

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

EMANUELE SACERDOTE

RETAILORING

STRATEGIE E PROSPETTIVE PER IL NEORETAIL

FRANCOANGELI

Supervisione grafica della copertina: Francesco Pastore.
Graphic Designers: Jacqueline Scagnelli, Kevin Cueva, Lorenzo Carboni, Martina Clerici, Giulio Agrò.

1ª edizione. Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.
Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato 54, 20098 San Giuliano Milanese

Non si può fermare il vento con le mani

Seneca

Indice

Prefazione , di <i>Barbara Cimmino</i>	pag.	9
Introduzione , di <i>Francesco Massara</i>	»	13
Presentazione , di <i>Emanuele Sacerdote</i>	»	17
Ringraziamenti	»	21
1. Show must go on	»	23
1.1. La quarta rivoluzione industriale	»	23
1.2. Retail strategic planning	»	27
1.3. La grande accelerazione	»	33
1.4. L'impatto sul retail	»	35
2. Make it relevant	»	39
2.1. La formula	»	39
2.2. I KPI	»	43
2.3. Le questioni calde	»	43
3. Raise the bar	»	47
3.1. Ricapitoliamo	»	47
3.2. Il nuovo paradigma Retail 6.0: ONECHANNEL	»	50
3.2.1. reTHINK – HUBBING	»	56
3.2.2. RELOAD – SERVITIZATION	»	58
3.2.3. reHUMANIZE – HOTELIZATION	»	62
3.3. I best in strategy	»	64
3.4. L'evoluzione delle "leggi del retail eccellente"	»	68
3.5. L'era del NEORETAIL	»	77

4. Lessons about the future	pag.	83
4.1. <i>Punkability</i> e nuovi approcci alla formazione per il retail del futuro. di <i>Luca Bidoglia</i>	»	84
4.2. Il CRM nell'era digitale e le prospettive del futuro senza frontiere, di <i>Davide Castelvero</i>	»	89
4.3. <i>Retail innovation patterns</i> , di <i>Marco De Carli</i>	»	96
4.4. Empowerment e retail: come una community consapevole costruisce una <i>excellent customer experience</i> , di <i>Francesco Fedele</i>	»	108
4.5. Human + Robot: l'integrazione "ideale" per il retail del futuro, di <i>Gaia Rancati</i>	»	117
4.6. Cosa sostenere? Onestà, profitto e cuore, di <i>Stefano Sacchi</i>	»	132
4.7. <i>The root of authenticity</i> : la blockchain al servizio del retail, di <i>Emanuele Sacerdote</i>	»	137
Bibliografia	»	143

Prefazione

di *Barbara Cimmino**

Emanuele Sacerdote con coraggio e determinazione affronta una riflessione completa sui cambiamenti in corso nel mondo del retail, specialmente alla luce delle importanti transizioni che stiamo vivendo in ambito ambientale e digitale e dell'attraversamento della più grande pandemia della storia.

Colgo l'opportunità di questo invito alla riflessione iniziale con la convinzione che è proprio arrivato il momento di cambiare la prospettiva in senso mentale e anche geometrico.

Sono nata e cresciuta nel retail monomarca e ho piena consapevolezza del fatto che dall'inizio degli anni Novanta ad oggi nulla sia cambiato se non l'inserimento della tecnologia digitale e diversi strumenti di CRM che aiutano a conoscere meglio i propri clienti e a mantenere con loro una relazione *seamless* continua e costante.

Per noi retailer è finalmente arrivato il momento di osare, di guardarci dall'esterno con l'intento di migliorare le nostre azioni e i nostri prodotti, di attivare un livello di empatia con i nostri stakeholder più profondo e vero. Non possiamo farlo se non siamo capaci di abbandonare l'immunità al cambiamento che soffoca ogni nuova idea e che sembra aver congelato tutto per il solo timore di sbagliare. Io ho desiderio di sperimentare e di sentire con tutti i cinque sensi cosa avviene nei brand che decido di abbracciare.

È passato il tempo delle ripetizioni e delle standardizzazioni, i negozi e le catene retail devono diventare un luogo di scambio e di condivisione di ideali e valori che vadano oltre i prodotti. Serve mettere al centro le persone e il pianeta sul quale viviamo, serve ridurre i prodotti da stocca-

* CSR Director di Yamamay, Gruppo Pianoforte Holding SpA e Membro del Comitato Esecutivo di Confimprese).

re nei magazzini per aumentare le rotazioni e i *sell through* perché quello che produciamo deve essere venduto e utilizzato, non distrutto. Non possiamo più permetterci un atteggiamento consumistico, non abbiamo il tempo per correre ai ripari! I clienti devono poter conoscere la strada percorsa da ogni prodotto, il perché della sua realizzazione e il ciclo di vita. Queste informazioni devono essere facilmente reperibili e devono favorire la libertà di ogni individuo nel selezionare e favorire le aziende più virtuose per la crescita sostenibile, quelle capaci di narrare dei propri obiettivi, dei propri KPI di sostenibilità con feed trasparenti e costanti in tutti i canali oppure attraverso le proprie persone.

La tecnologia è corsa in nostro soccorso e rappresenta una grandissima opportunità per stare dentro questa accelerazione senza soffrire, anzi con lo spirito di voler co-creare insieme a partner progettuali con i quali condividere la visione del futuro e le infinite possibilità di cambiamento che offre il passaggio al pensiero sistemico.

Questo significa lavorare in modo completamente diverso ai progetti dei nuovi negozi perché l'unica possibilità di creare cose nuove è condividere con tutti gli attori del sistema retail la visione di dove voler essere nei prossimi dieci anni e come voler stare nel mercato. La comprensione delle competenze e dei talenti di ognuno all'interno dei team servirà a spogliarsi da ogni vecchio schema e pregiudizio per liberare energie positive mai conosciute e attivate in precedenza. Questo è quanto succede quando si tocca il fondo e con coraggio e determinazione si deve riemergere.

Pensiamo che mai nella storia dell'umanità e del retail tutti i negozi del mondo hanno chiuso i battenti come nel marzo del 2020, quando alcuni brand hanno chiuso perfino i negozi online per mettere in protezione le loro persone. Tutti si sono resi conto che, chiusi i negozi, l'intera economia del Paese si è bloccata e le persone si sono sentite sole.

La sfida è impegnare le nostre energie in ricette nuove dove anche gli ingredienti non sono più gli stessi e tutto questo è estremamente affascinante perché ci dà la possibilità di esplorare prima di tutto noi stessi in profondità e poi quel futuro diverso che ci attende, fatto di attenzione agli impatti, salvaguardia della natura e felicità dell'essere umano.

In Yamamay stiamo lavorando ad un progetto di negozio sostenibile e abbiamo tanta chiarezza sul fatto che il vero output dell'impresa non sarà il bel negozio con il suo nuovo arredo e le molteplici nuove funzionalità, ma il nostro modo di lavorare insieme, su più livelli, e in considerazione dei nuovi processi che si stanno definendo all'interno del nostro ecosistema. Siamo già nella sperimentazione con tutti i nostri inciampi e le difficoltà della turbolenza attuale e del prossimo futuro, ma è evidente che

una nuova generazione di retailer si sta affacciando sul mercato rendendo la sfida ancora più divertente e competitiva!

Sono certa che per considerare l'ingresso nelle nostre imprese e nelle nostre vite del metaverso, sarà necessario curare le nostre meta-competenze e fare sistema con chi, come noi e più di noi, vuole stare nel cambiamento con azioni rilevanti e vicine ai consumatori consapevoli.

Introduzione

di *Francesco Massara**

Visto da un accademico il retail è una realtà multifaccettata, un complesso assemblaggio di elementi che si relazionano gli uni agli altri. A livello scientifico-disciplinare, le conoscenze che consentono di formare un curriculum nel retail richiedono ormai l'integrazione di un'importante varietà di insegnamenti che spazia dall'economia aziendale al management, dal marketing alla comunicazione, dalla gestione dei servizi al design, fino alla gestione delle risorse umane, al diritto e, non ultimo, agli aspetti della digitalizzazione e della sostenibilità. Esso rappresenta uno degli ambiti di osservazione più ingaggianti per chi studia il mondo dei consumi, e tra i più appaganti, sebbene impegnativi, per chi lo vive nell'operatività. Tuttavia, anche se lo studio rimane una condizione necessaria per potervi operare professionalmente, il retail va molto al di là di un insieme di conoscenze da acquisire. Che sia o meno industrializzato o professionalizzato, selettivo o popolare, il retail è quotidianità, relazioni, impegno, empatia. Anche dopo l'avvento del digitale, la ricchezza delle relazioni umane resta una delle più rilevanti fonti di valore nel commercio al dettaglio.

Più di questo, il retail è forse soprattutto cultura. Esso rappresenta un palcoscenico del cambiamento socioculturale che trasforma di continuo il volto delle società richiedendo all'offerta una frenetica capacità di adattamento e generando nella domanda una continua tensione verso la ricerca di novità. Ciò avviene soprattutto nei grandi centri urbani, dove ogni compravendita, ogni innovazione promossa a nuovo standard, oltre ad alimentare le statistiche dei "consumi", rappresenta un passo avanti nella continua trasformazione della società verso nuovi e più evoluti standard

* Professore Associato di Marketing, Università IULM, Direttore dell'Osservatorio Retail Brand Communication e del Master Universitario in Retail, Brand & Customer Experience Management.

di vita. In effetti è così praticamente da sempre: ciascuna cultura esprime attraverso il suo sistema commerciale quanto estensivamente e velocemente si può e si vuole evolvere. Nelle fiorenti civiltà del passato è stato il commercio ad influire sulle più rilevanti egemonie politiche. È attraverso il commercio che è stato e continua a essere possibile incontrare novità, conoscere altre culture, scoprire nuovi “mondi”. Da sempre gli scambi commerciali hanno rappresentato, e tuttora rappresentano, un portale verso la conoscenza e l’evoluzione culturale.

Ma se per un verso è vero che il retail è espressione del cambiamento socioculturale, è vero anche che esso ne assorbe i connotati, tanto da presentare caratteristiche che riflettono i punti di forza (o di debolezza) della cultura di origine.

I retail business di successo “made in USA”, per esempio, sono portatori della cultura nord-americana. Essi sono noti per capacità di standardizzazione e crescita dimensionale, per una logistica muscolare che è soprattutto espressione di forza economica, ma anche per la capacità di spettacolarizzare l’offerta di servizio, anch’essa manifestazione di potere economico oltre che di capacità di rappresentazione (es. Amazon, McDonalds, Starbucks, Apple).

Quelli francesi, per contro, sono noti per la cultura dell’estetica delle vendite, per l’attrazione e il fascino che sanno esercitare, per lo sfarzo e la cornucopia che rispettivamente utilizzano e/o sanno rappresentare per conferire valore a prodotti di lusso così come a quelli più popolari (es. Louis Vuitton, Chanel, Sephora, Paul).

Quelli tedeschi per la precisione, e quindi per la qualità dei processi che caratterizzano il servizio e di riflesso l’esperienza delle rispettive formule commerciali, dal lusso al discount (es. BMW, Audi, Lidl, Aldi).

Quelli spagnoli per la stravaganza, la creatività e, talvolta, per l’aggressività delle formule di vendita (es. Desigual, Zara-Inditex, Mango).

Quelli giapponesi per il minimalismo e la capacità di coniugare l’eleganza con la frugalità (es. Muji, Uniqlo).

Quelli italiani, per l’artigianalità che esprime ricchezza e raffinatezza culturale, conferendo rarità, pregio e ricercatezza ai prodotti in assortimento (es. Armani, Prada, Eataly, Lavazza).

Si potrebbe andare avanti a rilevare le unicità riflesse nelle formule retail di successo tra diverse culture, ma è chiaro a tutti come, d’altro canto, si stia percorrendo un cammino verso un sistema globale molto più interconnesso rispetto al passato. Le formule che di fatto ereditano le idiosincrasie culturali saranno, in prospettiva, sempre più un retaggio del passato e destinate ad essere profondamente modificate dalle tecnoculture globali. In queste, società e politica interagiranno sempre più veloce-

mente attraverso le tecnologie, in primis quelle della mediazione sociale, accelerando il passo del cambiamento culturale. Lo sviluppo di Internet e i conseguenti processi di digitalizzazione hanno infatti già favorito un processo di unificazione mediatica con riflessi sull'economia e la politica, aumentando le interdipendenze tra le diverse culture. Essi hanno già creato, con particolare riferimento alle giovani generazioni, segmenti e stili di vita cross-nazionali, ma anche sistemi di offerta decentralizzati e intercontinentali, e c'è di più. Da qui a un decennio, con la preannunciata evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione quali la blockchain, la realtà aumentata, il metaverso o l'olografia digitale, le distanze e le barriere socio-culturali tenderanno inesorabilmente a ridursi, favorendo l'emergere di una cultura globale sempre più consolidata, auspicabilmente trasformando quelle che in passato erano differenze e distanze culturali in opportunità di conoscenza, di trasformazione e di ulteriore evoluzione. Ciò farà crescere considerevolmente, per quanto si diceva pocanzi e per come teorizzato da Theodore Levitt all'inizio degli anni '80¹, il potenziale del commercio di "amalgamare il mondo".

La distanza fisica ha infatti implicazioni immediate per uno degli aspetti portanti del Retail, qual è la logistica, ma ne ha uno forse ancora più rilevante, che riguarda la cultura e le relative distanze che essa tende inevitabilmente a creare. Se la prima ondata di sviluppo digitale ha contribuito a creare le strutture per riuscire a ridurre o eliminare le distanze fisiche, le successive trasformazioni tenderanno ad aumentare la qualità e l'esperienzialità degli scambi effettuati da remoto, abbattendo quelle culturali.

Viene allora da chiedersi quali possano essere gli asset portanti del commercio in un mondo sempre più interconnesso e interdipendente, in cui tecnologia, società e politica modificano a velocità crescente il contesto socioculturale di cui il Retail si fa proscenio, e il libro *Retailing* di Emanuele Sacerdote sviluppa la raffinata ipotesi di interrogarsi su quali saranno gli sviluppi che, nel Retail, seguiranno le direttrici globali del cambiamento con particolare attenzione alla post-pandemia, alla digitalizzazione, alla sostenibilità, e all'inclusione.

Questi sono gli ingredienti di base della miscelatura culturale che si prevede nei prossimi anni. La post-pandemia come contesto accelerativo dei cambiamenti già in corso. La digitalizzazione con il ruolo di espandere l'accessibilità del mondo fisico, di rendere la cultura accessibile da più parti e con facilità, e di amplificarne la permeabilità, al contempo

1. Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, maggio-giugno.

elevando le potenzialità di interconnessione e fertilizzazione dell'ecosistema globale. Essa avrà maggior impatto a condizione che le dinamiche dell'inclusione, un derivato della digitalizzazione, riescano a propagarsi il più possibile creando sinergie ed evitando frizioni. Tecnologia, politica e cultura dovrebbero, in buona sostanza, procedere coordinati per far sì che la cultura evolva in modo organico e non per salti quantici, com'è anche possibile che accada. La sostenibilità è infine un mantra con il potenziale di orientare il lavoro delle organizzazioni a creare benessere assicurando la disponibilità delle risorse per le future generazioni. Essa rappresenta, forse, il meta-linguaggio della nuova emergente cultura globale e si rivela essenziale, unitamente al tema dell'inclusione, affinché la miscelatura culturale abbia luogo.

Il libro ha quindi il pregio di fotografare in modo nitido le dimensioni e le opzioni di sviluppo strategico che i retailer del futuro dovranno includere nei loro modelli di crescita, con la conseguente possibilità di offrire spunti di integrazione anticipatori rispetto ai cambiamenti che verranno.

Presentazione

di *Emanuele Sacerdote*

Questo libro parla intensamente di futuro del retail e intende mettere le basi per offrire ispirazioni sui grandi temi – uomo-macchina-pianeta – che sono già in forza e che diventeranno sempre più prioritari per il retail del futuro.

Il lavoro si sviluppa in un *continuum* con i precedenti libri e su una vitale osservazione del mercato retail da varie prospettive: da *La strategia retail nella moda e nel lusso. Dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze* nel lontano 2006, il primo testo su questi argomenti è subito diventato il punto di riferimento sia della formazione accademica che di quella professionale, a *Retailization. Scenari, sfide e strategie retail nel lusso-moda* nel 2015. L'intenzione di fondo di ogni libro è stata quella di ordinare e di ispirare fotografando il momento e proiettando alcuni possibili scenari su cui confrontarsi e approfondire le potenziali traiettorie futuribili. L'osservazione si allarga ai vari segmenti del retail pur mantenendo una predilezione per le aziende con prodotti a marchio e con distribuzione a catena monomarca.

La sensazione iniziale è che **la situazione contingente e futura del retail richieda un'importante riflessione mettendo in discussione l'approccio tradizionale.**

Parte dell'ispirazione alla base di questo nuovo ragionamento è una scena di Guerre Stellari, *L'Impero colpisce ancora*, in un dialogo tra Luke Skywalker e il Maestro Joda¹.

1. <https://youtu.be/AIS7NFvH6uM>.

Luke. Ora non la tireremo più fuori.
Joda. Così sicuro sei tu. Sempre per te non si può essere fatto. Tu non senti ciò che dico.
Luke. Maestro spostare delle pietre è una cosa, questo è del tutto diverso.
Joda. No, non diverso. Solo diverso nella tua mente. Devi disimparare ciò che hai imparato.
Luke. D'accordo ci proverò.
Joda. No provare, Fare o non fare. Non c'è provare.
Luke. Non ci riesco è troppo grossa.
Joda. La grandezza non conta. Guarda me. Giudichi forse me dalla grandezza. Non dovresti farlo infatti perché il mio alleato è la forza. Un potente alleato essa è. La vita è sacra ed accresce. La sua energia ci circonda e ci lega. Illimitati noi siamo non come questa materia. Tu devi sentire la forza intorno a te, qui, tra te, me, l'albero, la pietra, dovunque anche tra la terra e la nave.
Luke. Vuoi l'impossibile.
Luke. Non posso crederci.
Joda. Ecco perché hai fallito.

Il messaggio si può sintetizzare:

ASCOLTARE → (disimparare) IMPARARE → CREDERE → (no provare) FARE

Proprio il passaggio del “disimparare” mi sembra la modalità nuova con cui approcciare questa situazione di riflessione sostanziale. La stesura di questo libro e il suo titolo *Retailoring* si sviluppano su questa idea di ripensamento e rimodellamento della formula retail.

Il contesto del settore retail è diventato molto dinamico e pieno di stimoli interessanti da cogliere per tre fenomeni che si sono intrecciati e fortemente compenetrati: **la post-pandemia, la digitalizzazione e la sostenibilità.**

Questi tre fenomeni sono diventati prioritari in quanto producono reazioni ed effetti sul consumo e sui consumatori e, pertanto, diventa strategico esaminarli in profondità. Questo libro focalizza e approfondisce gli impatti che si sviluppano da queste tre traiettorie.

La pandemia ha dato una forte spinta accelerativa agli altri due fenomeni già presenti. L'opportunità per il futuro del retail, rispetto a come lo conosciamo oggi, è di trovare nuove configurazioni conseguenti e funzionali ai processi guidati dall'informatizzazione, dalla digitalizzazione e dalla sostenibilità. Da tempo queste macro tendenze hanno imposto dei cambiamenti sostanziali sul modo di competere e il retail dovrebbe adeguarsi trovando una nuova modalità strategica e operativa.

La sensazione è che la strada fosse già tracciata. Adesso è il momento giusto da cogliere per ripensare il corpo-retail in quanto questi tre fenomeni impongono un ripensamento sia culturale sia strategico.

Questo è il punto di partenza. Bisogna vedere le cose in modo diverso. Bisogna imparare a disimparare. Bisogna immaginare nuove forme. Bisogna pensare a una nuova ricetta fatta di vecchi ingredienti, ma arricchita principalmente di nuovi elementi.

Sinteticamente la proposta Retail 6.0 ONECHANNEL parte dall'idea di RETAILORING e si muove su tre direttrici RETHINK, RELOAD, REHUMANIZE. Questa nuova proposta è articolata in vari aspetti e si è sviluppata da idee e da approcci in divenire. Inoltre, il ragionamento del libro ha provato a spingersi oltre, verso la frontiera del NEORETAIL, delineando **la nuova era del retail futuribile che vedrà una nuova generazione di aziende fortemente informatizzate e digitalizzate e guidate da principi di sostenibilità ambientale e sociale.**

La struttura del libro si sviluppa su quattro capitoli.

Il primo capitolo (*show must go on*) delinea gli eventi e i fattori causa-effetto inerenti al passato prossimo e definisce le premesse su cui fondare il futuro.

Il secondo capitolo (*make it relevant*) fotografa il presente rifocalizzando le prerogative dei fondamentali del retail e degli indicatori di performance.

Il terzo capitolo (*raise the bar*) mette in luce gli ingredienti più rilevanti che dovrebbero costituire le nuove fondamenta del Retail 6.0 One-Channel. In questo capitolo saranno messe in chiaro alcune proposte e soluzioni concrete e, potenzialmente, d'ispirazione per i lettori, e una rilettura di alcuni retailer best in strategy. Il capitolo si conclude con un ultimo paragrafo che prova a immaginare un'opzione di scenario di medio periodo – NEORETAIL – che prevede una riconfigurazione sostanziale del settore retail.

Il quarto capitolo (*lessons about the future*) arricchisce ulteriormente il lavoro con un'ambiziosa serie di lezioni sul futuro possibile da parte di rinomati e prestigiosi esperti di retail che approfondiscono alcuni temi portanti del libro spaziando da temi più soft skill e organizzativi a quelli più hard skill e tecnologici.

L'augurio è che questo testo possa attivare altri ragionamenti, riflessioni e discorsi propedeutici a edificare una nuova generazione di retail e di retailer più consapevoli, più sostenibili e più efficaci.

Buona lettura.