



COME INNOVARE IL COMMERCIO (1/2): NARRAZIONE, RESPONSABILITÀ E NOVITÀ

Due anni di pandemia hanno messo il turbo agli acquisti online e alla crescita dei grandi operatori digitali i quali stanno divenendo, in alcuni casi lo sono già, canale automatico tramite cui gli utenti cercano risposta alla domanda “dove trovo qualunque cosa in maniera rapida ed economica”?

*Operare nel dopo pandemia richiede alle attività commerciali, per tirarsi fuori da una competizione internazionale concentrata sul prezzo e sulla iper-velocità, un deciso sforzo per **riposizionarsi sul mercato rispondendo anzitutto alla domanda “Perché i clienti dovrebbero venire nel mio negozio”?** Si parla di innovare il significato e in questo approfondimento, primo di due sullo stesso tema, dopo aver descritto come la pandemia stia influenzando il contesto di mercato in cui i negozi si trovano ad operare, daremo alcuni spunti su come perseguire questa nuova forma di innovazione.*

#1 Tanti negozi chiudono

Il primo impatto della pandemia sul commercio, non solo in Italia, è la crisi di tante attività commerciali. Negli Stati Uniti si è toccato il *record* negativo di oltre 12 mila chiusure di negozi nel 2020 mentre in Inghilterra, nello stesso anno, sono scomparsi oltre 17 mila punti vendita e circa 50 negozi al giorno nei primi 6 mesi del 2021^[1].

In Italia, nonostante il blocco dei licenziamenti, indennizzi, cassa integrazione estesa e riduzione dell'attività giudiziaria non abbiano ancora fatto emergere l'effettiva riduzione del numero di aziende attive, sono comunque andate perse, per via delle minori nate, oltre 25 mila imprese nel commercio al dettaglio e 13 mila nella ristorazione^[2].

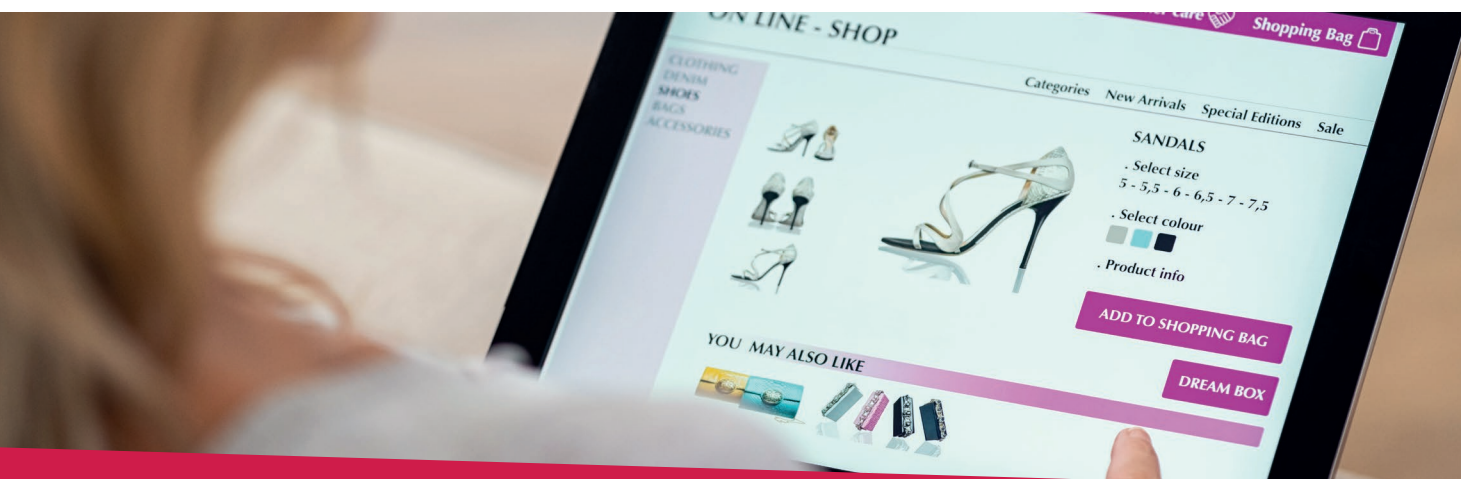
OUT OF BUSINESS

Ed è prevedibile che chi abbia subito le più drammatiche conseguenze della pandemia, in un triste parallelismo con le persone ammalatesi di Covid, siano state le imprese più fragili, quelle già in difficoltà per non essere riuscite ad adattarsi ad anni di profonda trasformazione del mercato. E non abbastanza reattive, all'arrivo della pandemia nel ripensare l'attività e spostarla in parte *online*, per far fronte al lungo periodo di restrizioni poste dall'emergenza sanitaria.

#2 Gli acquisti di prodotti *online* accelerano

I due anni di pandemia hanno messo il turbo alla transizione digitale; basti pensare che in Italia la penetrazione dell'*online* sul totale acquisti *retail*, è passata dal 7% del 2019 al 9% del 2020. Sebbene l'acquisto di alcuni servizi *online* (come turismo e trasporti) sia drasticamente calato per effetto delle restrizioni imposte dalla pandemia, le stesse limitazioni hanno invece accresciuto l'acquisto di prodotti *online* del 45%. Avvicinando molti, soprattutto abituandoli, all'uso del digitale per gli acquisti^[3].

Si ritiene infatti siano sufficienti 21 giorni per rafforzare un comportamento, nel nostro caso acquistare *online*, mentre sono 66 i giorni necessari per creare una nuova abitudine^[4]. Se li confrontiamo con i quasi 600 giorni di convivenza con la pandemia ecco che, in molti casi, potremmo essere di fronte a un radicale cambio nei comportamenti di acquisto nella direzione di un maggior utilizzo dell'*online*.



#3 I giganti dell'e-commerce sono sempre più forti

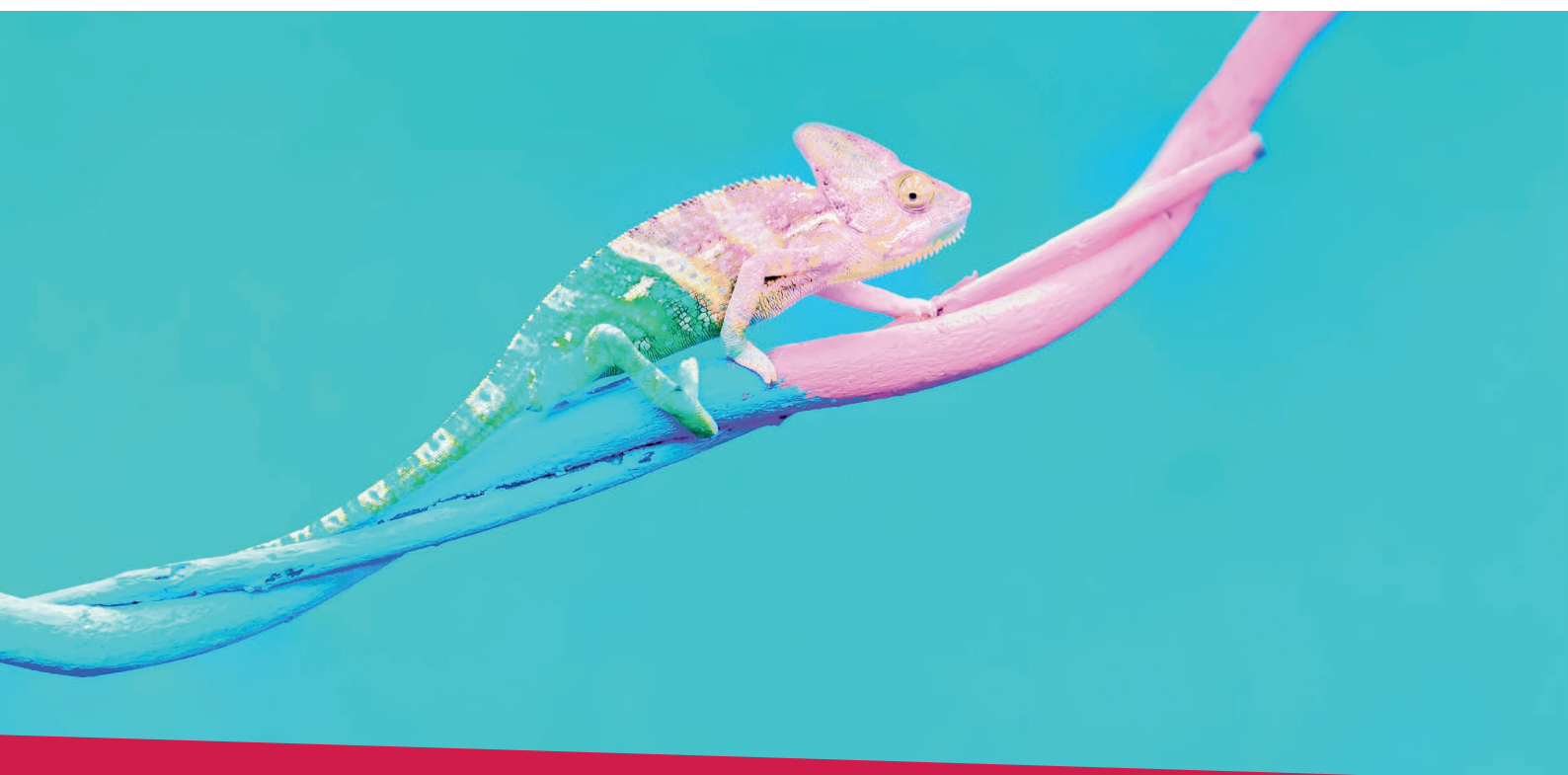
Di questa accelerazione del commercio *online* hanno ovviamente beneficiato i grandi operatori digitali. Si pensi che nel primo *lockdown*, nel mondo, i consumatori hanno speso su Amazon 11 mila dollari al secondo, pari a circa un miliardo al giorno^[5] ma già prima del *lockdown*, negli Stati Uniti, Amazon è stato in grado di raccogliere la metà di ogni dollaro speso *online*^[6].

Si aggiunga, in prospettiva, come la strategia di estensione dell'offerta messa in campo dai grandi operatori del digitale li renda punti di accesso ad ogni tipo di esigenza della clientela – quasi il 70% delle ricerche di prodotti *online* già avviene su Amazon^[7]. E le modalità con cui i grandi operatori del digitale offrono i servizi – con Amazon Prime, ad esempio, il cliente paga una quota fissa per accedere ad alcuni vantaggi – rende i clienti dipendenti dalle piattaforme.

#4 Il cambiamento diviene urgente

La necessità per le attività commerciali di mettersi al passo con i mutamenti tecnologici e della domanda, oggi resa più pressante dalle conseguenze della pandemia, era evidente da tempo. Riprendendo l'esempio degli Stati Uniti e dell'Inghilterra, dove alcuni fenomeni tendono a manifestarsi in anticipo, complice la maggiore pervasività del digitale, si parla di *Retail Apocalypse* in USA da alcuni anni, mentre in UK, fin dal 2011 si è attivato un animato dibattito sulla crisi e il futuro delle *high street*, le strade del commercio. Si pensi che proprio il 2019, anno precedente alle restrizioni imposte dalla pandemia, era stato considerato nel Regno Unito il più terribile di sempre per il commercio.

Oggi però, nel post pandemia, affrontare le sfide tecnologiche e del mercato diviene ancora più urgente, data l'accelerazione delle trasformazioni in atto e un equilibrio per molte attività commerciali tradizionali ulteriormente compromesso da due anni durissimi.



#5 (il più importante) come un negozio può resistere e prosperare

In questo contesto imparare a utilizzare efficacemente il canale digitale è fondamentale per chiunque si occupi di vendita e sul tema Confcommercio ha dedicato diversi volumi della collana Le Bussole tra cui *Il negozio nell'era di Internet*, [scaricabile interamente fino al 31 marzo 2022^{\[8\]}](#), oltre a numerosi [approfondimenti](#) a cui si rimanda, per focalizzarci qui su un aspetto peculiare del posizionamento di un'attività commerciale a prescindere dal canale utilizzato, fisico o digitale.

Per una valutazione della propria situazione digitale, inoltre, gli associati Confcommercio possono volgersi allo SPortello INnovazione della propria associazione territoriale, che, in collaborazione con EDI (il Digital Innovation Hub della Confederazione), assisterà le imprese in un Check-up digitale gratuito a partire dal sito web.

Per quanto riguarda il successo o la sopravvivenza di un punto vendita fisico, invece, bisogna domandarsi: **perché il cliente dovrebbe comprare nel nostro negozio quando *online* esistono innumerevoli alternative?** Più nel dettaglio perché il cliente dovrebbe voler compiere lo sforzo di visitare il nostro negozio fisico quando *online* esiste sempre un'alternativa (e spesso a prezzo inferiore)?

Lasciate sedimentare la domanda qualche secondo.

Lavorare sul perché il cliente dovrebbe scegliere un determinato negozio, e quindi sulla risposta che questo è in grado di dare alle esigenze del cliente, è l'essenza dell'innovazione di significato.

Entriamo nel campo del valore simbolico di una determinata offerta, di quei benefici cioè che vanno oltre il reperimento del bene. Per avvicinarci al ragionamento proviamo a pensare, nei panni di acquirenti, al negozio che maggiormente ci è mancato durante il *lockdown*. Cosa lo caratterizza? Cosa lo distingue? Perché è così desiderabile?

Innovare il significato, e quindi lavorare sul perché il cliente dovrebbe sceglierci, è una strategia che può permettere di individuare aree su cui perfezionare la propria offerta e dove oggi i grandi operatori digitali hanno un minor vantaggio (ed interesse ad operare).

In questo approfondimento abbiamo preso spunto, rielaborandole per adattarle al contesto italiano, da alcune riflessioni contenute nell'ultimo volume di Doug Stephens, *Resurrecting Retail*, ed in particolare ad alcune domande lì individuate che possono guidare il comportamento dei clienti e alle quali, chi opera nel commercio, intervenendo in modo forte e distintivo sul proprio posizionamento, può dare risposta.

Sceglierne una, quella più coerente con la propria identità e ripensare ogni momento di contatto con il cliente per eccellere nel rispondervi è il primo passo per resistere nell'attuale contesto competitivo.

Occorrerà poi, facendo leva anche sulle altre domande (alcune saranno analizzate nel prossimo approfondimento), differenziarsi ulteriormente rendendo la propria offerta interessante per il cliente

e diversa dagli altri operatori, in particolare da quelli digitali anche quando, badate bene, i prodotti venduti potrebbero essere gli stessi.

Domanda del cliente / 1: Cosa mi ispira?

Le imprese dovrebbero costruire delle narrazioni in grado di caratterizzare l'offerta e stimolare il coinvolgimento emotivo del cliente.

Le storie, infatti, come descritto nell'approfondimento [Storytelling per la vendita](#) – al quale si rimanda per una serie di consigli pratici su come costruire storie efficaci – hanno un'enorme capacità di attirare l'attenzione, emozionare ed essere ricordate, una forza attrattiva la cui efficacia è stata confermata anche da studi neuroscientifici.

Riflettere allora su quale storia potrebbe caratterizzare l'offerta e metterne in evidenza i benefici, diviene centrale per creare una connessione emotiva con il cliente.

Abituiamoci a comunicare con le storie consapevoli dell'importanza del racconto nell'attivare l'attenzione dell'interlocutore e influenzare la sua scelta e di come **il cliente acquista non solo la nostra proposta ma quel che raccontiamo di quella proposta**. Fortunatamente, nel commercio, gli spunti per costruire storie sono tantissimi: persone, luoghi, lavorazioni, sfide, tradizioni, innovazione.



Domanda del cliente / 2: Chi condivide i miei valori?

Esistono celebri esempi su come una forte responsabilità da parte dell'impresa permetta di differenziarne l'offerta traducendo ciò in un chiaro vantaggio economico.

Uno tra i più emblematici è il caso di Patagonia e del suo noto impegno a favore della protezione dell'ambiente tanto da arrivare, durante il *Black Friday*, a proporre una pubblicità che invitava, in quanto il modo più rapido per ridurre l'inquinamento, a non comprare un nuovo capo usando così più

a lungo i prodotti dell'azienda data la loro elevata qualità. E questa è solo una delle tante coraggiose iniziative promosse dal *brand* a favore dell'ambiente.

Senza essere Patagonia è sempre possibile, per qualsiasi attività commerciale, **scegliere una causa da sostenere, coerente con il proprio posizionamento e considerata importante dai clienti. Impegnandosi nel supportarla e nel comunicare quanto fatto.**



CENA AFGHANA
 LUNEDÌ 13 SETTEMBRE ORE 20.00

In collaborazione con la comunità afghana ospite del Convento di Monte Mario, che sarà presente alla serata

Costo: 50 € a persona (l'intero importo sarà devoluto alla comunità)

PER PRENOTARE:
www.vivileserre/prenota

LE SERRE by ViVi
 Via Decio Filippini 1
 Free parking:
 Via Trionfale 6066
 +39 06 839 869 29

LE SERRE
 BOTANICAL GARDEN RESTAURANT

Vi aspettiamo!

Può essere la scelta di ridurre le emissioni prodotte dalla propria attività e alimentarsi da energia da fonti rinnovabili, utilizzare solo piccoli fornitori o artigiani locali, assumere un ruolo attivo per migliorare la qualità della vita della comunità, promuovere cultura, socialità e benessere.

I clienti apprezzeranno potendo così ottenere risultati, come emerso da un'analisi del 2018 su oltre 200 studi sulla responsabilità sociale di impresa, pari a fino il 20% di vendite in più, nel caso di un approccio integrato alla responsabilità sociale, così come apprezzeranno i dipendenti e, come noto, un dipendente più impegnato è un dipendente più efficace^[9].

Domanda del cliente / 3: Dove scopro le novità?

Nell'era di *internet* e del facile accesso *online* a praticamente ogni cosa, il ruolo del negozio come canale attraverso il quale scoprire le novità e le tendenze sembrerebbe ridursi di importanza, ma è così solo in parte.

Un ruolo chiave per il negozio diviene, infatti, proprio quello di essere un canale di comunicazione, di relazione, di scoperta e di accesso all'esperienza dei *brand* proposti più che solo punto dove recuperare la merce. Parafrasando Benedict Evans, *partner* dell'impresa di *venture capital* Andreessen Horowitz, *internet* permette di comprare tutto quello che trovi in un determinato luogo ma non nel modo in cui puoi farlo in quel luogo^[10].

La capacità dell'imprenditore di selezionare, dall'universo delle possibilità, proposte che rispecchino il suo punto di vista (di cui il cliente si fida), e la possibilità per il cliente di scoprirle, provarle, accedere alla conoscenza di personale specializzato, imparare cose nuove, così come confrontarsi con altri clienti, sono elementi differenzianti.

E se il fisico rimane centrale nel soddisfare dal punto di vista esperienziale questa domanda di novità del cliente, anche il digitale rappresenta un importante strumento a disposizione dell'imprenditore per

informarsi (ricercare artigiani, *brand* emergenti, *trend* del settore, novità dalle fiere più importanti) e per informare il cliente, raccontando le proposte, potendo così caratterizzarsi, se negoziante appassionato, come *influencer* verso il proprio bacino di utenza.

Fonti:

- [1] Wahba P., "A record of 12,200 U.S. stores closed in 2020 as e-commerce, pandemic changed retail forever", Fortune, January 7, 2021. Simpson E., "Almost 50 shops a day disappear from High Streets", BBC, 5 september 2021.
- [2] elaborazioni Ufficio Studi Confindustria su dati Movimprese. "[La prima grande crisi del terziario di mercato](#)", Aprile 2021, Ufficio Studi Confindustria.
- [3] L'avanzamento di 2 punti percentuali della penetrazione dell'online sul totale acquisti retail va letta considerando il crollo dei consumi offline per via delle restrizioni al commercio fisico imposte dalla pandemia. Fonte: Osservatorio eCommerce B2c-Netcomm School of Management del Politecnico di Milano, maggio 2021.
- [4] Gardner B., Lally P., Wardle J., "Making Health Habitual: The Psychology of 'Habit-Formation' and General Practice", British Journal of General Practice, vol. 62, issue 605, December 2021, pp. 664-66. Riportata da Stephens D. "Resurrecting Retail. The Future of Business in a Post-Pandemic World", Figure 1 Publishing., 2021.
- [5] Liu W., "Coronavirus has made Amazon a public utility - so we should treat it like one", The Guardian, April 17, 2020.
- [6] Lunden I., "Amazon share of the US e-commerce market is now 49%, or 5 percent of all retail spend", Tech Crunch, July 13, 2018.
- [7] Stephens D, op. cit.
- [8] Confindustria aderisce all'iniziativa Solidarietà Digitale - Vicini e Connessi del Ministero dell'Innovazione. Fino al 31/03/2022 è possibile scaricare il volume in formato ePub, con l'auspicio possa essere d'aiuto per affrontare questo difficile momento.
- [9] Kline M., "How to Drive Profits with Corporate Social Responsibility", Inc., July 24, 2018. Riportata in Stephens D., op. cit.
- [10] a16z, "The end of the Beginning: Benedict Evans", YouTube, November 16, 2018. Riportata in Stephens D., op. cit.

Fonti delle immagini utilizzate nella newsletter:

[Shutterstock.com](#); Le Serre ViVi Botanical Garden Restaurant (www.vivibistrot.com), immagine su Facebook.

SCOPRI DI PIÙ



Questo articolo fa riferimento alla Bussola [Il negozio nell'era di internet](#), scritta da Confindustria, Aprile 2018.

Collana Le Bussolle

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



CONFINDUSTRIA
IMPRESE PER L'ITALIA

Per avere maggiore supporto per la Tua attività
[contatta l'Associazione Territoriale](#) del Sistema Confindustria.