



I TEXTBOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

ANTONELLA SALVATORE

Il manuale del retailing

Strumenti e tecniche
di gestione del business retail



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Management

I TEXTBOOK per l'università e la professione

La Collana **Management** costituisce un punto di connessione, oggi sempre più necessario, tra l'attività manageriale e le conoscenze economico-aziendali e delle scienze sociali più aggiornate.

I volumi proposti si offrono come *strumento*, teorico e insieme pragmatico, per chiunque operi o intenda operare nei vari tipi di organizzazioni – imprese private, aziende e amministrazioni pubbliche, enti non-profit – e i temi affrontati spaziano dalla contabilità alla gestione delle risorse umane, dal marketing alla logistica, dalla finanza all'amministrazione ecc.

Duplici è quindi l'intento della Collana: da un lato, soddisfare le esigenze dell'università riformata proponendo textbook in linea con un percorso formativo più articolato e più vicino alla formazione professionale continua, dall'altro offrire strumenti utili ai professionisti che abbiano intenzione di valorizzare le proprie conoscenze indagando le nuove frontiere del management.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

I TEXTBOOK
per l'università
e la professione

MANAGEMENT

ANTONELLA SALVATORE

Il manuale del retailing

Strumenti e tecniche
di gestione del business retail



FrancoAngeli

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

INDICE

PARTE PRIMA - I canali distributivi del retailing, la classificazione dei diversi tipi di retailer, i consumatori ed il loro comportamento d'acquisto

1. INTRODUZIONE AL RETAILING	13
1. Il concetto di retailing	13
2. Forze interne ed esterne di un'azienda retailer	13
2. LA CLASSIFICAZIONE DISTRIBUTIVA DELLE AZIENDE RETAILER	18
1. I diversi tipi di retailer	18
2. Aprire direttamente o aprire in franchising?	20
3. Punti vendita diretti	20
4. Punti vendita in franchising	21
5. La scelta del franchisee	22
5.1. I rischi nella scelta del franchisee	23
6. Gli elementi del contratto di franchising	24
6.1. L'accordo di master-franchising	25
3. IL COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE	26
1. Bisogni e desideri	26
2. Il processo di acquisto del consumatore	27
3. Le decisioni di acquisto	29
4. Il ruolo ed il coinvolgimento del consumatore	30
5. Fattori che influiscono sul processo di acquisto	30

PARTE SECONDA - La strategia retail, il valore del *brand* e il Customer Relationship Management

4. LA SEGMENTAZIONE DEL MERCATO E IL VALORE DEL <i>BRAND</i> NELL'INDUSTRIA RETAIL	35
1. Le variabili della segmentazione	35

2. Le strategie di segmentazione	36
3. Vantaggi e svantaggi della segmentazione	37
4. Il concetto di <i>brand</i>	37
4.1. Il valore del <i>brand</i> nel retail	38
4.2. L'estensione del <i>brand</i> o <i>brand stretching</i>	38
5. Il concetto di posizionamento	39
6. Gli errori nel posizionamento	40
5. LA STRATEGIA NEL RETAIL	42
1. La pianificazione strategica nel retail	42
2. Il retail mix	47
6. IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMEN	49
1. Il relationship retail	49
2. I servizi per il cliente ed il concetto di CRM	50
3. La relazione tra CRM e vendite nel retail	51
4. Come il retailer sceglie il livello di customer service da offrire?	52
5. Il monitoraggio del customer service: il ruolo dei <i>mystery shoppers</i>	52
7. LA CONCORRENZA NEL RETAIL	54
1. La ruota del retail ed il ciclo di vita del retail	54
2. La classificazione dei concorrenti	56
PARTE TERZA - Lo sviluppo retail, la nascita dello <i>store concept</i> e del punto vendita	
8. LO SVILUPPO RETAIL	59
1. Perché lo sviluppo retail?	59
2. La scelta dell'area geografica	61
3. La location	63
4. Gli errori nella scelta della location	64
5. La scelta della location	65
6. Le tipologie di location	67
7. Stima delle vendite della location	68
8. Il canone di locazione e gli altri costi della location	69
9. La negoziazione per la location	71
10. Comprare o affittare la location?	71
11. Il cambiamento della location nel tempo	72
9. IL <i>RETAIL CONCEPT</i>	73
1. Il <i>retail concept</i> o <i>store concept</i>	73
2. La nascita del <i>concept</i>	74

3. Le persone coinvolte nella definizione del <i>retail concept</i>	74
4. L'assegnazione dello spazio all'interno del punto vendita	75

PARTE QUARTA - *Retail operations*: dalla cura del prodotto in store
alla definizione del prezzo e della comunicazione

10. LA GESTIONE DEL PRODOTTO	79
1. I concetti di prodotto e di servizio	79
2. La funzione del packaging	80
3. Il ciclo di vita del prodotto nel retail	80
4. Le decisioni di prodotto nel retail	82
5. Le tecniche di <i>buying</i>	83
6. I tipici errori nel <i>buying</i>	84
7. Il grado di centralizzazione nelle decisioni di acquisto	84
8. Lo staff per gli acquisti	85
9. Riepilogo degli elementi da considerare quando si fanno acquisti nel retail	85
10. Il <i>Category Management</i>	86
11. LA CATENA DISTRIBUTIVA	87
1. La distribuzione diretta e la distribuzione indiretta	87
2. La scelta dei fornitori nella catena di distribuzione	88
3. I conflitti nella catena distributiva	89
12. LA GESTIONE DEL PREZZO	90
1. Il prezzo nel retailing	90
2. La definizione del prezzo	91
3. Il calcolo del mark-up	93
4. Le strategie di prezzo nel retail	94
5. Gli sconti e i saldi	96
13. LA GESTIONE DELLA PROMOZIONE	97
1. Il processo di comunicazione nel retail	97
2. La comunicazione integrata nel retailing	99
3. La comunicazione impersonale	99
3.1. La pubblicità	99
3.2. Le promozioni di vendita	100
3.3. I <i>temporary store</i> o <i>pop-up store</i>	101
3.4. Il sito web	101
3.5. Il punto vendita	101
4. La comunicazione personale	102

4.1. Le vendite	102
4.2. E-mail	102
4.3. M-Commerce (Mobile Commerce) ossia gli SMS telefonici	102
4.4. Posta	102
4.5. I social network	103
5. Gli elementi che influiscono sulla scelta del mezzo di comunicazione	104
6. La pianificazione della comunicazione retail	106
14. IL VISUAL MERCHANDISING, LA VENDITA VISIVA	108
1. L'immagine del punto vendita	108
2. Le caratteristiche del visual merchandiser	109
3. Gli elementi del visual merchandising	109
4. L'influenza del visual merchandising sulle vendite	110
5. Il percorso del consumatore all'interno del punto vendita	110
6. Le aree fondamentali del punto vendita	111
15. ETICA E RETAIL	112
1. L'approccio etico	112
1.1. Sicurezza dei prodotti	112
1.2. La privacy	113
1.3. La protezione dell'ambiente	113
1.4. La protezione dei minori	113
1.5. Il monitoraggio nelle fabbriche di produzione	113
1.6. La pubblicità ingannevole	114
16. LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	115
1. Il contratto psicologico nel retail come elemento di riduzione del turnover di personale	115
2. Assunzione e selezione del personale per il punto vendita	117
3. Gli errori nella valutazione delle risorse umane nel retail	120
4. Le problematiche nella gestione della HR nel retail	120
5. Le opportunità professionali nel retail	121
6. Le figure professionali nel retail	121
7. Le fonti di assunzione nel retail	122
8. Il training	123
17. RETAIL E TECNOLOGIA	125
1. La tecnologia applicata all'industria retail	125
1.1. Dati quotidiani sulle vendite nei negozi	125
1.2. Dati quotidiani sulla clientela per punto vendita	126
1.3. Dati quotidiani sulle giacenze	126
1.4. Dati sulla marginalità e profittabilità di prodotto	126

1.5. Tasso di conversione	126
1.6. Dati di vendita per fascia oraria	127
1.7. E-commerce	127
1.8. Logistica	127
1.9. Prezzi	127
1.10. CRM	127
1.11. Comunicazione integrata	128

PARTE QUINTA - L'industria del retail sui mercati esteri

18. LE STRATEGIE DI INGRESSO SUI MERCATI ESTERI	131
1. Le forze che spingono verso l'espansione sui mercati esteri	131
2. Le strategie di ingresso sui mercati esteri: da cosa dipendono	132
3. Classificazione delle strategie di ingresso	133
4. Strategie di esportazione	134
4.1. L'esportazione	134
4.2. I rischi dell'esportazione	136
5. Strategie di partnership	137
5.1. Quando l'esportazione diventa franchising	137
5.2. Il <i>licensing</i>	137
5.3. Il contratto di assemblaggio	138
6. Le strategie di proprietà	139
6.1. La filiale	139
6.2. La <i>joint venture</i>	139
6.3. L'acquisizione	140
7. Qual è la strategia di ingresso più adatta?	141
APPENDICE - Le parole del retail dalla A alla Z	143

PARTE PRIMA

**I canali distributivi del retailing,
la classificazione dei diversi tipi di retailer,
i consumatori ed il loro comportamento d'acquisto**

? Le domande

- Che cos'è il retailing?
- Quali forze interne ed esterne hanno maggiormente influenza sull'industria retail?

1. Il concetto di retailing

Sotto la parola “retailing”, o anche più comunemente retail, si cela un'industria vasta e sviluppata che, attraverso la creazione di negozi e punti vendita a marchio proprio, vende il prodotto direttamente al consumatore finale.

Il retailer è il dettagliante, l'azienda che vende direttamente al cliente finale.

Nel corso degli anni l'industria retail ha trasformato il volto delle nostre città; strade un tempo ricche di artigiani e negozianti locali, hanno lasciato spazio a marchi internazionali, a griffe prestigiose, ed hanno cambiato sempre più il volto delle nostre città.

Non esiste città o provincia nel nostro paese che non abbia la presenza di negozi monomarca, di marchi più o meno noti, di boutique che assomigliano a mondi fantastici sempre più simili al paese delle meraviglie e sempre meno simili al negozio classico nel quale facevano gli acquisti i nostri genitori.

L'industria del retail ha assunto un ruolo dominante nel mondo ed in Italia, impiega milioni di persone nei vari paesi ed è per questo che vale la pena esaminare più da vicino le dinamiche di questo mondo ed il rapporto che lega retailer e consumatori.

2. Forze interne ed esterne di un'azienda retailer

Nello studio del retailing risulta fondamentale l'analisi di forze interne e di forze esterne all'azienda. Queste forze permettono all'azienda retailer di avviare la propria strategia.

Forze interne

Le forze interne all'azienda continuamente operano dando vita alla strategia aziendale.

Le forze interne sono rappresentate da:

- le risorse umane;
- i fornitori.

I lavoratori vendono il prodotto ed offrono servizio alla clientela e da loro dipende il successo di un'azienda retailer e del suo marchio; sono gli stessi lavoratori a rappresentare l'azienda ed il suo marchio.

La seconda forza interna, che gioca un ruolo fondamentale per il successo del retailer, è data dai fornitori, che sono coloro i quali producono e mettono a disposizione i prodotti per il mercato.

La logistica rappresenta un'altra forza interna estremamente importante: la consegna del prodotto nei tempi giusti presso il punto vendita è un elemento fondamentale del successo di un retailer.

Provo a portare degli esempi per rendere più chiaro il ruolo di un fornitore nel mondo del retail.

A cosa servono i costumi consegnati in negozio a fine agosto, quando la stagione è oramai finita?

A cosa servono gli oggetti di Natale consegnati in negozio al 20 dicembre?

Per questo fornitori e logistica rappresentano due forze cruciali per il successo del retailer: se la merce non è prodotta per tempo e non è consegnata per tempo non potrà mai essere venduta!

Forze esterne

Le forze esterne sono quelle forze cosiddette incontrollabili che sfuggono al controllo dell'azienda; queste forze esistono sul mercato e con esse l'azienda deve convivere e lavorare.

Le forze esterne sono rappresentate dalla concorrenza, dalle variabili politico-legali di un paese, dai processi economici, dai mutamenti tecnologici, dai cambiamenti sociali-culturali-demografici e dalle forze cosiddette geografiche.

Innanzitutto l'azienda retailer deve comprendere bene chi sono le altre aziende sul mercato, qual è la loro quota di mercato, qual è la loro strategia, quali sono i punti di forza e di debolezza di ciascun concorrente e quali potrebbero essere le reazioni.

La concorrenza è una forza esterna importante, da cui il retailer fa spesso dipendere le proprie decisioni aziendali.

Il retail decide con chi concorrere e sceglie sempre i propri concorrenti, non concorre mai per caso.

I retailer si osservano, le aziende apprendono dai reciproci errori, un'azienda può avere successo grazie al fallimento di un'altra.

Le forze demografiche hanno influito ed influiscono sul business retail in maniera considerevole.

Per esempio, pensiamo al ruolo che le donne hanno conquistato nella società italiana, al fatto che molte donne sono diventate economicamente indipendenti, che lavorano ed hanno un proprio reddito.

Quanti marchi, esclusivamente dedicati alle donne, sono sorti negli ultimi anni proprio per servire questo nuovo segmento di mercato e quanti negozi monomarca vendono prodotti riservati alle donne?

Un altro esempio di forza demografica è rappresentata dall'aumento del numero dei single.

Sono tante le aziende che hanno creato appositamente prodotti destinati al mercato dei single (pensiamo alle mono-porzioni dei prodotti alimentari che fino a pochi anni fa non esistevano).

Le nuove etnie che lavorano in Italia così come in altri paesi rappresentano un'altra forza demografica importante; quante compagnie di telefonia mobile scrivono i propri messaggi pubblicitari in lingua straniera, proprio per permettere agli immigrati nel nostro paese di comprendere il messaggio?

Infine, il ruolo dei bambini, diventato sempre più importante nella nostra società a tal punto che le aziende spesso parlano direttamente ai nostri figli: bambini ancora piccoli ma già in grado di scegliere i vestiti o la bevanda preferita!

Per semplificare, le forze demografiche possono essere riassunte come:

- nuove tendenze nella popolazione (un maggior numero di donne impiegate, un maggior numero di single, un maggiore o minore numero di divorzi e di matrimoni...);
- l'arrivo di nuove etnie, ad esempio nel nostro paese le persone provenienti da paesi come il Nord Africa, l'Est Europa, il Sud America, l'Asia;
- nuove occupazioni, la nascita di nuove professioni, come quelle legate all'applicazione della tecnologia;
- cambiamento nell'età media; sappiamo bene che noi italiani siamo una popolazione "vecchia", mentre sono soprattutto gli immigrati nel nostro paese ad alzare il tasso di natalità;
- Maggiore istruzione e consapevolezza, che hanno reso i consumatori più esigenti.

Un'altra forza esterna molto importante è rappresentata dalla cultura.

La cultura di un paese, così come le caratteristiche della società, determinano ovviamente la struttura del business nel paese stesso, aziende che adattano i propri prodotti alla cultura di un popolo.

La cultura è data dalla lingua di un paese, dalle sue tradizioni ed abitudini, dalla sua religione, dal gusto di una popolazione.

Questo adattamento viene definito in marketing “adattamento culturale”.

Ad esempio, aziende alimentari che adattano gli ingredienti di un prodotto al gusto locale; aziende di moda che modificano le collezioni sulla base delle tendenze di un paese, case automobilistiche che propongono colori diversi nei vari paesi e *packaging* che recano informazioni nella lingua del posto.

L'economia è cambiata negli anni, il maggiore o minore reddito a disposizione delle famiglie genera un impatto nel mondo del retail; ma non solo il *quanto*, anche il *come* ha un impatto sul mondo retail.

È cambiata anche la maniera di spendere il reddito, un tempo possedere un computer era privilegio di pochi, poi il computer è entrato nelle case ed è diventato tanto comune e “user friendly” quanto un elettrodomestico.

Nonostante la recessione degli ultimi anni sembra esserci stata una proliferazione di negozi di tecnologia e cellulari, e spesso persone con reddito basso spendono moltissimo nell'acquisto di nuovi cellulari, tablet e tv al plasma, che sembrano essere diventati la nuova frontiera dello status-symbol.

Continuando l'analisi delle forze esterne, le forze politiche e legali hanno ovviamente un forte impatto sul business retail.

Leggi e regolamentazioni sono spesso un ostacolo allo sviluppo dei retailer e la tassazione influisce sui prezzi (nel nostro paese l'IVA è salita al 22% negli ultimi anni e questo ha portato ad un aumento dei prezzi al dettaglio).

La stessa politica può influire sul business delle aziende, imponendo leggi e regolamentazioni, ad esempio relative all'apertura di punti vendita (per esempio, pensiamo a quanto è difficile aprire un negozio in un centro storico di una città italiana).

Inoltre, le nuove leggi in materia di lavoro che regolamentano le assunzioni ed i contratti di nuovo personale così come i licenziamenti sono un altro aspetto importante da prendere in considerazione in una attività di retailing.

Non possiamo poi dimenticare che forze politiche hanno fatto la storia, come il crollo del muro di Berlino, la rivoluzione dei giovani in Cina, la caduta di regimi che hanno favorito lo sviluppo del capitalismo e quindi del retail in aree del tutto nuove.

Il ruolo sempre più dominante della tecnologia ha influito non solo sul business retail, sulle sue dimensioni, sulla introduzione di nuovi prodotti sempre più all'avanguardia ma anche sul modo di fare business; un esempio è dato dallo sviluppo dell'e-commerce, che consente ai consumatori di comprare prodotti direttamente da internet e alle aziende di vendere senza il costo di utilizzare una forza vendite.

È in crescita esponenziale la vendita di prodotti (e di servizi) attraverso la rete: noi italiani siamo diventati più “confident” con la tecnologia, ci muoviamo con

maggiore disinvoltura nella rete e, anche il problema dei pagamenti, un tempo principale barriera dell'e-commerce, sembra essersi ridotto notevolmente grazie all'utilizzo delle carte prepagate.

Infine, le problematiche legate alla protezione dell'ambiente sono divenute un argomento importante per le aziende retailer, che spesso comunicano con orgoglio il loro rispetto per l'ambiente e le loro iniziative a salvaguardia dell'ambiente.

Ma proteggere l'ambiente può anche essere l'obiettivo del proprio business, e oggi sono molti i retailer che vendono prodotti alimentari biologici, che creano prodotti con carta riciclata, oppure che sono diventati leader nella vendita di prodotti naturali per la cura del corpo o nell'offerta di cibo organico.

📌 I casi studio: in che modo le forze culturali influiscono su un'azienda retailer?

1. Le aziende di abbigliamento che adattano le proprie collezioni ai gusti di un popolo e alle sue caratteristiche fisiche sono aziende che fanno quello che in marketing si definisce "adattamento culturale".

Molte aziende moda creano collezioni speciali per il mercato russo o est europeo, oppure per il mercato del Medio Oriente: in entrambe le aree le donne hanno gusti e stili diversi dai nostri e l'azienda è quindi obbligata a fare un adattamento di mercato o a creare una collezione ex-novo per poter vendere.

Oppure aziende di abbigliamento che offrono taglie diverse a seconda della corporatura delle popolazioni, pensiamo alle differenze tra le popolazioni asiatiche e quelle del nord Europa.

2. Le aziende alimentari o di ristorazione che adattano i propri prodotti o i propri menu al gusto locale sono aziende retailer che considerano le forze culturali di un paese e ad esse si adattano. L'inserimento di uno specifico ingrediente nel menu comporta l'adattamento dell'azienda al gusto di un paese ed il gusto è parte della cultura di un paese.

3. L'azienda retailer europea che decide di aprire punti vendita in una città come Roma è soggetta al rispetto di burocrazia e regolamentazioni locali che spesso le impediscono di modificare la facciata o di fare opere strutturali (ad es. perché l'edificio è protetto dalle Belle Arti).

In alcuni casi, la stessa azienda non può neppure mettere la propria insegna ed il proprio logo sulla facciata.

Questo è un altro chiaro esempio di come forze esterne, in questo caso le definirei politico-legali, influiscono sulle decisioni che il retailer deve prendere.

? Le domande

- In che modo possiamo classificare le aziende retailer?
- Quali sono i vantaggi e gli svantaggi delle diverse tipologie di retailer?

1. I diversi tipi di retailer

Con la parola retailer intendiamo qualsiasi azienda operante nel dettaglio (retail) che offre un prodotto o servizio direttamente ai consumatori finali attraverso la creazione di specifici punti vendita.

I retailer possono essere classificati sulla base delle loro caratteristiche.

- retailer indipendenti;
- department store (in italiano “grandi magazzini”);
- franchising;
- catene.

I *retailer indipendenti* sono i negozianti locali, che possiedono solitamente un solo punto vendita.

Questo tipo di retailer ha una maggiore flessibilità e rapidità d’azione; di contro, ha meno potere di acquisto e di negoziazione nei confronti dei fornitori che si traduce in un assortimento più limitato, data anche la minore disponibilità di capitali rispetto ad una catena di negozi.

Analizziamo i vantaggi e gli svantaggi del retailer indipendente nella tabella 2.1.

Tabella 2.1. – Vantaggi e svantaggi del retailer indipendente

Vantaggi	Svantaggi
Relazioni personali coi clienti	Minore disponibilità di capitali rispetto ai grandi gruppi
Politiche di merchandising più flessibili	Minore <i>expertise</i> e specializzazione
Flessibilità nell'orario di apertura	Limitata disponibilità di assortimento
Flessibilità nelle politiche di prezzo e negli sconti	Limitata capacità di formare il personale

I *department store* rappresentano i cosiddetti grandi magazzini, grandi location che nel proprio interno ospitano una serie di spazi (le cosiddette *concession*) caratterizzati dalla presenza di un marchio. Ciascun marchio ha una propria *concession*, una propria area fortemente caratterizzata dal design e dai caratteri distintivi aziendali e, all'interno di questa area, l'azienda vende la propria merce. Il personale che serve all'interno di una concessione è solitamente personale dell'azienda rappresentata e, solo raramente, (ad es. in periodo di saldi o durante un weekend per sostituzione) personale dello stesso *department store*.

La tabella 2.2. mostra vantaggi e svantaggi dei *department store*.

Tabella 2.2. – Vantaggi e svantaggi del department store

Vantaggi	Svantaggi
Location in centro città	Costi molto elevati per il retailer che paga una percentuale sulle vendite come affitto
Personale altamente specializzato	Il costo del personale è a carico del retailer
Vasta gamma di prodotti e di marchi	Ridotto assortimento e ridotta esposizione, ogni marchio ha a disposizione uno spazio limitato

Infine le *catene* di negozi, molto diffuse nel nostro paese, che hanno una identità aziendale e di *brand* estremamente forte, che dà molta visibilità.

Le catene hanno una sede centrale che tende ad accentrare tutte le decisioni relative alle *operations*, come ad esempio le decisioni sugli acquisti, sulle metodologie di visual merchandising, sulle consegne nonché sulle modalità di selezione ed assunzione del personale.

La tabella 2.3 sintetizza i vantaggi e gli svantaggi delle catene.