



la Feltrinelli

GRUPPO
FELTRINELLI

“Non vedo discontinuità
tra la Feltrinelli degli
inizi e quella di oggi. Per
me la Feltrinelli
rappresenta una proteina
nobile di una società
democratica”
-Carlo Feltrinelli

Economia e Gestione delle imprese
commerciali

IL GRUPPO FELTRINELLI **2**

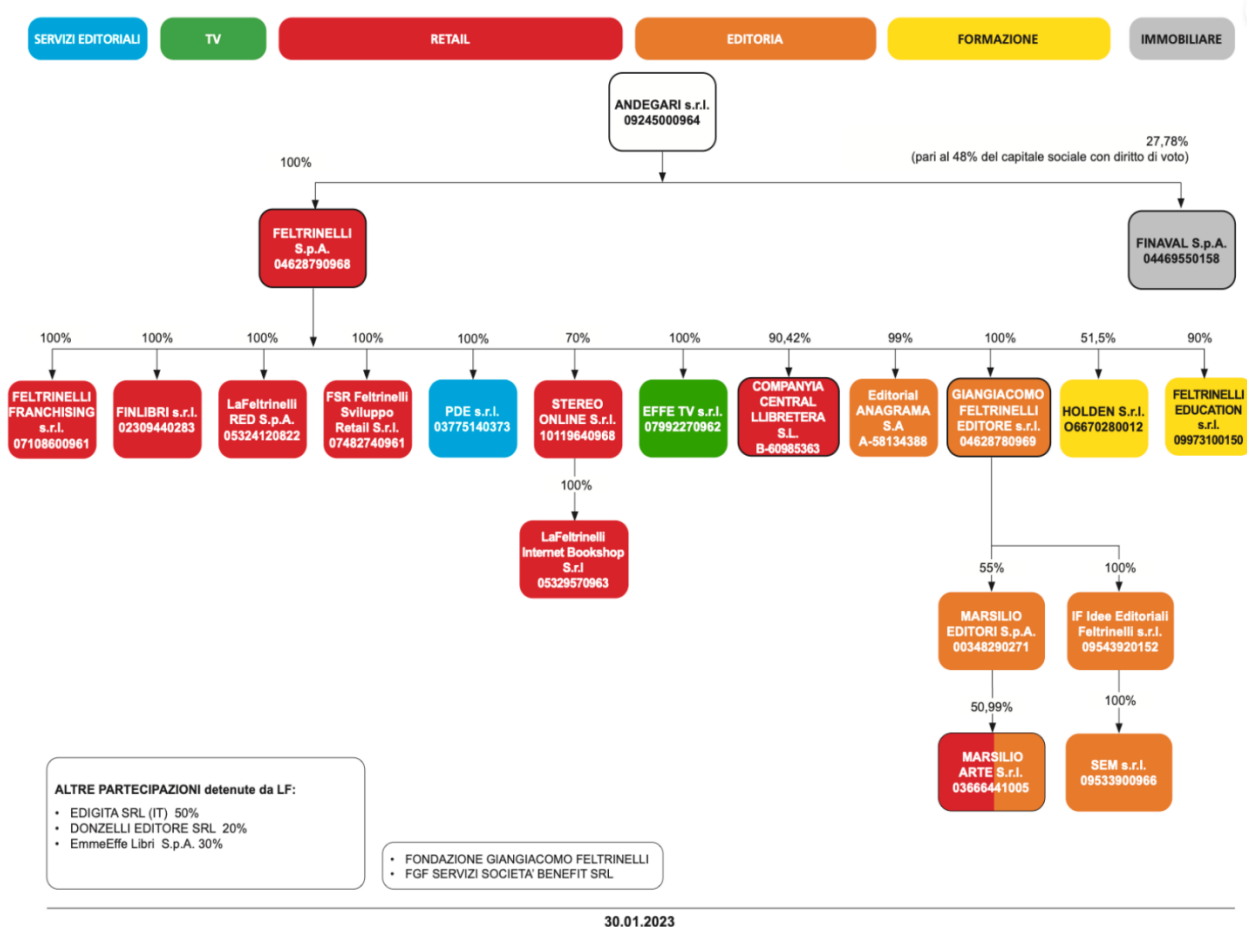
<i>ANALISI S.W.O.T</i>	3
<i>ANALISI DI SCENARIO</i>	5
<i>Obiettivi</i>	9
<i>Identificazione dei Consumatori e Strategie di Marketing</i>	10
<i>Strategia Aziendale</i>	11
<i>Strategia proposta</i>	14
<i>Conclusioni</i>	19
<i>Modalità di stesura del report</i>	19
<i>Bibliografia e Sitografia</i>	20

Il Gruppo Feltrinelli

Il Gruppo Feltrinelli nasce il 18 giugno 1955 in un caffè di Milano; è da oltre sessantacinque anni una delle principali case editoriali indipendenti, diffusa in tutta Italia e conosciuta in tutto il mondo. L'Organizzazione, con più di 2000 dipendenti, è al centro della cultura e dell'intrattenimento critico, con un'offerta innovativa e accessibile; persegue un'unica missione, cioè promuovere l'autonomia e la libertà di pensiero, il coraggio, la sperimentazione e il confronto. Nonostante operi in numerose ed eterogenee aree di attività, esse hanno una fonte identitaria comune e il medesimo orizzonte valoriale.

Infatti il Gruppo opera su tutta la filiera del libro; dall'editoria, con Giangiaco Feltrinelli Editore e con i singoli editoriali collegati (Apogeo, Gribaudo, Rough Guide, SEM e in Spagna con Anagrama), al retail con la catena di Librerie Feltrinelli (103 dirette e 9 in franchising diffuse in tutta Italia) e alla distribuzione e promozione intermedia mediante EmmeEffe, cioè una joint venture costituita con il Gruppo Messaggerie italiane (70% della proprietà sotto il controllo di Messaggerie Italiane e il restante 30% dal Gruppo). È importante specificare che i due gruppi mantengono l'indipendenza delle proprie reti promozionali.

Sul fronte e-commerce l'organizzazione opera mediante il sito *laFeltrinelli.it*, che grazie alla collaborazione con *ibs.it* e *libraccio.it*, persegue l'obiettivo di divenire il più grande polo e-commerce di prodotti editoriali in Italia. L'offerta editoriale del Gruppo si estende al settore audiovisivo con EFFETV, editore del marchio pay TV *laF*, fino ad arrivare all'attività di ricerca (Fondazione Giangiaco Feltrinelli) e formazione (Scuola Holden, attività di Prima Effe e Feltrinelli Education).



Analisi S.W.O.T.

<p><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevata integrazione verticale ▪ Abilità nel creare sinergie ▪ Logica Omni-channel ▪ Basso tasso di obsolescenza 	<p><u>Punti di debolezza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte esposizione all'andamento dei prezzi delle materie prime ▪ Elevata concorrenza sui canali distributivi
<p><u>Opportunità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovazione e sviluppo del mercato ▪ Numerose opportunità promozionali 	<p><u>Minacce</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescita della pirateria ▪ Instabilità del sistema economico

Punti di forza

- Il Gruppo Feltrinelli in alcuni settori identitari, come ad esempio la distribuzione e la vendita di libri, gode di un'elevata integrazione verticale. Grazie alle acquisizioni e collaborazioni strategiche introdotte negli anni, il Gruppo è in grado di porre sotto il proprio controllo l'attività dell'editoria, della distribuzione all'ingrosso (con EmmeEffe Libri S.p.a.) e la vendita al dettaglio. Tale aspetto non può che configurarsi come un punto di forza per l'Organizzazione, traducendosi in un elevato potere contrattuale all'interno della filiera del libro.
- Un altro punto di forza che risulta lampante è la capacità di sfruttare e creare delle vere e proprie sinergie tra le numerose attività svolte, che richiedono spesso, sforzi e competenze molto differenti tra loro, basti pensare all'attività immobiliare e di formazione. A tal proposito, il Gruppo, per rispondere alle trasformazioni dei consumi, dei gusti e ai mutamenti della fruizione culturale, ha lavorato negli anni a un'idea di retail imperniato in una logica più "dinamica", che sia in grado di trasformare il prodotto culturale in un driver di socialità, scambio e incontro. È proprio in quest'ottica che nasce nel 2012 RED Feltrinelli. Si tratta di un connubio, una sintesi perfetta tra cultura ed enogastronomia. All'interno del punto vendita è possibile immergersi nella lettura e allo stesso tempo gustare una cucina di qualità e partecipare ad eventi di vario genere.
- Un ulteriore punto di forza dell'organizzazione risiede nella capacità di operare mediante una logica omni-channel, che prevede la presenza di più canali, integrati tra loro, al fine di creare un contatto con il consumatore finale. Tale "formato" consente alla clientela del Gruppo di disporre di numerose opzioni; un esempio è la possibilità di acquistare il prodotto sull'apposito sito e ritirarlo direttamente in negozio (c.d. "click and collect", permettendo all'impresa di ridurre, in parte, i propri costi operativi).
- Gli articoli rientranti a far parte dell'offerta del Gruppo sono caratterizzati da bassi tassi di obsolescenza, più nello specifico si fa riferimento alla vendita di libri cartacei, che sembrerebbe un'attività intramontabile. A tal proposito, è possibile riportare una citazione di James Daunt, CEO di Barnes & Noble (la più grande libreria al dettaglio del mondo): *"I've been bookselling for 30 years and have always been told that books are one step from the grave. There was TV. Then mobile phones. Then Kindle. Then gaming. Then social media. I'm sure entire books will someday be written on eyeglasses by AI. But physical books have been around for centuries, and they've lasted pretty well."* (Sono in libreria da 30 anni e mi è sempre stato detto che i libri sono a un passo dalla tomba. C'era la TV. Poi i telefoni cellulari. Poi Kindle. Poi il gioco. Poi i social media. Sono sicuro che un giorno interi libri saranno scritti su occhiali da vista da AI. Ma i libri fisici esistono da secoli, e sono durati abbastanza bene.)

Punti di debolezza

- Come tutti i retailer che operano nel settore in questione, il Gruppo è fortemente esposto all'andamento dei prezzi delle materie prime e conseguentemente all'industria cartaria, che negli ultimi anni ha assistito a un forte rialzo dei costi. Data la struttura della filiera del libro, i rialzi del prezzo della carta vengono in parte trasferiti alle tipografie e infine agli editori; quest'ultimi, raramente, sono in grado di trasferirli sul consumatore finale data la struttura e l'elasticità della domanda. In sintesi, le variazioni di prezzo sono quasi totalmente assorbite dai punti vendita al dettaglio.
- Il settore in cui opera l'Organizzazione è soggetto ad una concorrenza tipicamente basata sul prezzo, o per la quale quest'ultimo riveste un ruolo cardine, soprattutto nei canali distributivi. La price-competition, utilizzando il termine anglosassone, si configura come la più lesiva per un settore, in grado di provocare numerosi fallimenti. Seppur con "abbozzi" di collaborazione, il Gruppo si trova di fronte la necessità di dover fronteggiare un grande retailer online, cioè Amazon, rinomato per un'elevata efficienza operativa, che gli consente di mantenere un livello di prezzi relativamente bassi. Inoltre, è bene ricordare la concorrenza indotta dal mondo della grande distribuzione organizzata (GDO), seppur marginale. Tutti i fattori citati poc'anzi possono inficiare sull'efficacia dei canali distributivi controllati dall'Organizzazione, tra i quali figurano le librerie fisiche, sia di proprietà che in franchising e il sito e-commerce.

Opportunità

- Il mercato di riferimento in cui opera il Gruppo è soggetto ad una forte innovazione tecnologica, soprattutto grazie all'avvento dei nuovi e sempre più performanti lettori e-book, nonché il mondo degli audiolibri. Più che configurarsi come una minaccia, tale evoluzione si è rivelata come una spinta propulsiva al business dell'Organizzazione, permettendo il sorgere di collaborazioni tra aziende (a tal proposito è interessante citare la cooperazione tra Rakuten Kobo Inc. e Il Gruppo Feltrinelli, promossa mediante la vendita dei dispositivi e-book nei singoli negozi) e incrementando la domanda di settore.
- In Italia il mercato della "fruizione culturale" è particolarmente sviluppato rispetto a molti paesi facenti parte dell'Unione Europea, numerosi sono i festival, le fiere e gli eventi che costellano la nazione, ciò consente alle aziende del settore di ottenere un grande spazio promozionale per la propria offerta.

Minacce

- Poiché l'inflazione persiste e il sistema economico tarda a ristabilizzarsi, le aspettative future risultano sempre più opache e ciò non può che incentivare i consumatori alla ricerca dell'estrema convenienza, ovunque possano trovarla. Tutto ciò si traduce con la "minaccia" di una riduzione della fedeltà dei clienti
- Nel 2021 si sono compiuti circa 322.000 atti di pirateria al giorno, sottraendo 771 milioni di euro al fatturato dell'intero settore. Per il sistema Paese si stima una perdita di 1,88 miliardi. La totalità dei valori riportati si traducono in una mancata occupazione nella filiera di 5400 persone. Si tratta di una vera e propria minaccia per la redditività del settore, data la crescita costante del fenomeno.



Analisi di scenario

Comportamento d'acquisto del consumatore

Uno degli elementi più importanti (se non il primo) da tenere sotto osservazione per un punto vendita al dettaglio è rappresentato dal mutamento che si manifesta nel comportamento d'acquisto della propria clientela target. Per un'Organizzazione comprendere le motivazioni per le quali il cliente, a seguito di determinati stimoli, conferisce specifiche risposte osservabili, è l'elemento chiave per il successo dell'attività di vendita.

A tal proposito, i dati riportati conferiscono una prova (parziale) di come stanno mutando i comportamenti d'acquisto dei lettori/ clienti, cambiamenti che sono stati particolarmente "fluidi" negli ultimi anni. Alcuni di essi hanno subito un'accelerazione e altri si sono fortemente ridimensionati.

Cambiamento della spesa dei clienti nell'acquisto di libri nei vari canali distributivi:

Valori delle vendite a prezzo di copertina in milioni di euro

Canale distributivo	2019	2020	2021	2022
Librerie	718,5	536,6	666,3	674,8
Online	338,3	452,4	562,8	532,9
GDO	65,9	63,1	69,5	60,7
TOTALE	1.122,7	1.052,1	1.298,6	1.268,4

Fonte: Rielaborazione Ufficio studi AIE su dati da fonti diverse – 2022

I dati mettono in evidenza un incremento delle vendite nel canale fisico (+1,3%) rispetto al 2021, ma un calo nell'e-commerce (-5,3%), sempre con riferimento all'anno precedente. Ciò manifesta un maggior valore attribuito ai benefici dell'acquisto nel punto vendita da parte della clientela. Inoltre, si riscontra una riduzione generale delle vendite (-2,3%) correlata, con estrema probabilità, ai rincari energetici manifestatisi durante l'anno 2022.

Un fattore che oggi non può essere trascurato è quello generazionale; infatti, da quanto riportato dall'Osservatorio SWG nel Radar del 27 marzo – 2 aprile, a preferire il canale online sono ancora le generazioni più giovani, *Gen. Z* in testa, seguita dai *Millennials* e in parte anche dalla *Gen. X*. Invece, la generazione dei *Baby Boomers* continua a prediligere l'acquisto nei punti vendita fisici.

Cambiamenti nei comportamenti:

Comportamenti riferiti ai 12 mesi precedenti- Valori in %- Risposta multipla- Popolazione 15-74 anni

Domanda: "Da dove provenivano i libri cartacei che si è procurato per sé o per altri (compresi i regali) negli ultimi 12 mesi?"

Librerie	Siti Online	GDO	Altro (eventi...)
Librerie di catene urbane: 48%	Siti dell'editore e librerie		
Librerie di catene centri commerciali: 21%			
Librerie indipendenti: 16%			
Librerie usate: 15%			
Librerie fumetti: 6%			
74%	40%	10%	4%

Fonte: Rielaborazione Ufficio studi AIE su dati Pepe Research – 2022

Da notare come ad attirare maggiore attenzione siano i punti vendita situati nelle zone commerciali pianificate e non pianificate, entrambe le tipologie di ubicazione risultano presidiate dal Gruppo. Inoltre,

un'aliquota rilevante dell'interesse della clientela è rivolta al "commercio di seconda mano" e al mercato dei fumetti, che ha trainato negli ultimi anni la crescita del settore.

Vantaggi che il cliente attribuisce ai canali di vendita:

DOMANDA: «Lei ha detto che qualche volta le è capitato di acquistare uno o più libri in.... Mi dice quali motivazioni la spingono ad acquistare in ...?»

Librerie Online	2017	2019	2021
Esposizione (suggerimenti home page, acquisti consigliati)	9%	9%	13%
Convenienza (promozioni e sconti)	30%	43%	44%
Curiosità e impulso (Già che sto comprando altro vado nella pagina libri)	11%	16%	11%
Librerie Fisiche	2017	2019	2021
Esposizione (display, vetrina, visibilità delle proposte)	37%	40%	37%
Convenienza (promozioni, sconti)	21%	22%	19%
Curiosità e impulso (Mi piace ogni tanto fare un giro, curioso e a volte compro un libro)	27%	45%	43%

Fonte: Rielaborazione Ufficio studi AIE su dati Pepe Research – 2022

E proprio grazie ai dati riportati dal centro studi AIE, è possibile stilare una classifica dei principali fattori che guidano la scelta del canale distributivo per l'acquisto del prodotto finito.

Principali driver che guidano la scelta del canale distributivo:

DOMANDA: «Lei ha detto che qualche volta le è capitato di acquistare uno o più libri DI CARTA SU UN SITO DI E-COMMERCE (Amazon, IBS, librerie online). Mi dice cosa la spinge in genere ad acquistare un libro su internet piuttosto che in un altro posto, come ad esempio una libreria o un supermercato? Può indicare più risposte possibili, partendo dal motivo più importante, poi il secondo, ecc...»

	Librerie fisiche	Librerie online
1°	Atmosfera (33%)	Convenienza (30%)
2°	Esplorazione (27%)	Spedizione a domicilio (29%)
3°	Consultazione (23%)	Tempistiche (25%)

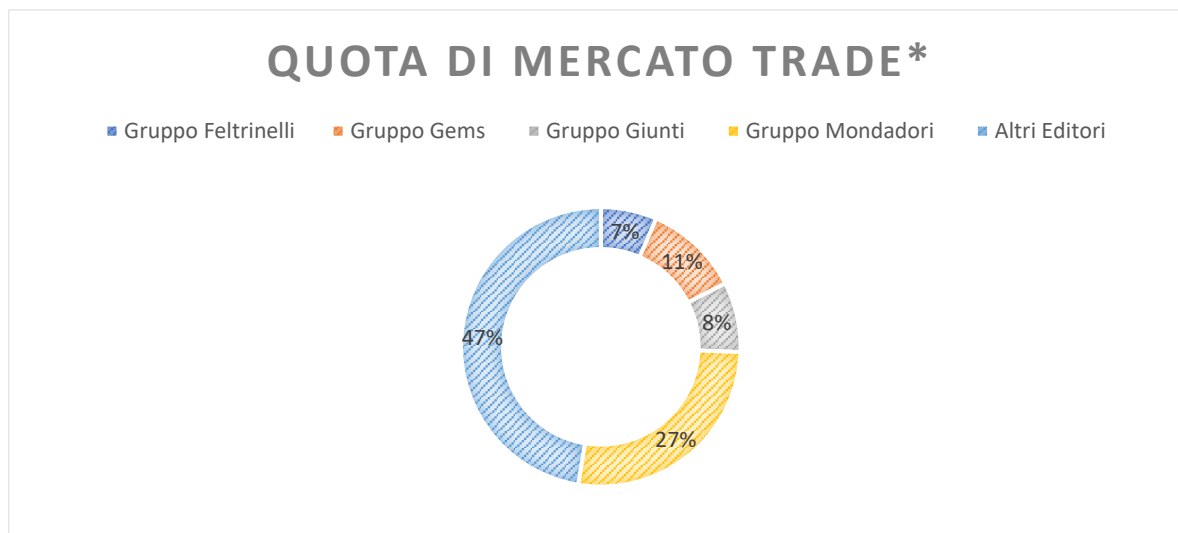
Fonte: Rielaborazione Ufficio studi AIE su dati Pepe Research – 2022 (Dati riferiti all'anno 2021)

La tabella mette in evidenza come, nei canali di vendita fisici, a trainare l'acquisto sia il fattore "esperienziale", ciò non fa altro che rimarcare come oggi le esperienze risultino più importanti dei prodotti stessi [Kotler; 2021]. Per quanto concerne il canale online, la convenienza economica, fisica (intesa come facilità di reperimento del prodotto) e cognitiva (agevole valutazione del prodotto) sembrerebbero essere gli elementi decisivi.



Analisi Competitiva

Il Gruppo Feltrinelli gode di una dimensione e un potere contrattuale difficilmente replicabile da tutti i concorrenti diretti e indiretti, anche se è possibile evidenziare alcune grandi Aziende in grado di erodere la quota di mercato del Gruppo. La concorrenza è stata identificata sulla base della tassonomia di settore RAE- Ramo di attività economica e SAE- Sotto gruppo di attività economica



*NOTA: Il perimetro Trade include: le attività editoriali relative alla pubblicazione, sia in formato cartaceo che digitale e le attività nell'editoria d'arte
Fonte: GfK, dicembre 2022

- **Gruppo Mondadori:** Si tratta del primo editore italiano, leader nel mercato dei libri Trade, dell'editoria scolastica e uno dei maggiori operatori nel settore retail, grazie ad una rete di librerie presente capillarmente sul territorio nazionale (535 punti vendita diretti e franchising, nel dicembre del 2022). Il Gruppo è quotato nel segmento EURONEXT STAR MILAN, è inoltre il primo editore multimediale con una presenza di rilievo in tutto il settore digitale e dei social- media nonché nel segmento dei periodici cartacei e dei fumetti. Con riferimento al "core business" della vendita e distribuzione dei libri, il Gruppo gode di un'elevata integrazione verticale, soprattutto grazie alle operazioni straordinarie portate a termine nel 2022, come l'acquisizione al 50% di A.L.I. (Agenzia librai International) e Star Comics.
- **Gruppo Gems:** Il Gruppo editoriale Mauri Spagnol è uno dei principali attori del mercato editoriale nazionale, riconosciuto per la sua abilità nella ricerca e nel lancio di nuove voci nel panorama editoriale (scouting). Il Gruppo è controllato da Messaggerie Italiane e non gode di punti vendita indipendenti o franchising; quindi, non concorre attualmente con gli operatori nell'attività retail ma si configura come un potenziale concorrente.
- **Gruppo Giunti:** Secondo gruppo editoriale italiano, opera nel settore dell'editoria libraria, digitale e cartacea. È presente in tutti gli stadi della filiera, dall'edizione e stampa, alla commercializzazione, con un'importante presenza nel canale retail (Giunti al Punto, 215 punti vendita sul territorio nazionale), ma non gode di un proprio sito di commercio elettronico. È sicuramente il concorrente più vicino al modello di business del Gruppo Feltrinelli.
- È possibile citare anche *Librerie Lovat* caratterizzate da pochi punti vendita (2 sul territorio nazionale, Trieste e Villorba), ma di grandi dimensioni (circa 1000m²) e con un vasto/profondo assortimento. Inoltre, il formato dell'Azienda si basa sulla possibilità di sfruttare delle economie di scopo, dotandosi di una postazione interna per proporre iniziative gastronomiche (Lovat Caffè) e la creazione di spazi di incontro tra scrittori e lettori.

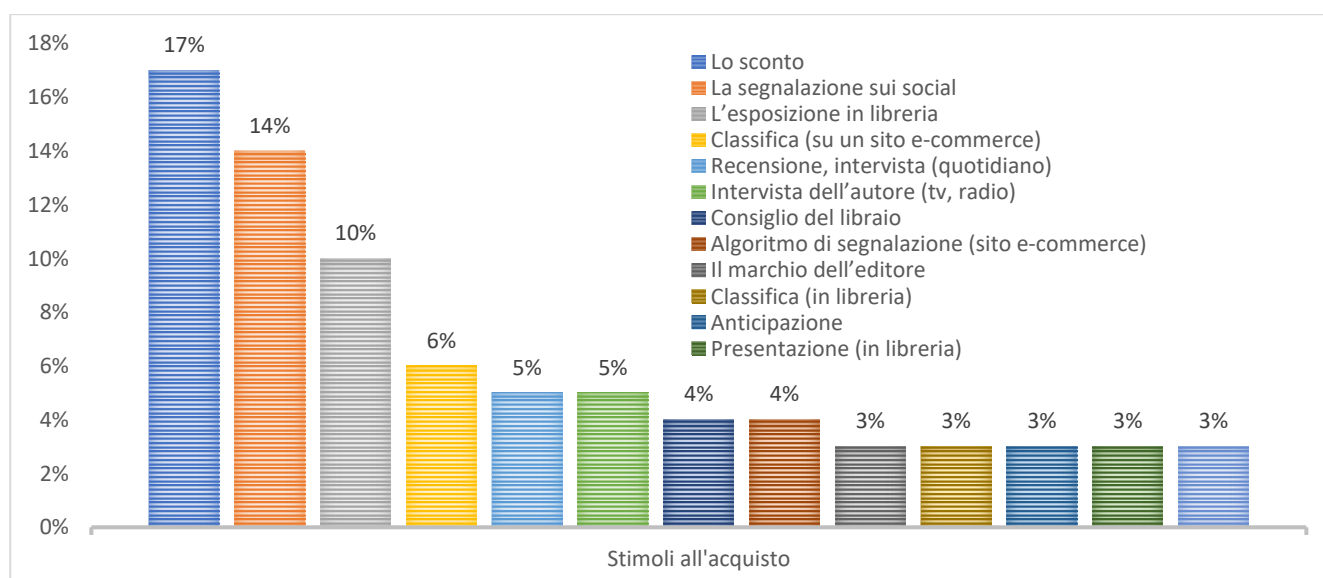
Per quanto concerne la concorrenza sul canale e-commerce, le vendite del Gruppo Feltrinelli risentono fortemente dell'efficienza operativa e la vastità/profondità dell'offerta di Amazon. Si assiste ad un vero e proprio conflitto "orizzontale" di canale, tra il sito del colosso statunitense e quello dell'Organizzazione. È possibile citare ulteriori siti come: Hoepli.it, specializzato nella vendita di libri "scientifici" e AbeBooks.it che si concentra su una specifica nicchia di clienti facendo leva sull'offerta di prodotti ricercati.

Analisi dell'ambiente tecnologico

Una delle componenti principali del *macroambiente di marketing* è il cambiamento tecnologico. Infatti, lo sviluppo di un vero e proprio ecosistema digitale non ha solo spostato una parte della lettura dal formato cartaceo allo schermo degli e-Reader (o degli altri dispositivi mobili), ma ha modificato le modalità mediante le quali il cliente viene a conoscenza delle novità in uscita; ciò non avviene più solo attraverso la visita al punto vendita, la lettura di recensioni, il tradizionale "passaparola" con amici e conoscenti, ma anche grazie a nuove "figure professionali" create dalle dinamiche del medesimo ecosistema. Inoltre, esso ha creato anche un nuovo canale in cui circolano altre "forme narrative", diverse da quelle autoriali tradizionali. Tra i dati riportati dall' Ufficio studi AIE, si è in grado di comprendere le nuove dinamiche che colpiscono il settore.

Strumenti di comunicazione e commerciali che influenzano l'acquisto

DOMANDA: «Generalmente cosa l'ha stimolata a comprare per sé, farsi prestare, leggere o ascoltare un libro negli ultimi 12 mesi?»



Fonte: Rielaborazione Ufficio studi AIE su dati Pepe Research – 2022

Come sempre la leva del prezzo risulta uno degli strumenti più efficaci, essendo la domanda di settore fortemente elastica, ma un ruolo preponderante è rivestito anche dalle segnalazioni sui social, tra i più rilevanti: Instagram, Facebook, You Tube, Tik Tok, Twitter, Snap Chat e Club House. Con riferimento a quest'ultimo punto, la maggior influenza è esercitata dai commenti sui social da parte di conoscenti o personalità seguite, segnalazione sui social da parte dell'editore e dei bookinfluencer, bookblogger e le community. Da notare come il display dei prodotti sia un altro fattore preso in considerazione dalla clientela; invece, poco rilevanti sembrerebbero essere le presentazioni, le classifiche e le anticipazioni nel punto vendita, tendenza che vira nella direzione opposta rispetto alle attuali scelte del Gruppo Feltrinelli.

Analisi scenario economico e legale

Con l'avvio del 2023, l'andamento del mercato dell'editoria e del commercio al dettaglio di articoli culturali si consolida rispetto al pre-pandemia, ma si trova di fronte numerosi ostacoli, basti pensare all'impatto dell'inflazione sul potere d'acquisto della clientela target; a livello industriale, alla forte crescita dei costi di carta ed energia che riduce drasticamente i margini, colpendo nello specifico gli operatori indipendenti.

Ulteriori elementi su cui porre particolare attenzione sono la nuova legge sul libro, al vaglio di Governo e Parlamento, che ha acceso non pochi dibattiti in relazione agli strumenti promozionali a disposizione dei grandi operatori di settore e infine, l'impatto della pirateria di cui si è già fatto cenno nell'analisi S.W.O.T.

Obiettivi

Posizionamento

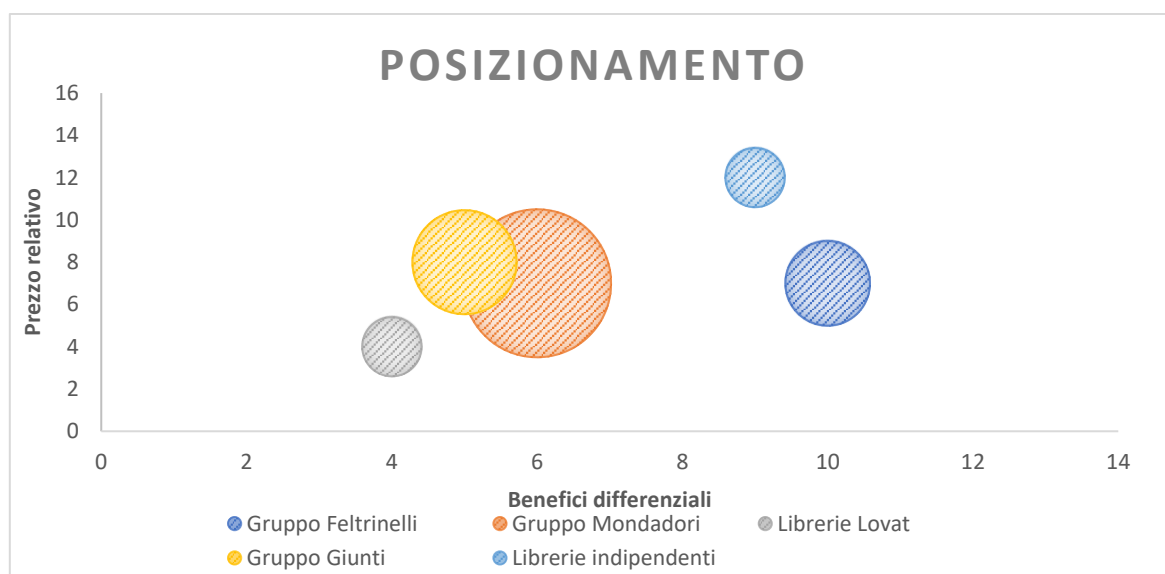
L'Organizzazione gode di un'offerta relativamente vasta rispetto alla concorrenza, infatti essa si è focalizzata sullo sviluppo di un formato multiprodotto, suscettibile di essere riassunto in alcune macrocategorie: libri, musica e home-video. Per ogni categoria il Gruppo cerca di raggiungere il più gran numero di consumatori conferendo un vasto assortimento, caratterizzato da notevoli differenziali di prezzo tra una sottocategoria e un'altra (basti pensare alla differenza tra la collana Universale Economica Feltrinelli e le altre). L'elemento di differenziazione più evidente, risiede nella costituzione di punti vendita innovativi, denominati RED Bistrot Libreria (situati nelle città di Milano, Firenze e Roma), mediante i quali l'Organizzazione è in grado di sfruttare delle vere e proprie sinergie, permettendo alla propria clientela di appagare molteplici bisogni e desideri nel medesimo punto vendita, si assiste alla cosiddetta "servitizzazione", basata sullo spostamento dalla vendita di soli prodotti alla vendita di una combinazione integrata di prodotti e servizi al fine di creare valore per il cliente; inoltre, il formato risulta coerente con le nuove dinamiche del mercato del lavoro, come la diffusione del "remote working". L'offerta in questione non è conferita dai principali concorrenti del Gruppo; quindi, si può affermare che il mercato in questione si configuri come un vero e proprio "Blue Ocean". È opportuno prendere in considerazione altri elementi legati al posizionamento programmato e all'immagine dell'Organizzazione. Infatti, uno degli aspetti più importanti per le aziende di settore è quello di essere in grado di creare un'atmosfera favorevole all'acquisto e l'incremento del tasso di conversione. Essa può essere generata da fattori interni ed esterni ai singoli punti vendita. Per quanto concerne la "zona esterna", il Gruppo cerca di mantenere, nonostante le grandi differenze tra i punti vendita diretti (soprattutto in termini di metratura e ubicazione), un carattere identitario comune, utilizzando la medesima insegna, gli stessi colori e display delle vetrine al fine di poter favorire il riconoscimento da parte della clientela target.

Un ulteriore fattore in grado di influenzare il posizionamento dell'Organizzazione è rappresentato dall'avvio e il supporto di significative collaborazioni con iniziative coerenti ai valori della marca Feltrinelli. Un esempio rientrate in quest'ottica è rappresentato dalla nascita dell'Associazione "Il Razzismo è un Brutto Storia" che ha come scopo svolgere qualsiasi attività al fine di combattere ogni possibile forma di discriminazione e razzismo. Il sostegno conferito a tali iniziative, oggi, si configura come un fattore in grado di guidare le decisioni di acquisto dei singoli consumatori, non a caso si suole parlare di "BuyCott", cioè un'azione di consumo critico volta a promuovere l'acquisto di articoli o marchi, che abbracciano specifiche cause sociali o politiche.

In sintesi, se si utilizzassero il "prezzo relativo" e i "benefici differenziali" (in cui figurano il marchio, la capillarità sul territorio nazionale, la presenza di punti vendita innovativi, le opinioni dei clienti e la



diversificazione dell'offerta), come variabili per indentificare il posizionamento dell'Impresa, essa risulterebbe coerente con elevati benefici differenziali e prezzi relativi medi-bassi, dato che è in grado di conferire all'interno dei propri punti vendita un'offerta differenziata (non esente da potenziali miglioramenti), associata a prezzi competitivi.



Sviluppo a livello internazionale

Date le labili frontiere che caratterizzano il pensiero, la letteratura e la musica, nel 2010 il Gruppo ha deciso di estendere la propria attività a livello internazionale, mediante l'acquisto della società Editorial Anagrama, cioè una delle più importanti realtà editoriali spagnole. Inoltre, l'Organizzazione è presente nella Penisola Iberica anche in ambito retail, con la partecipazione nelle catene di librerie di Barcellona (La Central), per le quali è stato dato avvio ad un piano di sviluppo che prevede la nascita di nuovi punti vendita ubicati in zone particolarmente strategiche. La decisione di sviluppare la propria attività a livello internazionale risulta alquanto coraggiosa da parte del Gruppo, date le difficoltà che caratterizzano l'implementazione di una strategia di marketing a livello globale.

Identificazione dei Consumatori e Strategie di Marketing

Come accennato in precedenza, il Gruppo cerca di estendere la propria offerta ad una compagine di clienti il più vasta possibile, facendo però trasparire l'utilizzo di alcuni criteri di segmentazione, sia descrittivi che motivazionali, del proprio mercato obiettivo. Infatti, risulta evidente l'utilizzo di criteri di segmentazione demografica, nello specifico basati sull'età, basti pensare agli articoli per bambini, giovani, young adult e adulti. Nonostante ciò, è necessario ricordare che i criteri in questione, seppur funzionali al fine di segmentare il mercato, risultano "statici", quindi valevoli per qualsiasi categoria merceologica. A tal proposito, con il fine di raggiungere nel modo più efficace i propri obiettivi, l'Organizzazione adotta anche criteri di segmentazione socio-psicografica, cioè basati sullo stile di vita, i tratti della personalità e i gusti della clientela obiettivo (evidente nella classificazione degli articoli per tematiche affini).

Gusti e preferenze della clientela, che vengono "captate" dal Gruppo mediante un meccanismo di reperimento dei dati basato sull'iscrizione obbligatoria al sito e-commerce e una carta fedeltà (*CartaEFFE*),

che consente di accedere ad alcune politiche promozionali. Quest'ultimo è un punto a cui porre particolare attenzione, dato che si è ormai a conoscenza dell'importanza di reperire e gestire in modo adeguato i dati, al fine di poter prendere decisioni di natura strategica sull'analisi del consumatore, la promozione delle vendite e la pianificazione delle scorte (un fattore che incide particolarmente sulla redditività dell'Organizzazione, avendo risvolti significativi sul capitale circolante netto). Tali aspetti si inseriscono in un quadro più ampio, quello delle politiche di marketing diretto e interattivo, mediante le quali si è in grado di raggiungere il consumatore finale senza "passare" per il negozio fisico. Gli strumenti utilizzati, tra i quali ritroviamo e-mail (molto utilizzate dall'Azienda), mass media e banner sul web, possono essere impiegati al fine di poter incrementare la percentuale di risposta dei consumatori, la frequenza e l'importo medio di acquisto.

La segmentazione della clientela permette di esaminare, a seguire, le modalità mediante le quali il Gruppo si rivolge al proprio mercato obiettivo. È evidente l'adozione di una strategia di marketing segmentato (o differenziato); ogni categoria e sottocategoria di prodotti gode di un proprio spazio espositivo, specifiche politiche promozionali, un proprio display e assortimento (inteso come m² per categoria). Inoltre, ad alcune specifiche sottocategorie di prodotti, come ad esempio la musica in vinile, CD, fumetti e libri autografati e libri vintage è possibile ricondurre una strategia di marketing concentrato (o di "nicchia"), in grado di soddisfare i bisogni e i desideri di una compagine alquanto ristretta di consumatori.

Strategia Aziendale

Per quanto concerne gli aspetti puramente strategici, entrando in un punto vendita del Gruppo Feltrinelli si può notare immediatamente come la gestione dello spazio e l'allestimento dell'offerta siano basati sulle preferenze e i gusti della clientela; infatti, si assiste ad un raggruppamento dell'offerta sulla base dei segmenti di mercato riportati in precedenza. Per quanto riguarda la gestione del display interno, esso risulta diversificato in base agli articoli presi in considerazione, ma in generale, l'Azienda ricorre ad un "assortimento aperto", in grado di incentivare l'esplorazione e la curiosità dei clienti, soprattutto con riferimento ai nuovi prodotti o quelli in promozione. Quest'ultimo aspetto risulta coerente con la gestione del flusso di "traffico" presente all'interno dei singoli punti vendita, connotato da un andamento "libero", grazie alla presenza di una serie di "isole" per l'allestimento dei prodotti.

Gestione persuasiva del display interno e flussi di "traffico" liberi, sono tutti fattori che mettono in evidenza la volontà da parte del Gruppo di incrementare il tempo medio pro-capite nel punto vendita, variabile spesso incisiva sull'acquisto da parte del singolo cliente.

Il sistema di offerta del Gruppo è suscettibile di una suddivisione in numerose categorie e sottocategorie/segmenti, e ad ognuna di esse è attribuibile una funzione commerciale (destinazione, routine, completamento, emozionale e stagionale).

È indubbio il fatto che la categoria di destinazione sono i libri, ai quali è destinato il più ampio spazio espositivo. Essi sono divisi in numerose sottocategorie sulla base di alcuni elementi aggregatori, tra cui figurano l'attrattività per la clientela target e la contribuzione al fatturato. Risulta evidente la presenza di categorie con un ruolo di completamento; quindi, in grado di guidare e aiutare il consumatore durante la decisione di acquisto, e categorie con una funzione emozionale o d'impulso, in grado di ottenere una risposta immediata da parte del consumatore e incrementare il flusso di cassa o il numero delle transazioni, basti pensare alla totalità di prodotti posizionati nei pressi dell'avancassa (tipicamente segnalibri e prodotti di cartoleria) su cui vengono anche intraprese politiche di price-ending. È importante specificare che il layout,

il display, l'assortimento e i prodotti stessi, sono tutti elementi soggetti ad una forte diversificazione a seconda del punto vendita sottoposto ad analisi.

Strategia di prezzo

Come affermato in precedenza, la domanda di mercato presenta un'elevata sensibilità delle quantità domandate rispetto al prezzo di vendita e ciò ha importanti risvolti sulla strategia di prezzo adottata. Infatti, al fine di poter rimanere competitiva sul mercato di riferimento, l'Organizzazione tenderà di fissare i propri prezzi entro un intervallo di valori, con limite massimo la disponibilità a pagare della clientela target (oltre la quale si verterà contro l'etica di consumo individuale o l'acquisto verrà considerato eccessivamente proibitivo) e con limite minimo il prezzo al di sotto del quale l'offerta verrà considerata di una qualità scadente. Inoltre, all'interno di tale intervallo verranno presi in considerazione, come punto di riferimento, i prezzi praticati dalla concorrenza. L'aspetto tipico del mercato in cui opera il Gruppo è legato al fatto che il limite minimo citato poc'anzi si attesta a livelli molto bassi, ciò spinge l'impresa a dover far leva sulle promozioni delle vendite o perseguire una strategia di prezzi altamente competitiva. Infatti, nella maggior dei casi, si assiste alla presenza di orientamenti "multiple-unit pricing" e promozioni delle vendite aggressive, volti a far trasparire la convenienza dell'offerta e gestire al meglio il livello delle scorte.

E proprio le scorte rappresentano, come logicamente si può intuire, un fattore rilevante per tutte le imprese del settore, in quanto in grado di incidere sulla sopravvivenza all'interno dello stesso. A tal proposito, è possibile evidenziare alcuni indicatori e grandezze chiave che ne attestano l'importanza, sia con riferimento al Gruppo Feltrinelli che alla concorrenza:

	<i>Fatturato</i>	<i>Scorte</i>	<i>C.C.N.</i>	<i>Giac. media delle scorte</i>	<i>Rot. Delle scorte</i>	<i>Margine commerciale</i>
FELTRINELLI FRANCHISING S.R.L.	3.780.947	2.376.105	49.149	219,95 (gg)	1,59	507.961
FELTRINELLI SVILUPPO RETAIL S.R.L.	7.128.576	908.796	477.158	45,18 (gg)	7,84	3.274.901
FINLIBRI S.R.L.	54.775.815	8.556.468	-4.016.499	55.11 (gg)	6.40	22.980.422
MONDADORI RETAIL S.P.A.	173.909.000	48.487.000	-4.194.000	101,28 (gg)	3,71	58.201.000
GIUNTI AL PUNTO S.P.A.	122.094.672	28.952.760	11.725.098	86,48 (gg)	4,22	55.022.460
CENTRO BIBLIOTECHE LOVAT S.R.L.	3.031.990	1.321.761	67.020	175,84 (gg) *	2,29	1.030.001

*Nota: dati riferiti all'anno 2019
Fonte: [Aida - Home \(bvdinfo.com\)](http://Aida-Home(bvdinfo.com))

I dati mettono in evidenza, seppur riferiti esclusivamente all'anno 2021 (al fine di non "appesantire" il grafico, ma l'andamento generale risulta analogo agli anni che precedono il 2020, con margini di miglioramento), come un'adeguata gestione del capitale circolante sia necessaria al fine di ottenere un'elevata efficienza operativa. Infatti, i punti vendita diretti del Gruppo sono in grado di generare un margine commerciale (in relazione ai ricavi) al pari, se non superiore, dei propri concorrenti. Ciò non avviene per i punti vendita in franchising, molto probabilmente a causa dell'ardua collaborazione tra affiliati e affilianti che spesso si manifesta e la necessità di segmentare in maniera oculata i propri affiliati (ad esempio, sulla base della qualità del negozio, il merito di credito e le competenze interne). Non a caso si tratta di un canale soggetto negli ultimi anni a un forte ridimensionamento, anche per il semplice fatto che richiede agli investitori/imprenditori di assumersi un'aliquota di rischio superiore e ciò vira nella direzione opposta a quanto si è assistito nel mondo del retail, cioè un incremento dell'avversione al rischio degli stessi.

Ubicazione dei punti vendita

I luoghi destinati all'ubicazione dei punti vendita del Gruppo, mettono in evidenza una strategia particolarmente camaleontica. Infatti, i 112 punti vendita sono diffusi su tutto il territorio nazionale, ubicati in numerose e mutevoli zone commerciali.

È possibile notare come la maggior parte dei punti vendita siano collocati in zone commerciali, cosiddette, "non pianificate" (associabili ai centri città). Tutto ciò, rivela la volontà dell'Organizzazione di trarre un vantaggio dal traffico pedonale e veicolare (quest'ultimo meno rilevante), generato dagli altri esercizi commerciali. Tali zone non sono esenti da problematiche, basti pensare all'incremento della concorrenza man a mano che si converge verso il centro cittadino, nonché alle difficoltà nel trovare parcheggio per i clienti potenziali e i più onerosi canoni d'affitto. Il formato dei negozi che presentano tale ubicazione tende a variare sia con riferimento alla metratura che all'assortimento, ma tipicamente prevede un allestimento su più piani organizzati per categoria.

Vi sono poi, una serie di punti vendita situati all'interno di zone commerciali pianificate (intesi come centri commerciali) mediante il formato "La Feltrinelli Village". Tale ubicazione consente al Gruppo di sfruttare un maggior spazio per la propria attività, non a caso i punti vendita in questione sono caratterizzati da un'elevata metratura, ciò consente di utilizzarli per ospitare eventi e altre attività tipiche. Inoltre, è possibile citare un'ulteriore serie di vantaggi associati all'ubicazione in questione, tra i quali: maggiore ripartizione dei costi fissi con altri operatori, elevata concentrazione della clientela e del traffico pedonale, possibilità di sfruttare delle sinergie tra i vari esercizi presenti e disporre di un più ampio assortimento, includendo altre categorie di prodotti. Per contro, le zone di cui si sta discorrendo, presentano degli elevati costi d'affitto e una minore flessibilità nelle scelte di carattere operativo.

L'ultima zona, in cui l'Organizzazione ha deciso di sviluppare la propria attività, sono gli aeroporti e le grandi stazioni ferroviarie. Tale scelta ricalca l'orientamento ad un'evoluzione del commercio al dettaglio, il cosiddetto "Travel Retail", che sfrutta luoghi adibiti a differenti fini rispetto a quelli del commercio. Esso beneficia delle vendite esenti da tasse e accise per i viaggiatori internazionali (c.d. duty-free shopping), ma il suo successo si deve all'elevato traffico che tali zone sono in grado di generare. È pur vero che, nella maggior parte dei casi, i luoghi in questione si configurano come grandi "spazi espositivi" più che zone adibite all'acquisto.

Promozione e Comunicazione

Rispetto alla concorrenza, il Gruppo Feltrinelli è stato in grado di tessere una vera e propria rete comunicativa, presidiando alcuni canali unici, tra i quali figura anche quello televisivo, grazie alla società EFFETV S.r.l., che per ora riveste un ruolo marginale nella promozione degli articoli del Gruppo.

Estendendo l'analisi, all'interno di tale rete è possibile riscontrare la presenza di una strategia comunicativa ibrida, posta nel mezzo tra l'impulso e l'attrazione, basata su un mix promozionale all'interno del quale fanno parte: eventi ed esperienze, propaganda, passaparola, comunicazione sui social, pubblicità, nonché politiche di marketing diretto e interattivo.

Per quanto concerne i *social*, il Gruppo è iscritto alle principali piattaforme; quindi, Facebook, Instagram, Twitter e YouTube. Tutto ciò, con l'intento di riuscire a raggiungere la clientela più giovane. Il canale in

questione conferisce la possibilità di sfruttare l'ausilio di nuove figure professionali (c.d. influenzatori), in modo da poter estendere il più possibile il raggio d'azione della strategia comunicativa.

Le *politiche di marketing digitale e marketing diretto* consentono all'Organizzazione di coinvolgere attivamente singoli consumatori o gruppi di clienti e di personalizzare l'offerta, in modo tale da soddisfare segmenti specifici. L'interazione avviene mediante il sito internet del Gruppo, l'applicazione (particolarmente apprezzata dalla clientela) e la posta elettronica. Il sito web risulta semplice da utilizzare, affascinante dal punto di vista visivo e anche utile (dato che si tratta dell'aspetto più importante per un sito web). Esso conferisce tutte le informazioni desiderate, con rapidità ed efficacia; strumenti interattivi, che conferiscono un ausilio nella ricerca e valutazione dei prodotti; infine, offerte promozionali che tendono a variare in un orizzonte temporale di breve-medio periodo.

Per quanto riguarda i messaggi di posta elettronica, appaiono ben differenti dalle semplici comunicazioni "solo testo"; infatti, essi sono accompagnati da colori, immagini e risultano particolarmente mirati. È importante specificare che oggi tale strumento richiede un'attenta gestione, dato che percorre un confine sottile tra la creazione di valore per il cliente e l'importuno dello stesso.

Il Gruppo, al fine di promuovere i propri articoli e ottenere una risposta immediata da parte della clientela mediante l'acquisto, ricorre a delle *promozioni delle vendite*, che si manifestano tipicamente sotto forma di sconti e di prodotti in omaggio. Si tratta di una serie di strumenti promozionali molto utilizzati all'interno del settore in cui opera l'Organizzazione, soprattutto da parte di grandi operatori che godono delle economie di acquisto necessarie al fine di rendere sostenibili tali strategie, anche nel medio-lungo periodo.

Non risulterebbe idoneo analizzare i canali comunicativi dell'Organizzazione senza citare la *pubblicità*. Più nello specifico, ci si riferisce alla pubblicità online, intrapresa mediante politiche di "display advertising", in grado di apparire ovunque sullo schermo di un utente collegato ad internet al fine di promuovere articoli di vario genere, ed è nella maggior parte dei casi legata al tipo di informazioni ricercate.

Nonostante gli strumenti di marketing diretto tradizionale (ad esempio, volantini o piccoli cataloghi conferiti all'acquisto) siano ancora utilizzati dal Gruppo, al fine di soddisfare la clientela con un'età media più elevata, è possibile affermare che si è assistito ad un vero e proprio "spiazzamento" di quest'ultimi da parte dei nuovi strumenti di marketing online.

Sulla base di quanto riportato in precedenza, l'orientamento strategico delle politiche promozionali rivela la volontà da parte del Gruppo di perseguire una moltitudine di obiettivi; dall'attrarre il cliente nel punto vendita, fino ad incidere sul "passaggio" che si verifica dall'intenzione alla decisione d'acquisto.

Strategia proposta

L'analisi compiuta fino ad ora permette di comprendere come Il Gruppo Feltrinelli non sia affetto dal problema dell'inazione; infatti, negli anni è stato in grado di sviluppare un'attività differenziata e un'immagine immediatamente riconoscibile. Ciò non vuol dire che l'operato dell'Organizzazione non sia suscettibile di un qualche miglioramento.

Preme rimembrare che la totalità delle proposte presentate di seguito sono il frutto di una serie di congetture, basate su un fine "piedistallo" di informazioni quantitative, che non consente di ottenere una visione completa della situazione attuale del Gruppo.

Layout, Display e Assortimento (e Musica)

Nell'analisi condotta sono stati riportati i principali espedienti mediante i quali i punti vendita Feltrinelli gestiscono il proprio spazio dedicato alla vendita dei prodotti; si è citata la presenza di un flusso di traffico e un assortimento "libero" che consentono di incrementare il tempo trascorso all'interno del punto vendita da parte della clientela. Seppur vero che tale "architettura" strategica si configuri come la più coerente con il settore in cui opera l'Organizzazione, è possibile notare come pecchi di differenziazione e originalità. Infatti, ponendo lo sguardo sulle principali catene a livello nazionale e internazionale, il layout e il display risultano molto simili, se non uguali, tra di loro; tutto ciò, per un Gruppo che si prefigge di mantenere un elevato carattere identitario, non può considerarsi pertinente. Risulta calzante, a tal proposito, la citazione dell'ingegnere statunitense William Edwards Deming: "Si fa così da anni, è la confessione che il sistema non funziona".

Una possibile strategia risiede nel completo stravolgimento dell'allestimento della merce, mediante l'impiego di supporti digitali all'interno dei singoli punti vendita. Quest'ultimi potrebbero fungere da veri e propri espositori digitali in grado, non solo di presentare in maniera accattivante uno specifico prodotto, ma anche di conferire delle vere e proprie descrizioni dello stesso. Ciò, oltre che conferire un elemento di differenziazione, consentirebbe di ridurre la merce acquistata, utilizzata per l'esposizione e invenduta; quindi, il tutto si tradurrebbe in un miglioramento della gestione delle scorte, una minimizzazione dei costi dell'invenduto e nella possibilità per i dipendenti di concentrarsi maggiormente su altre attività. Inoltre, tali supporti digitali potrebbero essere soggetti ad una personalizzazione, associandoli ad alcune caratteristiche identitarie come: il logo, i colori o iniziative specifiche intraprese dal Gruppo.

Risulta evidente come l'adozione di tale strategia potrebbe non essere in grado di soddisfare la totalità della clientela; infatti, alcuni segmenti di clienti potrebbero prediligere un punto vendita tradizionale scevro da qualsiasi innovazione tecnologica. Tutto ciò è inevitabile, ma l'importante è che l'Organizzazione prenda una decisione chiara, in grado di far trasparire l'unicità della propria offerta, che sia un display "futuristico" o "vintage"; anche perché spesso, cercare di soddisfare tutti, situandosi nel "mezzo", implica non riuscire a soddisfare nessuno.

Le opzioni a disposizione risultano molteplici, l'aspetto più complesso è migliorare costantemente l'ambienti di vendita al dettaglio di una libreria, ma ciò non implica la necessità di ricercare una coerenza tra i vari punti vendita (chiaro intento del Gruppo); anzi, ognuno di essi potrebbe rispecchiare caratteristiche della comunità locale.

Un altro aspetto interessante su cui è possibile intraprendere un ragionamento, è legato all'utilizzo della musica all'interno dei singoli punti vendita. Effettivamente, una miriade di studi mette in evidenza come quest'ultima sia un elemento chiave nel mix di vendita al dettaglio, in grado di attirare i clienti, aumentare le opportunità di vendita e il fatturato. Più volte si è rimarcato come l'elemento esperienziale e l'atmosfera siano, oggi, elementi imprescindibili per un dettagliante, data la convergenza dei livelli qualitativi dell'offerta. Ebbene, al fine di "costruire" la giusta atmosfera all'interno dei propri punti vendita, l'Organizzazione potrebbe far leva sulla variabile musicale, creando un ambiente rilassato e penseroso, nonché uno spazio personale per il cliente, mascherando suoni, voci e movimenti. La musica in negozio non risulta utile solo per attirare i clienti, ma anche per migliorare il morale, la produttività e la concentrazione dei dipendenti; tutti fattori in grado di incidere sul successo di un'Impresa.

Unendo i due aspetti citati poc'anzi è possibile apportarne un terzo. Infatti, come già affermato, i punti vendita del Gruppo si estendono su più piani, ciò consentirebbe all'Organizzazione di dedicare un piano

specifico alla lettura, quindi nient'altro che la "prova del prodotto" per il consumatore, ovviamente dotandosi di postazioni idonee e confortevoli per tale attività. Quest'ultimo punto porta con sé un'importante implicazione, cioè la necessità di ridimensionare l'offerta, soprattutto delle categorie di completamento (ad esempio i giocattoli).

Sviluppo e rivisitazione del modello RED... un approccio "WIN-WIN"

Si è già messo in evidenza come il Gruppo Feltrinelli, con il passare degli anni, abbia deciso di innovare radicalmente la propria offerta mediante la creazione di punti vendita innovativi denominati RED Feltrinelli, in grado di soddisfare molteplici bisogni in un unico luogo. Tale formato innovativo consente di differenziare l'offerta del Gruppo, ma è allo stesso tempo correlato ad una serie di vincoli, tra i quali figurano: la necessità di disporre di ampi spazi, un gran numero di dipendenti e sostenere ingenti investimenti. Per tali ragioni il formato in questione risulta difficilmente replicabile su gran parte del territorio presidiato dall'Organizzazione (a tal proposito il 26 aprile 2021 la Red Feltrinelli di Via Tomacelli, nella città di Roma, ha cessato la propria attività a causa dei costi insostenibili).

A tal proposito, al fine di poter diffondere capillarmente l'essenza del formato, risulterebbe più efficace instaurare delle collaborazioni con caffetterie o sale da tè già consolidate sul territorio. Infatti, basandosi su una variante del "leased-departed", si potrebbe raggiungere un risultato virtuoso, in grado di creare valore per entrambe le parti; per il Gruppo Feltrinelli i vantaggi risiederebbero nella possibilità di sfruttare un maggior flusso di "traffico", conferire esperienze uniche e "abituare" gradualmente il consumatore ad un formato innovativo, per poi riuscire in futuro, grazie all'esperienza accumulata, a creare dei punti vendita indipendenti più performanti e che ricalchino il medesimo modello. Inoltre, i benefici si manifesterebbero anche per il locatore, conferendo la possibilità di allestire un'offerta altamente competitiva.

Utilizzo dell'intelligenza artificiale per minimizzare le scorte

L'andamento dei ricavi del settore in cui opera il Gruppo presenta una certa stabilità durante l'anno, ad eccezione del manifestarsi di un picco delle vendite durante i periodi natalizi. Si tratta di un momento unico per l'Organizzazione che deve essere sfruttato a pieno. In che modalità acquisteranno i consumatori e su quali beni decideranno di puntare, è una domanda a cui tutti i rivenditori al dettaglio vorrebbero saper rispondere.

Per affrontare le sfide legate alla pianificazione dell'inventario nei periodi festivi ma anche per tutto l'anno a venire, l'Impresa potrebbe ricorrere all'utilizzo di tecnologie innovative sviluppate da startup "visionarie", afferenti ad aree quali: machine learning, block chain, intelligenza artificiale e altro ancora.

Potrebbe risultare proficuo utilizzare software predittivi per le decisioni d'inventario. Syrup Tech ne è un esempio; infatti, il software AI-powered consente di gestire al meglio gli ordini, l'allocazione e la pianificazione dell'inventario, arricchendo il tutto con una molteplicità di dati esterni come ad esempio meteo, vacanze e tendenze dei social media. L'obiettivo principale è quello di creare sistemi di gestione delle scorte di nuova generazione, in grado sfociare in un'attività di vendita al dettaglio senza sprechi. Molte aziende di successo fanno ricorso a tali supporti tecnologici come Amazon, Zalando e Desigual, registrando una riduzione del 20% delle scorte in eccesso e del 95% degli sforzi dedicati all'allocazione manuale.

Sempre con il fine di minimizzare i costi dell'inventario e quindi gestire al meglio il capitale circolante, l'Organizzazione potrebbe dotarsi delle soluzioni digitali innovative create da Digit7, una Società che ha sviluppato una serie di prodotti in grado di migliorare l'esperienza di acquisto nel punto vendita e massimizzare l'efficienza operativa. Tra quest'ultimi, i più coerenti con l'attività del Gruppo Feltrinelli sono i DigitShelves, scaffali intelligenti per la gestione istantanea delle scorte in negozio. La tecnologia in questione

consente di rilevare il movimento del prodotto, aggiornare l'inventario e comunicare in tempo reale con il sistema di gestione del magazzino. Inoltre, Digit7 mette a disposizione software di visione artificiale, in grado di individuare mappe di calore all'interno dei punti vendita.

Sostenibilità con un commercio di "seconda mano"

Ad oggi si è consapevoli dell'importanza che i consumatori conferiscono alla sostenibilità, non a caso secondo un recente studio della NielsenIQ, il 68% dei consumatori afferma che uno stile di vita sostenibile è importante e il 30% è più propenso all'acquisto di prodotti sostenibili. Tale fenomeno potrebbe configurarsi per l'Azienda, come un vero e proprio stimolo alla creazione di un mercato "di seconda mano", il tutto sempre facendo leva sulle nuove tecnologie a disposizione. A tal proposito è possibile citare l'ausilio conferito alle imprese da Reflaunt, una società tecnologica white-label. Quest'ultima consente ai punti vendita al dettaglio di partecipare al commercio di "seconda mano", grazie all'utilizzo di un modello circolare in cui i clienti hanno la possibilità di rivendere, donare o riciclare gli acquisti precedentemente effettuati, il tutto attraverso differenti canali di rivendita.

Gestione e motivazione del personale

E proprio con riferimento alla gestione della forza di vendita che è possibile proporre delle modifiche o dei miglioramenti. Si è consci del fatto che i dipendenti si configurino come il vero e proprio anello di congiunzione tra l'acquirente e l'Impresa, proprio per tale motivazione non ci si dovrebbe focalizzare esclusivamente sul creare una fidelizzazione del cliente al prodotto, quanto su una "*fidelizzazione al venditore*", che pone i propri pilastri sul CRM (Customer Relationship Management), invece che su un mero orientamento alla transazione. Il tutto parte dal reclutamento e selezione di venditori capaci; attività che molte aziende virtuose intraprendono mediante test multifattoriali e valutazioni che simulano l'ambiente lavorativo reale. Mediante un approccio ben strutturato si è in grado di selezionare i venditori "di natura" e i più motivati, in grado di trasmettere l'unicità e la differenziazione al cliente durante l'interazione di vendita, questo grazie alle competenze di comunicazione bidirezionale e una conoscenza approfondita dell'offerta. Un ottimo venditore sa vendere, ma soprattutto sa ascoltare e costruire delle relazioni con i clienti.

Tutto ciò consentirebbe, oltretutto, di minimizzare il turnover dei dipendenti, quindi una percentuale non indifferente dei costi diretti e indiretti associati.

È pur vero che in alcuni casi l'attività di vendita può risultare frustrante, soprattutto in presenza di clienti "difficili". Per tale ragione, affinché i dipendenti siano in grado di operare nel miglior modo possibile, è necessaria un'adeguata motivazione da parte della direzione. Il miglior espediente per far ciò è la creazione di un clima aziendale favorevole, accompagnato da validi incentivi. Esso consisterebbe nella percezione, da parte dei dipendenti, del valore e del riconoscimento dei risultati conseguiti; offrire la possibilità di interrompere la routine, incontrare i vertici aziendali, esprimere le proprie sensazioni, consentirebbe di identificarsi con un gruppo più ampio, proprio come il Gruppo Feltrinelli. Inoltre, alcune organizzazioni introducono delle quote di vendita in rapporto ai m² o al F.T.E. (- *full time equivalent*), nient'altro che parametri del volume e della diversificazione delle vendite, al fine di motivare i propri dipendenti; il Gruppo potrebbe impiegare tali parametri a livello di singolo punto vendita.

Preme specificare che tutto ciò non è volto alla creazione di un “obbligo di fedeltà” nei confronti dell’azienda in senso stretto, inteso come vincolo personale, quanto come un artificio utile per incrementare la produttività e il morale dei dipendenti.

Eventi e Promozione mediante pop-up store

L’Italia, rispetto alla maggior parte dei Paesi europei, ha assistito negli anni ad una vera e propria proliferazione degli eventi culturali di ogni genere, dal Vinitaly e il Salone Internazionale del Mobile, fino al Festival dell’Economia di Trento (per citare i più recenti). Data la natura dell’offerta del Gruppo, in grado di “abbracciare” numerose tematiche anche diverse tra loro, esso potrebbe sfruttare tali luoghi come dei veri e propri spazi promozionali, dotandosi di una serie di Temporary shop innovativi (Negozi Pop-up). Infatti, tale formato consentirebbe all’Organizzazione di promuovere iniziative, prodotti o articoli in edizione limitata sfruttando il “traffico” generato dall’evento stesso; il tutto con un investimento iniziale relativamente modesto, condizionato dalle ambizioni e finalità del Gruppo.

Creazione di una solida community

Il Gruppo Feltrinelli fu una delle prime case editoriali indipendenti in Italia, sorta dalle ceneri della Penisola dopo la Seconda Guerra Mondiale, fortemente ostacolata e processata a causa della pubblicazione di articoli e libri all’epoca “controversi”. Tutto ciò mette in evidenza il valore simbolico, l’importanza che l’Organizzazione ricopre nel Paese. Ma nonostante la sua storia, nel tempo si è assistito ad una vera e propria “diluizione” dei valori associati al Gruppo.

Per tale ragione *LaFeltrinelli* dovrebbe cercare di riportare alla luce quell’insieme di valori che legano il marchio al consumatore e che oggi non traspaiono, ciò mediante la creazione di una community retta su solide fondamenta.

Un possibile espediente risiede nella collaborazione con social network come “Goodreads” (non a caso oggi acquisito da Amazon) o la creazione di un vero e proprio sito a livello nazionale, che conferisca la possibilità di condividere commenti, recensioni, votazioni e informazioni sull’acquisto. Inoltre, ciò consentirebbe di ottenere dati preziosi, che se organizzati e utilizzati con ingegno, permetterebbero all’Impresa di attirare una quota sempre maggiore di clienti.

Nuove strategie di prezzo

Una migliore gestione delle scorte, una riduzione del turnover del personale, la creazione di una solida community sono tutti aspetti prodromici alla volontà di virare verso una nuova strategia di prezzo, non più basata esclusivamente sulle promozioni delle vendite, quanto sull’eccellenza dell’offerta e sulla fedeltà dei consumatori. Infatti, gli sconti e le promozioni portate avanti per un vasto orizzonte temporale, non fanno altro che abituare il consumatore ad una politica di prezzo insostenibile nel lungo periodo, soprattutto lesiva delle marginalità aziendale e in grado di innescare un “meccanismo” di progressiva riduzione dei prezzi, da cui è difficile uscire.



Conclusioni

Per concludere l'analisi del Gruppo Feltrinelli, è possibile mettere in risalto alcuni punti fondamentali. Il Gruppo pone particolare attenzione all'innovazione della propria offerta e all'adattamento di quest'ultima a seguito dei mutamenti che intercorrono nelle variabili esogene. Ciò mette in evidenza uno spirito imprenditoriale volto alla creazione di valore, ne sono un esempio: l'apertura di punti vendita innovativi, acquisizioni strategiche nella propria catena del valore, sviluppo a livello internazionale e soprattutto il perseguimento di numerose attività coerenti tra di loro e in grado di generare ampie sinergie.

Nonostante ciò, sono stati riportati una serie di espedienti mediante i quali l'Organizzazione sarebbe in grado di sfruttare al meglio le proprie potenzialità e migliorare l'attività corrente. Però le strategie presentate non prendono in considerazione un'importante variabile, cioè i costi delle stesse.

Infatti, tutto ha un costo... l'utilizzo di tecnologie e software all'avanguardia, layout e display innovativi ed eccellente formazione e reclutamento del personale risultano particolarmente onerosi da portare a termine. Al fine di rendere sostenibile le strategie riportate, l'Organizzazione potrebbe seguire un percorso logico, il cui primo stadio consisterebbe nell'attuazione delle strategie in grado di apportare un beneficio immediato in termini di marginalità (come la migliore gestione delle scorte), per poi orientarsi verso l'innovazione dei propri punti vendita e del modello di business.

Modalità di stesura del report

Il lavoro è stato svolto attingendo al materiale conferito dai docenti e presente all'interno della Bibliografia/Sitografia. Inoltre, sono state effettuate delle ricerche "sul campo", mediante la visita dei punti vendita al dettaglio del Gruppo Feltrinelli e dei suoi principali concorrenti, accompagnate da interviste ai dipendenti e alla clientela (le domande poste sono riportate di seguito), che hanno consentito di approfondire alcuni aspetti e dare vita a delle elaborazioni e ragionamenti personali.

Domande

Quali sono secondo lei i punti di forza della... (Feltrinelli, Mondadori, Lovat, Giunti)?

Preferisce le piccole librerie indipendenti o le grandi catene?

Qual è la migliore libreria di Trieste secondo lei?

Le è mai capitato di comprare dei giocattoli nel punto vendita Feltrinelli?

Secondo lei, la musica può influire sull'acquisto di un libro?

Le piace il suo lavoro?

Quali sono dei possibili miglioramenti nei punti vendita Feltrinelli?

Le piacerebbe poter influenzare il processo decisionale del Gruppo?

Trova appagante il posizionamento dei prodotti?

Ha mai visitato la Feltrinelli RED?

Bibliografia e Sitografia

- ❖ <https://www.gruppofeltrinelli.it/>
- ❖ <https://www.lafeltrinelli.it/>
- ❖ <https://www.laeffe.tv/>
- ❖ <http://www.razzismobruttastoria.net/>
- ❖ <https://www.primaeffe.it/>
- ❖ <https://nrf.com/>
- ❖ <https://www.digit7.ai/>
- ❖ <https://nrf.com/blog/barnes-nobles-ceo-book-lovers-bookseller>
- ❖ <https://www.goodreads.com/>
- ❖ <https://community.swg.it/#osservatorio/scenari/radar-swg-27-marzo-2-aprile-2023>
- ❖ <https://www.mondadoristore.it/>
- ❖ <https://www.gruppomondadori.it/>
- ❖ <https://www.giunti.it/>
- ❖ <https://www.librierielovat.com/>
- ❖ https://www.barnesandnoble.com/b/books/_/N-29Z8q8
- ❖ <https://www.gfk.com/it/home>
- ❖ <https://www.aie.it/Cosafacciamo/Studiericerche.aspx>
- ❖ <https://www.lsretail.com/resources/7-reasons-play-music-store>
- ❖ <https://dauntbooks.co.uk/>
- ❖ <https://www.lacentral.com/>
- ❖ [2022-10_ESG_eBook_NIQ_FNL.pdf \(nielseniq.com\)](#)
- ❖ <https://syrup.tech/>
- ❖ <https://www.reflaunt.com/>
- ❖ <https://www.shopify.com/it/blog/temporary-shop>
- ❖ <https://www.aie.it/Cosafacciamo/Antipirateria.aspx>
- ❖ Barbero, A. (2022), *Inventare i libri*, Giunti
- ❖ Kotler, P. (2021), *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, John Wiley & Sons Inc
- ❖ Kotler, P. Armstrong, G. Ancarani, F. Costabile, M. (2019): *Principi di marketing*, Pearson



