

## LE ATTIVITA' COMMERCIALI NEL POST COVID-19: COME ACCENDERE LA LUCE NEL TUNNEL?

Di Luca Cocchiglia

Nelle ultime settimane abbiamo assistito e siamo anche stati direttamente coinvolti nei profondi cambiamenti dei consumi e degli acquisti che la gestione dell'emergenza ha generato. Lo scenario di riferimento si è modificato in direzioni e con modalità assolutamente imprevedibili, ma altrettanto rapide, e con impatti immediati nell'arco di pochissimi giorni, andando a disegnare equilibri completamente diversi da quelli esistenti solo qualche giorno prima. La chiusura di tutte le attività commerciali al consumo di "non prima necessità" ha generato la discontinuità del contatto, del servizio, e ovviamente della vendita ai consumatori finali, costretti a posticipare i propri acquisti o a finalizzarli attraverso gli altri canali ancora attivi. In queste ultime settimane si leggono significative crescite delle vendite online, pur con maggiori concentrazioni legate a specifiche categorie merceologiche di più immediata urgenza. Di fatto il 75% degli acquirenti che hanno effettuato acquisti da siti e-commerce nel periodo legato all'emergenza Covid-19, non lo aveva mai fatto prima (fonte Forbes.it). Si tratta di nuovi utenti che è pensabile possano continuare ad acquistare, anche solo parzialmente, online anche in futuro. Il cambiamento che passa attraverso nuove esperienze può generare nuove abitudini.

### PASSATA L'EMERGENZA – I NUOVI POSSIBILI SCENARI

A fronte dell'immediata e prevedibile reazione dei consumi, e dei consumatori prima, è utile considerare quali possano essere gli elementi di riflessione nella direzione della ripresa delle attività commerciali al consumo, e nella fase di riapertura dei negozi, al fine di definire un coerente (e probabilmente nuovo) modello di business, da declinare in funzione dei diversi elementi che compongono l'attività commerciale: i clienti in primis, subito seguiti dai fornitori, e le strategie assortimentali e di servizio che possa essere opportuno rifocalizzare.

- **I CLIENTI:** sarà necessario riconfermare, anche attraverso nuove modalità, il valore positivo della relazione e di tutti gli elementi sui quali è stata basata e consolidata, gli aspetti empatici ed emozionali, di servizio o anche di una mirata proposta commerciale. Il tema dell'ascolto attivo e la comprensione delle aspettative e dei bisogni dei clienti, è realizzabile attraverso delle survey mirate da destinare ai clienti stessi. Le informazioni derivanti dal coinvolgimento dei clienti sono la base per comprenderne le esigenze, e definire coerenti strategie commerciali a loro destinate, a vantaggio di un positivo engagement.
- **I FORNITORI:** una nuova possibile modalità di relazione con i fornitori basata su più ampi e profondi contenuti. Al fornitore si può chiedere un contributo concettuale e di consulenza commerciale, da giocare insieme per creare strategie commerciali di ingaggio del consumatore. Il fornitore deve essere in grado di comprendere i bisogni del retail e proporre soluzioni coerenti a beneficio del comune risultato finale. Il futuro scenario della relazione fra fornitore e retailer sarà ancora più fortemente basato su un modello consumatore-centrico, rispetto al passato.
- **LA STRATEGIA DELL'OFFERTA E DELLE SCELTE ASSORTIMENTALI:** la ripresa dei consumi potrà avere molte diverse caratteristiche, ad oggi difficili da prevedere, ma le principali ipotesi sono legate a "revenge spending" o "reset spending", in considerazione di atteggiamenti di forte impulso agli acquisti o di contro, di estrema cautela e prudenza. In ogni caso la comprensione delle aspettative e dei segnali da parte dei clienti sarà utile a disegnare il modello di offerta, che potrebbe essere necessario rimodulare nel breve periodo e

monitorare nel periodo che seguirà. Le abitudini e gli stili di vita delle persone saranno diversi rispetto al passato. Dagli aspetti legati ad una diversa socialità, alle esigenze di maggiore protezione e salvaguardia personale; anche da queste considerazioni la direzione del cambiamento dell'offerta, delle categorie di prodotto, dei marchi, in funzione dei nuovi comportamenti del consumatore.

- **LA STRATEGIA DEL SERVIZIO:** a fronte di una mutata gestione della vicinanza fisica, anche all'interno delle attività commerciali, la relazione e la fidelizzazione passeranno attraverso differenti elementi di servizio. Aspetti precedentemente di modesta rilevanza possono diventare prioritari nella scala del processo decisionale del cliente. Il tema della sicurezza personale avrà una forte valenza nelle fasi iniziali della ri-partenza delle attività commerciali, per tutte le persone coinvolte. Il consumatore che si sente a suo agio, in relazione all'ambiente, alle persone di vendita, alla modalità della proposta e ai beni con i quali entrerà in contatto, avrà una maggiore propensione e fiducia nel finalizzare gli acquisti. Il personale di vendita dovrà essere in grado di raccogliere la sfida aprendosi verso nuove competenze: il consumatore della ri-partenza potrebbe richiedere un diverso modello di relazione e nuovi elementi di customer experience. Fermo restando la centralità del riferimento nel processo di acquisto all'interno del negozio fisico, il servizio della consegna a domicilio, del pagamento online, o dell'acquisto su una piattaforma e-commerce del negozio stesso, o in partnership con il fornitore, possono essere modelli di servizio in grado di rispondere alle nuove esigenze del cliente finale.

## CONCLUSIONI - 5 STEP OPERATIVI:

1. Utilizzare in modo profittevole questo tempo sospeso, nella comprensione che nuovi modelli di business saranno necessari per il futuro, sia nel breve che nel medio periodo.
2. Attivare degli strumenti - questionari e indagini - di ascolto attivo verso i clienti finali per disegnare una coerente strategia operativa da attivare per la ri-partenza.
3. Verificare/ rifocalizzare il purpose generale dell'attività, aggiornando se necessaria la strategia di posizionamento, la proposizione e lo storytelling.
4. Promuovere partnership con i fornitori, con quali condividere strumenti, competenze e risorse da attivare in modo congiunto per un nuovo business model. Da considerare anche l'utilizzo di strumenti e supporti di comunicazione digitale del partner fornitore, come il sito, e-commerce, pagine social, per la promozione congiunta con link diretti all'acquisto del prodotto.
5. Identificare le competenze professionali che devono essere aggiornate in relazione al nuovo scenario operativo, all'interno della propria organizzazione per le persone di vendita, attraverso percorsi di coaching e modelli di leadership da promuovere.

La sfida della ri-partenza necessita di propensione al cambiamento, flessibilità, velocità, e la capacità di pensare e realizzare nuove formule di collaborazione.

Le decisioni e le azioni di oggi, con la giusta luce per guadagnare l'uscita dal tunnel in modo più sicuro e rapido, puntando ai risultati di domani.