

SOLO LA FASE D'EMERGENZA È DEFINITIVAMENTE ALLE SPALLE. SI AFFRONTA UN PERIODO DI COSTANTE VOLATILITÀ

Alla ricerca di long term trend l'impresa si dà nuovi paradigmi

IL PUNTO

Resta qualcosa che non convince completamente nell'andamento attuale dei consumi, anche laddove contrassegnati da segnali positivi. Timori legati ai recenti dolori del 2009? Incertezze sulle strade da intraprendere? Semplice consapevolezza della profondità dei cambiamenti in corso? Sì, sembra esserci un po' di tutto questo nell'insieme del sentiment: almeno tale è l'evidenziazione emersa dalla successione degli interventi proposti dai relatori del 4° Consumer & Retail Summit organizzato dal Gruppo 24 ORE, MARK UP, Gdo Week. Un migliaio circa sono gli esponenti della business community giunti a Milano presso la sala convegni de *Il Sole 24Ore* di via Monterosa, a testimonianza di un momento di confronto che ha saputo consolidarsi in breve tempo. In queste pagine MARK UP riprende, approfondendole, le analisi più significative avviate dai relatori nella giornata di lavoro, mettendone i contenuti a disposizione dei lettori. Con un'avvertenza dovuta fin dall'inizio: è in atto la trasformazione dei paradigmi di mercato. Da tenere in considerazione, per chiunque ritenga di essersi lasciato il momento più difficile definitivamente alle spalle.

Pk.F.

Dove ci eravamo lasciati? A ottobre 2009 il Consumer & Retail Summit si dava tre possibili opzioni di scenario: una V (eventualmente intesa "alla latina" come U), una W e una L. Contrassegnavano altrettante ipotesi di uscita dalla palude delle difficoltà economico-finanziarie: in rapida (o ritardata, ma veloce) ripresa; con probabili ricadute e difficili consolidamenti verso l'alto; con stagnazione. Quella L a fine 2010 è sem-

1. Solo la Germania si è data una velocità di ripresa capace di riscaldare il sentiment
2. In realtà l'Europa dovrà rinunciare a recuperi inerciali
3. Vince chi riesce a interpretare il proprio futuro nel lungo periodo

pre pronta a sgomberare il tavolo dalle altre ipotesi. Con una constatazione: lì in basso - ora che la fase d'emergenza pare conclusa e lasciata alle spalle - regna volatilità e turbolenza costante. La diagnosi porta la firma di **Federico Lalatta Costerbosa** del Boston Consulting Group. Nodo centrale della questione è che soltanto la Germania pare essersi rimessa in movimento con una velocità di crociera sufficientemente alta per trasmettere, se non entusiasmo, almeno fiducia in un recupero ragio-

nevolmente repentino. Negli altri mercati europei gli indicatori economici risultano sufficienti soltanto per una smorfia di sollievo. La caduta libera è stata interrotta, i protagonisti del mercato possono affermare di essere entrati in una fase di stabilizzazione. È però troppo poco per ridare fiato agli indici di fiducia che a livello comunitario si assestano su valori alquanto più bassi rispetto ai livelli registrati nei mesi precedenti il crack.

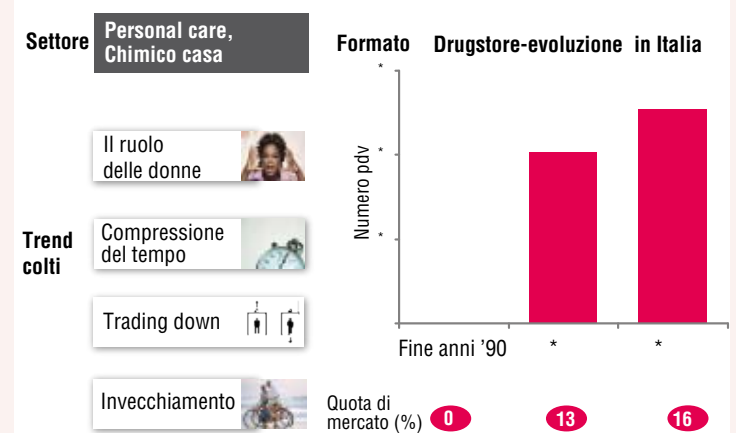
SENZA INERZIA

Per le imprese diventa obbligatorio uscire da una logica inerziale. Non ci sarà alcuna spinta generale dal basso verso l'alto che riporti il sereno all'orizzonte dei bilanci delle singole aziende. Chi vuole costruirsi un futuro fatto di positività è chiamato a responsabilità e rischi d'impresa elevati. In maniera sintetica, va riconsiderato il posizio-

namento generale europeo sul macroscachiere mondiale. Pare alquanto improbabile che le destinazioni classiche di mercato in Europa siano in grado di attrarre ancora investimenti e interessi forti. Dovendo differenziare, multinazionali e grandi retailer non possono trascurare le enormi potenzialità derivanti dai ritmi di crescita completamente differenti riscontrabili nei paesi Bric (Brasile-Russia-India-Cina).

Ne deriva un cambio di ruolo dell'Europa, sempre più cash-cow per dirottare gli investimenti altrove e mantenendo quelli strettamente indispensabili per non perdere la posizione competitiva. Le catene distributive italiane - che notoriamente non hanno respiri internazionali e, men che meno, paiono in grado di giocare un ruolo nei grandi mercati in fase di sviluppo - dovranno tenere conto di

Un esempio di successo legato ai trend di lungo periodo



un più tiepido sostegno da parte dei fornitori global. A monte infatti i produttori avranno (eventualmente drasticamente) abbassato i rispettivi livelli di investimento, per cercare la crescita altrove.

Non sarà l'unica pressione alla quale verrà sottoposto il retailer europeo e italiano in particolare. A fronte di mercati in tensione, ma a tassi di crescita irrisori, fa riscontro un'accentuata competitività dovuta - per esempio - a una più incisiva multicanalità derivante da internet; accompagnata da una minore flessibilità del pricing. Il prezzo - già oggi sottoposto almeno in Italia a una pressione promozionale forse fuori controllo - deve riassorbire improvvise fiammate speculative (e non) delle materie prime.

LUNGO PERIODO

Se, dunque, è indispensabile non abbandonarsi a un effetto di trascinamento - che, occorre ripeterlo, con ogni probabilità non ci sarà - la via d'uscita viene individuata dal Boston Consulting Group nell'aggancio di alcuni trend di lungo periodo. Bcg ne segnala 80 (troppi, secondo altri esperti intervenuti) che possono essere concentrati a dieci se il punto di vista è italiano. A **MARK UP** non pare importante il dato dei quali e quanti, ma il principio senz'altro. Tenere d'occhio i cambiamenti di lungo termine e sintonizzare il proprio rischio d'impresa su tre-quattro dinamiche profonde, per le quali riconsiderare posizionamenti e visioni d'azienda costituisce il nuovo modo di stare nel mercato. Fattore che comporta anche evoluzioni radicali: non per forza di cose repentine (l'orizzonte pare di lungo periodo); in ogni caso con il timone ben fermo sulla rotta individuata. Andando a caccia di esempi di questo tipo, il carniere non resta vuoto: e - considerazione beneaugurante - si verificherà trattarsi di casi di buon successo.

Patrick Fontana

LA SPESA DEGLI ITALIANI

Bisogna cogliere l'attimo nelle dinamiche decennali

Come e perché stanno cambiando i comportamenti d'acquisto degli italiani che fanno la spesa? Si sono confrontati sul tema 4 degli esperti di **MARK UP**, Mariano Bella, Francesco Morace, Vanni Codeluppi e Luca Pellegrini, accomunati dalla profonda conoscenza delle peculiarità dei mercati di largo consumo in Italia. Nulla sarà più come prima, pare essere l'indicazione generale, poiché il passaggio è epocale e determi-

na un rinnovo paradigmatico non certo una più semplice interpretazione di tendenze nuove. Questo comporta la necessità di sguardi in lontananza. Il che non significa affatto che nel breve termine non sia possibile togliersi delle soddisfazioni di mercato. Ecco alcune aree di intervento proposte: gli arrivi turistici, quali occasioni fondamentali di flussi commerciali supplementari; le potenzialità legate alla diffusione cre-

scente della gratuità dei valori: portando l'omaggio a un livello di commodity della credibilità, per elevare l'experience di valore a posizionamento premium; la nostalgia del benessere passato per intercettare brevi momenti di autoindulgenza d'antan; e, infine, sfruttare a proprio vantaggio la nuova posizione periferica del paese occupando gli spazi lasciati vuoti dal global player.

Patrick Fontana

Nella contingenza così complessa rischia davvero chi punta all'immo

CHI LO DICE



Mariano Bella
Confcommercio

COSA STA SUCCEDENDO

- Il reddito, in termini pro capite è fermo al 1998
- La ricerca del prezzo deriva dalla frustrazione legata alla chiusura di sbocchi nella ricerca di nuovi redditi

COSA EVITARE

- Mantenere un'attenzione marginale verso tutta l'area dei servizi. Qui è necessario un consolidamento di consapevolezza



Vanni Codeluppi
Università Modena e Reggio Emilia

- Il sentiment dominante è quello di dover convivere ormai con una crisi permanente, dalla quale pare difficile evadere
- C'è una forte tensione a cogliere l'attimo: ogni spunto è buono per riassaporare anche brevemente un benessere legato al passato

- Farsi trovare impreparati alle capacità di adattamento dei responsabili di spesa e non cogliere la loro indomita vitalità



Francesco Morace
Future Concept Lab

- Le attuali dinamiche di mercato sono dettate non da tendenze ma da nuovi paradigmi. Per questo c'è un continuo bisogno di aggiornamento
- Si ragiona sul lunghissimo termine, perché i mutamenti saranno profondi

- Farsi mancare il coraggio delle scelte decise e profonde. Ritenerne di poter sempre aggiustare tutto con pochi e mirati accorgimenti



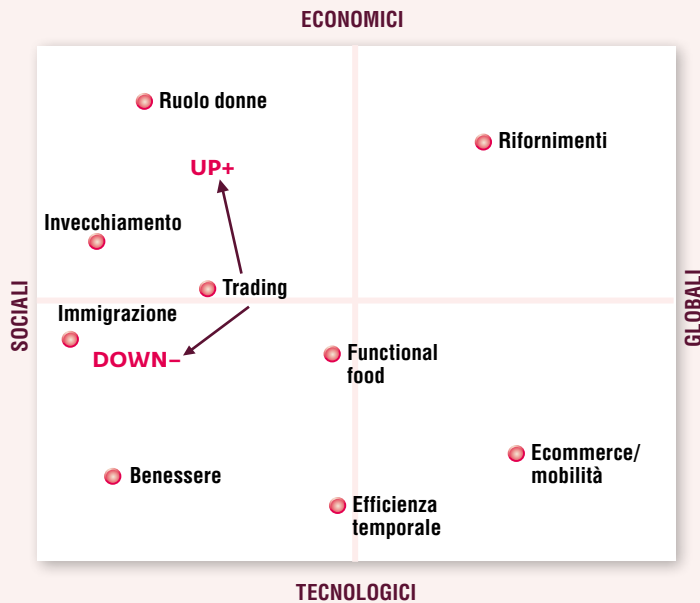
Luca Pellegrini
Iulm - Trade Lab

- Non mancano certo i vincoli, a partire dai fardelli di debito e disoccupazione: nessuno può sperare che nei prossimi 5 anni possano esserci magie radicali
- È il momento di tener d'occhio i semi a germoglio molto lento

- Confondere quotidianamente il low price con il low cost e svalutare le referenze senza capire di svalutare parallelamente anche il proprio consumatore

Trend che contano secondo MARK UP

(selezione mappata di dieci degli 80 trend di Boston Consulting Group)



Fonte: elaborazione dell'autore © MARKUP

bilismo completo

LE OPPORTUNITÀ

- Il nostro mercato può trarre grandi benefici dal miglioramento evidente della **bilancia turistica**. Il turismo può sostituire i flussi in riduzione a causa, per esempio, dell'invecchiamento della popolazione. A patto di riuscire a considerare l'intera area dei **servizi alla persona** come una reale risorsa strategica da sfruttare
- Esiste un discreto spazio a disposizione delle **vecchie ricette** del marketing: non è assolutamente vero che i modelli più noti siano da buttare via
- È sicuramente utile che il marketing sappia mettersi a disposizione di quei modelli di consumo consolidati - che sono ancora attuali nei desideri dei consumatori - per rispondere alla chiamata, per quanto essa possa essere **occasionale**, legata alla contingenza oppure al capriccio
- È il momento di **seminare nuove certezze**: senza lasciarsi prendere dallo sconforto per le nuove disposizioni del consumatore
- Se il nostro cliente esalta la gratuità, esaltare la gratuità diventa la risposta per poter valorizzare in un secondo momento il premium a elevato coinvolgimento emotivo. Si tratta di effettuare **investimenti** su momenti temporali differenti price
- La mancata centralità del sistema Italia è un dato di fatto che tenderà a evidenziarsi maggiormente in futuro.
- In realtà può essere letta come un'occasione d'oro per le **piccole imprese italiane**. Si tratta di andare a cogliere gli spazi lasciati vuoti dalle multinazionali, ormai attente a investire in mercati più attraenti.
- Perché lasciare agli store brand tutto il compito di introdurre **l'innovazione**?

Segnali di marketing



Ruolo. Perseguire con ambizioni di successo strategie assortimentali prossime al km 0 richiede una adeguata preparazione del concept. Il retailer non può inserirsi in modo competitivo in un contesto locale all'interno del quale si è fatto terreno bruciato. I rapporti con i fornitori locali necessitano di basi collaudate negli anni.



Local. Ci sono differenti modi per declinare il concetto di localismo all'interno di realtà globali. Alcuni convincenti, altri meno. L'uniformità non è garantita neppure all'interno della stessa organizzazione. L'incisività delle operazioni va a braccetto con la credibilità del messaggio che si intende trasmettere.



Vision. A determinate insegne può competere per posizionamento e direzione strategica anche la vocazione consumerista. L'obiettivo è quello di far sentire alla clientela la condivisione di determinate preoccupazioni generali oppure quella di voler proporre un percorso comune verso nuovi modi di intendere il consumo.