

Prefazione all'edizione italiana

Chi leggerà questo libro avrà presumibilmente due tipi di reazione: la prima sarà “eh, ma siamo in Italia, tutto questo accadrà tra forse dieci anni”, la seconda è “nella mia azienda non abbiamo le risorse, le tecnologie, il mindset per affrontare tutto questo”.

Queste reazioni hanno una qualche dose di fondamento. Tuttavia il futuro nel marketing (e non solo) non procede in modo lineare, conosce stagnazioni e accelerazioni improvvise: potrebbero essere dieci anni, ma anche cinque, ma anche un anno. Il retail era rimasto immobile per decine di anni, poi è arrivato l'e-commerce. Nessuno avrebbe scommesso sul fashion venduto online, e abbiamo visto come è finita. Quando l'e-commerce sembrava ristagnare in una nicchia definita, almeno in Italia, è arrivato Amazon a scompigliare le carte.

Le tecnologie nel frattempo sono diventate accessibili a molte più aziende, anzi, alcune perfino ai singoli commercianti “digital-savvy”. Esistono sistemi di email marketing che partono da 50 euro al mese, esistono CRM semi-gratuiti, esistono Facebook e Google che consentono di intercettare buona parte del viaggio offline e online del cliente a prezzi di saldo rispetto a quanto richiesto per raggiungere il target solo dieci anni fa. Nel frattempo la pubblicità di carta (volantini e simili sono sempre stati utilizzati dal retail in maniera massiccia) sta diventando sempre più costosa, anche se abbandonarla per molti non è un'opzione, al momento.

Rimane il mindset da affrontare: cioè pensare il marketing in un mondo digitale. Questo non è un manuale operativo in senso stretto, anche se è pratico per molti aspetti. È un libro che vuole andare nei consigli di amministrazione, ai dirigenti, ai manager, alle agenzie, a chi abbia la possibilità di cambiare le sorti della propria azienda. Quello che deve cambiare infatti è il modello di pensiero. E vorremmo che succedesse attraverso tre linee guida, che ritorneranno spesso in questo libro: l'uso dei dati anziché delle opinioni (utili, ma non devono avere sempre l'ultima parola come invece spesso accade ora), il valore del rapporto di lungo periodo con il cliente, coltivato dalla relazione e non più solo da singoli premi e bollini fedeltà, e la personalizzazione dell'esperienza, necessaria per emergere in un mondo digitale fatto di prodotti “copia e incolla”, che dà al consumatore accesso al catalogo più esteso di tutta la storia dell'umanità.

Se sapremo interpretare questi tre vettori di sviluppo, declinandoli per la nostra peculiare situazione settoriale e aziendale, allora saremo in grado non solo di sopravvivere ai grandi marketplace digitali, ma anche di controbattere offrendo esperienze agnostiche tra online e offline, superiori per soddisfazione, convenienza e fruibilità, digitali-quanto-e-quando-

serve ma sempre profondamente umane, che le persone vorranno ancora provare per molto tempo. Questo libro prova quindi a proporre un metodo, valido in tutti i tipi di retail, anche se (o soprattutto se) declinato in esempi che riguardano il tipo di distribuzione più diffuso e più importante in termini di fatturato – e probabilmente quello con più necessità di aggiornarsi al “modern retail” – quello della grande distribuzione. Anche i brand consumer di massa dovranno essere parte della trasformazione: passare da meri fornitori del retail a co-generatori di valore per il cliente finale. L’opzione Direct-to-Consumer rimarrà infatti minoritaria anche in futuro, anche se ha ampie potenzialità nell’aiutare i retailer a creare esperienze migliori (“What Is A Direct To Consumer Business In The World of E-commerce?”, 4 febbraio, 2019, <https://blog.sellerschoice.digital/direct-to-consumer>). Omnichannel non significa solo vendere su tutti i canali, ma considerare i singoli consumatori come il perno del marketing e delle vendite: passare quindi da vendere più prodotti X, a vendere di più al cliente Y. Sembra un dettaglio, ma è potenzialmente il punto di svolta di un intero settore.

Il retailer in un mondo digitale

Come è successo che il retail, un tempo un “tranquillo” settore che non vedeva innovazioni radicali dall’invenzione del supermercato self-service, diventasse protagonista della tempesta perfetta della digital disruption, tra apocalissi di megastore americani che chiudono e situazioni più sfumate (anche se comunque più che critiche per molti formati) in Italia?

NOTA

A questo proposito, vedi “In 5 anni quasi la metà della rete della GDO ha cambiato casacca ...”, 26 aprile 2019, <https://www.retailwatch.it/2019/04/26/retail/in-5-anni-quasi-la-meta-della-rete-della-gdo-ha-cambiato-casacca/>.

La trasformazione digitale (che è discontinuità nel marketing e nel modello di business, non digitalizzazione di un vecchio modello) è stata a lungo sottovalutata dal retail. È stata spesso erroneamente confusa con l’e-commerce (che è, e ci tornerò sopra, solo uno dei possibili modelli di fulfilment, cioè delle diverse modalità di arrivare al consumatore).

In realtà la tempesta perfetta nel retail è stata creata da alcuni fenomeni che hanno agito contemporaneamente, improvvisamente ed esponenzialmente: digitalizzazione della scelta di acquisto e della stessa vita del consumatore, basata ormai sugli schermi più che sulle vetrine, polarizzazione e frammentazione delle preferenze, erraticità dell’elasticità al prezzo (per molti differisce da prodotto a prodotto, con l’irrelevanza progressiva dei cluster generali di reddito, età, censo ecc.), impazienza nelle modalità di fruizione, nuove economie di scala per la delivery a casa (che diventa sempre più economica ed efficiente), l’intelligenza artificiale che favorisce la personalizzazione della comunicazione, il costo più limitato di tecnologie di comunicazione e advertising, anche in modalità uno a uno. Ora come ora il retail sembra essere più impaurito che stimolato a reagire. La paura di Amazon sembra aver fatto dimenticare che non esiste una pozione magica dietro al retailer americano. Centralità del cliente, centralità del dato, centralità dell’esperienza e personalizzazione della comunicazione: nessuno di questi punti di forza è un brevetto

industriale non replicabile. Se Netflix riesce a capire quali serie mi piacciono, perché il supermercato non può capire quali formaggi mi piacciono?

Eppure i margini sempre più risicati e limati da promozioni a pioggia, l'enorme spazio delle superfici di vendita più grandi che sembrano inadeguate a soddisfare il consumatore contemporaneo (e che sarebbero quelle più bisognose di un assistente digitale personalizzato all'acquisto) indurrebbero a investire nel digitale. I retailer nel 2019 sostengono nei comunicati stampa di puntare sul digitale sia per portare clienti ("traffico" come si dice in gergo) in negozio, sia per fornire un'alternativa di acquisto online al proprio cliente. I dati tuttavia dicono altro: in Italia solo l'1% del fatturato è investito in innovazione digitale, mentre Walmart, negli USA, spende il 3% (<http://tendenzeonline.info/articoli/2019/02/07/retail-innovazione/>).

Per chi conosce la realtà organizzativa della distribuzione italiana non è sorprendente: il problema principale è che il digital retail è ancora percepito come un servizio a sé stante, senza un *fil rouge* unificante all'interno dell'organizzazione e dell'esperienza del cliente. Si investe sì in advertising digitale, si sono aperti da anni profili sui social media, si inviano quotidianamente email e SMS e si lanciano app, ma la maggior parte di queste iniziative ha finora creato isole digitali separate in un mare che è ancora il modo (analogico) di concepire il retail. Abbiamo creato innumerevoli touch point separati e basato i nostri KPI solo sulle misurazioni a livello di punto vendita e di vendita di singoli prodotti. La logica del venduto per metro quadrato è ancora ben dominante nel DNA aziendale, così come il margine per referenza (prodotto) e quasi mai per *lifetime value* del cliente.

NOTA

"Referenza: significato, definizione - GlossarioMarketing.it", <https://www.glossariomarketing.it/significato/referenza/>. Ultimo accesso: 15 luglio 2019. "Lifetime value", https://it.wikipedia.org/wiki/Lifetime_value.

La comunicazione non fa eccezione: si fa broadcast delle promozioni, ancora saldamente il modello dominante per cui il cliente è indifferenziato, in cui le azioni e i risultati sono misurati per aggregati geografici, al più ("lancio il 'sottocosto', lo promuovo sulla stampa locale, arriva in negozio un numero stimabile di persone").

Proprio perché i retailer hanno sempre comunicato (per ragioni di fattibilità ed efficienza) alle masse indistinte non sono a loro agio nel relazionarsi con una nuova generazione di clienti connessi, molto più informati e sfuggenti, che agnosticamente esigono esperienze coordinate per canale, con aspettative elevate in termini di rilevanza e personalizzazione nel messaggio. Clienti che sono disposti a cedere i propri dati principalmente in cambio di un miglioramento dell'esperienza, che non è solo "il prezzo migliore".

L'eredità della tecnologia preesistente in azienda non aiuta. Spesso i retailer si fondano ancora su sistemi operativi che non sono stati pensati per interfacciarsi con sistemi di intelligenza artificiale e di personalizzazione dell'advertising: diventa costoso "buttare tutto" e rifare da zero. Questo però ritarda e aumenta in un circolo vizioso il rischio di rimanere fuori dall'esperienza del consumatore moderno, non più solo millennial, ma perennial: quello che ottiene online dai big player come Netflix, Spotify, Amazon, lo esige anche offline dal retailer sotto casa ("Move Over Millennials. It's Time to Meet the Perennials — the Ageless ...", 17 gennaio 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/move-over-millennials-its-time-meet-perennials-ageless-julie-kerr>).

La pervasività attuale dello smartphone è d'altra parte un'inaspettata opportunità per i retailer, anche se questi la percepiscono, sbagliando, più come strumento pericoloso di comparazione prezzi attraverso il noto fenomeno dello showrooming – provo un prodotto in negozio, e lo compro online dove è più conveniente (<https://en.wikipedia.org/wiki/Showrooming>). Lo smartphone invece può essere lo strumento indiscusso di connessione continuativa, un oggetto relazionale estremamente intimo e personale che non solo estende l'esperienza oltre gli orari di apertura dei negozi fisici ma consente al retailer di acquisire dati relativi a luoghi, orari, preferenze, percorso fuori store e in store: in sintesi, connettere il retailer alla vita del consumatore.

Nulla quindi impedisce ai retailer di fare ciò che fa Amazon (esperienza di acquisto personalizzata basata sui dati) ma aggiungendo il proprio punto di forza: la “tridimensionalità” dell'esperienza in negozio, ora tracciabile attraverso lo smartphone. Nessuna esperienza fisica in store supererà mai agli occhi del consumatore l'esperienza ottenibile da realtà aumentata o realtà virtuale, purché appunto l'esperienza fisica sia fluida e “memorabile”. Lo smartphone è dunque il nuovo aiutante allo shopping, attivo 24 ore su 24. Per i retailer, avere questo aiutante come alleato significa entrare nella mente – sfuggente e poco fedele – del cliente “digital-aumentato”. Un cliente che vuole chiarezza, velocità, facilità, convenienza: a volte le ottiene in negozio, a volte sceglie la spesa online e la consegna a casa, altre volte prenota la spesa online ma è ben felice di occuparsi (“gratuitamente”) del ritiro come nel *click and collect* o *click and drive*. In realtà, il cliente è agnostico: non vuole comprare in negozio oppure online, vuole scegliere di volta in volta. L'omnicanalità, cioè la capacità di relazionarsi con il cliente indipendentemente dal luogo e mezzo, è lungi da essere acquisita. Non è raro vedere catene in cui la spesa online del fresco si fa su di un sito, la spesa per la casa in un'altra app, e il volantino ritirato in negozio non cita nessuno dei due. Come detto, il digitale sembra essersi sviluppato spesso in modo non organico, in ordine sparso, strumento aggiunto a strumento, con poca o nulla considerazione dell'esperienza generale dell'utente.

In queste situazioni il cliente è “duplicato” perché esiste un Gianluca Diegoli online e uno offline. Non c'è una vista unitaria sui comportamenti di acquisto e questo impedisce al retailer di proporre prodotti e sconti rilevanti ai singoli consumatori. A livello aggregato non poter valutare quanto si influenzano tra loro i canali offline e online (e quindi si discute “a sentire comune” a livello dirigenziale di cannibalizzazione, quando nella mia esperienza, nella maggior parte dei casi, c'è non solo complementarità ma addirittura un vantaggio reciproco), significa non poter ottimizzare la rete distributiva in modo olistico. Come tracciare un cliente che legge il volantino di carta ma acquista online? E un cliente che viene coinvolto dal digital advertising ma poi acquista in negozio? Questo è uno dei temi principali di questo libro.