

# il PUNTO di Alessandro Minello

Direttore EBiComLab - Centro studi sul terziario trevigiano

## FEDERMODA TREVISO: COME STA AFFRONTANDO LA SFIDA COVID 19

Un sistema resiliente, nel quale si intravedono nuovi orientamenti verso formule con più contenuti digitali e concept innovativi

### SINTESI DEL LAVORO

Il sistema di Federmoda della provincia di Treviso si interroga sull'esperienza di questi primi due mesi di (ri)apertura a seguito della fine del lockdown. Lo fa attraverso un questionario che tocca alcuni temi rilevanti: strategie dell'impresa, comportamento di consumo, sostenibilità d'impresa, rapporti di filiera. Alla rilevazione ha risposto il 30% (quasi uno su tre) della platea di associati alla categoria (102 su 342):

- L'86% appartiene al settore abbigliamento-calzature;
- Metà del campione sono ditte individuali (il 47%);
- Sono localizzate in aree centrali (62%);
- Appartengono in prevalenza ai tre principali nodi territoriali:
  - Grande Treviso;
  - Castellana-Montebellunese;
  - Conegliano-Vittorio Veneto.

### IL SETTORE HA REAGITO

*Verso concept moderni, con più tecnologia, reti di collaborazione e ricerca di nuova sostenibilità*

Il sistema moda ha reagito alla fase di emergenza modificando il concept espositivo, adottando modelli più innovativi, con minori prodotti/merci esposte, e introducendo/esplorando nuovi canali di vendita come l'e-commerce. Alcuni hanno anche introdotto nuovi prodotti o servizi, innovando l'offerta.

Tra coloro che hanno modificato il concept, molta attenzione è stata posta alla riorganizzazione degli spazi espositivi (incluso vetrina, scaffali) e gli allestimenti.

Oltre all'e-commerce, in generale c'è stata un chiaro orientamento al digitale, con potenziamento del sito internet e dei canali social.

Vi è la tendenza ad andare verso negozi, moderni, innovativi, connessi, verso "botteghe" più digitali.

Al tempo stesso, al netto del divieto di licenziamento, c'è l'attenzione, laddove possibile, a preservare il capitale umano, il personale, utilizzando tutti gli strumenti disponibili. Preoccupa, tuttavia, che uno su quattro, pensi in futuro di ridurre il personale.

La pandemia ha fortemente ridimensionato i piani di investimento con contenimento degli ordinativi e del rinnovo delle proposte. La liquidità è stato ed è tuttora uno dei problemi maggiori, che il settore sta affrontando attraverso la richiesta di prestiti bancari garantiti dallo stato e procedendo con la rinegoziazione degli affitti.

Da notare che solo uno su cinque è in grado di gestire l'emergenza con i normali strumenti bancari.

In questo contesto emerge la tendenza a rafforzare forme di partnership con altre imprese, creando specifiche reti di collaborazione.

## IL COMPORTAMENTO DEI CLIENTI

### *Riduzione della spesa tra voglia di (nuova)normalità, disagi e diffidenza*

L'affluenza dei clienti nel periodo di riapertura è stata più o meno uguale a quella che gli esercenti di aspettavano, solo una parte del campione si aspettava una maggiore affluenza. C'è voglia di ritorno alla normalità ma ci si rende conto che, per il momento, non potrà essere quella di prima.

Le misure anti-COVID hanno infatti creato disagi negli acquisti, tanto che i clienti sono molto concentrati sulle norme di sicurezza, che, a loro e volta, inducono ad un atteggiamento di diffidenza verso i prodotti e le merci da provare e toccare con mano. Inoltre, il contatto umano, l'interazione tra personale di vendita e cliente, viene in parte compromesso dall'uso necessario delle mascherine. In questo contesto i clienti entrano in negozio alla ricerca di prodotti mirati trascorrendo meno tempo possibile al suo interno. Vi è poi la tendenza ad acquistare di più la fascia di prodotti meno costosi dell'assortimento oppure articoli in promozione. Il risultato finale è una netta diminuzione della spesa media procapite e del corrispondente fatturato dell'esercizio.

## IL SUPPORTO DEI FORNITORI

### *Inferiore alle attese, pur tra luci e ombre*

Il rapporto con i fornitori è contraddistinto da luci ed ombre. Luci perché in effetti il sistema di fornitura ha concesso alcune agevolazioni agli esercenti sotto forma di sconti e dilazioni nei pagamenti, ombre perché, più in generale, le aspettative erano maggiori in termini di supporto e, soprattutto, rivolte all'intera platea e non, probabilmente, ai soggetti che hanno un maggiore potere negoziale.

Circa due terzi ha ottenuto una dilazione dei pagamenti fino a 3 mesi sulla merce consegnata prima del lockdown, mentre un terzo ha ottenuto una scontistica fino al 30%. Per la merce non ancora consegnata dopo la riapertura, questi valori sono stati ampliati solo per una parte minoritaria delle imprese. Sempre con riferimento agli ordini non ancora consegnati sono stati concessi annullamenti parziali solamente in misura limitata.

In sostanza il sistema di fornitura, da un lato, ha concesso alcune agevolazioni, dall'altro, queste non sono risultate così rilevanti e diffuse rispetto a quelle normalmente pattuite, da cui il giudizio di insoddisfazione da parte dei negozi.

## <<CHE FARE DUNQUE?>> È IL MOMENTO DI RIPENSARE IL MODELLO DI BUSINESS

### *Bottega fisica sì, ma più digital, social, connessa, nodo di rete. In altre parole un LAB*

La pandemia ha colpito duramente gli esercizi, la riapertura nella fase 2 non è stata facile né scontata, mentre l'approccio alla fase 3, quella attuale, si prospetta ancora più difficile. I problemi di liquidità, determinati dal calo dei fatturati, mettono a dura prova la capacità di resilienza delle strutture commerciali. Le moratorie dei pagamenti rateali, la rinegoziazione dei contratti di locazione, i nuovi prestiti garantiti, hanno in parte reso sostenibile questo periodo, ma al tempo stesso hanno rinviato un problema di equilibrio finanziario che potrà risolversi solo con la ripresa dei consumi e dei fatturati, nonché con una maggiore dialettica di filiera (accordi di filiera) con il sistema di fornitura.

Il sistema ha certamente reagito, supportato anche dalla rete di servizi dell'Associazione di appartenenza, tuttavia, nel medio periodo, peserà il crollo attuale degli investimenti di un settore che invece dovrebbe fare del rinnovo delle collezioni, degli spazi espositivi, della comunicazione un punto di forza.

In futuro la bottega diventerà più digital, social, connessa, più nodo di rete, anche più Lab, uno spazio dove sperimentare, ideare, far vivere nuove esperienze al consumatore, sia quello lontano, sia "quello a distanza", decentrato in smart working. La bottega dovrà sviluppare una dimensione virtuale accanto a quella fisica. Alcune imprese hanno imboccato questa strada.

Forse è il momento giusto per rivedere il business model di una parte delle imprese del settore, dove prevalgono ancora formule imprenditoriali poco strutturate e capitalizzate e poco orientate al digitale.

Ma pensare ad un futuro in cui si dovranno gestire modelli di business ad elevata intensità digitale, con l'aggiunta di mercati online e la revisione dei sistemi di fornitura, senza un salto di qualità tecnologico e culturale diventa una strada in salita.