

Se potessi avere 1000mq al mese

di Enrico Marelli

In Italia ci sono ancora - pare - circa 20.000 negozi di mobili di varie dimensioni dove si svolgono le tradizionali funzioni di vendita e di acquisto e dove, quotidianamente, si materializzano le connessioni tra domanda e offerta con differenze competitive che si vanno sempre più affievolendo per ragioni ambientali, socioculturali, economiche e tecnologiche.

Io credo che sia giunto il momento -almeno per alcuni negozi - di pensare a **connessioni più evolute con i clienti** attraverso **piattaforme più relazionali** che non merceologiche, ormai logore.

È questo il tema della provocatoria fantasia di marketing che sottopongo ai lettori del Gd'A a puro titolo di ipotesi cartacea: "Se potessi avere 1000 mq." Ripeto: una fantasia!



Carnet Gallery

Nell'economia reticolare vince chi consolida le relazioni già esistenti tessute nel passato e chi ne attiva altre, più avanzate, al fine di migliorare la catena dei valori tra le imprese a monte (fornitori) e i clienti a valle (consumatori).

Ma per mediare valori più evoluti il negozio deve cambiare non soltanto tatticamente, ma soprattutto strategicamente intervenendo **sulle funzioni del punto di vendita e sui processi di creazione del valore**, in aggiunta e in accompagnamento al prodotto. È un compito di store management teso a mettere al

centro, più di ieri, le relazioni con i clienti che, sempre più, camminano e navigano tra monotone e indistinguibili produzioni. Questa ipotesi provocatoria non propone rivoluzioni, ma adeguamenti che il mutato quadro competitivo della distribuzione del mobile esige.

IL NEGOZIO DI MOBILI OGGI

Le relazioni che si tessono in negozio si basano sui mobili: questo o quell'armadio, di questo o di quest'altro marchio. Così per cucine, letti, sistemi e complementi...

Le distinzioni tra negozi, sempre meno sensibili, sono di posizionamento, di insegna, di storicità, di comunicazione... con la componente del prezzo sempre più determinante ed incisiva. Da qui la forte competizione verticale (incetta di cataloghi) ed orizzontale (cessione dell'utile) con l'oggettiva complicità dell'omologazione dell'offerta.

Il negozio è prevedibile e scontato; non intrattiene perché non argomenta; non approfondisce perché non assortisce con forti e sperimentate convinzioni; non cattura perché non valorizza

...rivenditori in cerca di un salto qualitativo per sfuggire all'incombente paura dell'indifferenza e dell'indistinzione.

gli aspetti esperienziali; non va oltre il mobile perché parte quasi sempre dal mobile; gestisce gli spazi tradizionalmente come se non si curasse delle trasversalità dei metamercati tutt'intorno, dove i rapporti di canale sono molto articolati. In un mercato fortemente convergente come quello del mobile il rischio di vendere gli stessi prodotti si fa ogni giorno più forte e, ad aggravarlo, avanza prepotente l'economia digitale che i giovani preferiscono alla stanca mediazione del negozio.

Non è, questo, l'articolo di un tecnico o di un esperto della ricerca, ma è una vissuta interpretazione delle istanze di centinaia di Rivenditori in cerca di un salto qualitativo per sfuggire all'incombente paura dell'indifferenza e dell'indistinzione.

Che fare per distinguersi?

Move



L'EVOLUZIONE DEL NEGOZIO

Che fare? Non si può negare la proliferazione di canali già avvenuta nell'ultimo decennio, soprattutto sul fronte della Distribuzione Organizzata. Un fenomeno che sta mettendo in crisi, agli occhi dei consumatori, la statica distribuzione indipendente che non sa che pesci prendere. Se la competizione si è fatta aperta, qualcosa bisognerà pur fare. Le vie di uscita non sono tante. 24.000 negozi non possono certo andare, tutti, in nicchia. Il prodotto può sicuramente essere un discriminante, ma fino ad un certo punto. Io penso che l'ipercompetitività che soffre oggi il retailer indipendente deve essere superata intervenendo **strategicamente sulle funzioni**: bisogna superare quelle vecchie per introdurre funzioni nuove capaci di:

- produrre vantaggi alla clientela;
- migliorare l'efficienza gestionale;
- generare differenziazioni continue nel modo di offrire.

Se è impossibile ottenere, tramite i prodotti, (non parlo delle nicchie!), un certo isolamento competitivo visibile e apprezzabile, bisognerà ottenerlo con altri mezzi, con altre funzioni, con altre relazioni. I vettori dell'innovazione raramente possono

...il negozio a misura di cliente prima che di produttore

essere i mobili sempre più disponibili e policanalizzabili, bensì:

- lo spettro dei bisogni da scoprire, da analizzare, da servire, da soddisfare, da tradurre in microassortimenti;
- lo spettro dei servizi da inventare oltre a quelli tradizionali perché diventino corredo immateriale dell'offerta materiale;
- lo spettro delle shopping experiences perché le visite in negozio diventino viaggi emozionali oltre che commerciali.

Come si vede, non ho parlato di approfondire (cosa necessaria) lo spettro dei prodotti, **ma quello dei bisogni, dei servizi e delle relazioni**: bisogni del cliente, servizi al cliente, soddisfazioni e piaceri del cliente. Quando un viaggio ci ha deluso,

lo evitiamo, per sempre. Quando un viaggio ci è piaciuto, lo consigliamo a tutti o lo rifacciamo.

Con il negozio di mobili è la stessa cosa: visita deludente, ritorno cancellato; visita felice, ritorno assicurato. Ma non è un problema di mobili. Si possono acquistare in ogni location!

LA COMPLEMENTARITÀ DA CREARE NEI NEGOZI

Fatta la lunga premessa sulla necessità di smuovere il negozio non con nuovi mobili, ma con nuove funzioni, provo a fantasticare sui 1000 mq. da allestire. Se facessimo un altro bel negozio con il più bravo progettista, con il più sensibile art director, con il più famoso store designer senza generare nuove funzioni, soprattutto relazionali, avremmo solo arricchito il panorama espositivo di un altro splendido monumento dell'architettura del design per ospitare produttori, media e cittadini. Agli **Store Manager** e ai loro professionali Store Designer bisognerebbe suggerire, a titolo di ricerca, di esercitarsi sui 1000 mq. non con i soliti layout e display, sia pur creativi, ma con la suddivisione dello spazio in tanti **spazi relazionali** là dove avrebbero allestito tanti **spazi produttivi**. Entrerò più avanti, sia pur superficialmente e virtualmente, nella sommaria descrizione di questi spazi intensivi e argomentativi.

Si tratta di progettare **tante postazioni** di lavoro e di approfondimento quante sono le **tematiche operative** della Casa Arredata. Si tratta di progettare **contesti specialistici** dove i mobili non sono invadenti, ma pretesti per parlarne, per

Servizi inaspettati. Come gradevoli sorprese. Come doni della bravura.

mettere in luce affinità, per suscitare desideri, per compiere scelte. Si tratta di mettersi al centro fisico di un tema (per esempio la cucina) non per vendere questa o quella marca in prima istanza, ma per connettersi con l'immaginario del cliente e con le esigenze più evolute che potrebbe avvertire se sperimentasse una full immersion tematica nel mondo della cucina. Non soltanto compositivamente.

Si tratta di non mediare alla cieca i prodotti dell'industria, ma di intermediare con professionalità tra le attese psicoeconomiche della domanda e le molteplici potenzialità dell'offerta e dei relativi servizi.

Le funzioni nuove ed evolute non cominciano e non finiscono con l'elenco dei mobili, dei marchi e dei relativi prezzi, ma partono dal cliente collocato al centro di una piccola ma densa area tematica da dove il professionista compie tutti i viaggi produttivi necessari, esplora in profondità la cultura, la psicologia, l'economia del cliente, propone scenari consequenziali alla connessione interpersonale concentrata sul tema da svolgere. Si tratta di una "TAC" prima dell'intervento costoso e impegnativo.



tivo dell'acquisto per la vita. Chi non reagirebbe di fronte ad un arredamento palesemente deficitario rispetto a quello sognato o realizzato per il vicino di casa? Chi tollerebbe una frettolosa attività relazionale che privi poi la casa dei migliori possibili benefici funzionali, valoriali, culturali e simbolici che accompagnano i mobili? Che delusione si proverebbe se l'intermediazione del negozio risultasse nettamente sotto le aspettative del cliente? Se un cliente cerca un negozio che venda valori, perché dovrebbe accontentarsi di mobili che può trovare ovunque, anche sul web? Torno, perciò, a proporre allo Store Manager che mi legge di esercitarsi virtualmente sui 1000 mq. per creare uno spazio incontestabile e incontrastato, per allestire una vera piattaforma relazionale che sviluppi, in automatico, nuove connessioni tra venditore e cliente in cerca della CASA ARREDATA con funzioni e valori intriganti, altrove inesistenti. Non è un problema di prezzi. Anzi.

L'Arredatore vive sulle differenze, sulla specializzazione, sui servizi progettuali, sulla creatività, sulle qualità distintive, sugli argomenti, sulle ragioni...

Dallo status quo omologato dei negozi si fugge non con l'estetica del contenitore o con più aggiornati layout, ma con gli argomenti che portano alla scelta dei mobili: argomenti che stimolino, ispirino, convincano per la loro indivisibilità come fossero veramente sartoriali, parola tanto abusata, ma poco praticata. Il sarto che veste me, non fa dei cloni se non è un venditore di vestiti.

I **servizi complementari** innovativi sono, purtroppo per i miscredenti, una necessità per uscire dall'oceano rosso infestato da predatori d'ogni tipo. Ci si deve convincere che sopralluoghi, progetti, consegna e montaggio, con qualche fuori misura, sono servizi dovuti, inclusi nel prezzo: cioè non

fanno più la differenza. Anzi, sono sbandierati come gratuiti! Ci si deve convincere che anche i marchi più conosciuti non sono più valori esclusivi perché iperdistribuiti e iperscontabili. Dunque chi vuole veramente uscire dall'oceano rosso per entrare nell'oceano blu delle belle opportunità, deve mettere in atto un sistema valoriale di servizi che faccia veramente la differenza, soprattutto quando si intende chiedere un premium price al cliente. Servizi inaspettati. Come gradevoli sorprese. Come doni della bravura.

LE POSTAZIONI RELAZIONALI DEL NEGOZIO

Veniamo al dunque. "Se potessi avere 1000 mq" (ma potrebbero essere anche di meno) li scandirei tematicamente, iperargomentandoli: tanti spazi di approfondimento quante sono le funzioni della casa. Non per affollarli di prodotti da esibire mettendoli in cattedra, ma per accogliervi il cliente là dove tutto parla di una sola cosa. Non per eccedere in contenitori, ma per accedere ai contenuti. Non per raccontare i marchi, ma per ascoltare i bisogni e le sensazioni. Sono piccole (100 mq.?) postazioni specialistiche dentro cui sviluppare relazioni dense con il cliente aiutato a focalizzare il tema (cucina, contenitori, living, porte...) per trovarne lo svolgimento più giusto.

Spazi facilmente riposizionabili con modifiche suggerite, anche inconsciamente, dalle conversazioni dei clienti. Se i 1000 mq. fossero suddivisi in 10 postazioni tematiche relazionali da 100 mq cadauna sarebbe facile risegmentarne una al mese o al bimestre o riposizionarle intervenendo qua e là con ritocchi più o meno importanti che innovano la quotidianità.

"Uno Store Management accorto avverte immediatamente nel comportamento d'acquisto degli individui cambiamenti che possono essere il risultato di grandi tendenze socioculturali o

anche di fattori contingenti. Si pensi all'evoluzione dei valori, delle attività, degli interessi, delle opinioni, degli stili di vita degli individui che appartengono ad una certa comunità" (Store Management, a cura di Sandro Castaldo e Chiara Mauri, pagg. 33-34, **Franco Angeli**, 2008).

Quando i 1000 mq. dovessero essere, come da questa fantasia di marketing, suddivisi in aree specialistiche dove i temi si approfondiscono

piuttosto che dilatarli dispersivamente, sarebbe molto più facile subsegmentare la domanda, centrare il target, posizionarsi differenzialmente dagli altri negozi in base ai suggerimenti della clientela. È proprio da queste postazioni intensamente relazionali che si individuano i segmenti del subcosciente da cui si estraggono le inesprese esigenze che non sarebbero mai altrimenti soddisfatte.

È un lavoro di ermeneutica, è il metodo induttivo, socratico, maieutico del "conosci te stesso" da cui deriva il negozio a **misura di cliente** prima che di produttore.

La scomposizione dei 1000 mq. in reparti di approfondimento tematico aiuta ad acquisire competenze, specializza, migliora

progressivamente, dinamicizza gli assortimenti, moltiplica i microassortimenti, facilita le performance dei reparti e le necessarie correzioni: senza rivoluzionare l'intero negozio, senza lasciarlo invecchiare in toto per anni. Soprattutto crea arredatori!

Ecco un elenco, incompleto ma oggettivo, di postazioni da 100 mq. che rappresentano più l'intensità che l'estensione, più l'argomentazione che il display tradizionale del prodotto, più l'approfondimento che non la distrazione dell'abbondanza, più la scelta che non il tentato acquisto.

POSTAZIONE RELAZIONALE LIVING

POSTAZIONE RELAZIONALE CUCINA

POSTAZIONE RELAZIONALE NOTTE

POSTAZIONE RELAZIONALE BAGNO

POSTAZIONE RELAZIONALE PORTE E DIVISORI

POSTAZIONE RELAZIONALE CONTENITORI

POSTAZIONE RELAZIONALE COMPLEMENTI

POSTAZIONE RELAZIONALE LUCE

POSTAZIONE RELAZIONALE TESSILE

POSTAZIONE RELAZIONALE ESTERNI

Un tema per postazione. Da argomentare. Da documentare. Un posto di lavoro iperattrezzato per abbattere barriere, per aprire orizzonti, per acculturare, per sensibilizzare, per far emergere i bisogni e i desideri... e, naturalmente, per vendere e guadagnare. Non è un cambiamento da poco. Si dà priorità al Cliente invece che al fornitore. Si superano i corner tuttologi, ripetitivi ed omologanti. Si assortisce non per estensione, ma per approfondimento. Si modificano gli spazi per acquisizione di sensibilità e di riferimenti d'acquisto, più che per accumulo di prodotti. Si cercano sintonie con i clienti per scegliere i fornitori più giusti. Si legge il negozio per tema cogliendone tutti gli aspetti prima di passare al successivo.

Mi si dice ogni giorno che molti mobili si stanno riducendo a consegnare pannelli e a montare contenitori. Forse non è proprio così, ma certamente dai negozi è quasi scomparso il bagno, la luce, il tessile, i complementi, le porte....

Le **POSTAZIONI RELAZIONALI TEMATICHE** specializzano sottraendo i mobili alla condizione di generalisti, mestiere che le grandi superfici assolveranno sempre meglio, ad ogni tipo di prezzo.

Bisogna invertire la tendenza, ormai consolidata, di evitare la complessità per inseguire la vendita del marchio o del prezzo: mestiere de-animato, senza valore aggiunto. L'Arredatore vive sulle differenze, sulla specializzazione, sui servizi progettuali, sulla creatività, sulle qualità distintive, sugli argomenti, sulle ragioni...

VERSO CONNESSIONI PIÙ EVOLUTE

Non ho voluto parlare dettagliatamente delle **POSTAZIONI RELAZIONALI** perché il loro progetto è un compito dello Store Manager. Posso solo dire che suddividere, come ho fatto io in questo articolo, il negozio di 1000 mq. in 10 postazioni specialistiche (possono essere anche meno) vuol dire stabilire rapporti qualificati, accrescere le competenze, proporsi con expertise, prepararsi

a interloquire scientemente, dialogare con i bisogni prima che attraverso i prodotti, superare argomentativamente la concorrenza, eccellere in una o più tematiche (postazioni), coltivare esperienze totalizzanti, dare ausili che nessun generico mobiliere potrebbe mai dare, contribuire con educati feed back al miglioramento dei programmi produttivi dei fornitori.

Ogni disciplina ha le sue punte di specializzazione. Non sfugge a questa regola l'arredamento dove esistono già eccellenti specialisti che provengono dalla qualità sia professionale che produttiva. Ma con questo scritto io cerco di andare oltre, verso specializzazioni tematiche dove le produzioni sono al servizio, trasversalmente, del progetto, non viceversa. Specialista non è chi si accaparra i marchi più conosciuti, ma chi conosce i materiali, le tematiche ambientali, le componenti del progetto, l'estetica e le funzioni, i gusti da interpretare, l'economia da controllare, l'innovazione da praticare, gli stili di vita, l'esclusività, l'anticipazione delle tendenze, le dimensioni sociali e individuali dell'abitare... Un corner con 10 cucine non è uno spazio relazionale, ma di prodotto.

Sarà difficile essere specializzati sulle 10 postazioni, ma sarà possibile, anno dopo anno, emergere su qualcuna di esse in modo esemplare, da essere additati come tali: "vado da Tizio perché nessuno come lui può crearmi il living che ho in testa!"

"Se potessi avere 1000 mq." è un'ipotesi percorribile purché evolva la prassi dei consueti layout e degli scontati display. Concentrarsi su un tema solo vuol dire analizzare la domanda acutamente per rispondere acutamente senza generalizzazioni; vuol dire dinamicizzare gli assortimenti man mano che i clienti ne accusano la stanchezza; vuol dire muovere in continuazione qualche parte del negozio non per svecchiarla, ma per adeguarla alla domanda imprevedibile.

La formula "POSTAZIONE", soprattutto se i mq. sono controllabili, è pratica perché riformabile non su dettame dell'offerta a monte, ma sulla conoscenza delle esigenze a valle.

Le **CONNESSIONI EVOLUTE** sono nuove funzioni, nuovi servizi, nuove emozioni da shopping che superino quelle praticate oggi. Non possono che derivare dai consumatori perché loro cambiano più velocemente dei produttori!

Parafrasando Socrate direi agli Store Manager impegnati a scoprirle per praticarle: "Conosci il tuo Cliente" (Perché i mobili li conosci già a memoria).

Postscriptum:

Questa fantasia di Store Management non serve ai negozi che, per fortuna e bravura, vendono tanto e bene, ma è indispensabile per tutti quei negozi che non si schiodano dalle basse vendite e dai magri guadagni pur gestendo bei marchi dentro bei negozi. Sono tanti i bei negozi imbalsamati. È un percorso che loro possono fare. Creativamente! Con l'entusiasmo di chi, negli anni di inizio boom, sognava "1000 lire al mese" per cambiare la vita.

emarelli@spazio3.191.it