

Channel & Retail Academy

Nuovi 'luoghi' per parlare al cliente

Con questa riflessione sull'evoluzione dei punti vendita in 'piattaforme relazionali' prende il via una rubrica realizzata da SDA Bocconi, per scoprire come cambia il mondo del commercio **DI SANDRO CASTALDO E MONICA GROSSO***

Le imprese oggi operano in un'economia reticolare, dove il successo è fondato sulla capacità di attivare continuamente nuove relazioni e consolidare quelle preesistenti sulla base di solidi presupposti fiduciari. Internet e le iniziative di *digital & social networking* sono una chiara manifestazione di tale fenomeno, dove alcuni operatori si specializzano nella sola attività di 'infomediazione', ovvero nel mettere in contatto potenziali acquirenti con imprese in grado di offrire prodotti e servizi idonei a soddisfare le esigenze della domanda, senza svolgere alcuna funzione logistica relativamente alla gestione dei flussi fisici e senza nemmeno assumere rischi commerciali con riferimento al prodotto o al servizio. Il valore prodotto da queste imprese della nuova economia reticolare sta proprio nella capacità di *matching* e di *networking*. Le imprese che operano nel settore commerciale non si sottraggono a tale tendenza generalizzata della nostra economia. Anzi sono proprio le imprese del commercio, che tradizionalmente svolgono una funzione di *matching* fra l'offerta proposta dalle imprese industriali e le esigenze espresse dalla domanda finale, a rappresentare il soggetto economico centrale della nuova economia reticolare. In particolare, è il punto vendita a costituire il luogo o, più propriamente, il 'nodo' in cui si materializzano le connessioni fra domanda e offerta. In questo nuovo contesto il punto vendita non svolge solo le tradizionali funzioni di luogo di vendita o di luogo d'acquisto, ma per sfruttare appieno le opportunità disponi-

bili nella nuova economia della connessione, dovrebbe proporsi quale 'piattaforma relazionale', in grado di svolgere funzioni di 'connessione evoluta' fra le imprese industriali che si collocano a monte della supply chain e il cliente finale. 'Connessione evoluta' vuol dire non limitarsi alla mera funzione logistica delle attività commerciali, ma cogliere l'opportunità di far evolvere tale funzione sotto il profilo informativo, della shopping experience, della capacità di sviluppare una forte *customer intimacy* e così via. Solo in questo modo il commercio sarà in grado di svilupparsi ed arricchirsi di funzioni ad elevato valore aggiunto per il cliente e per l'impresa, ed evitare di essere 'messo nell'angolo' da altri media in grado di svolgere tali funzioni di 'connessione evoluta', come ad esempio i canali digitali, l'e-tailing o i social network.

È opportuno ricordare che nella nostra economia nazionale sono presenti oggi più di un milione di punti di vendita e, quindi, operano più di un milione di store manager responsabili di 'impianti' distributivi. La distribuzione di beni è responsabile quasi del

25% del Pil. Se aggiungiamo l'intermediazione di servizi, i valori crescono oltre il 50% del prodotto interno lordo. Insomma, una parte fondamentale della nostra economia è presidiata dalle attività commerciali, che rappresentano il volano dei consumi e l'interfaccia fondamentale fra produzione e domanda. Dalle sorti di questo settore dipende la nostra economia, visto anche la tendenza oramai accertata di spostamento delle attività produttive verso i Paesi che propongono costi più contenuti dei fattori produttivi, come il costo del lavoro, delle materie prime e dell'energia. A tal riguardo si pensi semplicemente all'evidenza che è sufficiente qualche giorno di chiusura in più degli esercizi commerciali nell'arco di un anno, per via di qualche festività, per ridurre il Pil anche di un punto! Questa energia potenziale insita nel commercio va sfruttata, ed è responsabilità delle stesse imprese commerciali e delle istituzioni che ci governano individuare tale energia e canalizzarla adeguatamente. Diviene pertanto prioritario valorizzare questo potenziale ancora inesperto,



Channel & Retail Academy: formazione d'eccellenza

➔ **PER COMPETERE CON SUCCESSO IN MERCATI IN COSTANTE EVOLUZIONE**

COME QUELLI ATTUALI, le imprese sono chiamate a creare formule di delivery del valore sempre più sofisticate, volte ad assicurare loro una crescente competitività ed economicità. In tale scenario rivestono un ruolo sempre più critico i canali distributivi, fondamentali per accedere con la propria offerta al mercato finale. Scegliere, attivare e gestire i canali distributivi giusti, comunicare e distribuire in modo innovativo attraverso la supply chain diventano quindi sfide importanti per i marketing & sales manager al fine di creare sistematicamente un valore differenziale, innovativo ed economicamente vantaggioso.

In questo contesto diventano fondamentali la formazione e la ricerca di eccellenza, cui spetta il compito di sviluppare e diffondere conoscenze e competenze innovative e di dischiudere le menti verso una nuova visione del channel e retail management.

Di fronte a un panorama formativo e di ricerca internazionale frammentato, SDA Bocconi con la main sponsorship di IBM ha fondato la Channel & Retail Academy, un'iniziativa strategica internazionale di lungo periodo che si pone l'obiettivo di favorire lo sviluppo e la divulgazione di competenze avanzate sui temi del channel e del retail management. Si tratta di un progetto che mira a porre le basi per lo sviluppo di una piattaforma di know-how e di un network di expertise accademiche e manageriali che offrano un contributo di eccellenza per la crescita professionale di senior e junior executive. L'Academy fa leva sulla tradizione di ricerca e formazione di SDA Bocconi e sul know how e le relazioni delle aziende sponsor. Tra queste innanzitutto IBM, nel

ruolo di main sponsor, che ha creduto fin dal primo momento nella rilevanza di tale iniziativa per la comunità manageriale internazionale, mobilitando risorse ed energie intellettuali presso la sua corporate nordamericana e le principali filiali europee. Supportano l'iniziativa anche Prénatal (premier sponsor), Natuzzi e Luxottica (entrambe sponsor), aziende attivamente interessate allo sviluppo delle competenze del settore. Elemento centrale dell'Academy saranno le iniziative formative, ideate per soddisfare le esigenze di profili e livelli manageriali diversi. Nel 2011 l'Academy proporrà tre iniziative formative, tutte in lingua inglese. Due programmi brevi e intensivi, di livello advanced - "The Marketing in You" e "Go to Market" - saranno destinati rispettivamente ai senior executive e ai quadri di aziende di produzione e di distribuzione, trattando i temi di frontiera del retail marketing e del channel management. Un terzo programma di durata più estesa, intitolato "Retail Manager", sarà lanciato per formare i giovani talenti e i manager 'high-potential' del retail ma anche delle imprese di produzione con l'obiettivo di approfondire le dinamiche gestionali dei canali e delle imprese di distribuzione. L'Academy svilupperà sistematicamente nuove conoscenze e farà in modo di catalizzare l'interesse della business community sui temi trattati nei programmi formativi. A tale scopo si avvieranno importanti sinergie con il network di comunicazione dei partner e con iniziative già da tempo attive presso la SDA Bocconi, come la Marketing Community e l'Osservatorio Retailing, che da anni sviluppa ricerche di frontiera sul retail e sui canali distributivi.

www.sdbocconi.it/it/programmi_di_formazione/channel_and_retail_academy.htm

anche per via della passata storia recente del nostro commercio, fatto di leggi restrittive, volta a proteggere rendite di posizione, piuttosto che a generare sana concorrenza e sviluppo del retail nazionale, che oggi si trova purtroppo a competere con difficoltà rispetto a player internazionali. Basti pensare alla capacità di alcune imprese multinazionali del fashion system (ad esempio Zara, Mango, H&M, Gap, Abercrombie & Fitch, Hollister), che hanno messo in difficoltà le nostre imprese, indubbiamente molto più solide e riconosciute con riferimento alla componente prodotto, ma meno dotate sul fronte delle politiche di 'go to market' e di retail innovation. Per difendere le industrie nazionali e il sistema paese, è necessario iniziare dalla fine, ovvero lavorare sul punto vendita, il luogo in cui si crea il reale valore per la domanda e dove si svolge quella fondamentale attività di connessione evoluta, di cui il nostro commercio deve appropriarsi. Gestire un punto vendita che si propone al mercato quale piattaforma relazionale implica cambiamenti radicali, che non possono limitarsi alla semplice ridefinizione dell'ambiente del punto vendita o all'adozione di meccanismi promozionali e di comunicazione 'one to one'. Divenire piattaforma relazionale vuol dire mutare radicalmente la strategia dell'impresa, le funzioni del punto vendita e i suoi principali processi di creazione di valore. L'Osservatorio Retailing, il Centro di Ricerca integrato nell'ambito della Channel & Retail Academy, ha svolto una dettagliata ricerca (riportata in *Store management*, pubblicato da Franco Angeli, 3^a edizione, 2010) che propone, anche con l'ausilio di casi concreti, un approccio allo store management di tipo relazionale, in modo da coadiuvare gli store e retail ma-

nager attuali e quelli del futuro ad avviare quella transizione dei loro punti vendita verso la funzione di piattaforma relazionale. Per governare i nuovi contesti di mercato ipercompetitivi le imprese commerciali e industriali non possono più prescindere dallo sviluppo e dal consolidamento delle reali determinanti del vantaggio competitivo, da un

lato, migliorando continuamente l'efficienza della propria gestione e, dall'altro, accrescendo la *customer centricity* e rigenerando il potenziale di differenziazione della propria offerta, tramite un radicale ripensamento del ruolo del punto vendita e sviluppando una continua tensione all'innovazione di tutti i touchpoint virtuali e reali con la domanda.

*SDA Bocconi School of Management