



RILANCIARE IL COMMERCIO. 3 MOSSE PER IL 2024

di Roberto Pone e Fabio Fulvio

Per affrontare il profondo cambiamento che sta attraversando il commercio è necessario agire su tre fronti:

- 1) Ricercare efficienza, ottimizzando i processi, riducendo i costi e rendendo l'acquisto più semplice e fluido per il cliente*
- 2) Offrire esperienza, valorizzando la componente esplorativa e relazionale dell'offerta*
- 3) Aumentare le competenze, rafforzando quelle esistenti (cerimonia di vendita, visual merchandising) e acquisendone di nuove (produzione contenuti, uso del digitale, analisi dei dati)*

Agire su questi tre fronti richiederà, tra le altre, una buona dose di tecnologia informatica.

Scopri di più sugli elementi di trasformazione del contesto, le difficoltà che stanno creando a molti operatori e sulle azioni che un'impresa del commercio può mettere in campo per affrontare il cambiamento.

Indice degli argomenti

- [Le difficoltà del commercio al dettaglio](#)
- [Le cause dei problemi del commercio al dettaglio](#)
- [Le azioni da considerare per rilanciare il commercio](#)
- [I benefici delle azioni messe in campo](#)
- [I passi concreti da cui un negozio può partire](#)



Le difficoltà del commercio al dettaglio

Il commercio al dettaglio sta attraversando anni di profonda trasformazione e difficoltà.

Dal 2012 al 2023, infatti, **sono andate perse 111mila imprese attive** del commercio al dettaglio in sede fissa (i negozi) il che, nella pratica, vuol dire che **ha chiuso 1 impresa su 5 e non è stata sostituita [1]**.

Questa difficoltà ed il connesso rischio di desertificazione commerciale, seppur quest'ultimo limitato ad alcune aree del paese e comparti, ha evidenti (ed enormi) impatti sia economici che sulla qualità della vita urbana (riduzione di servizi di prossimità, insicurezza e decoro urbano).

Le cause dei problemi del commercio al dettaglio

Tra gli elementi di instabilità che mettono in difficoltà il commercio al dettaglio in sede fissa vi sono:

- Il **modesto andamento della domanda per consumi** da parte delle famiglie collegato al difficile ciclo economico e, negli anni più recenti, alla pressione inflazionistica che ha ulteriormente ridotto il potere d'acquisto delle persone senza contare, per alcuni territori, una contrazione della popolazione e, quindi, del bacino di utenza per il commercio di prossimità. La spesa per consumi, infatti, è aumentata tra il 2012 e il 2023 solo del 3,8% a volume e, nel 2023, risulta ancora inferiore dell'1,6% rispetto a quella del 2007 [2].
- Il cambiamento dei comportamenti dei consumatori che hanno **orientato la spesa verso la componente "servizi" piuttosto che "prodotti"**. Nel 2007 la spesa per i servizi (dati a valore) rappresentava il 48,6% dei consumi sul territorio, incidenza salita al 50,9% nel 2012 e al 52,6% nel 2019. Una tendenza interrotta dalle limitazioni del periodo del Covid e della crisi energetica (nel 2022 la quota destinata ai servizi è scesa al 49%) ma, già nel 2023, il processo di terziarizzazione dei consumi è ripreso in maniera significativa con l'incidenza salita al 50,8% [2].
- Il **processo di ricerca da parte dei clienti** che, per via dell'introduzione delle nuove tecnologie, si è fatto più **frammentato e fluido tra i canali** (fisici e digitali).
- **L'aumentato livello delle aspettative della clientela** nei confronti della distribuzione commerciale, conseguenza dell'abitudine degli utenti all'uso del canale online e delle azioni messe in campo dai grandi operatori.
- La **crescita del commercio online che risulta una variabile determinante della riduzione dei negozi fisici** in quanto, a fronte di consumi stagnanti, sottrae parte della domanda prima rivolta ai soli negozi fisici [3].
- **L'intensità della concorrenza** (proveniente anche dall'online) che **sta spingendo verso un razionalizzazione dell'offerta** a scapito dei negozi meno efficienti.



Questi, in estrema sintesi, gli elementi alla base della difficile situazione, che rende **necessario** a chi opera nel commercio al dettaglio **un ripensamento della propria attività** al fine di intercettare il cambiamento, adattarvisi e cogliere quelle opportunità che comunque esistono. Si pensi, ad esempio, a come un approccio omnicanale, che unisce sinergicamente la componente digitale dell'offerta a quella fisica, possa tradursi in un miglioramento della capacità distributiva per un negozio, anche un piccolo negozio.

In effetti, anche nelle fasi di profonda incertezza e discontinuità alcuni operatori del commercio sono in grado di ottenere ottimi risultati proprio perché hanno saputo intercettare e adattarsi al cambiamento.

Un cambiamento che, riprendendo le parole del filosofo greco Eraclito, è l'unica vera costante (anche) della nostra epoca.

Le azioni da considerare per rilanciare il commercio

Le sfide sopra delineate pongono **in discussione i modelli di business tradizionali** degli operatori del commercio al dettaglio e richiedono di **agire su 3 linee di intervento**:

1) Produttività ed efficienza: lato operatore dotandosi di una presenza su più canali di vendita, ottimizzando processi, 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.





2) 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 fisico **giustificando con un valore distintivo la scelta del cliente** e l'eventuale tempo dedicato alla visita.

Investire in quest'area richiede un deciso **intervento sulla propria specializzazione, un ripensamento dello spazio e dell'allestimento** secondo i dettami del *design* e *visual merchandising*, **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.

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 dello spazio fisico del negozio e del personale, e volta a migliorare le possibilità relazionali con la clientela e la qualità di tali relazioni sia in negozio che da remoto (es. *digital signage*, camerini smart, chioschi digitali, realtà aumentata o sistemi di *Customer Relationship Management* per la gestione dei contatti).

3) Competenze e talento. Si tratta di un'area di intervento indispensabile per sostenere le precedenti e deve prevedere **azioni di rafforzamento e ampliamento delle competenze del personale che rispecchino nuove mansioni**, come l'utilizzo del digitale, dei dati per informare le decisioni e che, proprio per il tramite del digitale, sono più facilmente reperibili e correlabili.

Va, inoltre, promossa 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 adattarle 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.



PRODUTTIVITÀ ED EFFICIENZA

Fluidità processo di acquisto,
risparmio tempo,
ottimizzazione operations



ESPERIENZA E SIGNIFICATO

Specializzazione, store layout,
cerimonia di vendita, servizi
aggiuntivi, collaborazione



COMPETENZA E TALENTO

Uso digitale, analytics,
produzione contenuti,
competenze relazionali e
commerciali



La leva tecnologica è solo una delle componenti per il rilancio del commercio

I benefici delle azioni messe in campo

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.



I passi concreti da cui un negozio può partire

Rilanciare la propria attività commerciale per affrontare le sfide del contesto (e del digitale) richiede di puntare sulle tre azioni sopra delineate: ricercare efficienza, offrire esperienza e aumentare le competenze.

Alla base ci deve però essere una riflessione strategica, per prendere decisioni coerenti con le specificità dell'impresa, le sue effettive capacità (anche economiche) e il contesto in cui opera.

Per farlo, nel concreto, è necessario partire dalla **misurazione delle performance** ampliando il numero degli indicatori utilizzati (indici, margini, rotazioni) e le competenze necessarie ad interpretarli potendo beneficiare della maggiore facilità di raccogliere ed elaborare tali dati tramite l'uso del digitale (es. sistemi gestionali con funzioni di raccolta dati e reportistica).



Un secondo fondamentale passo è **sviluppare una strategia offline** che punti, quindi, a valorizzare l'asset principale dei negozi al dettaglio di prossimità, lo spazio fisico, che accompagni le scelte di posizionamento, di assortimento, di gestione dello spazio, quelle di offrire possibilità di personalizzazione, servizi aggiuntivi e di attivare iniziative di fidelizzazione della clientela.

Anche in quest'ambito le tecnologie hanno un interessante ruolo, ad esempio soluzioni digitali per semplificare il processo di acquisto, snellire la fase di pagamento o in grado di fornire informazioni aggiuntive.



Si tratta di un ripensamento che deve permettere, con pesi diversi a seconda dei casi, di **soddisfare sia quella clientela che approccia l'atto di acquisto ricercando velocità ed efficienza sia**, viceversa, **quella** (spesso la stessa clientela ma in diversi momenti e con diverse esigenze da soddisfare) **con più tempo e più disponibile all'esplorazione, alla prova e alla scoperta.**

Altra area di intervento è quella dedicata a **sviluppare una strategia online** perché questa ha indubbi benefici per ampliare la visibilità, la capacità distributiva e, soprattutto, soddisfare le mutate esigenze della clientela che può utilizzare il canale digitale in ogni momento di interazione col negozio.

In quest'ambito, invece, sono ancora **troppo poche le imprese del commercio che hanno un efficace presidio online**: il 42% non ha nemmeno un sito web [4].

Non occorre, però, per tutti fare tutto e può essere utile un approccio per gradi che può (deve) partire da una vetrina sul web anche con un sito che sia ben fatto, aggiornato, adatto alla consultazione da smartphone e animato con contenuti di qualità. A questa potrebbe aggiungersi un'attività di comunicazione mirata alla clientela, tramite ad esempio l'invio di una newsletter. Infine, lì dove abbia senso farlo, in primis se il negozio può avere margini sufficienti a coprire i costi del canale online, sviluppare un'attività di e-commerce.



Fonti:

- [1] Elaborazione Ufficio Studi Confcommercio su dati Centro Studi Tagliacarne.
- [2] Elaborazione Ufficio Studi Confcommercio su dati di Contabilità nazionale di fonte Istat.
- [3] Bella M., Lioci F., Mirante P., Demografia d'impresa nelle città italiane, marzo 2024 (9a edizione), Ufficio Studi Confcommercio.
- [4] Osservatori Digital Innovation – Politecnico Milano.

Fonti per le immagini:

Eakrin Rasadonyindee, Damiano Buffo, M_Agency, Ground Picture, GaudiLab, DC Studio, panuwat phimpha da shutterstock.com. Elaborazione grafica riquadro con immagini Francesco Rossi.

SCOPRI DI PIÙ



Questo articolo fa riferimento al Focus **Il Negozio in trasformazione**, realizzato da Confcommercio, Gennaio 2024.

Collana Le Bussole

Una linea di pubblicazioni pratiche, operative, scritte con un linguaggio concreto, informato di manuale e focalizzate sul core business delle imprese associate.

