ma iniziare a programmare la propria attività online secondo una scala che va dalla semplice presenza (un sito web ben fatto e ben indicizzato), a un maggior coinvolgimento (newsletter e social), fino all'e-commerce vero e proprio, e sempre integrando le attività online con quelle del negozio. In questo capitolo riportiamo anche quanto abbiamo imparato dalle partnership con Facebook ed eBay, insieme ai quali, tra la prima e la seconda edizione di questo volume, abbiamo girato l'Italia per avvicinare le imprese associate all'uso dei social come strumento di marketing e della piattaforma di e-commerce per vendere online.

Nel **capitolo 6 (Il Personale)** sono riportate le principali figure professionali (e i relativi costi) previste dal contratto del commercio, e suggerimenti per selezionare, formare e incentivare le persone più adatte ad un business dove i dettagli sono tutto (*Retail is detail*, dicono gli americani).

Come in tutte le attività dei servizi, infatti, anche nel commercio al dettaglio il personale è il principale elemento di successo (o insuccesso) del business. E' inutile, infatti, immaginare un determinato posizionamento rispetto alla concorrenza, sia nel mondo fisico che sul web, se poi la commessa non lo interpreta adeguatamente, così come è vano immaginare nuovi servizi da offrire alla clientela, o strumenti di integrazione tra web e negozio, se le persone che lavorano nel negozio non li fanno propri.

Questa bussola, dedicata ai tanti commercianti che ogni giorno "alzano la saracinesca" in un contesto sempre più competitivo, e ai giovani che vogliono cimentarsi in questa professione, è una dichiarazione d'amore nei confronti dei negozi, perché comprare in un negozio di qualità, moderno, "sul mercato" a tutti i livelli, è decisamente un'esperienza appagante, e perché un tessuto urbano senza negozi indipendenti, gestiti da persone competenti e appassionate, è una enorme perdita in termini sociali e di qualità della vita.

Fabio Fulvio

Responsabile Settore Politiche per lo Sviluppo
Confcommercio-Imprese per l'Italia

Un negozio al dettaglio, un bar, un ristorante, un albergo, e tante altre iniziative imprenditoriali nel mondo dei servizi, anche piccole, sono innanzitutto imprese e, esattamente come le grandi imprese, richiedono competenze manageriali, di marketing, di pianificazione, di gestione del personale e dei meccanismi di funzionamento e di redditività del business.

Per avere successo è sempre più necessario conoscere le innovazioni del settore e le preferenze dei consumatori, anche guardando a cosa succede all'estero, ed è necessario adattarsi al mutamento del mercato prendendo decisioni strategiche che modificano l'offerta e il modello di business trasformando l'impresa, a volte anche profondamente.

Ed è proprio partendo da queste considerazioni che Confcommercio-Imprese per l'Italia ha sviluppato la collana “Le Bussole”: una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, in formato di guida e focalizzate sul core business delle imprese associate, soprattutto di quelle operanti in settori cosiddetti “tradizionali”, che poi, guardando alle innovazioni che sono in grado di produrre, tanto tradizionali non sono.

Ogni Bussola è curata dal Settore Politiche per lo Sviluppo della Confederazione insieme all'Associazione di categoria di riferimento aderente al Sistema Confcommercio (FIPE per la Ristorazione e per il Bar, FIDA per il Dettaglio Alimentare, ecc.). Infatti, tra le tante imprese associate sparse sul territorio sono presenti casi di eccellenza (imprenditoriale, operativa, manageriale...), e uno dei principali compiti di una organizzazione di rappresentanza è quello di mettere a sistema le migliori competenze ed esperienze del proprio bacino associativo.

Le Bussole sono corredate da specifiche ricerche di mercato sulle preferenze dei consumatori, soprattutto relativamente ai criteri di scelta di un esercizio commerciale e da analisi approfondite dei principali trend di domanda e offerta nazionali ed internazionali, con l'illustrazione di molti casi pratici da cui trarre ispirazione.

Particolare attenzione, proprio per gli obiettivi della collana, è dedicata agli aspetti economici e di gestione del business, riportando analisi, ratios e indicatori di performance originali, difficilmente reperibili per il mercato italiano.

Le guide di business della collana “Le Bussole”, affiancate da specifiche monografie e approfondimenti su aspetti particolari della gestione di un esercizio commerciale (i Focus delle Bussole, cfr. pagina successiva), vogliono rappresentare uno strumento operativo di gestione, una fonte di ispirazione, un insieme di suggerimenti per gli imprenditori, sia che si tratti di operatori già avviati, sia che si tratti di giovani che intendono entrare nel settore.

Le Bussole già pubblicate



Settembre 2013



Ottobre 2013
(2ª ed. aprile 2018)



Settembre 2014
(2ª ed. aprile 2018)



Novembre 2014



Giugno 2015



Ottobre 2015



Dicembre 2015



Ottobre 2016



Ottobre 2017

I Focus delle Bussole

Attraverso la redazione delle Bussole, la Confederazione, insieme alle Federazioni, individua alcuni temi specifici, ma strategici, trasversali a categorie diverse, in grado di stimolare il modo di vendere e di offrire servizi degli imprenditori del terziario.

A questi temi sono dedicati I Focus delle Bussole, pratiche monografie su aspetti particolari della gestione di un esercizio commerciale e, più in generale, di una azienda, realizzate in collaborazione con partner leader nei rispettivi settori.

I Focus già pubblicati



Settembre 2015



Ottobre 2015
(2ª ed. febbraio 2018)



Luglio 2016



Maggio 2018





GLI AUTORI

IL NEGOZIO NELL'ERA DI INTERNET



Fabio Fulvio:
Responsabile del settore politiche per lo sviluppo di Confcommercio. Laureato in economia e con un MBA alla New York University, è stato project leader in Boston Consulting Group e responsabile dell'area marketing e credito di Confcommercio. E' l'ideatore della Collana Le Bussole.



Andrea Granelli:
Liceo classico, laureato in informatica e diploma post-universitario in psichiatria. Già in McKinsey e CEO di tin.it e di TILab, è presidente di Kanso, società specializzata in innovazione e change management. Ha diverse pubblicazioni su tecnologie digitali e innovazione.



Roberto Pone:
Laurea in economia alla Luiss, già consulente di management presso Kanso, dal 2018 funzionario Confcommercio nel Settore Innovazione. Specializzato nell'uso del digitale per la competitività delle imprese e in nuovi modelli di innovazione nei servizi.



Giovanni Catalano:
Funzionario Confcommercio fino al 2017. Laurea in economia all'Unical con Master in politiche di sviluppo e coesione all'Università di Parma. Dottore Commercialista e consulente per lo startup di impresa.