



l'opinione

di Paolo Bertozzi

# Liberalizzazioni: opportunità per i retailer innovativi

La fine dei vincoli settoriali alle aperture comporterà per i grandi una competizione faccia a faccia che potrà ovviamente scatenare battaglie di prezzo, con forte impatto sul commercio di prossimità, ma anche un ripensamento dei format e delle location oggi meno attuali e performanti. Per il commercio di prossimità specializzato in beni e servizi, chiarezza e distinzione dell'offerta non saranno più un'opzione, ma una scelta obbligata. Per il retail macro-driver dell'innovazione sono: processi e prodotto, ossia format. Sul primo fronte, l'accresciuto livello di concorrenza ma anche una precisa richiesta di convenienza espressa da una parte della domanda - che ha portato allo sviluppo del low cost inteso non come po-

litica di pricing, ma come modello industriale di produzione dei servizi - impongono la razionalizzazione e la messa in efficienza dei processi di back office, anche attraverso il raggiungimento di economie di scala nelle funzioni centralizzabili (come acquisti, logistica, amministrazione). Anche i grandi dovranno ponderare lo sviluppo della rete nelle nuove condizioni - il costo di scelte sbagliate è elevatissimo - e non basterà a coprire le inefficienze gestionali.

## Strategie dell'industria

Soprattutto per quanto riguarda le filiere in cui il retail presenta ancora forti caratteri di frammentazione (si pensi, a titolo esemplificativo, a canali e tipologie di negozi a tutti familiari come bar e ristoran-

ti, farmacie, ottica, profumerie, ferramenta), non è più possibile procedere per generalizzazioni a maglie larghe, ma è ormai necessario: a) dotarsi di modelli di segmentazione (da aggiornare nel tempo) dei canali che tengano conto delle differenti caratteristiche strutturali e di condotta del trade; b) comprendere a fondo la domanda dei diversi cluster di retailer-clienti per proporre azioni commerciali mirate;

c) progettare, o quanto meno affinare, l'organizzazione di vendita (dimensioni, ruoli processi e attività) su una realtà distributiva in forte cambiamento.

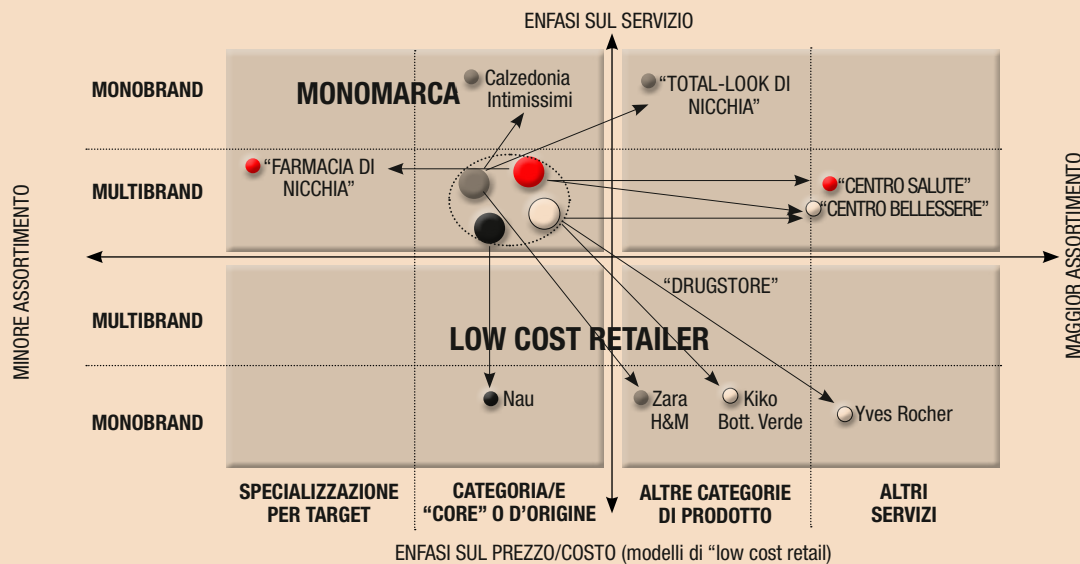
Dal punto di vista dei format o dell'offerta ai consumatori, le linee di differenziazione sono già note e praticate da una parte crescente di aziende:

- 1) assortimento, per categorie (specializzazione, despecializzazione), e marche (multimarca o monomarca, comprese store brands);
- 2) livello di servizio reale e percepito, ossia enfasi sul servizio o sul prezzo /modello di costo.

Lo sviluppo dell'innovazione commerciale e/o l'intensificarsi delle strategie di differenziazione del retail comporta una crescente articolazione del trade e di conseguenza costi di gestione e opportunità di mercato non più omogenei, ma differenti per cluster o singolo cliente. Con effetti rilevanti anche sul trade marketing dell'industria inteso sia come processo e insieme di politiche commerciali sia, in alcuni casi, dal punto di vista dell'organizzazione di vendita.

## Percorsi per la differenziazione del retail

posizionamento in rapporto a servizio, prezzo e assortimento



Fonte: elaborazione dell'autore © Mark Up

● Farmacia ● Abbigliamento/Moda ○ Profumeria ● Ottica