

INTRODUZIONE

La rivoluzione digitale ha cambiato molti dei presupposti su cui si è fondato il mondo del retail negli ultimi decenni. Negli anni più recenti, un numero elevatissimo di punti vendita in tutto il mondo ha chiuso i battenti, tanto che alcuni osservatori si sono spinti a parlare di “apocalisse”. A un primo sguardo si direbbe quindi che il retail tradizionale versi in condizioni molto critiche e, dato il crescente successo dell’e-commerce, si tenderebbe a additare proprio la rivoluzione digitale come principale responsabile di questo declino.

Tuttavia, nello stesso periodo, giganti del commercio elettronico del calibro di Amazon e Alibaba hanno deciso di aprire negozi fisici, sia sperimentando direttamente nuovi format – come Amazon Go di cui parleremo approfonditamente nella regola “Be Invisible” –, sia acquisendo catene preesistenti. E la stessa Google, nel prossimo futuro, potrebbe guardare con interesse all’apertura di flagship store in cui mettere in luce il meglio della propria offerta di prodotto, inclusi gli smartphone Pixel, i visori per la realtà virtuale Daydream, il termostato intelligente Nest e l’assistente virtuale Home.

A questo punto la questione si fa più complessa: **perché mai i cosiddetti *pure digital players*, privi delle inefficienze connesse alla gestione degli store fisici, dovrebbero rinunciare alla “purezza” per entrare in un mercato ritenuto in crisi?**

La risposta risiede nella superficialità dell’assunto secondo cui il settore sarebbe inesorabilmente in declino. Infatti, anche nelle stime più generose, le transazioni digitali nella vendita al dettaglio non superano oggi il 20% di quelle totali.

Indubbiamente gli acquisti online sono cresciuti in maniera impressionante negli ultimi anni, ma riteniamo sia quantomeno avventato evocare addirittura un’apocalisse e decretare la morte imminente del retail fisico.

Occorre invece rivedere il modello tradizionale – nel retail come in altri settori – alla luce dei cambiamenti indotti dall’uso degli strumenti digitali da parte di un numero sempre maggiore di persone. Il percorso d’acquisto del consumatore è stato tradizionalmente rappresentato in modo lineare, ipotizzando che all’insorgere di un bisogno o al manifestarsi di un desiderio dovesse corrispondere uno stimolo di comunicazione in grado di generare dapprima la cosiddetta *awareness* (attenzione o conoscenza), poi la *familiarity* (familiarità o interesse) e la *consideration* (considerazione o desiderio), e infine il *purchase*

(l'atto d'acquisto); e auspicabilmente il riacquisto e il passaparola positivo. Con il proliferare dei "punti di contatto" (touchpoint) digitali, il customer journey ha decisamente mutato forma, configurandosi sempre meno come una sequenza di fasi e sempre più come un reticolo di momenti che si rivelano più o meno decisivi a seconda della tipologia di bene o servizio, nonché del profilo del consumatore.

La rilettura del modello di funzionamento del retail deve quindi tenere in considerazione questo cambiamento e ridefinire il ruolo del punto vendita fisico all'interno di un percorso d'acquisto più articolato, arrivando anche a mettere in discussione – se necessario – la stessa ragion d'essere del negozio.

Negli ultimi dieci anni, circa 3 miliardi di persone nel mondo hanno progressivamente accolto nelle loro vite lo smartphone, la cui peculiarità rispetto ai telefoni della precedente generazione (definiti *feature phones*) è la connessione a Internet. Un numero quasi equivalente di persone a livello globale risulta iscritta ad almeno un social network. La combinazione di questi due aspetti ci restituisce un quadro eclatante: quasi la metà della popolazione mondiale è online, raggiungibile in qualsiasi momento, ed è in grado di interagire in tempo reale con altre persone e con le aziende. Due elementi che da soli basterebbero a riscrivere le regole del gioco.

Fino a pochi anni fa, la possibilità di dialogare con un'azienda era limitata alla corrispondenza epistolare e al servizio clienti telefonico. Oggi invece avviene in tempo reale, e per di più in un contesto in cui gli altri utenti, la concorrenza, i media, le istituzioni sono di fatto spettatori con facoltà di intervenire a loro volta. Il mercato è diventato più orizzontale, inclusivo e social; le informazioni circolano a una velocità straordinaria e coloro che fino al recente passato si potevano definire "destinatari" delle campagne di marketing e comunicazione oggi ne sono co-autori. Non solo, gli stessi prodotti e servizi, se è vero che gli acquirenti possono esprimere così facilmente la propria opinione, vengono in molti casi co-prodotti, co-creati, co-disegnati.

Queste evoluzioni assegnano alle aziende e ai brand un ruolo nuovo: è divenuto indispensabile offrire prodotti che corrispondano sempre alle aspettative, dimostrare correttezza verso tutti gli attori della catena del valore, agire in armonia con l'ambiente e le persone, essere presenti in modo significativo in tutti i punti di contatto e comunicare in modo coinvolgente, saper dialogare (e quindi saper dare ascolto), personalizzare la relazione con i clienti senza invadere la loro privacy, valorizzare chi dimostra fedeltà, favorire e ricompensare l'*advocacy*,

ossia coloro che segnalano e raccomandano ad altri il brand e i suoi prodotti. Appare abissale la distanza tra questo modello e il "monologo" che aveva contraddistinto l'era predigitale, e si impone di conseguenza la necessità di un approccio diverso, con nuove competenze e strumenti da integrare a quelli tradizionali.

I marketer sono chiamati a comprendere appieno gli effetti della cosiddetta trasformazione digitale, e quindi a padroneggiarne le dinamiche, individuando le ripercussioni e le opportunità per la propria azienda. Per trasformazione digitale intendiamo un processo – innescato dall'avvento e dalla diffusione delle tecnologie digitali – per cui le aziende si adattano ai cambiamenti della domanda e del mercato, elaborando processi, strumenti, modelli di business, prodotti e servizi innovativi che fondono il digitale con l'analogico, con l'obiettivo di migliorare le performance da un punto di vista sia organizzativo che commerciale.

In questa visione, il digitale è come l'elettricità: è un "abilitatore" invisibile che consente di dar vita a prodotti, servizi ed esperienze che in alcuni casi si integrano con quelli preesistenti, in altri li sostituiscono *tout court*. Se si assume questa visione, sarà più facile per l'azienda e per il brand interpretare in modo corretto e potenzialmente vantaggioso la trasformazione in atto. E si eviterà il rischio di confinare il digitale a una categoria di "strumenti innovativi", o di confondere il mezzo con il fine, come troppo spesso capita.

Il consumatore ha assunto il ruolo di interlocutore, un potere che esercita per influenzare l'operato delle aziende, obbligandole a rivedere la funzione dei singoli punti di contatto all'interno del customer journey. Il retailing rappresenta un aspetto di vitale importanza in questa dinamica: è la fase in cui si concretizzano tutti gli sforzi dell'azienda e, verosimilmente, si appagano bisogni e desideri del cliente/consumatore. Il punto è che questo snodo non può più essere individuato soltanto in un negozio fisico. Anzi, sempre più spesso, specialmente per alcune categorie di prodotti e servizi, le transazioni avvengono su una piattaforma digitale, e lo store riveste una funzione diversa, in certi casi più simile a quella di uno showroom in cui veicolare un'esperienza ed esibire, promuovere e spettacolarizzare la merce.

Questo libro, dunque, si propone di fornire a professionisti, consulenti, imprenditori e studenti un quadro interpretativo per comprendere e gestire concretamente l'impatto della trasformazione digitale sul retail. Ci troviamo

IL DIGITALE È COME L'ELETTRICITÀ: È UN "ABILITATORE" INVISIBILE CHE CONSENTE DI DAR VITA A PRODOTTI, SERVIZI ED ESPERIENZE CHE IN ALCUNI CASI SI INTEGRANO CON QUELLI PREESISTENTI, IN ALTRI LI SOSTITUISCONO TOUT COURT

di fronte a una discontinuità molto evidente e significativa. Abbiamo voluto definire questo cambio di paradigma "Retail 4.0", ipotizzando che costituisca l'evoluzione e per certi versi il superamento di tre fasi ben definite.

Il **Retail 1.0** è convenzionalmente associato alla nascita dei punti vendita a libero servizio, che rappresentano un'importante innovazione rispetto alle tradizionali botteghe in cui il proprietario o il gestore servivano il cliente con professionalità, facendo leva soprattutto sul fattore umano. L'introduzione del self-service si attribuisce convenzionalmente a Piggy Wiggly, che nel 1916 apre il primo dei suoi store innovativi a Memphis, Tennessee. In effetti, però, sarebbe più corretto rintracciare le origini di questa evoluzione nel modello dei grandi magazzini, che a loro volta succedono ai cosiddetti *passages*: le gallerie commerciali che si erano diffuse nell'Ottocento in tutta Europa.

I primi grandi magazzini o *department stores* nascono a Londra (Harrods nel 1849 e Liberty nel 1875), Parigi (Le Bon Marché nel 1852), New York (Macy's nel 1857, Bloomingdale's nel 1861 e Woolworth nel 1879) e Mosca (Gum nel 1893). In Italia viene inaugurata nel 1921 La Rinascente, che sostituisce il precedente store aperto a Milano dai fratelli Luigi e Ferdinando Bocconi nel 1877 con il nome di Aux Villes d'Italie. Libero servizio significava prezzi fissi e ben indicati, scaffali su cui la merce era esposta in appositi contenitori, addetti in uniforme e – per definizione – disintermediazione dell'esperienza d'acquisto, quindi la fine della relazione sociale con il venditore. Ma significava anche packaging e branding, che soppiantano per la prima volta le capacità affabulatorie del commerciante, assumendo quindi la dignità di discipline fondamentali per studiare come orientare le preferenze degli acquirenti.

Tra le altre novità principali di questa fase ricordiamo: l'esposizione di enormi quantità di merce al fine di impressionare l'acquirente instillando un senso di abbondanza; l'istituzionalizzazione del principio per cui occorre massimizzare le vendite per ottenere economie di scala; la conseguente politica di prezzi più competitivi rispetto alla concorrenza; la possibilità per il cliente di curiosare liberamente nei punti vendita senza alcun obbligo – esplicito o implicito – di acquisto; la possibilità di restituire o cambiare la merce se non soddisfatti.

Il **Retail 2.0** è invece sancito, nel nostro schema cronologico, dall'introduzione del concetto *everything under one roof* (tutto sotto un unico tetto), ovvero dalla nascita dei primi centri commerciali. Il modello nasce negli Stati Uniti, con i pionieristici, timidi tentativi dei primi decenni del Novecento. Si devono però

attendere gli anni Cinquanta per vederlo prosperare, grazie allo sviluppo della refrigerazione domestica – che facilita la conservazione di grandi quantità di alimenti e quindi la concentrazione degli acquisti in poche periodiche spedizioni – e alla diffusione della motorizzazione privata che consente il trasporto di grandi quantità di prodotti. Proprio nel 1950 viene inaugurato a Seattle il Northgate, subito seguito dal Northland Center, aperto nel 1954 vicino a Detroit. Questi due *shopping centers* segnano convenzionalmente la nascita di questo formato innovativo, capace di coniugare il modello del tradizionale mercato urbano con quello dei grandi *shopping and leisure centers*.

Nel corso degli anni Sessanta, i centri commerciali si diffondono in tutto il mondo e si arricchiscono di una serie di attività di intrattenimento, allo scopo di offrire al pubblico nuove motivazioni per frequentare questi luoghi al di là dell'approvvigionamento alimentare, ma anche per prolungare la permanenza media complessiva.

Tra le caratteristiche principali di questa fase ricordiamo una struttura generalmente costituita da una o più gallerie contenenti sia l'ipermercato sia una serie di negozi di vario tipo, inclusi bar e ristoranti; i percorsi tendenzialmente obbligati con ingressi e uscite definiti, la linea delle casse, i carrelli e così via; la spersonalizzazione dell'atto d'acquisto e il tentativo di trasferire il maggior numero di attività possibili sul cliente; e nei casi più evoluti la presenza di attrazioni che vanno dalle piste da bowling alle sale giochi, ai cinema.

Questi luoghi hanno rappresentato, e in alcuni casi continuano a rappresentare, un centro nevralgico per le comunità che vi gravitano attorno. La grande concentrazione di attività sotto lo stesso tetto ha fatto sì che questi siano stati definiti *shopping and leisure centers*, luoghi in cui acquistare beni e servizi, ma anche luoghi di aggregazione in cui trascorrere del tempo con la famiglia o ritrovarsi con gli amici, senza il vincolo di doversi dedicare alla spesa o alle attività di intrattenimento. In Italia, i primi esempi sono stati La Grande Mela, nei pressi di Verona, e I Gigli vicino a Firenze.

Il **Retail 3.0** è contraddistinto dalla diffusione globale di Internet e dall'avvento del commercio elettronico, avvenuti in maniera progressiva fin dalla metà degli anni Novanta. È proprio nel 1994 che Jeff Bezos fonda Amazon, con l'ambizione di portare la sua creatura a diventare il più grande negozio di libri del mondo, così come il Rio delle Amazzoni – a cui si era ispirato per il nome – è il più grande fiume del mondo. Da subito, Bezos propone due innovazioni che avrebbero

contraddistinto l'evoluzione e il successo del portale, e segnato la differenza con i negozi fisici concorrenti (le librerie tradizionali).

Amazon introduce la possibilità per tutti gli utenti di scrivere le proprie recensioni, comprendendo l'influenza che l'opinione di altri lettori/consumatori esercita sulle decisioni d'acquisto (oggi è del tutto normale chiedere consiglio a dei perfetti sconosciuti, ma all'epoca non lo era affatto). Inoltre, comincia a sviluppare l'oggi famosissimo *recommendation engine*, che impiega sofisticate tecnologie per proporre agli utenti una serie di prodotti che verosimilmente apprezzeranno. La scelta, infatti, è basata su un complesso algoritmo che tiene in considerazione numerosi fattori chiave, su tutti le preferenze dell'utente, che vengono confrontate con quelle di milioni di altri utenti per individuare le concatenazioni più ricorrenti.

Amazon non è stato il primo sito di e-commerce, ma è certamente il più significativo di questa prima era. A questo player si sono rapidamente affiancati vari attori globali tra cui e-Bay (1995) e Zappos (1999) negli Stati Uniti, IndiaMART in India (1996), ECPlaza (1996) in Corea del Sud, Alibaba (1999) in Cina, Tradera (1999) in Svezia. In Italia la prima transazione online con carta di credito certificata da Servizi Interbancari è avvenuta il 3 giugno 1998 sul sito ww.ibs.it (Internet Bookshop Italia), quando un utente italiano trasferitosi in California acquistò una copia di *La concessione del telefono* di Andrea Camilleri appena 35 minuti dopo la messa online del sito.

Il **Retail 4.0**, nella chiave di lettura che proponiamo in questo libro, è contraddistinto in modo evidente dall'accelerazione che le tecnologie digitali hanno avuto negli ultimi anni. Nelle prossime pagine proporremo al lettore 10 "regole", 10 principi guida che, a nostro avviso, rappresentano le priorità assolute nell'agenda di qualsiasi professionista che operi nel retail. Prima però è doverosa una precisazione su qual è il nostro modo di intendere il concetto di retail. Accettando la traduzione letterale di "vendita al dettaglio", **in queste pagine definiremo "retailer" chiunque abbia facoltà di intrattenere una relazione commerciale – diretta o intermediata – con un potenziale cliente-consumatore finale.** È per noi del tutto irrilevante se questa relazione, e le relative transazioni, avvengono online oppure "onland". L'ipotesi di partenza è che le 10 regole per l'Era digitale che abbiamo distillato e proposto siano significative in tutti i casi in cui l'azienda si interfaccia, a vario titolo, con il cliente finale.

Qualcuno potrebbe ritenere che questo sia un testo destinato esclusivamente a chi si occupa di B2C (*business-to-consumer*). Ma non è così. Come è noto, infatti, due delle principali conseguenze della trasformazione digitale sono la **democratizzazione** (grazie al calo dei costi e alla semplificazione nell'uso della tecnologia, ampissimi strati di popolazione possono accedere a contenuti, informazioni, beni e servizi, e possono addirittura produrli) e la **disintermediazione** (ovvero la possibilità di bypassare i tradizionali intermediari della catena distributiva, raggiungendo direttamente i potenziali acquirenti con contenuti e prodotti). A ciò va aggiunta la possibilità di instaurare un dialogo con il consumatore attraverso i social media e di concludere una transazione online.

Queste caratteristiche rendono piuttosto obsoleta la distinzione tra B2B (*business-to-business*) e B2C (*business-to-consumer*), poiché consentono a molti attori tradizionalmente etichettati come B2B di entrare in contatto con il cliente finale. In alcuni casi questo contatto avviene "solo" a livello di marketing e comunicazione, poiché la natura del prodotto o servizio rende ancora necessaria l'intermediazione di terze parti (per esempio di store fisici o grandi siti di e-commerce multibrand). In altri casi può aggiungersi anche la possibilità di acquisto e quindi il superamento della dipendenza dall'intermediario. Sarebbe allora il caso di stemperare questa distinzione nel più ampio concetto di **H2H: human-to-human**.

Il presupposto dell'idea di H2H è che in qualsiasi relazione commerciale la controparte è rappresentata, appunto, da un essere umano, il quale è a sua volta acquirente o venditore di altri beni e servizi in diversi frangenti della propria esistenza, e ha probabilmente abbracciato l'innovazione tecnologica e digitale anche nella vita privata. È quindi avvezzo alle interfacce digitali di ultima generazione, agli acquisti online; fruisce servizi che prenota e gestisce tramite uno smartphone, guarda contenuti in streaming ecc.

Davvero possiamo ritenere che questo tipo di persona possa avere aspettative ridotte ancora per molto, o che assumerà un atteggiamento mentale differente nel momento in cui per lavoro rappresenterà la controparte in una transazione B2B? Non neghiamo che esiste un certo ritardo in termini di sviluppo della customer experience in ambito B2B – peraltro fisiologico, in quanto l'esperienza d'acquisto avviene spesso in un contesto meno "spettacolarizzabile" –, ma la nostra opinione è che le aspettative delle parti nei due pseudo-settori

DOBBIAMO
STEMPERARE
LA DISTINZIONE
TRA B2B E B2C
NEL PIÙ AMPIO
CONCETTO
DI H2H:
**HUMAN
TO HUMAN**

B2C e B2B si livelleranno sempre di più. E riteniamo anche che per le aziende l'approccio ideale per abbracciare il Retail 4.0 sia la capacità di sfruttare al meglio il dialogo che possono instaurare con i propri interlocutori di business, abbinando quindi all'elaborazione dei dati una riorganizzazione dei processi. Così facendo sarà possibile arrivare a definirsi **C2B: customer-to-business**, a prescindere da chi sia il "customer" e dalla natura del "business". In fondo si tratta sempre di persone, le cui aspettative in termini di customer experience sono state irreversibilmente ridefinite.

Queste evoluzioni sono già in corso o sono imminenti, a seconda dei settori e dei mercati. Il punto non è *se* si verificheranno, ma *quando*. E l'accelerazione esponenziale degli ultimi anni induce a pensare che i cambiamenti si compiranno in pochi anni. Tuttavia, **secondo noi sarebbe un errore dare per scontato che a un cambio di paradigma, seppure di portata così rilevante, debba corrispondere necessariamente un "reset" delle competenze acquisite e dei processi aziendali consolidati**. Verosimilmente, il futuro sarà dato da una fusione perfetta di esperienze online e offline, in linea con l'evoluzione del customer journey a cui abbiamo accennato in precedenza e di cui parleremo diffusamente nel libro. Se la domanda cambia, l'offerta evidentemente si adeguerà, e – di riflesso – le aziende e i manager che la gestiscono devono acquisire gli strumenti per decidere consapevolmente come innestare il nuovo paradigma nel precedente. Quindi da un lato devono riflettere su come far tesoro dell'esperienza pregressa, e dall'altro ridisegnare il futuro della propria azienda coscienti che **il digitale non è certo un fine in sé, ma un mezzo dal quale non si può prescindere se si vuole restare competitivi**.

Proprio questa tesi ci ha guidato nella definizione delle 10 regole. Ed è la ragione per cui riteniamo utile per i nostri lettori verificare la solidità dei principi guida del libro confrontandoli con il punto di vista di amministratori delegati, direttori generali e *chief digital officers* di importanti aziende internazionali quali Amazon, Autogrill, Boggi, Bridgestone, Brooks Brothers, Brunello Cucinelli, Campari Group, Carrefour, Coccinelle, Disneyland Paris, Eataly, Henkel, HSBC, KIKO Milano, La Martina, Levi Strauss & Co., Marks & Spencer, Moleskine, Mondadori Retail, Natuzzi, Safilo Group, SEA Aeroporti di Milano, Shiseido Group. A questi manager va il nostro ringraziamento per il loro preziosissimo contributo e per averci aiutato ad arricchire il libro con spunti ed esempi pratici di grande attualità.

Un ringraziamento particolare va anche a David Casalini – cofondatore e amministratore delegato di RnDlab, la società da cui sono nati progetti di grande successo come CheFuturo! e StartupItalia! – per il suo determinante contributo nell'individuare alcune delle più promettenti startup italiane che offrono soluzioni di business particolarmente interessanti per il mondo del retail. Le abbiamo riportate in appendice al libro.

Infine, le conclusioni, in cui abbiamo provato a delineare le traiettorie di sviluppo di alcune delle principali tendenze in atto nel mondo del retail, hanno beneficiato dello stimolante e prolifico confronto con Nina Lund, *consumer goods and retail industry lead* EMEA di Microsoft. Grazie a lei e al team italiano di Microsoft, abbiamo avuto l'opportunità di fondere le nostre riflessioni e quelle dei top manager intervistati con il punto di vista di chi ogni giorno supporta le persone e le organizzazioni affinché possano raggiungere i loro obiettivi grazie all'innovazione e alla tecnologia.

In definitiva, questo libro si propone di fornire un punto di vista, elaborato anche grazie a questi importanti contributi, su una serie di temi di particolare coerenza per chi opera nel retail, e che possiamo riassumere con queste domande:

- **Come posso fondere marketing tradizionale e digitale per definire la mia retail strategy nell'Era digitale?**
- **Come posso analizzare il customer journey per comprendere il ruolo dei singoli touchpoint, valorizzare i miei punti di forza e individuare le debolezze su cui concentrare gli sforzi?**
- **Quali criteri dovrebbero guidare le mie decisioni nella scelta delle tecnologie più efficaci con cui attuare le mie strategie?**
- **In che modo dovrei gestire i dati per personalizzare la customer experience?**
- **In che modo posso conquistare e mantenere la fedeltà dei miei clienti, arrivando a stimolarne l'*advocacy*?**

➤ Come posso strutturare la mia azienda in modo che non risulti impreparata di fronte all'ingresso nel mio settore di nuovi concorrenti piccoli e agguerriti?

➤ Quali sfide attendono la mia azienda nei prossimi cinque anni?

Il nostro mondo cambia alla velocità di un algoritmo e l'unica costante è il cambiamento stesso. Crediamo pertanto che il quadro interpretativo che qui proponiamo debba essere fluido, perché sia valido nel tempo. Animati da questo auspicio, abbiamo realizzato il sito internet www.retailfourpointzero.com, con l'obiettivo di cercare un dialogo con tutti coloro che vorranno esprimere la loro opinione e contribuire alla discussione sul tema del Retail 4.0.

IL NOSTRO MONDO
CAMBIA
ALLA VELOCITÀ
DI UN ALGORITMO
E **L'UNICA
COSTANTE
È IL CAMBIAMENTO
STESSO**

fonti

Codeluppi V., *Lo spettacolo della merce. Dai passages a Disney World*, Bompiani, Milano 2000.

Desai P., Potia A., Salsberg B., *Retail 4.0. The Future of Retail Grocery in a Digital World*, McKinsey & Company Asia Consumer and Retail Practice, 2017.

IDC FutureScape: Worldwide IT Industry 2018 Predictions, IDC, 2017.