

ACCELERATI I CAMBIAMENTI E NUOVI VINCITORI (E VINTI) I CUI VANTAGGI POSSONO DIVENTARE STRUTTURALI

Esiste davvero un vaccino anti-crisi. O, meglio, anticorpi pro-rilancio?

Andrea Petronio e
Francesco Ragghianti*

Come ormai stranoto la crisi avviatasi ormai più di un anno fa e nata come finanziaria si è mutata in pochi mesi in una crisi reale e dei consumi. Oggi sentiamo parlare di ripresa, ma ricordiamoci che proiettare un +0,8% di crescita del Pil nel 2010 sul 2009 e magari anche un +1,5/2% nel 2011 dopo il pesante -4% circa che registreremo quest'anno rispetto al

2008 vuol dire che ritorniamo a livelli pre-crisi dal 2012 in avanti ...lo sanno bene le aziende che stanno registrando oggi -10/-20% di vendite. In altri termini la ripresa non sarà a U, ma purtroppo a L. E le previsioni sulla disoccupazione crescente non rincuorano certo.

IL RETAIL

Il settore retail è stato tra i primi ad accusarne i sintomi giacché il crollo della fiducia unito alla riduzione dei redditi ha spinto molti consumatori a modificare rapidamente le proprie abitudini di consumo. Tuttavia, la crisi presenta anche delle opportunità per le aziende che sono state e saranno in grado di sviluppare gli anticorpi e ripartire prima di altri, guadagnando terreno che sarà difficile, molto difficile, da recuperare per gli inseguitori. Abbiamo individuato alcune best practices a livello mondiale che in situazioni di crisi possono aiutarci a com-

prendere come superare e vincere le sfide importanti che abbiamo di fronte.

LE AZIONI DI SOPRAVVIVENZA

Possono essere individuate allora strategie di breve e di lungo periodo e per l'esattezza 9 azioni volte a incrementare le possibilità di sopravvivenza e 5 ulteriori strategie volte a cogliere le opportunità di crescita nel lungo periodo.

Partiamo dalla prima riga del conto economico di ogni retailer: il fatturato, croce e delizia di ogni direttore commerciale. I report giornalieri/settimanali con l'andamento vendite della rete e dei singoli negozi e il confronto con la controcifra sono un termometro che ogni direttore commerciale aspetta con ansia ogni sera alla chiusura. Ma com'è possibile proteggere il fatturato?

Regola #1: proteggere i propri clienti. Segmentare correttamente i propri clienti o rinfrescare pre-

cedenti segmentazioni perché i clienti core meritano una personalizzazione maggiore della value proposition a loro rivolta. Una volta identificati tali clienti e i loro requisiti, è possibile localizzare maggiormente l'offerta di prodotti a loro rivolta all'interno del pdv per aumentarne la rilevanza. Come ha fatto Lowe's, catena Diy con più di 1.600 negozi in Usa e Canada, che ha investito nel miglioramento del livello di servizio e nel look dei negozi per soddisfare i clienti che ricercavano un maggiore coinvolgimento e ha aumentato quota di mercato e margine netto (+50% nell'arco della crisi post 2001).

Regola #2: puntare sui prodotti value. Allargare la forbice dei prezzi anche attraverso l'introduzione di nuove fasce permette di segmentare maggiormente l'offerta. Questo può essere fatto attraverso maggiore profondità/innovazione nelle categorie differenzianti piuttosto

1. La crescita proiettata in termini concreti è un ritorno al pre-crisi. Modello L
2. Ma i comportamenti di consumo modificati si consolidano

Le leve specifiche da utilizzare per sopravvivere dipendono dal posizionamento

Leve di breve periodo	Nessun prigioniero	Riprendere fiato	Cautela	Emergenza!
PROTEGGERE LE VENDITE	<ul style="list-style-type: none"> • Investire in programmi di ritenzione e acquisizione • Formare associati per aumentare la produttività • Comprare a fondo in categorie value 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare soluzioni efficienti in termini di costo (es. web marketing) per aumentare il traffico • Spostare la value proposition verso marca privata 	<ul style="list-style-type: none"> • Spostare il marketing mix verso direct mail • Utilizzare promozioni tattiche per aumentare il traffico 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizzare categorie value, aumentare promozioni e aggiungere punti prezzo • Ridurre investimenti in marketing
CONTENERE I COSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Ridurre la complessità SKUs • Stringere sulle spese discrezionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Tagliare costi non essenziali • USCIRE da categorie non produttive • Eliminare riporti e livelli 	<ul style="list-style-type: none"> • Esternalizzare attività non-core per aumentare focus • Ridurre complessità 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminare tutti i costi non essenziali, personale incluso
PRESERVARE LA CASSA	<ul style="list-style-type: none"> • Rallentare aperture e rinnovi • Sfruttare la scala per ridurre il circolante • Stringere sul magazzino 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare la posizione competitiva per rinegoziare affitti e condizioni con i fornitori • Tagliare magazzino 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprire negozi in modo selettivo considerando il periodo di lancio (costi e tempi) • Tagliare magazzino • Costruire piani di emergenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidare tutti gli asset non-core • Utilizzare disposizioni di terze parti per terminare gli affitti

Fonte: Bain & Company

Le leve specifiche da utilizzare per raggiungere il successo dipendono dal posizionamento

Leve di lungo periodo	Nessun prigioniero	Riprendere fiato	Cautela	Emergenza!	
INVESTIRE NEL CORE	INVESTIRE PER FAR CRESCERE LA QUOTA DI MERCATO	<ul style="list-style-type: none"> Investire in nicchie difese da competitor in difficoltà 	<ul style="list-style-type: none"> Focalizzare gli sforzi sui segmenti redditizi 	<ul style="list-style-type: none"> Espandersi in nuovi segmenti Incrementare livello di servizio per aumentare soddisfazione cliente 	<ul style="list-style-type: none"> N/A: Focalizzarsi sul breve periodo, su iniziative da alto impatto in termini di costo/cassa per proteggere la società dal fallimento
	RAFFORZARE L'ORGANIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Sfruttare la crisi per rubare talenti ai competitor 	<ul style="list-style-type: none"> Accelerare le decisioni importanti Fare tagli a livello senior e junior 	<ul style="list-style-type: none"> Premiare selettivamente talenti e puntare su una cultura basata sulla performance 	
GRANDI MANOVRE	VARIABILIZZARE I COSTI FISSI	<ul style="list-style-type: none"> Limitare servizi costosi Uscire da funzioni di supporto superflue 	<ul style="list-style-type: none"> Disinvestire dal non-core Sfruttare magazzino gestito dai fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> Prepararsi alla crescita anche attraverso partnership con top-fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> N/A: Focalizzarsi sul breve periodo, su iniziative da alto impatto in termini di costo/cassa per proteggere la società dal fallimento
	RIDEFINIRE LE RELAZIONI LUNGO LA CATENA DEL VALORE	<ul style="list-style-type: none"> Integrare verticalmente laddove appropriato Rinegoziare con i fornitori incentivi di marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Centralizzare acquisti Sfruttare la posizione per rinegoziare prezzi 	<ul style="list-style-type: none"> Creare esclusive co-investendo con fornitori Investire in franchising per una rapida espansione 	
	COGLIERE OCCASIONI & ACQUISIZIONI	<ul style="list-style-type: none"> Acquisire player più deboli con capacità/competenze di valore 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzare fusioni per sviluppare sinergie di costo 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisire competitor per sviluppare scala 	

Fonte: Bain & Company

sto che spostando il mix di prodotto verso private label e primi prezzi a seconda del posizionamento prescelto. Da notare come l'aumento dello spazio dedicato ai prodotti value non debba distruggere l'importanza dei brand o abbassare necessariamente il posizionamento d'insegna.

Regola #3: *raggiungere direttamente la propria base clienti.* Per essere sicuri di far arrivare i giusti messaggi ai propri clienti evitando distorsioni di canale occorre bypassare possibili ostacoli intermedi.

I business che lo permettono e i paesi in cui il web è più sviluppato trovano un'arma in più nel canale online che risulta efficiente in termini di costi ed efficace nel raggiungimento del cliente core. Tuttavia non si tratta soltanto di aumentare gli investimenti in direct marketing, bensì di puntare su iniziative di marketing multilivello che permettano di aumentare il traffico.

Regola #4: *essere creativi sul punto di vendita.* Il visual merchandising può essere migliorato per supportare attività promozionali non convenzionali, così come l'ambientazione. Inoltre, il personale rappresenta un

importante trait d'union con i clienti.

Regola #5: *razionalizzare la propria offerta.* Ridurre la complessità sia in termini di offerta (categorie ed SKUs) sia in termini di processo (J. Crew ha semplificato le regole di vendita per ridurre i resi). La razionalizzazione può essere ricercata anche a quattro mani con i principali fornitori.

Regola #6: *tagliare i costi senza danneggiare i brand.* Tagliare i costi a 360°: marketing, lavoro, servizi. In tempi di crisi, la terza dimensione, la cassa, spesso dimenticata in tempi di crescita stabile, assume una centralità maggiore e diventa pertanto fondamentale cercare di preservarla attraverso le prossime due regole.

Regola #7: *ottimizzare le politiche di approvvigionamento.* Ottimizzare non solo i livelli di stock, ma anche il time-to-market degli investimenti in R&D.

Regola #8: *trattenere la cassa.* Ridurre il capitale circolante mediante la revisione delle condizioni di acquisto (giorni fornitori) e con politiche volte a smaltire velocemente lo stock obsoleto. Ma soprattutto valutare con attenzione gli investimenti (capex) arrivando laddove necessario a rallentare i restyling dei

pdv ed eventualmente a rimandare le nuove aperture.

LUNGO PERIODO

Una regola a cavallo tra le strategie di breve e quelle di lungo periodo impone infine di:

pianificare ogni evenienza (regola #9). Non c'è niente di peggio che farsi trovare impreparati, per cui è buona regola simulare scenari multipli, gestire attentamente la liquidità e laddove necessario rivedere la struttura. Passando invece alle strategie e azioni di lungo periodo possono essere individuate 2 azioni focalizzate a investire sul core business e 3 azioni legate a grandi manovre di ampio respiro.

Regola #10: *investire per far crescere la quota di mercato.* PetSmart nel corso della crisi 2001 ha investito sui propri clienti core, creando servizi (pet hotels) e migliorando il layout di pdv. La maggiore redditività raggiunta (22% di Roa) gli ha permesso di superare le performance dell'indice S&P500 di 7 volte (2001-2003).

Regola #11: *rafforzare l'organizzazione.* La crisi di alcuni competitor può permettere di fare campagna acquisti di talenti sul mercato, spesso a costi inferiori rispetto ai periodi espansivi.

Regola #12: *variabilizzare i costi fis-*

si. 7-Eleven, durante il precedente s-boom di inizio millennio ha esternalizzato tutto ciò che non era critico o chiave per il conseguimento della propria mission. L'outsourcing è stato integrale per quanto riguarda attività a bassa complessità, mentre parziale laddove era necessario mantenere un controllo strategico.

Regola #13: *ridefinire le relazioni lungo la catena del valore.* Macy's ha avviato un programma di iniziative volte a rivedere i rapporti con i fornitori. Dopo aver ottimizzato l'assortimento dei prodotti (prezzi, categorie, taglie) ha cercato di allineare obiettivi e incentivi con i fornitori per ottimizzare la supply chain, arrivando a portare nel negozio anche il know how dei fornitori.

Regola #14: *cogliere occasioni e acquisizioni.* Kohl's ha approfittato della scorsa recessione per accelerare la strategia di crescita. Acquistando spazi ad affitti vantaggiosi da retailers in fallimento. Le acquisizioni hanno rappresentato per Kohl's il 25% della crescita del 2000-02, crescita apprezzata dai mercati finanziari (+50% prezzo di borsa da gennaio 2000 a gennaio 2003).

*Bain & Company