

INNOVAZIONE E COMMERCIO AL DETTAGLIO



Il presente lavoro è stato realizzato nell'ambito delle attività regolate dalla convenzione 2013-2015 tra la Regione Emilia-Romagna ed ERVET Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio S.p.A.

I contenuti del presente lavoro sono liberamente riproducibili, con l'obbligo di citarne la fonte.

Referente per la Regione Emilia-Romagna:

Paola Castellini, Dirigente Responsabile del Servizio Commercio, Turismo e Qualità aree turistiche

Alessandra Perli, Servizio Commercio, Turismo e Qualità aree turistiche

Gruppo di lavoro di ERVET Emilia-Romagna Valorizzazione Economica Territorio S.p.A.

Supervisione di:

Enrico Cancila, Lucia Chiodini

Testi a cura di:

Marco Leoni, Fabio Marongiu – ISCOM GROUP



SOMMARIO

1. INTRODUZIONE	1
2. L'INNOVAZIONE NEL COMMERCIO AL DETTAGLIO	2
2.1 Il concetto di innovazione	2
2.2 Le traiettorie dell'innovazione nel commercio al dettaglio	3
2.3 L'evoluzione del punto vendita	4
2.4 I vettori dell'innovazione	6
2.4.1 <i>La competitività delle imprese</i>	6
2.4.2 <i>La store erosion</i>	7
2.4.3 <i>Il consumatore</i>	8
2.4.4 <i>La legislazione</i>	10
2.4.5 <i>La tecnologia</i>	12
3. LE TENDENZE DELL'INNOVAZIONE NEL COMMERCIO.....	15
3.1 La domanda	15
3.1.1 <i>La personalizzazione della domanda</i>	15
3.1.2 <i>Crescente infedeltà ai prodotti e alle marche</i>	16
3.1.3 <i>Sensibilità al rapporto qualità-prezzo</i>	16
3.1.4 <i>La ricerca delle emozioni (shopping esperienziale)</i>	17
3.1.5 <i>L'importanza delle comunità virtuali</i>	17
3.1.6 <i>Showrooming e Webrooming</i>	18
3.2 L'offerta	19
3.2.1 <i>La convergenza settoriale e le formule "ibride"</i>	19
3.2.2 <i>Vertical Branding</i>	21
3.2.3 <i>Differenziazione e personalizzazione</i>	23
3.2.4 <i>Uso di tecnologie innovative nella gestione delle relazioni con la clientela</i>	25
3.3 Il contesto sociale.....	29
3.3.1 <i>La responsabilità sociale d'impresa</i>	30
3.3.2 <i>I Prosumer</i>	34
3.3.3 <i>L'economia della condivisione</i>	36
3.3.4 <i>L'influenza dei social media</i>	39
4. FORMULE INNOVATIVE	41
4.1 Formule miste	41
4.2 Formule specializzate nel fresco di qualità	46
4.3 Formule locali.....	49
4.4 Formule time-saving	52
4.5 Formule con spazi di coworking	55
4.6 Formule a forte personalizzazione.....	57
4.7 Formule temporanee	59
4.8 Formule per specifici target	61
4.9 Formule ad alta tecnologia	63
5. CONCLUSIONI	65
5.1 I principali attributi dell'innovazione nel commercio	65
5.2 Le caratteristiche del nuovo punto vendita	67
5.3 Modalità di supporto all'innovazione in Emilia-Romagna	70
6. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	75

1. INTRODUZIONE

Lo studio esplora la dimensione innovativa all'interno del settore del commercio al dettaglio al fine di comprendere come le imprese del commercio stanno innovando e quali siano gli scenari che si andranno a delineare nel futuro prossimo all'interno del settore.

Nel **secondo Capitolo** si definirà il concetto di innovazione in generale e come si è declinato nel settore del commercio, analizzando l'evoluzione del ruolo del punto vendita, diventato oggi un soggetto sempre più attivo nelle concrete dinamiche di incontro tra domanda e offerta. Si presenteranno poi i fattori che nei sistemi distributivi sviluppati agiscono come vettori dell'innovazione guidandone l'evoluzione.

Il **terzo Capitolo** descriverà l'evoluzione recente e le tendenze prefigurabili nel settore del commercio al dettaglio. Da una parte si analizzeranno le tendenze della domanda di prodotti e servizi commerciali che stanno guidando l'innovazione del retail; dall'altra verranno presentate le tendenze innovative che stanno caratterizzando l'offerta distributiva di beni e servizi come modo per soddisfare le esigenze emergenti del consumatore finale. Si analizzeranno inoltre alcune propensioni socio – economiche che stanno avendo un notevole impatto sull'innovazione del commercio al dettaglio.

Nel **quarto Capitolo** sarà presentata una selezione dettagliata delle migliori pratiche innovative a livello europeo e internazionale (di prodotto, di processo, di organizzazione e di marketing).

Nel **quinto Capitolo**, infine, lo studio fa il punto su quelli che sono attualmente i principali attributi riferibili all'innovazione nel commercio al dettaglio, sintetizzando l'innovazione in quattro categorie di riferimento: continuativa, collaborativa, condivisa e customer – centric. Saranno poi sintetizzate le caratteristiche di base del nuovo punto vendita, mentre l'ultima parte del Capitolo sarà dedicata all'esposizione dei principali strumenti implementabili in Emilia-Romagna per governare e supportare i processi innovativi nel commercio al dettaglio della Regione.

2. L'INNOVAZIONE NEL COMMERCIO AL DETTAGLIO

2.1 Il concetto di innovazione

Cos'è l'innovazione? Nel Manuale di Oslo, l'OCSE e la Commissione Europea ne forniscono la seguente definizione:

*"Un'innovazione è l'implementazione di un prodotto (sia esso un bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing, o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di lavoro o alle relazioni esterne."*¹

La precedente definizione permette di distinguere quattro tipi fondamentali di innovazione:



Tuttavia non tutto ciò che è nuovo è una innovazione se non risponde ai seguenti due requisiti:

1. la novità deve giungere sul mercato. Ogni nuovo oggetto o processo che rimane a livello di prototipo non è da considerarsi un'innovazione ma piuttosto un "invenzione".
2. la novità deve implicare un miglioramento sia nel prodotto sia nelle prestazioni: infatti vi possono essere novità rispetto a situazioni precedenti che non comportano benefici.

La definizione di innovazione data dall'OCSE si riferisce essenzialmente al settore produttivo, ma all'inizio del 2013 la Commissione Europea con l'*European Retail Action Plan* ha avviato una prima riflessione sul ruolo innovativo svolto dalla distribuzione moderna nel settore del commercio al dettaglio all'interno dell'economia europea:

"I distributori al dettaglio sono i principali motori dell'innovazione: seguono da vicino le tendenze dei consumatori, che essi contribuiscono altresì a formare, e trasferiscono tali

¹ OECD – Eurostat, Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, 2005.

informazioni ai fornitori. Essi operano in qualità di "moltiplicatori di innovazione" in quanto adottano e utilizzano rapidamente le nuove tecnologie in tutta la catena di fornitura. I distributori al dettaglio sono i primi utilizzatori delle nuove tecnologie e così facendo apportano innovazione e valore aggiunto all'insieme della catena di vendita al dettaglio".²

Figura 1

AZIONE N°8 DELL'EUROPEAN RETAIL ACTION PLAN

Azioni:

(8) *La Commissione avvierà un'iniziativa sull'innovazione del commercio al dettaglio nel 2013 nel quadro della quale, con l'aiuto di esperti di alto livello, esaminerà come garantire che il settore delle vendite al dettaglio possa contribuire all'innovazione di prodotti, servizi e tecnologie e trarne vantaggio. Su tale base, la Commissione definirà una serie di azioni concrete incentrate sulla promozione della competitività del settore al dettaglio, ad esempio portare più rapidamente sul mercato i risultati della ricerca, integrare gli ambienti del commercio elettronico e dei formati di vendita tradizionali, introdurre nuovi modi per informare i consumatori sui prodotti, sviluppare regolamentazioni e standard favorevoli all'innovazione, ecc.*

Per comprendere appieno come le imprese commerciali innovino è fondamentale considerare le caratteristiche e le modalità specifiche di funzionamento nel settore del commercio e porre l'attenzione sugli aspetti non tecnologici dell'innovazione oltre che su quelli tecnologici. Occorre, in tal senso, ricordare che si è passati da un concetto di innovazione "science-based" – cioè strettamente connesso ai processi scientifici e tecnologici – ad una concezione "customer-based" – che invece pone al centro dello stesso l'utente finale, il consumatore e il cittadino.

2.2 Le traiettorie dell'innovazione nel commercio al dettaglio

Il processo di modernizzazione nel settore distributivo si compone sostanzialmente di due cicli.

Il primo riguarda la fase di industrializzazione del prodotto "commercio" ed è caratterizzato da un confronto prevalentemente "inter-trade": si ha sostanzialmente una competizione tra canale tradizionale e canale moderno, in cui la concorrenza avviene sostanzialmente tra imprese diverse che forniscono lo stesso prodotto. In questa fase, alla distribuzione è riconosciuta una funzione meramente logistica: rendere la merce disponibile nei tempi, nei luoghi e con le modalità richieste dai consumatori.

In questo primo ciclo le innovazioni nel settore commerciale sono essenzialmente focalizzate sul concetto di convenienza e sulle economie di tempo.

Il secondo ciclo riguarda la fase imprenditoriale-moderna del commercio al dettaglio ed è caratterizzato maggiormente da un confronto di tipo "intra-trade": la competizione avviene tra canali moderni, quindi tra imprese identiche che forniscono un prodotto identico. In questa seconda fase, è il punto vendita a fare la differenza in un'ottica concorrenziale. Esso

² European Commission, European Retail Action Plan, Brussels, 2013.

assume una nuova centralità, ergendosi a luogo di incontro tra domanda e offerta in cui si scambiano non solo beni, ma anche informazioni.

Qui si vivono esperienze, e l'innovazione è fortemente orientata e focalizzata sui processi relazionali con i diversi segmenti di clienti.

Oggi, che ci troviamo nella fase di maturità del ciclo di vita delle imprese commerciali, con la sostituzione della concorrenza "intra-trade" a quella "inter-trade", il processo innovativo è orientato maggiormente verso la soddisfazione della domanda di qualità e di servizio, con l'utilizzo prevalente delle variabili "non-price" del retailing mix.

Figura 2

MODERNIZZAZIONE DEL SETTORE RETAIL



2.3 L'evoluzione del punto vendita

Oggi l'innovazione commerciale si esprime attraverso l'innovazione dello shop, ossia l'introduzione sul mercato di una tipologia di punto vendita sostanzialmente inedita, o comunque diversificata rispetto alle tipologie già osservabili sul mercato.

Di più: il dato innovativo va ricercato negli elementi di rapporto con il consumatore. Per questo, i distributori non vendono più prodotti, ma tendono ad allestire proposte di soluzioni per i problemi palesati da gruppi di consumatori (opportunamente micro-segmentati).

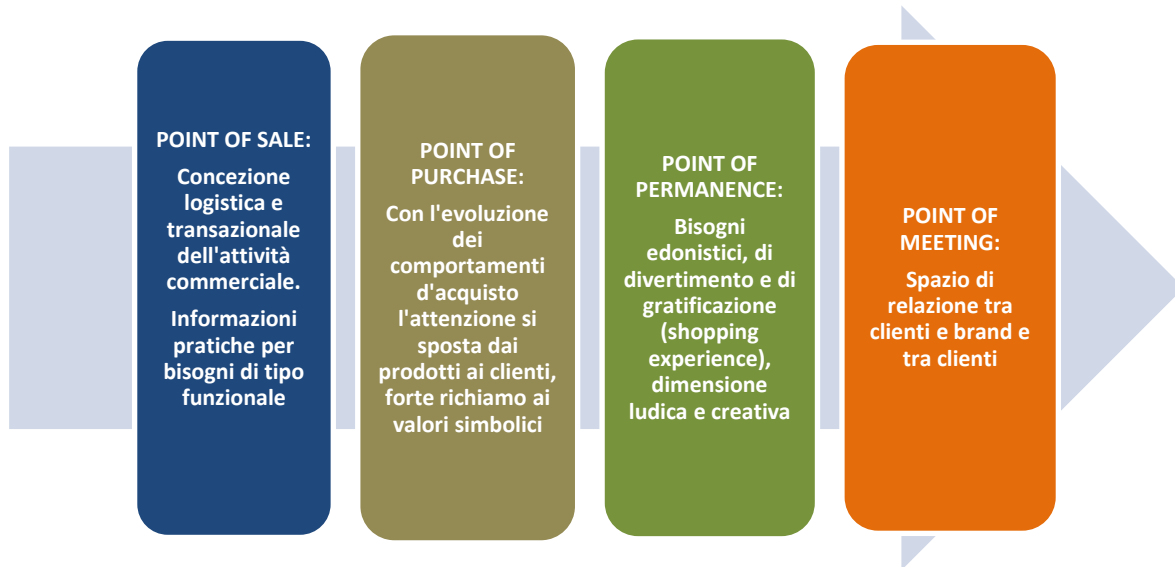
Possiamo quindi osservare come l'innovazione nel commercio sia oggi ricercata nella gestione di una molteplicità di aspetti, tra cui:

- le leve di marketing (assortimento, prezzo, promozioni, merchandising, ecc.),
- l'ambientazione e gli attributi soft del punto vendita (visual merchandising, architettura del punto vendita, qualità delle attrezzature, ecc.),
- le relazioni con il cliente finale (micromarketing, one to one marketing, ecc.),
- l'offerta di servizi che esulano dai confini competitivi tradizionali (ristorazione, entertainment, servizi culturali, ecc.),
- la capacità di valorizzare questi aspetti con le leve della comunicazione.

Sul piano concettuale, l'idea del punto vendita come prodotto, ossia oggetto organico e in sé compiuto proposto al consumatore per l'acquisto e il consumo, rappresenta lo stadio terminale di un percorso evolutivo che vede il negozio affrancarsi da una concezione del

tutto passiva, strumentale e marginale per aspirare ad una concezione ben più attiva, dinamica e influente.

Figura 3
EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL PUNTO VENDITA



Seguendo questo approccio si arriva a concepire formule commerciali integrate e nuovi ambienti di relazione e, per questa via, si approda così all'economia delle esperienze, ovvero quella condizione in cui la fedeltà del consumatore è più solida e duratura, perché passa da una dimensione comportamentale (da convenienza) ad una cognitiva (da esperienza).

Figura 4
EVOLUZIONE DELLA FEDELTA' DEL CONSUMATORE



I punti vendita si stanno quindi fortemente connotando come **"hub innovativi"**: grazie al loro ruolo di interfaccia e contatto diretto con i consumatori finali, e grazie anche alle nuove tecnologie legate alla raccolta e gestione dei dati dei clienti, sono il soggetto maggiormente in grado di comprendere le nuove esigenze e opportunità rappresentate dalla domanda. Sono pertanto fortemente adatti a guidare l'innovazione all'interno della filiera distributiva.

Tuttavia tale innovazione non avviene "per salti"; generalmente infatti i punti vendita innovano tramite miglioramenti sequenziali dell'esistente (innovazioni incrementali), per tre ragioni principali:

1. le imprese del commercio operano in un settore caratterizzato da una "*low appropriability*" delle innovazioni (a causa della trasparenza di queste) e di conseguenza sono soggette ad un alto livello di imitazione da parte dei competitori;
2. la moltiplicazione delle formule e la sopraggiunta maturità del settore hanno contribuito a ridurre i margini di miglioramento del processo innovativo: è quindi sempre più difficile procedere per "salti";
3. l'innovazione incrementale permette ai punti vendita di minimizzare i rischi e altri costi.

2.4 I vettori dell'innovazione

Se l'innovazione è una componente fondamentale del commercio, per comprendere appieno le modalità con cui si manifesta è necessario individuare le ragioni per cui i sistemi distributivi scelgono di innovare.

Le ragioni alla base dell'innovazione sono articolate, varie e sovrapponibili, tuttavia possono sostanzialmente essere riconducibili a tre macro aree: miglioramento della competitività, rinnovamento del ciclo di vita del prodotto distribuivo, e fattori esterni al commercio, quali i cambiamenti sociali, l'azione legislativa e la tecnologia.

2.4.1 La competitività delle imprese

L'innovazione commerciale è uno dei fattori chiave per migliorare la competitività delle imprese, soprattutto oggi che la competizione è cresciuta di intensità, essendo i mercati sempre meno dinamici nei volumi e più segmentati, e per effetto dell'impatto della tecnologia.

Le imprese si trovano a competere sia "orizzontalmente" sia "verticalmente", e a dover quindi migliorare e innovare su entrambi i fronti.

La competizione orizzontale³ può essere ricondotta nell'ambito del naturale processo di continuo cambiamento che caratterizza la distribuzione commerciale. Questa ha sempre determinato lo sviluppo di nuove tipologie di punto vendita e la loro differenziazione e diversificazione, anche se in questi ultimi anni molti soggetti della distribuzione si trovano a competere con attori di mercato in passato inimmaginabili (per via delle formule ibride, di cui si parlerà in seguito).

Per essere competitive su questo fronte, le imprese innovano tramite iniziative di personalizzazione e fidelizzazione, ossia di attività finalizzate al consolidamento della relazione con il consumatore sulla base delle informazioni ottenibili e attraverso processi di Customer Relationship Management (CRM).

L'aumento della concorrenza sta avvenendo anche verticalmente fra produttori e distributori, determinando la nascita di fenomeni quali i processi di integrazione a valle da parte dei produttori ("*vertical branding*").

³ Per competizione orizzontale si intende la concorrenza fra imprese dello stesso tipo nell'ambito di un medesimo stadio del canale - cioè fra produttori, fra grossisti o fra dettaglianti - appartenenti allo stesso settore merceologico; per competizione verticale si intende quella fra membri di un canale, posti a differenti livelli di esso, per esempio fra grossista e produttore, fra grossista e dettagliante, fra dettagliante e produttore.

L'integrazione a valle da parte dei produttori punta ad un maggior controllo della distribuzione, che assicura un utilizzo coerente delle politiche attivate nel punto vendita (prezzi, comunicazione, promozioni, immagine e arredamento, visual merchandising), oppure l'attivazione di nuovi servizi. Un'altra motivazione può derivare dall'esigenza di conseguire maggiore redditività attraverso il presidio di fasi a valle della catena del valore.

Le principali manifestazioni del *vertical branding* sono costituite dai negozi monomarca dei produttori, dai Flagship store, dai Concept store, e dai Temporary store, denominati anche Guerrilla Stores.

Un ulteriore terreno di innovazione determinato dalla ricerca di maggiore competitività è l'affermarsi, soprattutto nella grande distribuzione (GDO), dei prodotti a marchio commerciale. L'innovazione legata ai prodotti a marchio commerciale porta verso una ridefinizione di ruoli fra produttori e distributori, con i distributori che si appropriano delle politiche di marca, promozionali e, in alcuni casi, anche della ricerca e sviluppo.

Gli assortimenti a marchio commerciale riguardano in particolare le categorie grocery, ma ultimamente si stanno estendendo anche ai prodotti non alimentari come biancheria personale, fai-da-te, piccoli elettrodomestici e attrezzature per la casa, farmaceutici.

Figura 5
PRIVATE LABELS



2.4.2 La store erosion

All'interno del contesto del ciclo di vita della distribuzione, il fenomeno di "store erosion" può essere definito come una diminuzione dell'appeal e dell'abilità di un'impresa della distribuzione di attrarre consumatori nel tempo a causa dei cambiamenti interni ed esterni all'impresa stessa. La store erosion discende dalla velocità di cambiamento intrinseca alla società moderna, che ha reso naturale e necessario assumere approcci tesi al cambiamento e alla generazione del nuovo: i nuovi formati di vendita che incontrano e soddisfano al meglio i bisogni e le esigenze dei consumatori finali rendono automaticamente i formati esistenti obsoleti in un processo di selezione continuo interno ad un ambiente dinamico.

Questa pressione si esercita sul settore distributivo con sempre maggiore vigore, e determina oggi una progressiva riduzione del ciclo di vita del prodotto distributivo (nelle sue

varie dimensioni) che contribuisce sempre più ad aumentare la frequenza media di ristrutturazione e innovazione delle formule di vendita.

La traduzione estrema di questo concetto può essere oggi ben rappresentata dalla formula dei **temporary shop** o **pop up store**, punti vendita con un ciclo di vita predeterminato e molto limitato nel tempo (possono essere avviati per un solo giorno, per qualche settimana o per qualche mese). Queste formule commerciali vengono aperte con l'obiettivo di giocare sulla curiosità indotta proprio dalla loro principale caratteristica: la temporaneità. Non di rado, infatti, in vetrina viene montato un led luminoso che indica in un countdown il tempo che manca alla chiusura del negozio.

In generale, per i distributori si pone la sfida di riuscire a valorizzare tutti gli elementi di novità necessari ai fini di un'efficace politica di differenziazione, disponendo però di un arco temporale sempre più ristretto per ammortizzare gli investimenti necessari per la sua realizzazione. Si è in presenza, in effetti, di una vera e propria "trappola dell'innovazione strutturale continua", che mette continuamente a rischio il vantaggio competitivo acquisito nei confronti dei concorrenti.

Al fine di evitare il processo di invecchiamento del punto vendita e sopravvivere, le imprese del settore distributivo vengono spinte ad adattarsi alle condizioni di cambiamento nel mercato e devono innovare continuamente i loro concept di vendita.

Con particolare riferimento ai rapporti col cliente, questa esigenza significa presidiare il mercato, anticipando le tendenze e prevenendo le esigenze dei consumatori. Ciò implica un'attenzione particolare sia sui cambiamenti di gusti e tendenze dei consumatori, sia una comprensione delle nuove possibilità di approccio e confronto che il web prima e il mobile oggi mettono loro a disposizione.

2.4.3 *Il consumatore*

Il principale vettore dell'innovazione nel commercio esterno al punto vendita è il consumatore. L'innovazione è oramai "*customer-centric*", e per questo non si può prescindere dal tentativo di conoscere e capire il consumatore.

I cambiamenti sociali, economici, demografici e tecnologici che influenzano il consumatore sono fondamentali per le imprese al fine di comprendere e prevedere i prossimi modelli di consumo e di acquisto.

La crisi economica degli ultimi anni ha avuto conseguenze inevitabili sui comportamenti dei consumatori. Si è assistito alla riduzione del potere d'acquisto delle famiglie, ad una sempre maggiore cautela nell'acquisto, ad un cambiamento nella gerarchia dei bisogni del consumatore.

Dall'altra parte, il consumatore è sempre più tecnologico e consapevole: usa internet per comparare i prodotti alla ricerca del giusto rapporto valore-prezzo, si impegna direttamente nella relazione coi produttori, fornisce feedback su prodotti e servizi, condivide il suo punto di vista con gli altri consumatori attraverso i social network. In generale, si aspetta un trattamento su misura delle proprie esigenze e chiede risposte immediate alle proprie domande, preoccupazioni e interessi.

Allo stesso tempo è sempre più consistente il peso di gruppi di consumatori attenti ad alcune caratteristiche che fanno parte del ciclo di vita del prodotto: gruppi di consumatori sensibili alla dimensione locale, all'importanza della community o che ricercano compagnie, marchi e

prodotti contraddistinti da responsabilità sociale e ambientale. E, per quanto riguarda l'informazione, i consumatori sono sempre di più alla ricerca di trasparenza e convenienza.

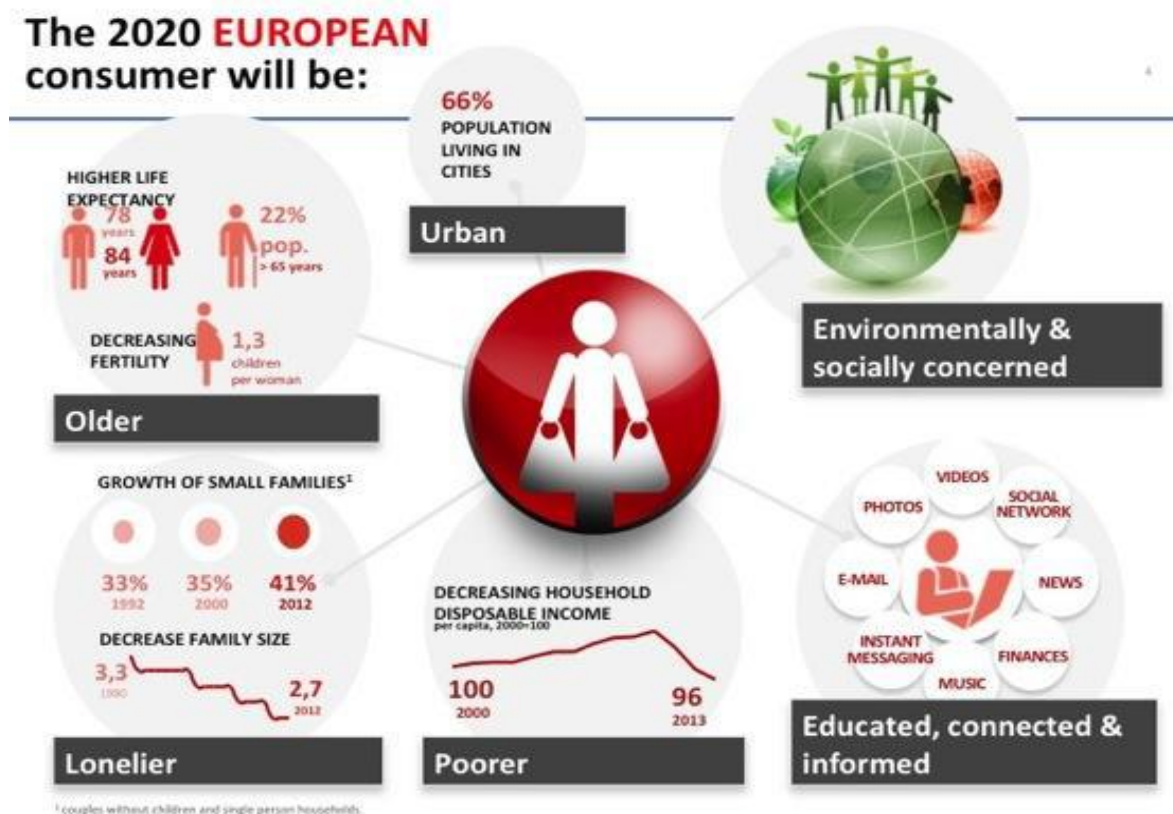
Tutti questi effetti stanno contribuendo alla formazione di un nuovo profilo di consumatore moderno, più esigente e soprattutto "value-oriented".

Per comprendere meglio l'evoluzione del consumatore moderno, è particolarmente utile considerare lo scenario europeo e quello statunitense.

Per quanto riguarda lo scenario europeo, le tendenze più marcate riguardano il progressivo invecchiamento della **popolazione europea** e il fatto che, a breve, i nuclei familiari più maturi diventeranno il bacino di consumo più grande in termini di consistenza e di crescita. Nei prossimi anni sarà tale bacino a dettare i principali cambiamenti sia nella composizione del paniere dei consumi, sia in termini di proposta di valore che i dettaglianti dovranno offrire.

Il mercato europeo sarà composto da cittadini informati e che entrano nel mondo del lavoro più tardi. I nuclei familiari saranno in generale più piccoli e il consumatore moderno fortemente urbanizzato.

Figura 6
IL CONSUMATORE EUROPEO NEL 2020



Fonte: European Commission, Final Report from the Expert Group on Retail Sector Innovation, 2013

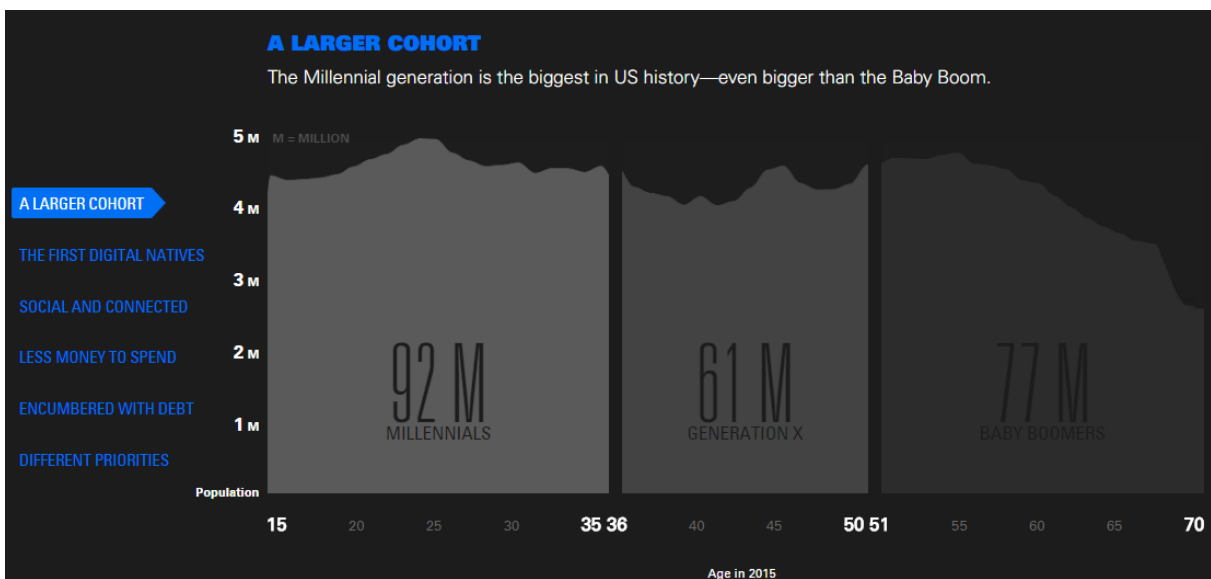
Negli **Stati Uniti** l'attenzione degli esperti è invece focalizzata sulla generazione dei cosiddetti "Millennials". Questa generazione, che comprende i nati tra gli anni 1980 e 2000, è nel 2015 la fascia di popolazione più consistente negli USA.

Prima generazione di nativi digitali, più interessati alla condivisione che alla proprietà, questa generazione ha un set di priorità e aspettative profondamente diverse dalle precedenti generazioni.

I "Millennials" condividono i prodotti e i servizi perché consapevoli di un consumo eccessivo, desiderano concentrarsi sull'esperienza e vogliono incoraggiare la comunità e la sostenibilità. L'interesse dei nuovi consumatori nella sharing economy è legato al rifiuto del consumo eccessivo e spensierato che ha caratterizzato i decenni passati e ai desideri di una maggiore socialità. Tra le principali motivazioni certamente il risparmio di denaro, ma anche la ricerca di un senso di utilità e di attivismo, la riduzione dell'impronta ambientale, il supporto delle micro-attività locali e l'opportunità di incontrare nuove persone.

Figura 7

LA GENERAZIONE DEI MILLENNIALS NEGLI USA NEL 2015



Fonte: Goldman Sachs, Millennials: Coming of Age in Retail, 2015

Andare incontro a tutte le tendenze del consumatore moderno significa soddisfare la qualità di vita del consumatore durante il processo d'acquisto riducendo il più possibile gli sforzi a questo richiesti.

Pertanto un approccio "customer-centric" dovrà avere come obiettivo principale la soddisfazione di un mercato che si aspetta valore, convenienza, benessere e che domanda responsabilità sociale, trasparenza e servizi ad alto valore aggiunto.

2.4.4 La legislazione

La legislazione può avere un impatto significativo sull'evoluzione del contesto distributivo, soprattutto nei paesi dove vigono sistemi normativi particolarmente stringenti.

Generalmente in tali contesti il legislatore ha inteso favorire uno sviluppo non traumatico del settore commerciale, regolando e controllando la crescita delle forme distributive moderne e tutelando, di conseguenza, il commercio tradizionale esistente nei confronti del rischio di un repentino mutamento del contesto competitivo.

In questi contesti l'azione legislativa può favorire l'innovazione tramite forme di liberalizzazione finalizzate a mettere in moto spinte competitive tra i soggetti economici del

settore rimuovendo le varie barriere di accesso al settore esistenti (dimensionali, di orario, merceologiche, ecc.).

È questo il caso dell'Italia dove la riforma del settore del commercio al dettaglio, attuata con il decreto legislativo n. 114 del 31 marzo 1998 (detta anche legge Bersani), tramite un insieme di nuove disposizioni la cui attuazione veniva demandata in gran parte alle Regioni e alle autonomie locali, ha introdotto significativi cambiamenti nel quadro concorrenziale del settore del commercio al dettaglio, con una significativa semplificazione del processo di apertura soprattutto per attività di piccole dimensioni.

Nel 2006 la Direttiva comunitaria "Bolkenstein"⁴ ha iniziato un percorso di significativo mutamento nella normativa Italiana che ha visto la sua applicazione in Italia a partire dal 2010. Per creare un vero mercato interno dei servizi, la direttiva mira ad agevolare la libertà di stabilimento dei prestatori di servizi in altri Stati membri e la libertà di prestazione di servizi tra gli Stati membri. Questa direttiva mira altresì ad allargare la scelta offerta ai destinatari dei servizi e a migliorare la qualità dei servizi per i consumatori e per le imprese utenti di servizi.

Nel 2011 e 2012 due Decreti del Governo Monti, ormai noti come *Salva-Italia* e *Cresci-Italia*, hanno introdotto ulteriori elementi di liberalizzazione nel settore commerciale andando anche oltre il dettato della direttiva. Sono state modificate, infatti, sia le norme che riguardano la generalità delle attività commerciali sia quelle che regolano in modo specifico alcuni comparti: le farmacie, le edicole e le stazioni di servizio. Il *Salva-Italia* ha liberalizzato, inoltre, gli orari di apertura dei negozi.

Oggi in Italia, l'accesso al mercato di qualunque impresa commerciale può essere condizionato solo dal rispetto delle norme urbanistiche e da una valutazione della loro compatibilità con la tutela della salute, dei lavoratori, dell'ambiente e dei beni culturali.

In definitiva, norme regionali coerenti con quanto stabilito dal Decreto *Salva-Italia* presuppongono che le attività commerciali, escluse le grandi superfici, siano libere di entrare nel mercato ove trovino disponibilità di aree a esse destinate e nel rispetto di standard urbanistici specifici.

L'azione legislativa ha quindi stimolato la competizione tra le imprese del commercio al dettaglio e di conseguenza lo sviluppo di azioni innovative delle singole imprese: ne è un esempio il comparto delle farmacie⁵, che stanno assumendo comportamenti sempre più assimilabili a quelli di normali esercizi commerciali con lo sviluppo di format innovativi e l'erogazione di nuovi servizi per il cliente finale.

⁴ La direttiva dell'Unione Europea 2006/123/CE - conosciuta come direttiva Bolkestein - è una direttiva dell'Unione Europea relativa ai servizi nel mercato europeo comune, presentata dalla Commissione Europea nel febbraio 2004, ed approvata ed emanata nel 2006. La direttiva è stata recepita dall'Italia mediante il decreto legislativo 26 marzo 2010, n. 59.

⁵ Il D.L. 223/2006 ha stabilito la liberalizzazione della vendita dei farmaci senza ricetta medica (i cosiddetti Otc), con l'obbligo però della presenza di un farmacista. Il Decreto *Cresci-Italia* è intervenuto sulla pianta organica riducendo da 5.000 a 3.300 lo standard di abitanti per farmacia.

Figura 8

DR. FLEMING – ITALIA, MILANO

Premio Nazionale Confcommercio per l'Innovazione dei Servizi 2014

Motivazione: *per aver progettato un nuovo concept di farmacia con layout innovativo e altamente tecnologico, specializzato sui servizi di diagnostica coniugando, professionalità, rapidità ed economicità.*

Retail mix:

- Prodotti farmaceutici e parafarmaceutici
- Prodotti omeopatici
- Servizi di diagnosi e autoanalisi
- Pacchetti su misura per specifici target



La Alexander Dr Fleming per lo sviluppo del proprio network in franchising di farmacie e parafarmacie è partita dal format tradizionale della farmacia e parafarmacia per ripensare un nuovo modello che tenesse in considerazione i nuovi comportamenti d'acquisto e lo spostamento del core business, passato dalla vendita del prodotto all'erogazione di servizi sanitari.

2.4.5 La tecnologia

L'introduzione della tecnologia nelle imprese commerciali ha dato luogo, fino agli anni Ottanta, ad innovazioni legate soprattutto ai costi di gestione e alla flessibilità operativa. In particolare le innovazioni basate su aspetti tecnologici hanno riguardato fino a quel momento l'aumento dell'efficienza delle diverse funzioni aziendali, come l'automazione delle procedure di cassa e di pagamento, il miglioramento dei sistemi informativi interni (gestione automatica delle scorte di magazzino e del riordino delle merci e gestione del personale) o la maggiore informazione sui mercati di sbocco e sui fornitori (attraverso database informativi).

A partire dagli anni Novanta, quando le imprese hanno potuto contare su una maggiore diffusione delle tecnologie dell'informazioni, la tecnologia ha riguardato anche la dimensione strategica dei rapporti con la clientela, delle relazioni industria-distribuzione, o ancora i rapporti di cooperazione orizzontali tra imprese nella generazione e gestione congiunta delle informazioni per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Per quanto riguarda i rapporti fra imprese, il fronte di innovazione è quello relativo all'interazione cliente-fornitore, riguardante tutte quelle tecniche che permettono, attraverso il ricorso a tecnologie ICT, di velocizzare, fluidificare e rendere più efficienti le relazioni verticali. La piattaforma tecnologica per tali innovazioni è rappresentata dall'informatica e le

telecomunicazioni, tecnologie su cui si sono costruiti processi evoluti di gestione delle informazioni intra e inter-aziendali.

Attualmente, la gestione della catena logistica globale sta diventando per tutte le imprese un imperativo strategico e il concetto di Supply Chain Management (SCM) si è ormai affermato entrando a far parte, per ciò che riguarda i canali di marketing, di quei processi concordati di innovazione e razionalizzazione.

Per il cliente, le tecnologie digitali possono integrare i canali di vendita online e offline e guidare verso una nuova esperienza di shopping: schermi e chioschi in-store forniscono ai clienti l'intera gamma delle referenze disponibili, gli specchi interattivi offrono informazioni di prodotto, raccomandazioni, e accessori virtuali; il clienteling, che si basa sull'utilizzo di dati sulle preferenze e sul comportamento del cliente, consente al personale del punto vendita di proporre una esperienza in negozio personalizzata; la modalità di acquisto Click & Collect permette di fare comodamente shopping online e ritirare personalmente le merci acquistate evitando costi aggiuntivi di consegna, ritardi e forzate attese domestiche.

Per quanto riguarda l'innovazione tecnologica nei rapporti con la domanda finale, oggi la sfida per la distribuzione moderna è rappresentata dalla possibilità di migliorare la shopping experience del consumatore agendo in particolare su due elementi di fondo: l'utilizzo congiunto e integrato dei diversi canali⁶ (negozi fisici, online e mobile) e la gestione ottimale dei **Big Data**⁷ oggi disponibili.

Per un settore che ha a disposizione un gran numero di informazioni attraverso il pos, il web, i dispositivi mobili, i call center, il potere dei Big data non è quello di generare un maggior numero di report, ma quello di sviluppare una miglior visione degli obiettivi con pochi report. Se si guarda solo allo storico delle vendite e non si guarda a fattori esterni, si perde l'enorme potenzialità predittiva dei Big data: bisogna spostare l'attenzione dalla quantità delle informazioni alla loro rilevanza, interpretare il comportamento dei consumatori e offrire quanto è più rilevante per loro.

Riguardo alla **multicanalità**, per gli store moderni si viene di fatto a delineare un nuovo ruolo: i retailer devono oggi offrire la stessa "esperienza" qualunque sia il canale scelto dal consumatore - all'interno di un negozio, online, attraverso cellulare o tramite una combinazione dei tre - e soprattutto devono essere dotati di uno staff preparato e competente sulle tecnologie e sul mondo digitale che sappia supportare adeguatamente la clientela.

⁶ Fenomeno definito Multicanalità o Omnicanalità (a seconda che l'integrazione riguardi alcuni dei canali esistenti o indistintamente tutti i canali disponibili).

⁷ Big Data è il termine usato per descrivere una raccolta di dati così estesa in termini di volume, velocità e varietà da richiedere tecnologie e metodi analitici specifici per l'estrazione di valore.

Figura 9

AU BOUT DU CHAMP – FRANCIA, PARIGI

Au Bout du Champ è una formula *Click and Collect* dedicata ai prodotti naturali, freschi e locali.

Il punto vendita esplora un approccio innovativo combinando la tecnologia propria dei formati digitali con l'attenzione alla genuinità dei cibi locali e al consumo consapevole.

Il negozio si indirizza sia al consumatore online che a quello offline. Per i clienti che acquistano direttamente in negozio, il concept è lo stesso dei distributori automatici dove si sceglie il prodotto desiderato e si paga alla cassa automatica. I clienti che acquistano online ricevono un sms quando l'ordine è pronto e un codice segreto per il ritiro direttamente in negozio.

Il punto vendita garantisce la preparazione degli ordini in massimo 24 ore. Gli armadietti sono riforniti ogni 2/3 ore.

I clienti possono accedere alla lista dei prodotti (descrizione, provenienza e fornitori) sia online che nel punto vendita.

Sono disponibili solo prodotti stagionali.



FORMAT: Self Service Store per prodotti locali freschi (frutta e verdure)

ANNO DI APERTURA: 2014

NUMERO PUNTI VENDITA: 2

ACQUISTO MINIMO: 15 €

3. LE TENDENZE DELL'INNOVAZIONE NEL COMMERCIO

Dopo aver analizzato le principali ragioni che, con diverse modalità, giustificano e spingono l'innovazione nel settore distributivo, ci soffermeremo sullo studio delle tendenze e dei processi innovativi ravvisabili nel settore commerciale.

I trend innovativi analizzati sono stati suddivisi in tre macro aree: trend ravvisabili nella **domanda** di beni e servizi commerciali, trend osservabili nell'**offerta** di beni e servizi commerciali e trend del **contesto sociale** suscettibili di influenzare l'evoluzione del settore del commercio al dettaglio nel suo complesso.

3.1 La domanda

Consapevoli dell'importanza che gli stili di vita e i nuovi valori dei consumatori hanno sul comportamento di acquisto del consumatore, è importante analizzare le principali tendenze prefigurabili nella domanda di prodotti e servizi commerciali.

Di seguito si analizzano le evoluzioni che stanno guidando l'innovazione del commercio come conseguenza dei nuovi modelli di consumo e stili di vita del consumatore moderno.

3.1.1 La personalizzazione della domanda

Si assiste oggi all'emergere di specifici stili di vita (naturalista, salutista, sportivo, ecc.) che determina una articolazione della domanda di beni e servizi particolarmente complessa. L'offerta è quindi stimolata a rispondere con nuovi format distributivi volti a soddisfare i bisogni di segmenti di consumatori. Ne sono esempio i punti vendita che offrono esclusivamente prodotti biologici e naturali, etnici, piatti pronti, ecc.

In generale lo "status symbol", in voga negli anni '80, che comunicava l'appartenenza ad un determinato status sociale o a un livello di ricchezza personale attraverso i comportamenti di acquisto e di consumo, è stato sostituito dallo "style symbol" si caratterizza per un nuovo sistema di valori culturali che si traducono in determinante scelte di consumo (riscoperta di prodotti salutistici, naturali, etnici).

Si è assistito ad un processo di progressiva "iper-segmentazione", che ha portato da una parte allo sviluppo del "*consumer entitlement*", ovvero alla aspirazione individuale a ricevere uno speciale trattamento negli ambienti di vendita, e dall'altra alla richiesta del "prodotto su misura", in quanto l'individuo non si vuole uniformare a produzioni seriali pensate per tutti, ma vuole affermare la propria individualità tramite l'atto di acquisto e consumo. La distribuzione si trova quindi ad affrontare il tema della "personalizzazione di massa", che significa soddisfare le esigenze cercate dal consumatore, con l'obiettivo di mantenere costi standardizzati per l'impresa.

Naturalmente i processi di personalizzazione sono subordinati, oltre che a vincoli tecnologici, alla disponibilità di patrimoni informativi estesi, approfonditi ed aggiornati sulla clientela attuale e potenziale. Tale risorsa è, per l'azienda di distribuzione commerciale, molto più agevolmente acquisibile rispetto all'impresa industriale, grazie al contatto quotidiano che essa ha con la clientela e la conseguente minore "distanza informativa" che la separa da essa.

Il passaggio successivo adottato dalle imprese della distribuzione è quello di rendere il consumatore un co-progettista, il quale lavora insieme all'azienda per rendere i prodotti sempre più adatti alle esigenze del pubblico (*"Prosumer"*)⁸.

3.1.2 *Crescente infedeltà ai prodotti e alle marche*

La richiesta di "prodotti su misura", e l'importanza di sottolineare le differenze invece delle similarità portano il consumatore ad essere sempre più sfuggente e di difficile classificazione. Di più: il consumatore sembra talvolta compiere scelte apparentemente molto diverse tra loro, ma che in realtà rispecchiano un modo di essere e uno stile di vita che non vuole precludere nessuna opportunità di consumo. Siamo di fronte al primo consumatore della nostra storia completamente de-ideologizzato nei confronti dei messaggi inviati da chi produce o vende.

Oggi quindi il consumatore domanda contemporaneamente prodotti di marca e unbranded, e la fedeltà storica a un brand lascia spazio alla fedeltà a più marche, considerate sostituibili nella soddisfazione di un determinato bisogno.

A volte le scelte vengono orientate alla convenienza, altre volte alla velocizzazione degli acquisti (anche a danno della convenienza), altre volte ad esigenze e aspettative di carattere ludico-edonistico (intrattenimento, socializzazione, svago, gratificazione, etc.).

Questa contraddittorietà nei comportamenti viene in realtà interpretata come l'espressione di una varietà di ruoli che lo stesso soggetto ricopre in momenti diversi ed all'adesione a sistemi valoriali che talvolta possono confliggere con esigenze di natura esclusivamente economica. La tendenza a velocizzare gli acquisti, ad esempio, convive con i bisogni di aggregazione e socializzazione. Così lo stesso consumatore può rivolgersi contemporaneamente a format "time saving" e a format che si configurano come "meeting point".

Si è passati, quindi, dall'identità sociale dettata dal tipo di professione, dal reddito o dalla famiglia di appartenenza che ha caratterizzato i periodi precedenti, all'identità definita pluricentrica che si esprime nell'adozione di diversi modelli di consumo.

3.1.3 *Sensibilità al rapporto qualità-prezzo*

Un altro rilevante fenomeno in atto che, secondo studiosi e operatori del settore, influenzerà il cambiamento nelle strategie della distribuzione è lo sviluppo di una maggiore sensibilità da parte del consumatore al rapporto qualità-prezzo rispetto ai beni e servizi acquistati.

Sebbene tale sensibilità esistesse anche in precedenza, questa era perlopiù riferibile ai segmenti meno abbienti della società. Non che il resto della popolazione dimostrasse disinteresse nei confronti del prezzo, ma si era però portati a credere che l'autorevolezza della marca fosse sinonimo di qualità. Scegliere quindi al di fuori del paniere delle grandi marche significava essere disposti a fare rinunce sul versante della qualità.

Recentemente una serie di dinamiche sembrano aver contribuito all'indebolimento di questo paradigma, tra cui:

- la crisi economica che ha eroso il reddito disponibile e ha generato profonde insicurezze attivando una particolare attenzione al prezzo;

⁸ Gli economisti con prosumer (producer-consumer) identificano un individuo fortemente indipendente dall'economia principale. In generale, ci si riferisce ad un utente che, svincolandosi dal classico ruolo passivo, assume un ruolo più attivo nel processo che coinvolge le fasi di creazione, produzione, distribuzione e consumo. Il fenomeno dei Prosumer verrà approfondito nel Capitolo 5.

- la modernizzazione della rete distributiva che ha moltiplicato la visibilità e i contatti con alternative di prezzo assai più contenute;
- l'evoluzione del consumatore verso modelli di consumo meno fedeli alla marca/insegna;
- il graduale incremento qualitativo dei primi prezzi.

D'altra parte la sensibilità al prezzo non va equivocata con "il risparmio a tutti i costi" ma più che altro va assimilata a "investire il proprio denaro", ovvero allo "spendere bene".

Spendere bene infatti accresce l'autostima perché significa percepirsi in grado di valutare in maniera autonoma e competente l'idoneità dei prodotti ai propri bisogni anche senza la presenza-conferma della marca. Significa vedere ben ripagato il tempo e le energie dedicate allo shopping e alle comparazioni. Da questo concetto deriva il fenomeno dell'autopricing: il consumatore sembra rifiutarsi di considerare il prezzo come dato e lo elabora in base ai propri parametri personali, spingendo la sua ricerca fino a quando non riesce a trovarlo.

La tensione al prezzo basso ha contagiato non solo i consumatori ma anche i leader di mercato e le imprese più titolate. Interessa trasversalmente tutte le merceologie, dai prodotti tecnologicamente più sofisticati ai grandi consolidati mercati di massa. Chi non ha ridotto il prezzo, come molte imprese premium di successo, ha investito sulla qualità e sulla sua percezione, con l'obiettivo di equilibrare il maggior prezzo di vendita.

3.1.4 La ricerca delle emozioni (shopping esperienziale)

In maniera sempre più profonda, le emozioni si rilevano un elemento centrale nella spiegazione del comportamento di acquisto dei consumatori. Essi infatti ricercano sempre più un'esperienza di consumo che consenta loro di vivere emozioni gratificanti e durature. Si spiega così che le imprese provano a coinvolgere il consumatore emotivamente durante l'acquisto o il consumo di un prodotto, creando ambienti di vendita in grado di suscitare particolari sensazioni, ricordi e favorendo le occasioni di svago, divertimento, socializzazione.

Questo è sempre più necessario anche perché il consumatore postmoderno vive in una società dove quasi tutti i bisogni sono stati ormai già soddisfatti e dove molti dei settori hanno ormai raggiunto il livello di saturazione. Il principio basilare a cui si ispira lo shopping esperienziale è infatti che ogni prodotto può essere trasformato in una esperienza potenzialmente duratura.

È evidente quindi che le aziende per entrare in contatto con i consumatori e nel proporre i propri prodotti devono integrare ai contenuti razionali, quelli che appartengono alla sfera delle emozioni: affettività, coinvolgimento, vibrazioni, seduttività.

3.1.5 L'importanza delle comunità virtuali

Con un'influenza crescente, il mondo virtuale rappresentato dal web, dai social media e dagli strumenti mobile è in grado di influenzare il settore della distribuzione. Se, infatti, un numero esiguo di consumatori interagisce attivamente online con i marchi, o parla delle aziende attraverso i social network, milioni di utenti seguono queste interazioni.

Ciò si deve alle particolari modalità di funzionamento dei social media come gruppo di nuovi media online che presentano almeno la maggior parte delle seguenti caratteristiche:

- **Partecipazione:** i social media eliminano la divisione tra pubblico e mezzi di comunicazione supportando e favorendo la creazione e condivisione di contenuti da parte di tutti gli utilizzatori.
- **Apertura:** la maggior parte dei social media non prevede barriere all'entrata, cioè meccanismi di selezione degli utenti. Ciò è positivo perché consente a tutti di accedere a

contenuti diversificati e di esprimere la propria opinione con molteplici modalità, come la condivisione, il rating etc.

- **Conversazione:** costituisce il maggiore elemento di differenziazione tra i social media e i media tradizionali. Questi ultimi si basano su flussi informativi quasi esclusivamente univoci che vanno dall'impresa al consumatore, i social media invece sono vere e proprie conversazioni in cui sia le imprese che i consumatori comunicano le loro istanze ed ascoltano le parole dell'altro.
- **Comunità:** i social media sono strumenti che consentono a gruppi di persone, formati sulla base di esperienze, ideali o pratiche comuni, di tenersi in contatto più facilmente e di comunicare efficacemente senza limiti spazio-temporali.
- **Connessione:** agendo sulla base di una strategia multicanale, i social media permettono di collegare le persone e i contenuti indipendentemente dal mezzo utilizzato.

Attualmente, attraverso blog, forum e community di ogni sorta, i clienti possono scambiarsi consigli ed opinioni su tutte le tipologie di prodotti e/o servizi. Il "word of mouth", o passaparola, prende vita quando un consumatore condivide delle informazioni in merito al prodotto o servizio con un altro consumatore.

Le opinioni dei clienti condivise in rete hanno il potere di diffondersi al punto da ottenere un effetto tangibile sull'immagine dell'azienda nei confronti di tutto il suo target di riferimento. Per tale ragione l'audience di queste conversazioni è ben più alta di ciò che si immaginerebbe di primo acchito, costringendo le imprese a porre un'attenzione crescente a questo fenomeno.

Il "word of mouth marketing" è di conseguenza basato sulle motivazioni che i retailer diffondono in rete per far parlare positivamente del loro prodotto/servizio e favorire quel genere di conversazione.

Le comunità virtuali offrono numerose altre possibilità alle imprese che volessero sfruttarle per arricchire il proprio business: innanzitutto, la possibilità di risalire al network relazionale di un consumatore attraverso i collegamenti virtuali tra i vari soggetti con cui interagisce, può inoltre aiutare l'azienda ad implementare strategie di marketing virale realmente efficaci nei confronti dei consumatori target. Inoltre, vi sono alcuni siti che svolgono un ruolo fondamentale di indirizzamento del processo decisionale del consumatore, fenomeno particolarmente rilevante se si considera che l'individuo può potenzialmente essere connesso a Internet in qualsiasi situazione.

I consumatori online, infine, presentano un grado di fedeltà di marca e di consapevolezza maggiore rispetto ai clienti offline, anche se la loro percezione è fortemente condizionata alla disponibilità di informazione presente in rete.

3.1.6 Showrooming e Webrooming

Tra i nuovi comportamenti d'acquisto seguiti dai consumatori e legati allo sviluppo delle tecnologie web e mobile due in particolare rischiano di provocare ripercussioni negative su alcuni segmenti del settore della distribuzione se non affrontati tempestivamente:

- lo "showrooming" (anche abbreviato con TOPO - Try Off-line, Purchase On-line), il fenomeno in cui il consumatore va in un negozio per toccare con mano i prodotti che poi acquista online al miglior prezzo,
- il "webrooming" (anche abbreviato con ROPO - Research Online, Purchase Offline), dove invece il consumatore cerca informazioni sui prodotti online e poi va in un punto vendita fisico ad acquistarli, sono due aspetti del cambiamento in atto.

Queste due tendenze sono in costante crescita, non riguardano generalmente solo articoli a scontrino elevato ma diverse tipologie di beni e servizi e stanno minacciando la struttura dei prezzi e l'immagine stessa dei dettaglianti.

3.2 L'offerta

Le tendenze osservabili dal lato dell'offerta di beni e servizi commerciali, che si sviluppano in risposta all'evoluzione dei comportamenti d'acquisto e consumo e ai nuovi stili di vita della società moderna, testimoniano una ridefinizione complessiva del mondo del commercio.

Nell'attuale contesto competitivo i servizi sono poco differenziabili a causa della facilità di imitazione, pertanto l'impresa commerciale deve introdurre nell'offerta commerciale elementi che possano creare un vantaggio competitivo durevole e consentano di differenziare l'offerta commerciale da quella dei concorrenti in maniera più stabile possibile.

Sempre più diffusamente questi elementi si orientano verso la creazione di un'esperienza capace di stimolare le emozioni del consumatore finale al fine di soddisfare il suo bisogno edonistico ed di integrare il valore meramente funzionale del bene e del servizio offerto.

Ciò sta determinando nuove forme di competizione tra gli attori del settore commerciale spingendo sempre più verso forme di convergenza settoriale, verso integrazioni verticali tra produttori e distributori (fenomeno di Vertical Branding), verso processi innovativi di differenziazione e personalizzazione dell'offerta commerciale e verso un uso pervasivo della tecnologia.

3.2.1 La convergenza settoriale e le formule "ibride"

Un processo di convergenza sta colpendo in questi ultimi anni il settore distributivo dei paesi commercialmente evoluti, riconfigurandone i confini interni e generando nuove modalità di innovazione e creazione di valore per il consumatore finale.

La dinamica di convergenza rende sempre più sfumati i confini tra i diversi formati oggi osservabili rendendo superata la classificazione dei punti vendita classica (per settore merceologico e/o per dimensione spaziale).

Si afferma così una nuova forma di competizione tra imprese che operano in settori diversi ("*intertype competition*") che ha come diretta conseguenza un progressivo ampliamento dell'attività di marketing dei diversi attori di mercato che competono per allargare la domanda potenziale.

Tale processo di convergenza ha un notevole impatto sui modelli organizzativi delle imprese commerciali. Si è passati infatti da assetti organizzativi di tipo funzionale caratterizzati da una forte rigidità della struttura, con ridotta integrazione tra le funzioni e coinvolgimento episodico dei soggetti esterni, ad assetti sempre più fortemente integrati e strettamente collegati con professionalità e competenze esterne al core business del punto vendita. I nuovi modelli organizzativi hanno l'esigenza di creare nuove funzioni-processi aziendali che si occupano di progettare e lanciare innovazioni tramite il coinvolgimento di competenze specifiche, a cui in passato non si è minimamente immaginato di ricorrere, per fornire al consumatore finale servizi innovativi che in passato l'impresa non forniva.

Il contesto distributivo sta subendo una profonda evoluzione dal punto di vista delle figure professionali coinvolte nel processo innovativo. Si tratta di figure professionali specializzate in particolari settori che stimolano significativamente l'innovazione commerciale portando

dentro il punto vendita quegli specifici know-how di cui l'impresa necessita per implementazione di nuovi servizi ai consumatori.

Tali alleanze strategiche sono strette generalmente per sviluppare l'offerta di servizi ricreativi (ristorazione, animazione, ecc.), di servizi di diversificazione dell'assortimento (introduzione di nuove categorie o reparti) e di servizi extra core (finanziari, bancari, assicurativi, ecc.). L'erogazione di tali servizi può essere attuata dalla stessa impresa commerciale attraverso l'internalizzazione di nuove figure dedicate specificatamente ad essi (il cuoco per la ristorazione, il banchiere per le attività di banca, ecc.) o tramite partnership strategiche con altre imprese.

Questo dà luogo a formule di vendita che si possono definire "ibride". Nelle imprese del commercio tradizionale la variabilità di formule ibride basate sull'introduzione di servizi extra core (animazione, ristorazione, servizi di consulenza in settori specifici) è oggi in progressiva crescita e assume le forme più svariate.

- **Ristorazione:** in particolare si nota la convergenza del settore ristorazione verso altri settori (abbigliamento, beni casa, ecc.). In tal caso il distributore converge verso le formule della somministrazione. In sostanza la nuova formula distributiva combina servizi, caratteristiche e funzioni del settore ristorativo. Di solito ciò avviene con l'obiettivo di trasformare i singoli punti vendita in luoghi di socialità dove il consumatore è disposto a recarsi anche senza la necessità di dover fare un acquisto. La dimensione ristorativa, e quindi conviviale, rafforza il ruolo del punto vendita come "*meeting point*" e rafforza la fidelizzazione del cliente.
- **Animazione:** anche i servizi legati all'animazione (di solito su una dimensione locale) sono sempre più utilizzati dai punti vendita al fine di aumentare la permanenza dei visitatori nello spazio di vendita e rafforzare l'acquisto d'impulso.
- **Consulenze settoriali:** a questi due ambiti prevalenti si deve poi aggiungere tutta una serie di servizi che esulano dal core business dell'impresa (basati in particolare su consulenze e competenze settoriali), che in precedenza il distributore non forniva, e che oggi in maniera crescente i retailer prevedono per i propri clienti al fine di diversificare la propria offerta e/o di personalizzare l'esperienza di acquisto in base alle esigenze del singolo cliente.

Nelle imprese della GDO si possono osservare in particolare tre tipi di ibridazione delle formule di vendita: gli ipermercati ibridizzati, i supermercati di convenienza e i discount di marca.

- **Gli ipermercati "discountizzati":** molte insegne stanno attuando politiche di "discountizzazione" attraverso l'ampliamento della categorie dei primi prezzi (fascia di prezzo bassa) al fine di soddisfare le richieste dei clienti "value" (nuove fasce di clientela di reddito e profilo socio-culturale medio alto, ma con forte motivazione alla massimizzazione del rapporto qualità prezzo o alla "convenienza"). In seguito a tali di politiche di trading down del servizio alcune insegne (es. Auchan) hanno introdotto negli ipermercati di nuova generazione tre percorsi differenti per soddisfare altrettanti fabbisogni di spesa (fresco, grocery e non food). Questo orientamento strategico può essere esplicitato con il cambiamento della gerarchia dei bisogni che ha accelerato il declino di alcune formule a vantaggio di altre. Gli ipermercati sono entrati in crisi e sono stati oggetto di profonde innovazioni a livello di retail mix. In altri termini, la gerarchia dei bisogni ha dato la spinta per l'attivazione di nuovi servizi, nuove politiche assortimentali e di merchandising (es. nuovi modelli di layout per agevolare l'acquisto veloce o la spesa giornaliera), in particolar modo negli ambiti che non costituivano l'asset principale dell'azienda (reparto freschi negli ipermercati). In tal modo, gli ipermercati hanno iniziato a competere con i supermercati e poi addirittura con i discount.

- **I supermercati di convenienza:** molte catene distributive stanno implementando nuove formule distributive che si avvicinano al discount. Si è passati da una politica di pricing orientata alle promozioni (Price Promotion) ad una che prevede una riduzione dei prezzi continua (Every Day Low Price), secondo la logica portante della formula discount, dove viceversa la pressione promozionale è molto limitata.
- **I discount di marca:** molte catene distributive discount stanno convergendo verso il supermercato attraverso politiche di trading up dell'assortimento e del servizio. In particolare viene migliorato il livello qualitativo dei prodotti, sono inseriti nell'assortimento marchi industriali noti, insieme a marchi commerciali, biologici e salutistici, nonché nuovi servizi che esulano dal core business dell'impresa commerciale discount.

3.2.2 Vertical Branding

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta (in particolare nel settore moda, ma non solo) le imprese industriali manifestano la tendenza ad "accorciare" il canale di vendita mediante forme di integrazione verticale a valle (vertical branding), realizzate per mezzo dell'apertura di negozi di proprietà e franchising (Concept Store, Flagship Store, ecc.), attraverso i quali esse realizzano in proprio la distribuzione delle loro marche e griffe.

I motivi che si pongono alla base di queste scelte distributive sono legati al controllo delle logiche di gestione e quindi delle modalità di vendita, all'ottenimento di informazioni sulle tendenze del mercato e alla costruzione di una coerente immagine di marca.

Tuttavia, le imprese industriali ricorrono a tali formule distributive anche per raggiungere altri obiettivi: vendere, promuovere (spesso sono offerti servizi aggiuntivi o consulenze di esperti, legate al prodotto), ma soprattutto per arricchire l'esperienza di shopping e comunicare al meglio l'identità dei prodotti e la "filosofia" della marca anche durante l'acquisto.

Il ricorso a processi di vertical branding impone alle imprese di definire una nuova struttura organizzativa, di sviluppare figure professionali con competenze specialistiche ed eterogenee (architetti, designer d'interni, visual merchandiser, retail manager, store manager) e decidere le risorse da destinare. L'azienda deve sviluppare approcci interdisciplinari al canale che esalti i valori della marca. In altri termini, l'impresa industriale deve gestire un sostanziale cambiamento organizzativo, per trovare soluzione ai problemi che si manifesteranno a causa della gestione e dello sviluppo dei punti vendita di proprietà.

Questo nuovo modo di intendere la funzione retailing perfettamente integrata con il resto della filiera, ha comportato la nascita di nuovi format: i "Flagship Store", i "Concept Store" e i "Temporary Store". Questi infatti divengono strumenti di "branding retailment"⁹ che valorizzano la dimensione esperienziale dello shopping, conciliando al meglio la rappresentazione di marca e l'intrattenimento.

3.2.2.1 Flag Ship Store

Al Flagship Store viene attribuita soprattutto una missione comunicazionale. Congegnato a modo di vero e proprio show capace di suggestionare i clienti ben oltre la loro permanenza nel negozio, rendendoli al contempo consapevoli dei fondamenti del brand, il Flagship Store drena molte più risorse economiche rispetto a quante ne generi direttamente. Tant'è che viene assimilato contabilmente alle attività promo-pubblicitarie.

⁹ Marketing come Entertainment.

I Flagship Store hanno una superficie nettamente superiore a quella dei punti vendita monomarca e sono sviluppati generalmente su più piani e ubicati in vie molto note al visitatore ed ad elevato flusso di traffico pedonale. Il prestigio di cui gode questo format deriva sia da fattori materiali (location, dimensione e allestimento), sia da elementi esclusivi ancorché immateriali (atmosfera ed espressività) che sono la causa della sua brand equity.

I prodotti vengono esposti a uno a uno, sì da poter essere ammirati come i quadri di una pinacoteca, mentre lo stock è ridimensionato ai minimi termini, per evitare di intaccare l'identità di ogni singolo articolo.

La spettacolarizzazione del brand è operata all'interno del negozio ammiraglia attraverso richiami multisensoriali e rimandi alla tecnologia (disegni, dettagli, campioni dimostrativi, ecc.) o alla storia (cimeli, pagine di cronaca, trofei, ecc.) e trasforma, inoltre, ogni prodotto da mero oggetto del desiderio, passeggero e fugace, in un processo di scelta meditato e duraturo nel tempo.

3.2.2.2 Concept Store

Il Concept Store può essere definito come lo spazio commerciale, costruito intorno ad un tema specifico, in cui i prodotti sono messi in scena in un contesto spettacolare ed espressivo, e dove prima dei prodotti ciò che si vuole proporre è la gratificante esperienza che il consumatore può provare nel negozio stesso. Tale concezione del punto vendita si caratterizza come un nuovo modo di vendere e comprare che propone uno stile di vita e mescola oggetti diversi in una esposizione curata ai minimi dettagli attraverso un particolare sistema di arredo.

Dietro questo tipo di scelta ci sono certamente delle ragioni di riduzione dei costi (grazie all'eliminazione degli intermediari finanziari), ma soprattutto delle motivazioni legate alla necessità di arricchire l'esperienza di shopping e comunicare al meglio l'identità dei prodotti e la "filosofia" della marca anche durante l'acquisto. In tali casi, tutte le leve disponibili (location, merchandising, arredo, tematizzazione) devono essere coordinate in modo da trasmettere determinati valori e far comprendere lo "spirito" del brand.

L'utilità per i Concept Store del fattore intrattenimento deriva dal ruolo che esso svolge nei processi di acquisto. In relazione al processo d'acquisto l'intrattenimento può essere considerato come strumento per catturare l'attenzione e conquistare il tempo dei consumatori affinché esso possa tradursi in maggiore frequenza di visita e nel relativo aumento di spesa da parte del consumatore stesso. In tal senso l'entertainment si pone l'obiettivo di attrarre e fidelizzare il consumatore e diviene fattore strategico fondamentale per la crescita del piacere dello shopping e per influenzare le scelte del e nel punto vendita.

Rispetto al Flagship Store questo format ha solitamente dimensioni e grado di spettacolarizzazione inferiori.

3.2.2.3 Temporary Store

I Temporary Store hanno il compito di evidenziare e rafforzare l'identità di un brand in un periodo di tempo limitato, utilizzando location particolarmente rappresentative ed inedite in grandi centri urbani.

Questi ultimi rappresentano l'espressione più recente di soluzioni innovative adottate dai produttori di marca, quale format sperimentale utilizzato per attirare i consumatori. I negozi temporanei comportano la creazione di un ambiente finalizzato a promuovere un marchio o

una linea di prodotti, disponibile per un breve periodo di tempo, generalmente in una struttura di dimensioni ridotte per stimolare il dialogo con il personale aziendale.

I negozi temporanei sono realizzabili anche al di fuori dei tradizionali ambienti della distribuzione al dettaglio, in tutti i casi in cui si vuole ricreare un'atmosfera simile a quella di un negozio ma in contesti innovativi, come ristoranti, alberghi o altro. I negozi temporanei possono anche essere mobili e legati a singoli eventi, eventualmente associando l'iniziativa ad altre tecniche di marketing.

Questo format è una evoluzione del Flagship Store o "negozio ammiraglia" affermatosi ad opera di famose aziende industriali che hanno deciso di attuare strategie di vertical branding, al fine di comunicare, più che di vendere, senza gli intermediari commerciali, marchi che aspirano ad essere riconosciuti e identificati con uno stile e con dei valori.

Gli spazi di consumo temporanei, però, si differenziano dai famosi Flagship Store in quanto permettono all'impresa di ottenere un elevato impatto comunicazionale a fronte di investimenti assai ridotti a seguito della loro esistenza temporanea, dando la sensazione, al consumatore, di partecipare ad un vero e proprio evento difficilmente dimenticabile.

Recentemente questo format viene adottato anche dai punti vendita tradizionali con un numero crescente di imprese che usano questa modalità per vari fini commerciali (testare in nuovi mercati offerte commerciali sperimentali, avere visibilità in nuovi contesti, ecc.).

3.2.3 Differenziazione e personalizzazione

L'innovazione non si gioca esclusivamente sul fronte dell'introduzione di nuove formule distributive, ma passa soprattutto attraverso l'innovazione continua di alcune leve del retail marketing, grazie alle quali i retailer sono in grado di differenziare la propria offerta e personalizzarla per specifici segmenti di consumatori.

Le leve di "*in store marketing*" che possono essere manovrate a questi scopi sono in particolare le seguenti:

- assortimento (aggregazione delle categorie);
- merchandising (layout, display, animazione);
- servizi (core ed extra);
- ambiente di vendita.

Grazie alle varie combinazioni di queste leve, è possibile ottenere formule diverse. Se ne presenta una carrellata.

3.2.3.1 Formule Lifestyle

Le formule Lifestyle riflettono l'impegno dell'insegna a soddisfare specifici bisogni complessi dei consumatori attraverso l'offerta di proposte commerciali rivolte a particolari sistemi di valori culturali, nuovi stili di vita, e processi di consumo e di acquisto.

Queste formule di vendita attuano una politica di arricchimento dei servizi in coerenza con il posizionamento del punto vendita e agiscono principalmente sui servizi extra di tipo edonistico, trasformando il punto di vendita in un luogo di informazione, aggregazione e socializzazione. Essi non possono essere più considerati luoghi di acquisto, ma punti di incontro per coloro che condividono un certo sistema di valori.

A tal riguardo, si pensi ai punti vendita focalizzati sulle tematiche ambientali (prodotti biologici e sostenibili) oppure sulle problematiche dei paesi in via di sviluppo o che

commercializzano prodotti tipici, ecc. Essi riflettono l'impegno dell'insegna a soddisfare specifici bisogni/valori dei consumatori (time saving, qualità, salute, tutela dell'ambiente, ecc.) e generalmente si caratterizzano per un'ambientazione scelta ad hoc per la tipologia di stile di vita e l'occasione di consumo da soddisfare. La comunicazione ed il layout sono in linea con la mission aziendale.

3.2.3.2 Formule di prossimità

Le formule di prossimità (piccoli supermercati), che sembravano in via di estinzione, negli ultimi anni hanno ripreso vigore a discapito delle formule d'attrazione (ipermercati e grandi superfici specializzate).

Ciò è dovuto alla tendenza del consumatore verso una riduzione di valore e volume del proprio carrello della spesa, in favore di un maggior numero di visite presso negozi di vicinato o punti vendita di dimensioni più piccole, considerati "più comodi" e accessibili, e verso una maggiore attenzione ai prodotti freschi e naturali.

E non è un caso che i supermercati di media grandezza stiano diventando sempre più simili nei servizi ai negozi di quartiere. I consumatori diventati più consapevoli sono ormai attenti alla qualità dei prodotti e al loro costo e preferiscono non "spendere" tempo e soldi per arrivare fino ai centri commerciali, ma godere delle politiche di vendita aggressiva con promozioni continue del supermercato sotto casa (Every Day Low Price).

Le formule di prossimità sembrano in grado di intercettare queste tendenze, agendo oltre che sulla comodità della localizzazione, anche sull'assortimento e sull'ambiente di vendita.

Queste formule, generalmente situate in aree a forte traffico (scuole, ospedali, ecc.) e focalizzate su prodotti ad alto servizio, si stanno muovendo verso formule definite "Convenience Store", che puntano a soddisfare meglio i fabbisogni della spesa giornaliera di "completamento" e della spesa di "emergenza", con un format orientato ai prodotti freschi e ai piatti pronti.

Figura 10

FORMULE DI PROSSIMITÀ

Obiettivo dei supermercati PAM è quello di trasformare la spesa quotidiana dei clienti in un percorso alla scoperta del piacere e del gusto, attuabile grazie all'esaltazione della dimensione vivibile del punto di vendita, alla vicinanza fisica, al presidio dei mercati locali.



I format di prossimità si stanno moltiplicando, e oggi è così possibile segmentare il canale della prossimità in tre formati:

- il Convenience Store, orientato a soddisfare un fabbisogno di spesa giornaliera;

- il Luxury Convenience Store, rivolto alla soddisfazione del segmento di clientela a reddito medio-alto che ricerca prodotti premium e di qualità nell'ambito della spesa giornaliera;
- il 24 hours Store, una sorta di distributore automatico di prodotti e bevande atto a soddisfare le richieste di emergenza.

In sintesi le formule di prossimità stanno innovando tramite una maggiore soddisfazione del fabbisogno informativo dei consumatori, la semplificazione del loro processo d'acquisto (time saving) e un assortimento specifico per il segmento di consumatori attenti al naturale, fresco, locale.

3.2.3.3 Formule per specifici segmenti

La tendenza alla diversificazione e personalizzazione dei punti vendita si può osservare anche nel progressivo diffondersi di distributori che decidono di sviluppare nuove formule rivolte a specifici segmenti di consumatori.

Punti vendita che soddisfano le richieste dei single, dei bambini, degli anziani sono solo degli esempi di innovazioni originate dalla combinazione dei diversi attributi dell'impresa distributiva. Caso per caso, i servizi introdotti sono creati ad hoc per facilitare il processo di acquisto in shop dello specifico segmento/i di riferimento.

Basti pensare, ad esempio, che i punti vendita rivolti esclusivamente al segmento degli anziani (sopra i 50 anni) offrono la possibilità di servirsi di parcheggi più spaziosi, di insegne vistose, di camerini più ampi e comodi, di scaffali più bassi e corsie più larghe e a sviluppare servizi specifici per il target in questione.

O ancora nei punti vendita rivolti ai single, l'assortimento è principalmente di tipo confezionato per una/due persone, il livello qualitativo ed il contenuto del servizio erogato è elevato dal momento che tale segmento di clientela dispone di un'elevata quantità di risorse economiche da investire.

3.2.4 *Uso di tecnologie innovative nella gestione delle relazioni con la clientela*

L'Information and Communication Technology (ICT) è in vertiginoso sviluppo, e il contesto digitale sta diventando un mercato sempre più competitivo in cui gli operatori rivoluzionano le proprie strategie di marketing, mentre i clienti possono avere a disposizione una vastità di scelta impossibile da realizzare con la distribuzione tradizionale e soprattutto facilmente accessibile.

I trend che alimentano la crescita del cosiddetto Net Retail si basano in particolare sui seguenti fattori:

- crescente familiarità con i servizi online da parte dei consumatori nei sistemi distributivi sviluppati;
- diffusione dei dispositivi mobile connessi alla rete Internet;
- crescente offerta di operatori commerciali che abilitano online la propria proposta di prodotti e servizi;
- aumento della qualità del sistema di trasporto e consegna dei prodotti fisici acquistati in Rete.

Al fine di comprendere i principali trend che stanno innovando il processo di compra-vendita e le dinamiche inerenti all'interazione tra negoziante e cliente, è utile individuare una serie di attività che abitualmente vengono eseguite durante l'intero processo d'acquisto che può

essere suddiviso in tre fasi distinte: pre-vendita, nel punto vendita e post-vendita. Ognuna di queste fasi rappresenta un momento diverso, per il negoziante, durante il quale coinvolgere, attrarre e soddisfare il cliente.

Durante la fase di **pre-vendita**, che inizia quando il cliente non è ancora arrivato al negozio, si identificano attività quali:

- fornire informazioni sui prodotti;
- pianificare lo shopping;
- attrarre l'attenzione del cliente affinché raggiunga il negozio e vi entri.

A seguito della fase di pre-vendita, il cliente visiterà il negozio, ed il negoziante a questo punto potrà fornire ulteriori **servizi a supporto della vendita**, come:

- fornire ulteriori informazioni sui prodotti;
- supportare nella selezione del prodotto;
- supportare la prova del prodotto (reale o virtuale);
- implementare metodi di pagamento alternativi;
- intrattenere il cliente dentro il negozio.

Durante l'ultima fase dell'interazione con il cliente, il **post-vendita**, il negoziante può coinvolgere ancora il cliente attraverso l'erogazione di servizi quali:

- assistenza post-vendita;
- mantenimento della relazione con il cliente;
- educazione all'uso dei prodotti;
- offerte promozionali dedicate al cliente;
- incentivo della condivisione dell'esperienza di acquisto ed uso del prodotto con amici ed altri clienti.

A supporto di ognuna di queste attività si possono individuare una serie di soluzioni tecnologiche digitali più o meno evolute che stanno prendendo piede a livello nazionale ed internazionale.

A supporto della fase di pre-vendita, che avviene fuori dal negozio a partire da quando il cliente è ancora a casa o in ufficio, si possono individuare le seguenti tecnologie a potenziale supporto:

Figura 11

TECNOLOGIE PER LA FASE DI PRE- VENDITA

- Cataloghi digitali dei prodotti per far conoscere i prodotti prima di andare nel negozio fisico;
- Informazioni dettagliate di prodotti rintracciate tramite Tag 2D (QRcode, Matrix Code, ecc.) per il collegamento diretto al sito web del prodotto o per pubblicizzare un evento correlato;
- Tecnologie di "Virtual Try-On" che permettono all'utente, non ancora in negozio, di provare virtualmente il prodotto tramite il proprio smartphone o tablet;
- Marketing di prossimità abilitato da tecnologie come il GPS o il wi-fi e che consente di inviare all'utente che si trova nelle vicinanze di un luogo, della pubblicità selezionata dal negoziante;
- Vettrine multimediali (schermi LCD, proiezione) ed intelligenti, che mostrano contenuti audio/video coinvolgenti ed interattivi.

Mentre il cliente si trova nel negozio, il negoziante può ingaggiarlo per mezzo di numerose soluzioni tecnologiche digitali, come:

Figura 12

TECNOLOGIE PER IL PUNTO VENDITA

- Certificazione della presenza del cliente nel negozio tramite tecnologie per mezzo delle quali si può effettuare un check-in nel negozio e la conseguente condivisione di tale informazione con una cerchia di amici sul social network utilizzato;
- Strumenti (Beacon) che abilitano uno smartphone a segnalare la propria presenza in uno spazio di prossimità, che può consentire ad un retailer di determinare la precisa localizzazione di un cliente all'interno del punto vendita e di fornirgli contenuti iper-contestuali in base alla sua posizione.
- Ricezione di materiale pubblicitario collegandosi alla rete wi-fi del negozio per intrattenimento;
- Sistemi intelligenti per il controllo dell'ambiente del negozio, in modo da renderlo interattivo ed engaging (luci e suoni);
- Piattaforme interattive (schermi touch) per il cliente, anche supportate da avatar intelligenti;
- Tecnologie di visualizzazione evolute (TV LED 4K, ologrammi, ecc.);
- Cataloghi interattivi dei prodotti con anche la possibilità di acquisto che permette di accedere ad un catalogo prodotti più ampio di quello disponibile in negozio;
- Prova virtuale di capi o prodotti che non si trovano nel negozio ma che si possono acquistare attraverso piattaforma di e-commerce (virtual try-on);
- Riconoscimento di prodotti tramite codice a barre, codici 2D o sistemi RFID in grado di tracciare e fornire al cliente numerose informazioni relative al prodotto;
- Localizzazione di prodotti nel negozio dallo smartphone del cliente;
- Sistemi di pagamento evoluti ed alternativi come POS mobili da utilizzare a distanza dal registratore di cassa, pagamenti contact-less via smartphone con tecnologie NFC o QR code:
 - in modo che il personale di vendita stia più a contatto con clienti e non sia costretto a stare alla cassa;
 - permettendo transazioni più veloci e senza contanti con le tecnologie contact-less;
- Carte fedeltà virtuali su smartphone del cliente, che favoriscono l'affezione del cliente al negozio ed il suo ritorno.

Il negoziante una volta che il cliente ha effettuato l'acquisto, può offrire dei servizi di post vendita quali:

Figura 13

TECNOLOGIE PER LA FASE DI POST- VENDITA

- Strumenti di condivisione dell'esperienza del cliente con gli amici su social network come Facebook;
- Condivisione di opinioni e recensioni dei prodotti su blog e siti dedicati;
- Assistenza post-vendita facilitata attraverso piattaforme digitali anche mobili;
- Mantenimento della relazione con il cliente attraverso i canali digitali (email, sito web, mobile app, ecc.);
- Educazione all'uso dei prodotti acquistati dal cliente, attraverso la condivisione di materiale multimediale;
- Offerte promozionali dedicate al cliente sulla base degli acquisti che questo ha effettuato nel passato;
- Supporto nella gestione della garanzia del prodotto e degli eventuali problemi/malfunzionamenti che il prodotto può avere.

L'impiego delle tecnologie anche nelle aree più critiche del punto vendita, come il momento del pagamento in cassa, può rivelarsi efficace per migliorare la shopping experience. Considerando che la barriera di checkout è, di fatto, l'ultimo punto di contatto tra cliente e insegna, un'esperienza poco felice in questa fase rischia di incrinare il rapporto di fiducia con il consumatore faticosamente costruito dal negoziante.

Le tendenze basate sull'utilizzo dei più recenti strumenti tecnologici vedono inoltre l'uso crescente di sistemi di business intelligence finalizzati ad una gestione più efficace dei processi organizzativi dell'impresa e di intelligence analytics come il Cloud Computing finalizzati ad acquisire dati aggregati sulla clientela al fine di personalizzare e differenziare l'offerta in base a determinati target.

Una tendenza da sottolineare consiste nella crescente diffusione di tecnologie per la **virtualizzazione del negozio fisico** che consentono nuove opportunità di vendita, come ad esempio avere un catalogo prodotti più esteso rispetto ai soli prodotti disponibili nel punto vendita fisico o dal fatto di riuscire a raggiungere nuovi clienti.

Una prima opzione è quella di **creare un negozio virtuale in spazi fisici**, che sia completo di vetrine digitali che esponano i prodotti con fotografie dei prodotti, e che permettano l'acquisto online tramite smartphone o tablet (ad esempio attraverso codici bidimensionali), a cui segue la spedizione a casa dei prodotti acquistati.

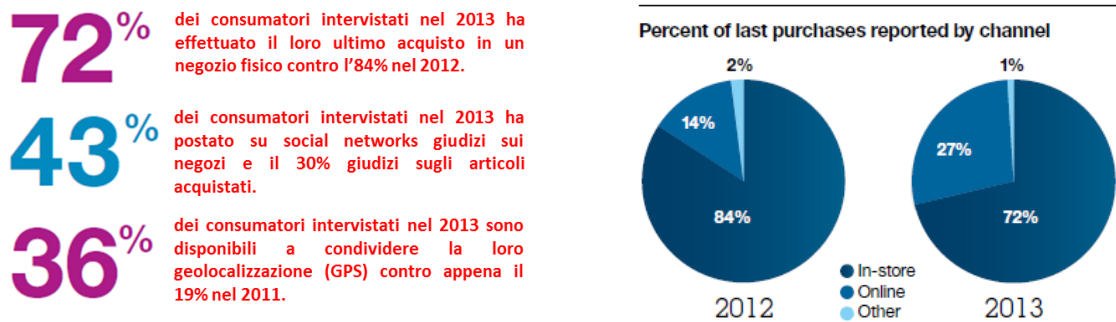
Una seconda opzione è offrire il servizio di acquisti online (anche a supporto/integrazione del negozio fisico) e ritiro presso negozi o punti dedicati.

Da quanto esposto appare evidente che, nonostante l'affermarsi di modelli di economia virtuale, il punto di vendita classico conserva la propria importanza. Ciò è confermato anche dalla tendenza in atto che vede i modelli distributivi basati esclusivamente su piattaforme di e-commerce decidere recentemente di integrare questo canale con punti vendita tradizionali per avere un contatto fisico col consumatore e/o per fornire spazi fisici per il ritiro della merce acquistata online (click and collect system).

L'importanza del punto vendita fisico va in ogni caso inserita in un contesto più ampio che vede i suoi margini restringersi progressivamente.

L'*IBM Global Consumer Study*¹⁰ conferma, ad esempio, una sostanziale tenuta dei punti vendita classici dal 2012 al 2013, ma all'interno di un trend di progressiva decrescita e di una maggiore interazione tra i diversi canali (web, online, mobile).

Figura 14
IBM GLOBAL CONSUMER STUDY



Tutto ciò sembra confermare che la più consistente tendenza sia quella verso una crescente integrazione tra canali, tra fisico e digitale, tra sistemi di pagamento e strumenti di marketing con l'obiettivo di un costante contatto con il consumatore sempre connesso, dove lo strumento chiave per raggiungerlo è lo smartphone.

La strada più efficace seguita dai punti vendita sembra allora essere quella della cross-canali con una scelta ponderata dei canali utilizzati, ma in ogni caso ben integrati tra loro.

Da un lato il clicca e ritira (click and collect system) è sempre più uno dei principali generatori di traffico aggiuntivo nel punto vendita e dall'altro il negozio è in maniera crescente connesso offrendo il wi-fi e stimolando la continuazione del rapporto con i clienti anche online. Infine i social media forniscono un servizio aggiuntivo alle vendite e prima ancora al servizio del traffico nel punto vendita.

Le tendenze descritte non sono tuttavia esenti da criticità. La moltiplicazione dei canali, da un lato permette di acquisire nuovi punti di contatto con i consumatori, dall'altro pone però seri problemi di integrazione.

3.3 Il contesto sociale

In questo paragrafo del documento verranno analizzate le principali tendenze sociali che stanno influenzando l'innovazione del settore del commercio al dettaglio. Oltre ai trend propriamente da domanda e da offerta, già descritti in precedenza, è infatti possibile individuare alcune macro tendenze socio – economiche che è arduo classificare nei due ambiti richiamati.

¹⁰ IBM Global Consumer Study (2013): L'IBM Institute for Business Value ha intervistato circa 31.000 consumatori in 16 Paesi investigando le loro aspettative in merito all'omnicanalità in fase di acquisto di un bene e/o servizio.

Si tratta di cambiamenti legati in parte alle nuove possibilità di comunicazione condivisa rese possibili dallo sviluppo dei social network e legate allo sviluppo tecnologico, e in parte all'emergere di nuovi temi etici e sociali che stanno determinando una nuova sensibilità nel consumatore moderno e quindi una sua evoluzione.

All'insieme di queste tendenze il settore del commercio al dettaglio guarda e con esse si confronta per sviluppare soluzioni innovative mirate ad intercettare le nuove modalità e i nuovi canali di consumo.

Le tendenze che fanno riferimento a questo ambito e che di seguito verranno analizzate possono essere così raggruppate:

- la responsabilità sociale d'impresa: modalità innovative di risposta del commercio al dettaglio all'emergere della nuova sensibilità etica ambientale e sociale dei consumatori;
- il fenomeno dei prosumer: coinvolgimento dei consumatori nei processi innovativi e nella creazione di valore;
- l'economia della condivisione: nascita di nuove pratiche di scambio e condivisione e l'emergere di nuovi modelli di consumo e/o di nuove forme produzione di beni e servizi;
- l'influenza dei social media: modalità d'influenza dei social network sugli acquisti effettuati online e in negozio.

3.3.1 La responsabilità sociale d'impresa

In una fase di crisi come quella attuale il ruolo della responsabilità sociale d'impresa (o "Corporate Social Responsibility" – CSR) gioca un ruolo innovativo rilevante. L'impresa si configura sempre più come un'organizzazione aperta all'ecosistema in cui opera.

Il ruolo degli stakeholder, gli strumenti a loro disposizione e le istanze soggette ad attenzione sono in via di moltiplicazione. Oggi, la maggior parte della "brand reputation" si gioca sui social media e sul passaparola. Il Reputation Institute Italia afferma, nello studio RepTrak Pulse 2012, che nella scelta finale d'acquisto da parte del consumatore il prodotto conta solo per il 40%: la quota rimanente è determinata dalla positiva percezione di fattori come l'etica d'impresa, la sostenibilità, la trasparenza, la capacità di raggiungere e mantenere risultati nel lungo termine. Diventa dunque fondamentale per le imprese investire in disclosure, ovvero in apertura agli stakeholder, mediante un percorso di miglioramento continuo nei processi di reporting di sostenibilità e mediante la diversificazione degli strumenti utilizzati.

Nel Libro Verde della Commissione Europea, edito nel 2001, la responsabilità sociale è definita come: *"L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate"*.

La CSR va oggi oltre il rispetto delle prescrizioni di legge e individua pratiche e comportamenti che un'impresa adotta su base volontaria, nella convinzione di ottenere dei risultati che possano arrecare benefici e vantaggi a se stessa e al contesto in cui opera.

Particolare attenzione viene prestata ai rapporti con i propri portatori d'interesse (stakeholder): collaboratori, fornitori, clienti, partner, comunità e istituzioni locali, realizzando nei loro confronti azioni concrete. Ciò si traduce nell'adozione di politiche aziendali che conciliano gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di sostenibilità futura.

Negli ultimi anni è stato coniato il termine innovazione sociale aziendale (o "*Corporate Social Innovation*" - CSI), che indica la possibilità per le imprese di contribuire a risolvere problematiche sociali utilizzandole al tempo stesso come un laboratorio per sviluppare nuove ed innovative soluzioni e prodotti e per creare nuovi mercati. La CSI viene anche definita come "*social responsibility driven innovation*" cioè innovazione "trainata" dalla responsabilità sociale.

La CSI evidenzia la necessità di lavorare in stretta relazione con il territorio (consumatori, enti locali, organizzazioni non profit) per coglierne i bisogni e le esigenze; ciò permette non solo di valutare meglio l'impatto della propria attività produttiva sulla comunità locale, ma consente anche di sviluppare e vendere prodotti e servizi che possono soddisfare bisogni ancora non soddisfatti e sviluppare nuovi mercati.

Il concetto di CSI rappresenta un'evoluzione della CSR e comporta un cambiamento di prospettiva rispetto alla responsabilità sociale delle imprese:

- il focus è sull'innovazione più che sulla responsabilità: nuove soluzioni che soddisfano (anche) nuovi bisogni sociali;
- l'impatto delle attività di responsabilità sociale volte all'innovazione deve essere valutato secondo più dimensioni: impatto globale sulle persone, sostenibilità economica, sostenibilità ambientale;
- è necessario concepire le attività di responsabilità sociale come investimento nel lungo termine, non come beneficenza o filantropia.

Figura 15
BURGER KING E MONDO LGBT

Nel corso del San Francisco Pride (2014) Burger King lancia il *Proud Whopper*, un'edizione limitata del classico panino Whopper commercializzato sin dal 1957. L'edizione limitata si differenzia dal panino classico per uno speciale packaging e per il messaggio contenuto all'interno dello stesso: "*We are all the same inside*".

Il packaging e il messaggio vogliono testimoniare l'impegno di Burger King a supporto del movimento LGBT (sigla utilizzata come termine collettivo per riferirsi a persone Lesbiche, Gay, Bisessuali e Transgender).

La campagna *Proud Whopper* ha riscosso un notevole successo negli USA, soprattutto tra la fascia di clienti più giovani, ed è stata elogiata da alcuni dei più importanti media statunitensi tra cui *The Wall Street Journal* and *Bloomberg*.



Le imprese di distribuzione, giocando un ruolo di mediatore fra produzione e consumo, sono collocate in una posizione che richiede una responsabilità sociale più complessa rispetto al settore industriale.

Per l'impresa commerciale non è solo una questione di prodotti e d'immagine: diversamente dall'impresa industriale, essa conta su una formula complessa di prodotti-

servizi, sulla vivibilità di un luogo (il punto vendita) e su un'esperienza, per il consumatore, che non è solo di acquisto. Il rapporto con la clientela è diretto, la fidelizzazione al punto vendita può sovrastare quella al brand di prodotto e il rapporto con il territorio può rivelarsi ricco di potenzialità. Agli occhi del consumatore la responsabilità sociale del distributore appare meno scindibile dall'attività di business e quindi più necessaria al mantenimento della competitività (finanche a diventarne elemento caratterizzante).

Le imprese della distribuzione sono ormai ritenute responsabili non solo per la qualità dei loro prodotti e servizi ma anche per la loro presa di posizione rispetto alle tematiche politiche e sociali che il consumatore moderno affronta quotidianamente. Per tale ragione sempre più i retailer sono portati a impegnarsi nella ricerca di soluzioni innovative per soddisfare i bisogni immateriali (etici e sociali) espressi dai consumatori.

Questa tendenza trova giustificazione in una serie di vantaggi ottenibili dalle imprese della distribuzione:

- la possibilità di differenziarsi dalla concorrenza così come quello di beneficiare di un'immagine positiva, consolidando un capitale di fiducia presso i consumatori che saranno più inclini a perdonare gli errori; questo vale soprattutto in campo alimentare e nei settori dove i rischi di incidenti sono maggiori;
- lo sfruttamento della maggiore propensione al passa parola da parte di clienti motivati e fedeli, beneficiando quindi di minori investimenti in marketing, soprattutto nel caso di format commerciali specializzati che costruiscono la loro identità attorno a precisi valori, coinvolgendo anche il territorio e il suo tessuto sociale;
- il miglioramento dei rapporti con i dipendenti e il rafforzamento del loro senso di appartenenza e, in conseguenza di questo, una migliore qualità del servizio alla clientela;

Figura 16

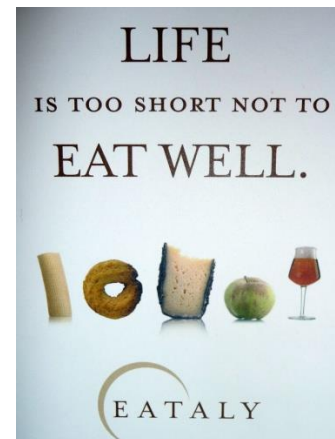
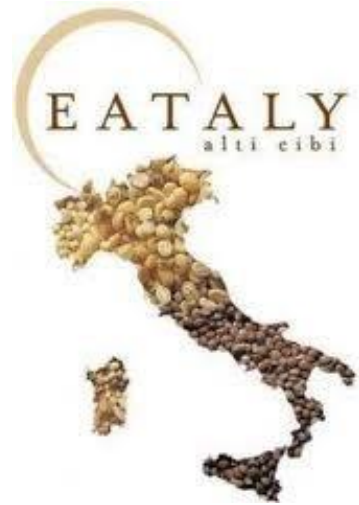
EATALY E L'ENOGASTRONOMIA DI QUALITÀ

La messa in discussione delle pratiche alimentari a partire da principi ecologici, etici e di salute sta sempre più spingendo il settore food verso formule commerciali focalizzate su segmenti di clientela sensibili alla qualità e naturalità dei prodotti e propensa a riconoscere un prezzo premium per questo. Queste formule intercettano il nascente bisogno di wellness, eticità e di tutela del territorio nella società contemporanea utilizzandoli come strumenti per creare un vantaggio competitivo sostenibile nei confronti dei tradizionali retailer.

I punti vendita di questo tipo lavorano sull'esposizione dei prodotti, sulla comunicazione (sia dentro che fuori dal negozio) e sulla costruzione di un senso di appartenenza alla comunità locale

Eataly è una catena di punti vendita di medie e grandi dimensioni specializzati nella vendita e nella somministrazione di generi alimentari italiani di alta qualità. Nata nel 2007 questa catena sta riscontrando un notevole successo. Essa si basa su alcuni principi fondamentali:

- attenzione alle materie prime e alla loro origine (naturalità intesa come riduzione di elaborazione);
- storytelling: narrazione dei prodotti, dai metodi produttivi alla storia delle persone e delle aziende che li realizzano;
- valorizzazione dell'enogastronomia made in Italy non come status symbol ma come sostegno delle comunità locali;
- accessibilità e trasparenza delle informazioni in merito all'origine, selezione e lavorazione delle materie prime;
- filiera corta e produzioni artigianali a prezzi ragionevoli grazie alla creazione di un rapporto diretto fra produttore e distributore, e ispirandosi a parole chiave come sostenibilità, responsabilità e condivisione.



Molte imprese del commercio già da qualche anno redigono il Bilancio Sociale (CSR Report) a testimonianza dei loro comportamenti responsabili. Più recentemente, alcuni hanno adottato dei codici di condotta etica, soprattutto legati alla correttezza nei rapporti con la forza lavoro e al rispetto dell'ambiente (ad esempio Ikea, H&M, Coin); altri, più direttamente sensibili alle nuove esigenze del consumo, hanno iniziato a caratterizzare la loro offerta con la presenza in assortimento di prodotti riferiti alla sostenibilità sociale e ambientale della filiera di produzione e distribuzione, o anche direttamente provenienti dai circuiti alternativi del commercio equo e solidale.

Altri ancora si dimostrano sempre più attenti e sensibili alla soddisfazione delle varie istanze provenienti dai movimenti d'opinione dei singoli contesti territoriali in cui operano (sostenibilità ambientale ed economica, qualità e naturalità dei prodotti alimentari, rispetto dei diritti civili e sociali delle minoranze, supporto alle comunità locali, ecc.) facendone una leva innovativa finalizzata alla loro differenziazione sul mercato.

Figura 17

SMALL BUSINESS SATURDAY E L'ECONOMIA LOCALE

Il supporto al commercio locale è un'esigenza sempre più sentita dai consumatori sensibili alla sostenibilità economica delle comunità locali in cui vivono. In diversi contesti si assiste ad azioni governative incentrate sul supporto al commercio tradizionale.

Negli USA lo *Small Business Saturday* è una giornata dedicata al livello nazionale al piccolo commercio e allo shopping locale. Inaugurato nel 2010, l'evento con cadenza annuale si svolge il sabato di novembre seguente al *Black Friday*, ossia il venerdì nero, che negli Stati Uniti tradizionalmente da inizio alla stagione dello shopping natalizio.

L'evento si è consolidato simbolicamente come un momento di aiuto all'economia locale trovando il supporto del governo statunitense e di partner promozionali del calibro di American Express.

**3.3.2 I Prosumer**

Direttamente collegato all'aumento d'importanza della responsabilità sociale per le imprese del settore distributivo risulta essere il fenomeno dei cosiddetti "Prosumer". Come abbiamo visto in precedenza il termine prosumer deriva dalla contrazione dei termini inglesi producer e consumer e identifica un consumatore che, svincolandosi dal classico ruolo passivo, assume un ruolo più attivo nel processo che coinvolge le fasi di creazione, produzione, distribuzione e consumo.

Affinché la responsabilità sociale inneschi processi di innovazione è necessario infatti coinvolgere attivamente gli stakeholders, poiché essi sono in possesso di informazioni e di una conoscenza specifica che può essere utile all'impresa per sviluppare nuovi prodotti e nuovi servizi. Per questo motivo, è importante avviare un dialogo costante con gli stakeholders più rilevanti per l'eventuale processo di innovazione che si vuole attivare: si può richiedere agli stessi in quale campo sia opportuno avviare processi di innovazione attraverso l'utilizzo di strumenti come siti web, forum, social networks, questionari.

Lo scambio si traduce potenzialmente in un vantaggio per l'impresa, che può acquisire nuovi clienti, assicurarsi la fedeltà di coloro che sono già clienti, e può eventualmente aumentare i prezzi dei propri prodotti grazie al maggior grado di innovazione, ma il vantaggio è anche dal lato del consumatore che in tal modo può ricevere in cambio beni e servizi con un alto grado di personalizzazione.

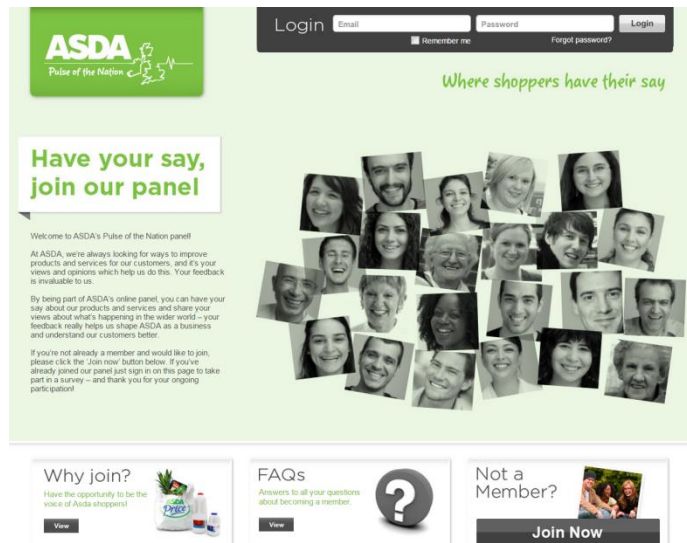
Figura 18
ASDA'S PULSE OF THE NATION PANEL

ASDA è una catena di supermercati inglese, specializzata nella vendita al dettaglio di cibo, vestiti, giocattoli e beni di consumo. È la seconda per importanza nel Regno Unito dopo la Tesco.

ASDA ha avviato nel 2014 l'iniziativa "ASDA's pulse of the nation panel – *Where shoppers have their say*".

L'iniziativa intende coinvolgere attivamente i clienti chiedendo loro di esprimere la propria opinione in merito ai servizi e ai prodotti forniti dalla catena al fine di migliorarne il valore.

La campagna sollecita la partecipazione sia dei clienti abituali che di quelli occasionali e incita i consumatori a esprimere senza remore anche le opinioni più negative.



Avendo oggi il consumatore sempre più elementi a disposizione per diventare parte attiva del processo di creazione del valore, tende ad intervenire a monte del processo iniziando a relazionarsi con l'impresa e i prodotti o i servizi molto prima del momento dell'acquisto (oppure il dialogo continua dopo l'acquisto stesso tramite feedback che il cliente invia all'impresa). In sostanza il consumatore moderno smette di essere un puro target per i punti vendita e si configura sempre più come un attore attivo nella creazione di valore, scegliendo di condividere con gli altri, e anche con l'impresa, i valori attribuiti di volta in volta ai servizi o ai beni acquistati.

Oggi questa modalità di co-creazione è resa possibile dai mezzi di comunicazione social e dalle piattaforme di condivisione online che permettono la creazione di vere e proprie comunità virtuali per la generazione e condivisione del valore. Così il web diventa sempre più una piattaforma di condivisione e partecipazione dove consumatori-produttori e imprese commerciali si incontrano per la dare vita ad una creazione innovativa di prodotti e servizi.

Figura 19

QUIRKY E IL CROWDTAILING

Quirky è una piattaforma di crowdtailing¹¹ fondata nel 2009 negli Stati Uniti. La piattaforma consente agli inventori di oggetti che possono spaziare in tutti i settori (oggetti hi-tech, giocattoli, prodotti legati al mondo casa o giardino, ecc.) di sottomettere le proprie idee assistendoli poi nel processo di sviluppo. In seguito la compagnia consente agli inventori di vendere i prodotti inventati sul proprio sito web o in diverse catene di negozi partner della piattaforma come Best Buy o Home Depot. Gli inventori ricevono una percentuale del profitto realizzato.

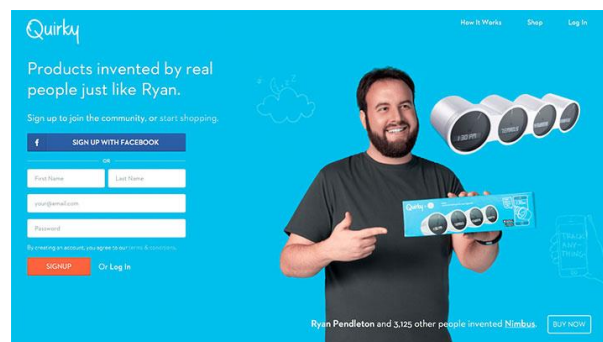
Iscrivere il proprio progetto su Quirky costa 10\$, ed è sufficiente per ricevere velocemente un primo feedback sull'idea e sull'interesse suscitato nella community (oggi già oltre 200.000 utenti). Le idee che ricevono più voti vengono scelte dal team di esperti di Quirky in base al potenziale, l'originalità e la fattibilità (in media vengono selezionate una o due idee a settimana). La scheda tecnica e il video del progetto selezionato vengono poi condivisi sul sito on-line per un'ulteriore approvazione da parte della community.

Le idee più innovative passano alle fasi successive di ricerca, design, scelta del nome più adatto e approfondimento degli aspetti di engineering prima di essere lanciate sul mercato.

I prodotti vengono venduti on-line e, se riscuotono molto successo, riescono anche ad entrare nei canali retail già affermati, cioè sia le principali catene americane, sia e-tailer leader del mercato.

Innovazione della formula:

- coinvolgimento della community on-line in tutto il processo di sviluppo del progetto;
- modello di business che incentiva i feedback.



3.3.3 L'economia della condivisione

Una tendenza sociale che nel prossimo futuro potrebbe cambiare profondamente i confini non solo del commercio al dettaglio ma più in generale delle modalità di consumo è la crescente diffusione della cosiddetta Economia della Condivisione (anche "Sharing Economy").

Il termine economia della condivisione definisce un modello economico basato su di un insieme di pratiche di scambio e condivisione, siano questi beni materiali, servizi o

¹¹ Crowdtailing: coinvolgimento dei consumatori a fini promozionali e di raccolta di idee.

conoscenze. È un modello che vuole proporsi come alternativo al consumismo classico riducendo così l'impatto che quest'ultimo provoca sull'ambiente e sulla società.

La sharing economy è trasversale a più ambiti potendo avere come focus modelli condivisi di consumo, forme collaborative di produzione di beni, servizi e conoscenza, forme partecipate di finanziamento economico e di gestione della cosa pubblica.

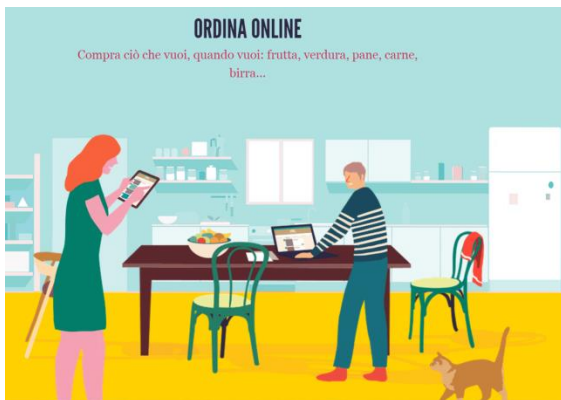
Per quanto riguarda il settore del commercio al dettaglio, l'economia della condivisione sta generando nuove tendenze incentrate in particolare sull'emergere di nuovi modelli di consumo e/o di nuove forme produzione di beni e servizi, una tendenza che è già stata definita come "Sharing retail". Una canzone, una tenda da campeggio, un ufficio, una borsa griffata, un abito da sposa, un cane e persino una cena con gli amici, tutto può essere condiviso, per qualche ora o per alcuni giorni. L'idea è la gratuità o al massimo quella di pagarne l'effettivo utilizzo e tagliare sulle spese di possesso e, in alcuni casi, di manutenzione.

Figura 20
THE FOOD ASSEMBLY E L'ACQUISTO CONDIVISO

The Food Assembly è un piattaforma di condivisione creata nel 2012 in Francia per mettere in contatto agricoltori e artigiani locali con i consumatori a loro più vicini. Ogni assemblea locale (definita "alveare") organizza settimanalmente acquisti online, dove è possibile ordinare i prodotti disponibili, e eventi collettivi per il ritiro di quanto acquistato direttamente dai produttori.

Ad oggi la rete comprende più 750 alveari tra Francia e Belgio e si sta diffondendo in Spagna, Germania, Regno Unito e Italia.

www.thefoodassembly.com



L'economia della condivisione sta incidendo sulle modalità di consumo, non solo sui consumi stessi. Si basa su tre fondamentali: risparmio economico, valore morale e innovazione sociale. L'attuale crisi economica sta spingendo il consumatore a ridurre le proprie abitudini di consumo. Ma oltre al ridimensionamento dei consumi si sono affermate nuove modalità di consumo, e nuovi canali, che guadagnano consenso ed uso giorno dopo giorno: ride sharing, car sharing, condivisione della casa, bike sharing, ecc.

La share economy non rappresenta esclusivamente una risposta logica e razionale alla crisi economica. In verità la crescita dell'economia della condivisione sembra soprattutto essere favorita da un cambio di mentalità proprio del consumatore moderno più attento alla condivisione che al possesso sulla base di una maggiore attenzione ai principi di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

C'è una logica più profonda che impone questo nuovo "fare" condiviso: la consapevolezza dell'eccesso. Alla logica propria del consumismo classico che ha condotto a un eccesso di produzione di servizi e beni di consumo sembra contrapporsi un pensiero che riabilita il senso del limite. E allora scambio, baratto, affitto, condivisione non rappresentano solo sistemi di difesa, ma diventano paradigmi valoriali attorno ai quali le parti sociali più consapevoli tentano di ricostruire attraverso un nuovo fare un nuovo modo per stare al mondo.

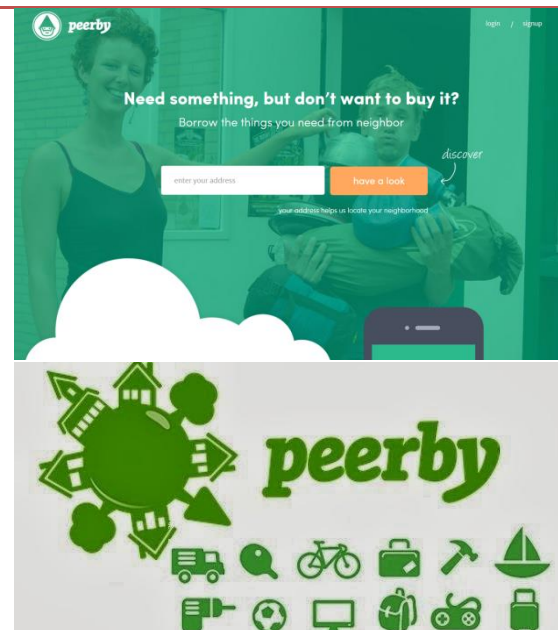
Figura 21
PEERBY E IL RIUSO

Peerby è una piattaforma olandese basata sul concetto di riuso. Il sito web consente la condivisione e lo scambio tra vicini di casa.

La piattaforma permette di accedere ad un circuito geo-localizzato dove è possibile prendere e dare in prestito in modo gratuito oggetti di ogni sorta e tipo (strumenti, attrezzi sportivi, veicoli, ecc.) cercando nelle vicinanze gli aderenti alla piattaforma.

L'idea alla base di questa piattaforma è quella incentivare la formazione di comunità più sostenibili e sociali dove l'acquisto è sostituito dalla condivisione.

www.peerby.com



Si stanno determinando nuove forme di status symbol. Non più l'acquisto di un oggetto di consumo costoso o raro, ma la rivalutazione e l'ostentazione di comportamenti alternativi. Lo scambio, la condivisione, l'accesso alle reti di relazioni sono contenitori affettivi all'interno dei quali si scambiano sensazioni, speranze nuove e soprattutto storie, narrazioni e progetti. La share economy mette al centro gli individui, le loro relazioni le loro storie e non gli oggetti.

Ciò si traduce in una trasformazione profonda della catena del valore, del rapporto tra costo, prezzo e valore, mettendo l'accento sulle nuove esperienze di acquisto e di fruizione che i consumatori stanno attivando in questi anni. La catena del valore si trasforma in catena della fiducia, e saltano i riferimenti consueti all'alto, al medio e al basso di gamma. Il valore di un prodotto non è più riconducibile al suo prezzo elevato e neanche alla sua rappresentazione mediatica, altre logiche sembrano prevalere. Il brand o l'insegna come status sembrano saltare e si affermano, soprattutto presso le nuove generazioni, altre dimensioni del valore che si rifanno allo sharing.

Figura 22
GNAMMO E IL SOCIAL EATING

Gnammo è una piattaforma italiana dedicata al Social Eating creata nel 2012.

L'idea è simile a quella delle piattaforme di condivisione di alloggi privati come *Air Bnb* ma in questo caso ad essere condiviso è un evento culinario organizzato da privati.

Il sito web offre a tutti la possibilità di organizzare pranzi, cene ed eventi a casa propria o in qualsiasi location privata e/o di partecipare a in qualità di ospite a questi eventi.

Chi organizza eventi li vende tramite la piattaforma geo-localizzata mentre chi partecipa a cene e pranzi li acquista sfogliando i menù visibili online.

La piattaforma è diventata per gli amanti della cucina una modalità alternativa di socializzare e di condividere ricette tra privati.

Gli eventi sono a pagamento e il sito web trattiene una commissione di servizio pari al 12% delle transazioni effettuate.

www.gnammo.com



3.3.4 L'influenza dei social media

L'avvento dei social media e delle comunità online ha cambiato l'equilibrio del potere di mercato in favore del passaparola e dei consumatori, che hanno aumentato notevolmente la propria autorità grazie alla possibilità di raggiungere ed essere raggiunti da un vasto pubblico senza vincoli legati allo spazio ed al tempo. Le comunità virtuali sono generalmente considerate come gruppi di varia ampiezza che sfruttano il web per incontrarsi ed interagire, con l'obiettivo di raggiungere scopi che migliorino la condizione dei singoli utenti o dell'intera collettività.

Negli ultimi anni, quindi, il commercio ha cominciato a studiare come poter sfruttare al meglio i canali comunicativi offerti dal web, ed il marketing ha messo da parte l'interesse verso la relazione dell'impresa con il singolo cliente, a favore di un maggiore interesse per la comunicazione digitale tra i consumatori.

Una ricerca condotta negli Stati Uniti, in Canada e nel Regno Unito¹² dimostra come i social network stiano influenzando gli acquisti online, e quali informazioni sono attese dai social network per ciò che riguarda gli acquisti che hanno intenzione di fare.

- Il 38% cerca il luogo dove compiere l'acquisto su Twitter.
- Il 32% si fida delle opinioni condivise su Twitter.
- Il 18% cerca coupon o sconti tramite Twitter, e il 17% tramite Facebook

¹² I dati riportati nella ricerca *From Social To Sale* derivano da indagini online svolte da Vision Critical in 17 mesi, da febbraio 2012 a giugno 2013, per un totale di circa 6.000 interviste somministrate a cittadini di Stati Uniti, Canada e Regno Unito.

- Il 35% scopre i prodotti su Twitter.
- Il 32% si ricorda di un prodotto grazie a Twitter.
- Il 37% si affida a Facebook per essere avvisato di sconti o diminuzioni di prezzo.

4. FORMULE INNOVATIVE

Di seguito si riporta una selezione ragionata delle pratiche innovative in atto a livello europeo e internazionale nel settore del commercio al dettaglio, testimonianza delle principali tendenze descritte nel capitolo quarto.

4.1 Formule miste

Figura 23

PRESSO – ITALIA, MILANO

Presso non è facilmente catalogabile nei settori merceologici che conosciamo. Ristorazione? Arredamento? Intrattenimento? Lavoro? Showroom? Lanciato nel 2013, Presso riunisce in un unico concept tutte queste categorie. Spazi di condivisione da vivere intorno al tema centrale e aggregativo più classico e vincente di sempre: cucinare insieme.

Il concept si compone di tre ambienti: due al piano terra, *Urban* e *Crossover*, e *Luxury* al primo piano. Tutti dotati di cucine e spazi per ricevere. Dotati di ogni attrezzo per cucinare, per sedersi a tavola e cenare: dai piatti alle posate ai tovaglioli, tutto il meglio del design made in Italy. Dal sito web è possibile scegliere l'ambiente che ci piace, affittarlo a ore, far la spesa e cucinare o chiamare uno chef che lo faccia per noi. Si possono organizzare eventi, aziendali e/o privati e sono disponibili a richiesta servizi integrativi dedicati alla ristorazione e all'intrattenimento forniti direttamente da Presso.

Oltre ad un luogo in cui si organizzano feste, meeting, appuntamenti di lavoro, aperitivi, la location sottende un'evoluzione dello showroom: sponsor di Presso sono aziende di design, food, elettronica, elettrodomestici e tessile casa che arredano completamente la location, bagno incluso. I clienti che affittano gli spazi possono comprare ogni cosa che si trova nella casa.

Presso è innovativo perché offre all'industria un modo diverso per interagire con i consumatori. L'uso degli spazi, di arredi e oggetti a totale disposizione del pubblico permette di entrare in contatto col brand, esperirlo, conoscerlo mentre lo si usa in un'atmosfera domestica, rilassata, magari davanti a del buon vino.

I prezzi di affitto sono fluttuanti in base alla domanda e offerta (il sistema usa un algoritmo come quello utilizzato dalle compagnie aeree).



Format: Concept store

Apertura: 2013

Luogo: Milano

Superficie: 400 mq.

N° Punti vendita: 1

www.presso.it

Figura 24
BUTCH – GERMANIA, DUSSELDORF

Indirizzato ad un target in crescita, quello degli uomini che amano cucinare, Butch è un negozio specializzato nella vendita di utensili e articoli da cucina. Oltre alla vendita diretta di tali prodotti, il format integra la ristorazione e eventi dedicati alla degustazione di prodotti e/o alla prova degli utensili in vendita.

Il negozio ha dedicato uno sforzo particolare nell'indirizzare ogni dettaglio legato al design verso la comunicazione del piacere di cucinare.

Gli articoli da cucina sono indirizzati a professionisti e cuochi amatoriali. I clienti possono testare i prodotti nella cooking area supportati dallo staff mentre assaporano un calice di vino.

Prodotti regionali, freschi e di qualità sono preparati ogni giorno a pranzo. Sono programmati inoltre speciali eventi di degustazione incentrati sul piacere di cucinare. Al cuore dell'assortimento si trova la marca commerciale di Butch che offre prodotti di alta qualità e buon prezzo.

Il locale può essere affittato per eventi privati di lavoro e svago.

Butch è sia un negozio specializzato in articoli da cucina sia un luogo di divertimento e di ispirazione per gli amanti della cucina.



Format: Negozio articoli cucina
Apertura: 2011
Luogo: Dusseldorf
Superficie: 200 mq.
N° Punti vendita: 1
www.butch.de



Figura 25
DEUS EX MACHINA STORE & CAFFÈ – ITALIA, MILANO

Deus ex Machina è un marchio nato in Australia specializzato in motociclette, biciclette e tavole da surf.

Le tre passioni ispiratrici del marchio danno anche vita ad una linea di abbigliamento ed accessori che si sta facendo conoscere in tutto il mondo per le particolari grafiche e la fantasia degli abbinamenti.

Nel 2013 Deus ex Machina ha aperto a Milano il suo primo Flagship in Europa.

L'assortimento del punto vendita comprende abbigliamento, scarpe e accessori di vestiario. Affianco all'abbigliamento il format include la vendita di motociclette, biciclette, surf e sci.

Oltre ad essere un multi prodotto il negozio è anche un multi brand, con il 70% di prodotti esclusivamente a marchio Deus.

Un aspetto unico rispetto agli altri punti vendita del marchio è la presenza nel punto vendita di Milano di un'officina/workshop dove vengono allestite le biciclette e fatti restauri.

Il format è completato dal "Deus Café": un bar ristorante che con le sue atmosfere è diventato velocemente il punto di incontro per gli appassionati dei tre mondi affini a Deus ed il cuore pulsante degli eventi che vi si realizzano periodicamente.

Il ristorante fornisce circa il 50% degli incassi del concept, l'abbigliamento circa il 30% e la parte dedicata alle bici e alle moto quasi il 20% del totale.



Format: Flagshipstore
Apertura: 2013
Luogo: Milano
Superficie: Negozio 150 mq. + Bar Ristorante 250 mq.
N° Punti vendita: 7 (Sydney, Bali, Los Angeles, Tokyo, Milano)
www.deuscustoms.com



Figura 26
NIKE TRAINING CLUB – USA, CHICAGO

Le attività fisiche per mantenersi in forma stanno diventando sempre più popolari e in aumento è anche il numero degli appassionati.

Nike, leader del settore, è in continua fase di sperimentazione per confermare il suo posizionamento di brand vicino agli sportivi e per fidelizzare i clienti, con particolare riferimento al target più interessante e alto spendente, quello delle donne. L'ultima innovazione di Nike in questo settore è stata il lancio di un nuovo tipo di negozio integrato con una palestra.

Il concept Nike Training Club (NTC), aperto recentemente a Chicago, segue e potenzia la direzione già intrapresa dal leader del settore con la popolare app Nike Fuel, con cui l'azienda consente agli appassionati di farsi seguire sui propri piani di allenamento, registrare i risultati e condividerli con gli amici per stimolare e facilitare le attività di training dei clienti.

Il negozio è sviluppato su due piani. Il primo piano ospita un ampio assortimento di calzature, abbigliamento e accessori. Il secondo piano è invece occupato da una palestra ben attrezzata, dove vengono offerte lezioni di gruppo gratuite, sette giorni su sette. I clienti possono partecipare a un massimo di quattro lezioni di 45 minuti alla settimana, con corsi che spaziano dalle lezioni di yoga, agli esercizi alla sbarra o al running. Ma Nike ha anche sviluppato un programma specifico di corso NTC, molto seguito, basato su sessioni guidate da un istruttore, che poi possono essere riprese individualmente con il cellulare o il tablet grazie all'app Nike Fuel.

Nike Training Club si propone in pratica come un completamento cross-canale nella relazione con le clienti, integrando le relazioni fisiche con quelle digitali, sia individuali che di community, rafforzando una relazione con il brand basata sui servizi e l'experience invece che semplicemente sulla vendita.



Format: Abbigliamento sportswear femminile con palestra
Apertura: 2014
Luogo: Chicago
Superficie: 400 mq.
www.nike.com



Figura 27
HUTSPOT – OLANDA, AMSTERDAM

Hutspot è il posto “dove essere” sia per artisti e designer di professione e/o amatoriali sia i per i clienti.

Il punto vendita è stato pensato e realizzato come una piattaforma fisica per dare visibilità e spazio a idee e prodotti creativi che in tal modo diventano accessibili ai clienti visitatori.

Hutspot cerca e coinvolge nuovi talenti offrendo loro una possibilità di esporre i propri prodotti in uno spazio a loro dedicato all’interno del punto vendita. In cambio di una modesta quota sui servizi e di una commissione sul venduto Hutspot si preoccupa di tutto il resto.

Nel punto vendita ogni oggetto è in vendita, dai pezzi di arredamento, al caffè servito al bar fino alle lampade che illuminano gli interni. Il risultato è uno spazio unico con un assortimento continuamente rinnovato.

Completano il format una Lunchroom dove rilassarsi e consumare piatti veloci e un bar ristorante con menù alla carta.

All’interno del punto vendita è inoltre possibile usufruire di un servizio di barbiere. I gestori organizzano periodicamente eventi ed è possibile prenotare gli spazi del negozio per eventi privati (da 30 a 150 persone).

Hutspot è riuscito a creare un ambiente d’incontro versatile dove la clientela è libera allo stesso tempo di lavorare, rilassarsi, fare acquisti e assaggiare prodotti culinari.



Format: Lifestyle
Apertura: 2012
Luogo: Amsterdam
N° Punti vendita: 2
www.hutspotamsterdam.com



4.2 Formule specializzate nel fresco di qualità

Figura 28
ARCIMBO – FRANCIA, PARIGI

Primo negozio-pilota del gruppo Auchan ad essere dedicato ad un'ampia gamma di prodotti freschi, con vasto spazio per il biologico, il KM. 0 e anche i prodotti esotici.

Sono presenti reparti assistiti di macelleria tradizionale, carne e pollame, rosticceria. La panetteria-pasticceria è integrata. Con insegna e ingresso autonomi, ma collegata anche all'interno.

L'assortimento include anche referenze grocery, ma in misura ridotta, per lo più di marca privata Auchan, ma anche marche nazionali e alcune locali.

Il criterio che guida la scelta dell'assortimento è quello delle '4 B': Bon, Beau, Bien e Bienveillant (Gustoso, Bello, Buono e Attento) per garantire prodotti sani e di ottima qualità, anche quando non sono biologici o a chilometro zero. Le 4B valgono anche per il grocery e per questo sono esclusi prodotti contenenti olio di palma, olio vegetale o aspartame, quindi marche come Coca-Cola o Nutella sono assenti.

I prezzi sono medi, con punte verso l'alto soprattutto nell'ortofrutta, reparto particolarmente curato, al punto da avere inserito uno spazio chiuso a temperatura più bassa per una migliore conservazione dei prodotti più delicati.

Il personale è selezionato e formato con cura per aggiungere valore all'esperienza dei clienti.

Lo spazio del negozio è di grande impatto: la grande facciata in vetro lascia filtrare la luce naturale che esalta in particolar modo l'esposizione della frutta e della verdura, accuratamente disposta in ampi espositori orizzontali. Una grande attenzione ai dettagli traspare anche dalla comunicazione in-store che rassicura e informa i clienti sulla provenienza e sulla tracciabilità dei freschi, con descrizioni dettagliate.

Possibilità di acquisto online con consegna a domicilio o ritiro della spesa effettuata presso il punto vendita.



Format: Specializzato in prodotti freschi
Apertura: 2013
Luogo: Parigi
Superficie: 1.300 mq.
N° Punti vendita: 1
www.arcimbo.fr

Figura 29
BEGENDIK CAYYOLU STORE – TURCHIA, ANKARA

Nel 2013 la catena turca Begendik ha implementato un innovativo format di supermercato con un focus sulla freschezza dei prodotti e sulla customer experience dei clienti.

Begendik ha creato un nuovo approccio al food retailing predisponendo aree dedicate del punto vendita ai prodotti freschi, al catering di qualità, all'agricoltura senza suolo e incoraggiando alternative salutari e sostenibili nei clienti.

Cayyolu produce direttamente al suo interno i prodotti freschi serviti e venduti in seguito nella zona ristorazione ai consumatori.

All'interno del punto vendita è stata infatti creata una serra dove vengono coltivati, tramite l'utilizzo di tecniche di agricoltura senza suolo, varietà diverse di frutta e verdura, che vengono servite fresche ai clienti.

Tra gli altri prodotti, l'offerta del supermercato include inoltre noodles, dolci e formaggi.

Si tratta di un format customer – centric e orientato al fresco. Ogni area del punto vendita è supervisionata da un esperto specializzato per settore.

L'area dedicata al pesce è presidiata da un ingegnere in acquacoltura, la serra da un ingegnere agricolo. Una speciale attenzione è stata dedicata al ristorante e all'area bambini supervisionata da esperti educatori.

Lungo tutto il punto vendita forte è la presenza di una larga varietà di piante. Un totale di 10.000 piante e alberi di 300 specie differenti comprensive di limoni, mandarini, bergamotto e ulivi.

Un modernissimo sistema di check out (express cashier system) è stato predisposto nel punto vendita per prevenire le lunghe code e favorire un rapido deflusso della clientela in uscita.



Format: Supermercato con servizio ristorante e bar
Apertura: 2013
Luogo: Ankara
Superficie: 4.000 mq.
N° Punti vendita: 1
www.begendik.com.tr

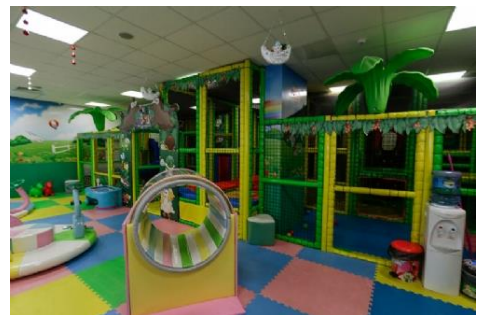


Figura 30
CASA AMTLER SENSE INTERMEDIARIS – SPAGNA

Casa Amtler vende cibo di qualità e a km0 senza intermediari controllando la catena del valore ed eliminando i costi che non aggiungono valore al prodotto.

Il concept è il risultato di una integrazione verticale di tutti i processi finalizzato al raggiungimento di una posizione di leader nella produzione e distribuzione di prodotti bio venduti ad un buon rapporto qualità prezzo.

Casa Amettler sta sfruttando la tendenza del mercato focalizzata sulla domanda di prodotti freschi ed ecologici con successo. Il motto della casa è: "La tua casa di campagna del 21° secolo".

Il primo Casa Amtler ha aperto quando due fratelli di una famiglia dedicata all'agricoltura dal 19° secolo decisero di vendere direttamente ai clienti quanto prodotto tramite un negozio gestito da loro. Oggi i punti vendita Casa Amtler sono 71 in tutta la spagna e funzionano sul medesimo concept.

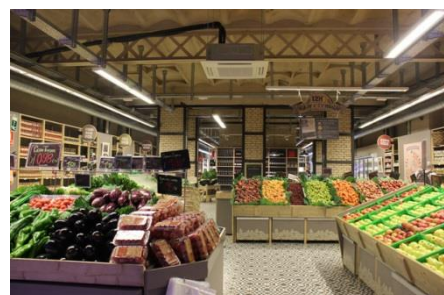
I negozi della catena sono un punto importante del format: sono situati in punti chiave, offrono prodotti freschi e di qualità ad un buon prezzo, adottano forme attrattive di visual merchandising con il fine di esaltare l'origine naturale e di prossimità.

Sono state sviluppate partnership per completare l'assortimento con carne fresca, olio di oliva e dolci.

La catena focalizza molto sulla sostenibilità ambientale: realizza periodicamente eventi per la promozione di stili vita sani e ha nutrizionisti nei singoli punti vendita, usa mezzi di trasporto elettrici per le consegne a domicilio, e realizza workshop su corsi di cucina sana (ricette di cucina sono anche scaricabili online dal sito della catena).



Format: prodotti freschi
Luogo: Spagna
Superficie: da 120 mq.
N° Punti vendita: 71
www.casaametller.net



4.3 Formule locali

Figura 31
MUDDY BOOTS – GRAN BRETAGNA, LONDRA

Dal produttore al venditore. Muddy Boots ha creato un innovativo concetto di macelleria combinando carne di qualità di origine britannica all'interno di una formula caratterizzata da orari di apertura estesi e la presenza di un wine bar.

Definito dai suoi titolari come un "modern meat shop", Muddy fornisce da tempo le catene di supermercati britanniche Waitrose e Ocado (supermarket online) e ha aperto nel 2014 un proprio punto vendita a Londra. Questo concept focalizza sulla qualità, sulla provenienza locale della carne venduta e sta sfruttando la crescente richiesta all'interno del mercato britannico di carne di qualità, sana e in generale di una maggiore tracciabilità dei prodotti.

Nel febbraio del 2014 Muddy è stato alla ribalta della cronaca per aver rinunciato ad un vantaggioso accordo di fornitura per Tesco, gruppo di distribuzione britannico attivo a livello internazionale, decidendo di specializzarsi sulla filiera corta e sulla formula dedicata alla carne di qualità.

Il punto vendita di Muddy a Londra offre una selezione di prodotti a base di carne fresca e affettati preparati giornalmente e pronti da cucinare. L'arredamento richiama un ambiente ispirato alla socialità e contro lo stress della vita moderna.

Il punto vendita è aperto dal mercoledì alla domenica fino alle ore 22:00, aprendo nelle ore serali come wine bar, mentre il lunedì e il martedì chiude alle ore 17.00 ed è affittabile per eventi privati. Muddy inoltre organizza periodicamente propri eventi (Book Club, Meat & Wine Evenings, Saturday Night Steak Club, ecc.). La recente adozione della modalità di acquisto "click and collect" (ordina online e ritira nel punto vendita) sta riscuotendo un notevole successo presso la clientela del negozio.



Format: di prossimità
Apertura: 2014
Luogo: Londra
Superficie: 150 mq.
N° Punti vendita: 1
www.muddybootsfoods.co.uk



Figura 32

RADIUS39 – SVIZZERA, BASILEA

Radius39 è focalizzato non solo su prodotti di qualità ma anche su alti standard ambientali e sull'acquisto locale.

Tutti i prodotti in vendita nel negozio e nel bar/ristorante, che si trova al suo interno, provengono da produttori locali che sono localizzati nel raggio di 39 km da Basilea.

Il mercato di riferimento del punto vendita è volontariamente ristretto ai potenziali clienti che vivono nei dintorni di Basilea. I clienti target sono persone con una sensibilità ambientale, che intendono supportare il mercato locale e che amano socializzare mentre fanno i loro acquisti.

La formula è a conduzione familiare caratterizzata da un modello di business flessibile: durante la mattina Radius39 è un bar caffetteria, a pranzo è possibile mangiare con menu alla carta mentre al pomeriggio i clienti possono raggiungere il negozio per fare la spesa o gustare un dessert in compagnia, la sera Radius39 organizza eventi culturali.

La formula si indirizza ad una clientela disposta a comprare prodotti in media più costosi del normale circuito al fine di supportare l'economia locale e l'idea di business del punto vendita.

L'assortimento comprende: miele, latte, carne, pasta, olio, birra, vino e anche alcuni prodotti non alimentari come libri e ceramiche.

Radius39 è un'iniziativa che intende combinare in un'unica formula shopping, ristorazione e momenti di svago e socialità per persone fortemente interessate ai temi dell'ecologia e della sostenibilità delle economie locali.

Il punto vendita è anche un presidio Slow Food.



Format: Negozio/Bar
Luogo: Basilea
Superficie: Negozio 150 mq.- Bar/Ristorante 120 mq.
N° Punti vendita: 1
www.radius39.com

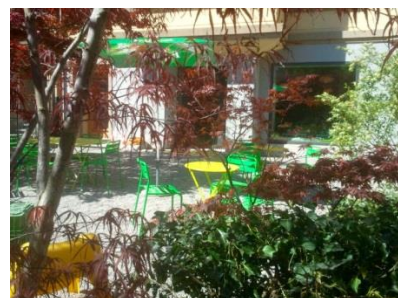


Figura 33

MADMARKED – DANIMARCA

Lo slogan di Madmarked è “cibo locale per cittadini locali”. MadMarked è una piccola catena di 5 punti vendita focalizzati sulla distribuzione di prodotti di provenienza locale e di specialità regionali di piccoli produttori.

Il concetto di cibo locale sta gradualmente guadagnando consenso e interesse sul mercato danese e MadMarked incrocia questa tendenza di reinvenzione del locale contribuendo ad amplificare l’orgoglio e l’autocoscienza di chi a questa tematica crede.

I fondatori di questo concept hanno creato un brand che contraddistingue e riunisce piccoli produttori locali sotto un unico standard riconoscibile dalla clientela: prodotti di qualità, biodinamici, tracciabili, di filiera corta e sostenibili dal punto di vista della loro produzione e della loro distribuzione.

MadMarked inoltre riesce a proporre ai propri clienti i prodotti ad un prezzo in linea con quello dei principali supermercati avendo scelto di non approvvigionarsi sul mercato all’ingrosso ma solo da piccoli produttori locali.

Finora sotto il brand Madmarked sono stati aperti 5 negozi in Danimarca. Il team di Madmarked ha l’obiettivo di aprire 50 punti vendita di questo tipo entro il 2018.

Scopo di questo team è individuare produttori locali che lavorano sostenibilmente per convertirli al circuito MadMarked e fornire tramite questa formula i propri prodotti alle comunità locali piuttosto che al mondo della distribuzione organizzata.



Format: prodotti freschi e alimentari biologici
Apertura: 2013
N° Punti vendita: 5
Luogo: Praesto, Store Heddinge, Skovsgaard, Lynaes, Svendborg
N° Nazioni: 1 (Danimarca)
Superficie: 100 mq. (sup. media)
www.madmarked.net



4.4 Formule time-saving

Figura 34
BILDER & DE CLERCQ – OLANDA, AMSTERDAM

Proposte per il pasto salutari, etiche, semplici e veloci, da scegliere e consumare in negozio o a casa, grazie a un concept innovativo strutturato per isole tematiche dedicate alle ricette.

Le aspettative dei clienti, in particolare nei target più moderni e urbani, sono quelle di poter acquistare dei prodotti-servizi pensati in termini di soluzioni per il pasto.

La guida alla preparazione è sempre più importante vista la progressiva disaffezione alla cucina. Cogliendo questa opportunità Bilder & de Clercq ad Amsterdam si distingue dalle insegne tradizionali perché offre soluzioni pratiche e concrete per i pasti, dimostrando che è comunque possibile mangiare bene e in modo sano anche senza essere capaci di cucinare e con poco tempo a disposizione.

Contrariamente al layout tradizionale, che prevede una disposizione dei prodotti suddivisi in base alla categoria, nel supermercato i clienti trovano 7 isole, ognuna delle quali è dedicata a due ricette, con tutti gli ingredienti necessari e tutte le informazioni dettagliate relative alla preparazione di quel piatto, la cui immagine campeggia in alto a modo di insegna. In linea con il target di riferimento i piatti sono semplici e veloci da preparare, in genere per due persone (a volte per una) e gli ingredienti sono dosati e venduti sfusi.

Questo aspetto consente ai loro clienti, che in genere non cucinano frequentemente, di evitare sprechi di prodotti che vanno in scadenza e anche di risparmiare spazio in appartamenti mediamente piccoli. Le ricette, aggiornate mensilmente, vengono predisposte da due chef, privilegiando prodotti freschi, stagionali e a Km. 0.

La scelta delle ricette prevede sempre un mix di primi, secondi e dessert per offrire la possibilità di un pasto completo.

L'area del supermercato è integrata con quella della caffetteria, che offre snack e panini freschi e garantisce un flusso di traffico costante durante la giornata, visto che la maggior parte delle persone fa la spesa per la cena, soprattutto di questo tipo, dopo il lavoro.

Bilder & de Clercq organizza anche servizio catering per eventi privati.



Format: Supermercato con caffetteria
Apertura: 2013
Luogo: Amsterdam
Superficie: 200 mq.
N° Punti vendita: 2
www.bilderdeclercq.nl

Figura 35
MODOMOTO – GERMANIA, BERLINO

“Vestiti bene senza la pena di dover fare shopping”, questo è lo slogan di Modomoto, un servizio personalizzato di shopping esclusivamente per uomini.

Modomoto basa il suo format di business sulle differenze comportamentali e soprattutto sulle diversità nel modo di fare shopping tra uomini e donne. In particolare si indirizza a quegli uomini che pur non avendo tempo o voglia di fare shopping desiderano vestirsi bene e alla moda.

Modomoto è un servizio personalizzato di shopping online. La modalità è semplice ed efficiente. Il cliente si registra sul sito web e indica la sua taglia e alcune preferenze completando un questionario. Le informazioni sono analizzate e conservate dagli stilisti di Modomoto. Il cliente può ordinare online o via telefono. Sulla base delle preferenze di stile espresse dal cliente, delle sue caratteristiche e dei prezzi, gli stilisti, per ogni ordine, assemblano autonomamente due completi. Ogni completo consta in media di 8-10 pezzi di vestiario.

I box personalizzati di Modomoto vengono recapitati a casa del cliente o al suo indirizzo di lavoro. Il cliente può quindi liberamente decidere quali pezzi di abbigliamento tenere e quali invece restituire. Oltre a capi di vestiario di alta qualità di brand tradizionali, l'assortimento comprende anche firme meno conosciute. In tal modo gli stilisti hanno più facilità nel creare il completo perfetto per ogni cliente.

Modomoto, oltre alla presenza online, ha aperto un punto vendita fisico a Berlino. Qui la sua clientela può provare in tutta tranquillità i propri completi e abiti assaporando nello stesso momento un bicchiere di vino o una tazza di caffè ed essere assistito direttamente dagli stilisti di Modomoto.

La formula non solo vende capi di vestiario di qualità ma fornisce ai propri clienti soluzioni stilistiche personalizzate offrendo dei veri e propri “pacchetti di moda”. La consegna e l'eventuale rinvio della merce è gratuito.



Format: Shopping personalizzato
Apertura: 2011
Luogo: Berlino
N° Punti vendita: 1
www.modomoto.de

Figura 36
HELLOFRESH

I ritmi sostenuti della vita moderna lasciano alla maggior parte delle persone poco o nessun tempo da dedicare alla spesa e soprattutto alla cucina.

HelloFresh si inserisce in questa tendenza facendo in modo che ognuno sia in grado di cucinare piatti deliziosi preparati direttamente a casa.

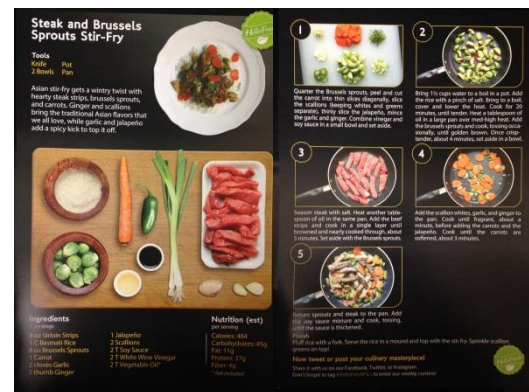
HelloFresh non vende solo cibo ma vere e proprie ricette. Questa formula fa la spesa al posto del cliente e crea originali ricette per chi ha poco tempo per cucinare. Ogni ricetta richiede meno di 30 minuti di preparazione ed è corredata da foto e semplici istruzioni per ogni step di preparazione. Gli ingredienti sono calibrati esattamente nelle quantità che il cliente necessita per la ricetta.

Nuove ricette vengono preparate settimanalmente dagli chef di HelloFresh che monitorano inoltre i valori nutrizionali delle ricette assicurandosi che il cliente non assuma troppi grassi, carboidrati o proteine.

HelloFresh si focalizza sul crescente target di consumatori che amano mangiare sano, biologico e sostenibile e vende prodotti certificati nella produzione e nella distribuzione e di origine il più locale possibile. Gli sforzi legati alla sostenibilità della formula si esprimono anche nella scelta di rimanere sempre legati a prodotti di stagione.

I box contenenti le ricette (da 3 a 5 ricette per box e relativi ingredienti) sono consegnati il martedì sera, mentre in alcune aree è possibile disporre di una consegna la domenica pomeriggio o il lunedì sera. La consegna è sempre gratuita e i prezzi dei pasti sono in linea coi prezzi dei principali supermercati.

Il cliente può accettare i box con le ricette pronte così come sono o operare piccoli cambiamenti e/o sostituzioni sulle singole ricette. È possibile scegliere tra tre formati: Classic Box, Family Box e Veggie Box (per vegetariani).



Format: Shopping Online
Apertura: 2012
Luogo: online
N° Nazioni: 7 (Olanda, Austria, Gran Bretagna, Germania, Belgio, Australia e USA)
www.hellofresh.co.uk



4.5 Formule con spazi di coworking

Figura 37

BASE CAMP – GERMANIA, BERLINO

Un modo nuovo per attirare clienti in un negozio di comunicazione mobile: trasformarlo in uno spazio di co-working, condivisione, socializzazione e aggiornamento sulle tendenze e le novità del settore.

Fra i target più interessanti in questo settore, oltre i nativi digitali, c'è la crescente fascia, più trasversale in termini di età, di liberi professionisti e nuovi imprenditori legati al web e al mondo delle start-up, per i quali il digital è il mondo di riferimento sia personale che lavorativo. Con l'apertura del concept Base Camp nel centro di Berlino, il provider E-plus ha realizzato un negozio dedicato alla telefonia mobile assolutamente innovativo, che fa riferimento all'emergente universo del co-working.

Base Camp è un concept store che vende cellulari, tablet, accessori e contratti di telefonia di E-Plus. Ma è molto di più di un semplice negozio: i clienti vengono stimolati a trattenersi a lungo, interagire con gli addetti vendita e gli altri clienti, oltre che informarsi sulle tendenze e le novità e provare liberamente tutti i prodotti.

L'elemento di maggiore novità è data dal fatto che lo spazio è progettato seguendo le caratteristiche e le necessità degli spazi di co-working, dove lavorare in tutta comodità: ogni postazione è dotata di presa elettrica, lo spazio è dotato di wi-fi con libero accesso e sono disponibili armadietti dove poter lasciare i propri materiali di lavoro. L'ambiente accogliente e arredato in maniera informale facilita un'esperienza rilassante, la conoscenza e condivisione con gli altri.

Le informazioni sul mondo del mobile e sui temi caldi relativi a questo tipo di clienti sono fornite in tempo reale grazie alla presenza di una gigantesca parete Twitter che si aggiorna ogni 40 secondi.

Nel punto vendita è presente anche un bar che facilita i momenti di relax e socializzazione. Un'area del negozio è inoltre dedicata a manifestazioni ed eventi, dalla presentazione di prodotti in anteprima e workshop aziendali fino a conferenze sui tempi della comunicazione e digitalizzazione.

Format: Concept store di comunicazione mobile

Apertura: 2012

Luogo: Berlino

Superficie: 330 mq.

N° Punti vendita: 1

www.basecamp.info

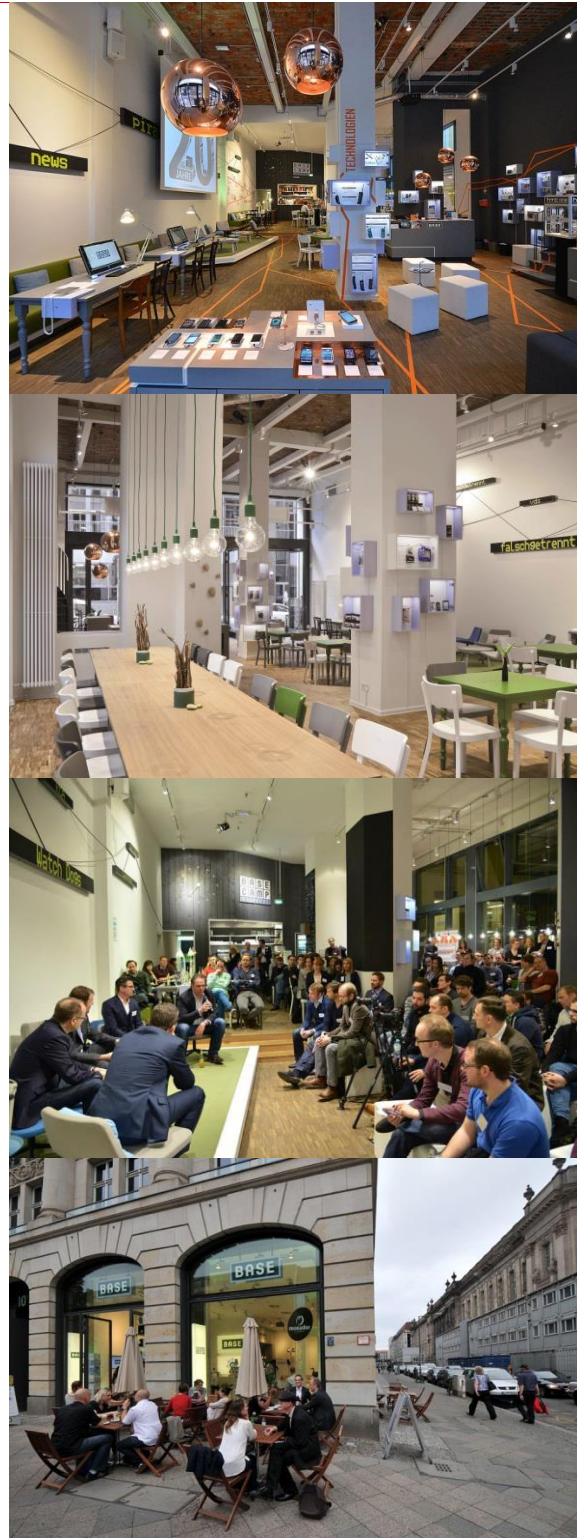


Figura 38

OPEN – ITALIA, MILANO

Open è un concetto unico di libreria. Uno spazio dove i consumatori possono impegnarsi in un'esperienza digitale con libri e tablets e/o sperimentare esperienze collaborative di coworking mentre usufruiscono di postazioni di intrattenimento o degustano un piatto di gourmet bar.

In Italia l'industria libraria sta attraversando una lunga crisi con i consumatori che acquistano sempre meno libri e riviste mentre comunque le persone leggono sempre di più ma in modalità differenti.

Questo guida il settore verso nuovi concetti di librerie aperte alle esperienze digitali e agli spazi di condivisione.

Open è indirizzato a chi ama leggere in uno spazio confortevole e rilassato dove l'atmosfera di casa è arricchita da innovativi elementi di design come vecchi frigoriferi che fungono da scaffali per libri. Il concept dispone di 6.000 titoli. I lettori digitali hanno inoltre a disposizione 50 tablets e e-reader con l'assistenza di un esperto.

I clienti possono rilassarsi in sofa e poltrone distribuite ovunque all'interno degli spazi o decidere di leggere o mangiare ai tavoli comuni che simboleggiano lo spirito di condivisione della formula. Tutti libri sono in vendita per i clienti che decidono di acquistarli.

Esiste inoltre un'area dedicata ai progetti collaborativi con a disposizione il servizio wifi. In quest'area sono a disposizione 40 postazioni con servizi dedicati e 3 meeting room per professionisti, consulenti e start up (queste stanze sono molto usate per presentazioni di lavoro e workshop).

I servizi di Open includono anche un gourmet bar dove è possibile rilassarsi e mangiare diversi piatti pronti. La formula si focalizza sulla permanenza prolungata dei clienti nella libreria e l'acquisto dei libri assume una funzione derivata.



Format: Libreria, gourmet bar e coworking

Apertura: 2013

Luogo: Milano

Superficie: 1.000 mq.

N° Punti vendita: 1

www.openmilano.com



MORE THAN BOOKS



4.6 Formule a forte personalizzazione

Figura 39
MUUSE – DANIMARCA

Un e-tailer che funge da community di giovani talenti, selezionando i migliori stilisti e fashion designer dagli istituti di tutto il mondo e orientando la produzione in base ai pre-ordini dei clienti.

La velocità incrementale di evoluzione delle tendenze espone il settore alle criticità dell'inventado e sta stimolando la ricerca di approcci innovativi per riuscire a migliorare le previsioni di vendita. Muuse.com è un progetto di retail selettivo on-line nato in Danimarca, che offre ai propri clienti un mix di prodotti sartoriali, prêt-à-porter e capi delle collezioni dei migliori giovani stilisti a livello mondiale, facendosi supportare per la selezione e gli ordini dai propri talent scout che vivono nelle capitali della moda internazionale.

Le collezioni proposte da Muuse sono tutte originali e ricercate. Ci sono inoltre le edizioni limitate che Muuse decide di far produrre solo dopo che hanno ottenuto un certo livello di gradimento da parte dei clienti potenziali che frequentano la community, con un sistema di pre-ordini on-line.

Questa è l'innovazione centrale del concept: i clienti ordinano ciò che intendono acquistare prima ancora che venga prodotto. I pre-ordini servono come dati di orientamento previsionale, anche se non sono vincolanti e non obbligano all'acquisto finale i clienti, che comunque diventano un target prioritario quando il capo viene realizzato.

I giovani stilisti possono contare su una piattaforma di crescente successo interessata a lanciarli e l'azienda può pianificare la produzione in modo più accurato, limitando la percentuale di inventado.

Una forte accelerazione per la visibilità e il successo del concept è stata il "Muuse for Vogue Talents Young Vision Awards 2013": 300 stilisti delle migliori scuole di moda del mondo hanno visto le loro mini-collezioni messe in produzione e vendute su Muuse, oltre riceverne i benefici di visibilità e di branding sulle pagine della rivista Vogue.

Format: e-tailer
Apertura: 2011
Luogo: online
www.muuse.com

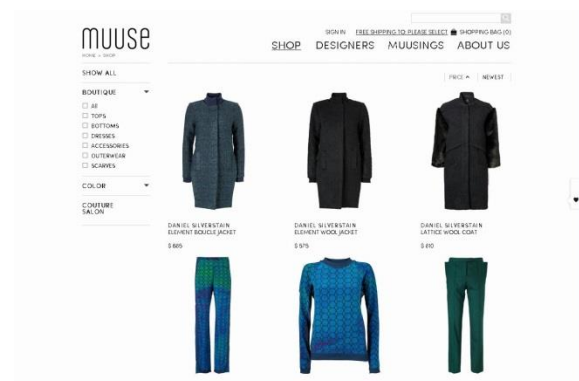


Figura 40

BITE LIP LAB – USA, NEW YORK CITY

Presso Bite Lip Lab i consumatori possono creare i propri rossetti personalizzati combinando una vasta gamma di prodotti.

Bite Lip Lab offre un'esperienza unica ai clienti che intendono personalizzare i propri strumenti di bellezza per renderli unici.

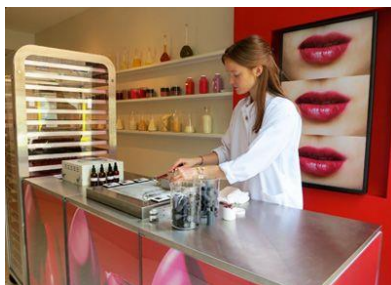
Per la creazione dei rossetti personalizzati è necessario prenotare un appuntamento. Il procedimento (DYOL, Design Your Own Lipstick - Disegna il Tuo Rossetto) richiede circa 10 minuti. Durante il procedimento i consumatori sono seguiti e consigliati da esperti di Bite e possono provare le varie miscele in creazione.

Il cliente può miscelare differenti rossetti già esistenti con l'aggiunta di sfumature di colore personalizzate. La miscela così ottenuta viene sciolta e integrata successivamente con varie fragranze (ciliegia, violetta, menta, frutta, ecc.) per essere infine composta e raffreddata in appositi stampi a forma di rossetto. A questo punto il rossetto è pronto per essere portato a casa.

I clienti possono realizzare il proprio rossetto a partire da 36 dollari o aggiungere alle proprie creazioni creme deluxe al costo di 48 dollari.

Accanto ai prodotti personalizzabili, Bite offre anche prodotti cosmetici tradizionali. Per tutti i suoi prodotti Bite usa ingredienti biologici e di origine alimentare come l'olio di Argan e il burro di karitè e coloranti approvati da FDA (Food and Drug Administration).

La formula ha ottenuto un notevole successo di vendite grazie anche ad aperture promozionali di punti vendita in modalità temporanea (Po Up Store).



4.7 Formule temporanee

Figura 41

DIAL – RISTORANTE TEMPORANEO DI ALDI

La catena tedesca di discount Aldi è nota per i suoi prodotti di fascia low cost. Nel 2013 realizza con successo una partnership con lo chef di Michelin Christophe Novelli finalizzata all'apertura temporanea (1 giorno) di un ristorante nel cuore di Londra.

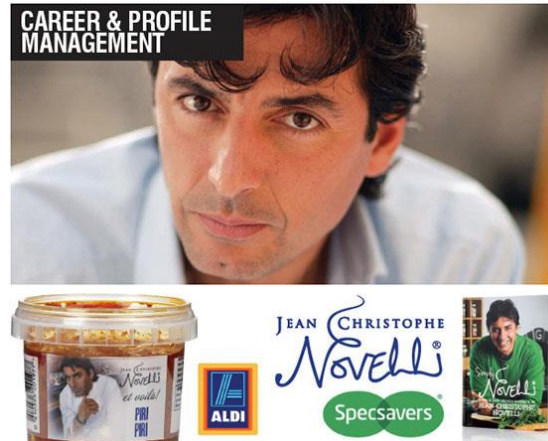
L'iniziativa pop up è servita ad Aldi come campagna promozionale per lanciare la varietà di prodotti natalizi e soprattutto per accrescere l'appeal della catena presso i consumatori del segmento classe media in forte crescita.

Il ristorante chiamato Dial (originale anagramma dal nome della catena Aldi) ha avuto l'obiettivo strategico di rappresentare una vetrina temporanea dei prodotti disponibili per i clienti da Aldi e sottolinearne la qualità offerta a prezzi abbordabili.

L'associazione con lo chef Novelli ha permesso la creazione di piatti elaborati, unici e di qualità andando contro il pregiudizio di scarso valore dei prodotti di basso prezzo e dimostrando che da Aldi è possibile fare una spesa natalizia di prima scelta.

La cena da Aldi e il menù proposto hanno elevato la qualità dei prodotti della catena e hanno scatenato un grande passaparola nella capitale inglese. L'iniziativa ha inoltre incoraggiato i consumatori ad acquistare i prodotti natalizi a marca commerciale (private labels) di Aldi.

Il ristorante temporaneo di Aldi ha in sostanza posizionato la catena come un venditore che offre prodotti premium (di qualità) al prezzo più basso, cancellando l'immagine classica del discount che di solito allontana le fasce sociali con più alto potenziale di spesa.



Format: Ristorante temporaneo

Apertura: 2013

Luogo: Londra

Superficie: 200 mq.



Figura 42
POP UP PLACE (BY POP UP FORCE) – SVEZIA

Pop Up Place è un concept temporaneo che da ai consumatori la sensazione eccitante di una shopping experience continuamente diversa e che da ai brand e alle imprese commerciali un’opportunità di esplorare nuovi gruppi target, canali di vendita diversi o semplicemente di testare particolari location per un periodo di tempo limitato.

L’innovazione dei temporary store è anche quella di poter creare un battage pubblicitario basato su passaparola semi – spontanei intorno a nuovi prodotti e/o servizi che devono essere lanciati.

Pop Up Place offre continuamente ai suoi consumatori esperienze nuove e limitate nel tempo. Cambiano gli allestimenti e i prodotti in vendita mentre è uguale la location e lo staff.

Il concept offre ai brand una location e un canale di vendita temporaneo. Considerando che ogni impresa ha la possibilità di usufruire degli spazi per un periodo di tempo limitato, i consumatori che si recano nelle sedi di Pop Up Place fanno un’esperienza ogni volta diversa.

Il concept risulta anche appetibile per diversi e – tailer che non disponendo di un canale fisico di vendita apprezzano di solito l’opportunità di usufruire di un negozio classico per il lancio di nuovi prodotti e servizi o semplicemente per farsi conoscere ad un pubblico più ampio.

Fino ad oggi Pop Up Place dispone di 5 sedi e prevede ulteriori aperture in Svezia.



Format: Pop Up Store Concept
Apertura: 2013
N° Punti vendita: 5
Luogo: Stoccolma (2), Göteborg (1) e Malmo (2)
Superficie: 100 mq. (Sup. media)
www.popupforce.com



4.8 Formule per specifici target

Figura 43

SPAR UNIVERSITY – OLANDA

Da sempre i supermercati Spar sono stati dei convenience store indirizzati alla spesa di prossimità. Oggi questo continua ad essere vero con formule particolarmente targettizzate come gli Spar University.

Gli Spar University sono dei supermercati localizzati nelle vicinanze delle università e specificatamente indirizzati agli studenti e agli staff o corpi docenti delle università stesse.

Tutto negli Spar University, dal design all'assortimento, dalle promozioni alla comunicazione è adattato alle necessità e agli interessi di questo target.

Gli studenti e gli staff universitari sono spesso alla ricerca di uno shopping veloce con cibi freschi, in piccole quantità e a basso prezzo e l'assortimento degli Spar University fornisce loro proprio questo.

Gli Spar University distribuiscono prodotti freschi e piatti pronti e incitano la propria clientela a condividere gli assortimenti del punto vendita desiderati o non presenti in assortimento.

Per rispondere alla necessità di nuovi prodotti che dovrebbero essere adottati, gli Spar University promuovono infatti l'interazione dei propri clienti.

Questi ultimi possono indicare, tramite speciali chioschi interattivi presenti nei punti vendita, quali prodotti dovrebbero essere integrati e quali eventualmente essere eliminati dall'assortimento. Inoltre i consumatori possono influenzare i prezzi dei prodotti venduti votandoli sulla pagina Facebook CampusLife.

Gli Spar University sono dotati in grande quantità di sistemi di pagamento automatico (self checkout system) per andare incontro alle esigenze di spesa veloce del target di riferimento della formula.



Format: Supermercato orientato agli studenti

Apertura: 2013

Luogo: Amsterdam, Utrecht e Rotterdam

N° Punti vendita: 3

Figura 44
BABY DELI – SPAGNA

“Se va bene per i tuoi figli va bene per il mondo”: un concept inter-generazionale per le famiglie, focalizzato sulla vendita di prodotti sani e responsabili e sul coinvolgimento con le tematiche sociali e ambientali.

Differenziarsi nel mercato dei prodotti per l’infanzia sta diventando sempre più difficile. Baby Deli si rivolge ad un mercato di nicchia, ma in crescita: quello dei genitori interessati a consumi ecologici e a trasmettere ai figli il valore della responsabilità ambientale e sociale. Sono consumatori moderni, generalmente meno sensibili al prezzo, ma sempre più attenti anche allo stile, all’estetica e all’esperienza complessiva che vivono nei negozi.

L’assortimento si basa su un’offerta di prodotti biologici, naturali, artigianali, biodegradabili, che comprende varie categorie: giocattoli, cartoleria, libri, video, musica, cibo, casalinghi, igiene personale, cosmetici e abbigliamento, tutti prodotti acquistabili anche on-line.

L’offerta di prodotti si integra con numerosi servizi e attività, che avvicinano i bambini alla cultura sostenibile attraverso un approccio ludico ed esperienziale, realizzato con formatori esperti dei loro processi di apprendimento: inglese, esercizi per l’espressività del corpo, lezioni di musica, yoga, cucina.

Sono proposte anche attività per adulti, in modo da impegnare anche loro mentre i figli sono occupati nei laboratori, ad esempio lezioni di pittura. Oppure corsi inter-generazionali, lezioni come quelle di massaggio per mamma e bebè.

Baby Deli organizza anche feste di compleanno, sfruttando la presenza della caffetteria interna, che offre prodotti freschi a base di ingredienti naturali e biologici, in un ambiente gradevole e luminoso, adatto a tutta la famiglia, che stimola una presenza prolungata in-store.

Format: Concept store
Apertura: 2010
Luogo: Spagna (4) e Messico (1)
Superficie: 200 mq. (Sup. media)
N° Punti vendita: 5
www.babydeli.com



4.9 Formule ad alta tecnologia

Figura 45
HOINTER – USA, SEATTLE

Il retail incontra la tecnologia: Hointer reinventa i negozi di abbigliamento coniugando la robotica in-store con l'interazione diretta dei clienti attraverso gli smartphone, in una logica espositiva da show room.

Il sistema si fonda su tre elementi: uso della tecnologia digitale di smartphone e tablet; automazione dello spostamento dei prodotti in-store dal magazzino ai camerini di prova e viceversa; esposizione nell'area vendita solo di una campionatura delle referenze presenti in negozio, ma con la visibilità dell'intero stock on-line.

Prima di fare acquisti, i clienti scaricano la app di Hointer. Con la scansione del QR code del campione esposto, o avvicinando il telefono alla targhetta NFC, sul display compare il capo scelto e la tabella delle taglie dove selezionare la propria. Tutti i capi richiesti vengono depositati in un carrello virtuale e, come per gli acquisti on-line, i clienti possono continuare a selezionare ulteriori prodotti. Cliccando su 'prova' vengono mandati tutti al numero di camerino assegnato, che compare sullo smartphone.

Il sistema invia l'input al magazzino informatizzato, che in 30 secondi fa arrivare i capi desiderati direttamente nel camerino attraverso uno scivolo, accompagnati da un effetto sonoro. Un tablet a parete rende fruibili al cliente una serie di informazioni in tempo reale: altri colori, altre taglie, altri capi che si possono richiedere senza doversi rivestire e uscire.

I prodotti che non si vogliono acquistare si depositano in un secondo scivolo, presente anch'esso nel camerino, che li fa ritornare nel magazzino e automaticamente li annulla dal carrello virtuale. Uscito dal camerino il cliente avvicina lo smartphone a un self checkout point che, in modalità NFC, prima rileva i capi scelti e poi riceve la carta di credito per il pagamento, con una procedura semplice, veloce e senza code.

Con l'uso di questa tecnica espositiva non è necessario offrire 10 diversi lavaggi di jeans o 10 colori per camicia e per taglia in ogni negozio: basta avere un modello in tutte le taglie con campioni di altri colori e consentire ai clienti l'accesso all'intero inventario, tramite lo smartphone, per la scelta dei colori non disponibili.

L'uso integrato dei sistemi digitali permette a Hointer di raccogliere dati sia dal canale on-line, accessibile anche con la app per smartphone, sia dai negozi per tracciare le abitudini di acquisto dei clienti.



Format: Negozio di abbigliamento
Apertura: 2012
Luogo: Seattle
Superficie: 900 mq.
www.hointer.com

Figura 46

AUCHAN DIRECT RETRAIT EXPRESS – FRANCIA, PARIGI

Auchan continua a esplorare nuove vie per reinventare esperienze di cross – canalità. Dall'introduzione in Francia di Auchan Drive, la catena ha continuato a testare diversi sistemi di click & collect tra cui al momento il sistema *Auchan Direct Retrait Express*.

Questo format ha come target il centro urbano e i suoi abitanti. Consumatori che sempre meno amano spostarsi fuori dal centro per fare la spesa nelle grandi strutture come gli ipermercati e che in maniera crescente preferiscono le formule di prossimità per la spesa quotidiana.

Questo sistema inaugurato con un primo test a Parigi nel settembre del 2013, consiste in un punto di ritiro per la spesa che il cliente ha acquistato online.

Il punto di ritiro è situato nel centro urbano poiché l'obiettivo di tale sistema è quello di fungere da negozio di vicinato. Il punto è inoltre facilmente raggiungibile coi mezzi pubblici, e con la metro in particolare, per favorire anche i flussi dei clienti che arrivano da più lontano.

All'interno del punto di ritiro sono presenti una serie di armadietti dove viene stoccata la spesa dei singoli consumatori già pronta per il ritiro. Il punto di ritiro può immagazzinare fino a 250 ordini contemporaneamente ed è equipaggiato con due stanze fredde: una stanza per i prodotti freschi e una per i prodotti congelati.

Il punto di ritiro è aperto dalle 8 alle 23 dal lunedì al venerdì e dalle 8 alle 21 il sabato. I consumatori possono ritirare i prodotti a partire da 3 ore dopo l'ordine online.

Questo sistema rende possibile non solo l'acquisto online ma anche modalità di ritiro innovative e semplificate per i consumatori che possono ad esempio acquistare la spesa online quando sono al lavoro e recuperarla di ritorno verso casa quando è più comodo per loro. I sistemi di click & collect saranno molto probabilmente uno dei canali di vendita del futuro e la catena Auchan è tuttora una delle più attive nella sperimentazione di tali sistemi.



Format: Click & collect

Apertura: 2013

Luogo: Parigi

N° Punti vendita: 1

www.auchandirect.fr



5. CONCLUSIONI

5.1 I principali attributi dell'innovazione nel commercio

Come abbiamo visto le tendenze dell'innovazione nel settore del commercio al dettaglio sono molteplici, intersettoriali, riguardano fattori esogeni ed endogeni al punto vendita e si influenzano vicendevolmente rafforzandosi l'una con l'altra.

Da diversi anni si sta assistendo alla compressione del ciclo di vita dei prodotti commerciali e delle formule di vendita, il mercato diventa sempre più competitivo e internazionalizzato e la convergenza delle formule di vendita sta generando nuovi tipi di concorrenza mentre i prodotti e i servizi sono sempre più imitabili grazie alle tecnologie disponibili ed al facile accesso alle informazioni disponibili.

Un nuovo tipo di consumatore sempre più esigente, informato, indipendente e caratterizzato da nuove forme di sensibilità etica, sociale e ambientale è in grado di influenzare in maniera crescente, tramite i social media, la catena del valore imponendo cambiamenti sostanziali al rapporto tra imprese e consumatori.

Ciò fa sì che le imprese che basano la propria competitività su vantaggi di costo e su prodotti e servizi poco innovativi rischiano in un breve lasso di tempo di farsi raggiungere e superare dai nuovi attori che si affacciano sul mercato. Per questo **l'innovazione rappresenta oggi più che mai una leva strategica per il mantenimento del proprio vantaggio competitivo nel tempo** e per renderlo difendibile dalla concorrenza.

I processi di innovazione del settore del commercio al dettaglio stanno vivendo una fase di rivoluzione che vede l'emergere di nuovi attributi fondamentali: l'innovazione è oggi in maniera sempre più evidente: continuativa, collaborativa, condivisa e orientata al consumatore.

- **Continuativa:** in un ambiente competitivo come quello odierno, di fronte ad un consumatore sempre più esigente in termini olistici (riguardo alla qualità dei prodotti, alla esperienza d'acquisto, alla trasparenza e completezza dell'informazione e alla personalizzazione del servizio) si avverte sempre più la necessità di apportare continuamente nuove idee. L'accelerazione del ritmo del cambiamento tecnologico fa sì che le innovazioni non siano eventi lunghi ma al contrario periodi con tempi di attraversamento sempre più rapidi. Il carattere continuativo dell'innovazione è dettato dalla riduzione dell'intervallo di tempo tra successive innovazioni.

L'innovazione tende ad allontanarsi da modalità episodiche dettate da bisogni e contingenze del momento per strutturarsi come espressione costante e strategica dell'agire dell'impresa. **L'innovazione va trattata dalle imprese come attività sistematica da inserire nel flusso dei processi a cui destinare tempo e risorse in modo continuativo.**

- **Collaborativa:** si assiste ad una evoluzione dei modelli e delle forme di collaborazione dove le opportunità per creare valore si trovano in maniera crescente al di fuori della singola impresa e vanno cercate sfruttando canali esterni al business di riferimento dell'azienda. Le **imprese della distribuzione, soprattutto quelle di più ridotte dimensioni, spesso non dispongono interamente al loro interno delle risorse (umane, conoscitive e finanziarie), necessarie per gli sviluppi innovativi e devono integrare le proprie idee, competenze ed esperienze con soggetti esterni al loro "core business"** per produrre risultati da portare sul mercato.

Le imprese si trovano quindi a dover adattare i loro processi organizzativi al fine di ottimizzare la ricerca e l'utilizzo di queste competenze

Nelle nuove forme di innovazione gli obiettivi non sempre sono chiari dal principio, ma si procede per step sperimentali e i partner spesso non si scelgono, ma si auto selezionano tra chi sta esplorando nello stesso spazio e in alcuni casi le alleanze vengono definite con obiettivi diversi tra le parti.

Ne risulta una forma di innovazione sempre più "aperta" dove, proprio per il carattere poco definito delle innovazioni stesse, le collaborazioni non si generano sulla base di variabili pre definite (ad esempio per settore merceologico), ma per emersione e spesso sono non pianificate ne pianificabili.

- **Condivisa (con il consumatore):** il nuovo paradigma innovativo è caratterizzato non più dalla trasmissione gerarchica delle conoscenze, nel tipico processo dall'alto ("top down"), ma piuttosto dalla condivisione tra pari ("peer to peer"). Ciò perché oggi più che mai il consumatore ha a sua disposizione una serie di strumenti e modalità social, nelle loro numerose e diversificate declinazioni, che gli consentono di diventare parte attiva del processo di creazione del valore.

In questo scenario **il consumatore non si pone più in maniera acritica nei confronti dei soggetti della distribuzione che vendono e /o comunicano, ma sempre più si propone come un attore attivo e critico.**

È sempre più disponibile a co-creare prodotti e servizi (la definizione prosumer nasce proprio dalla contrazione dei termini inglesi producer e consumer) ed esprime la necessità di esperienze personalizzate e condivise: il consumatore diventa lui stesso fonte di innovazione.

Il nuovo potere di condizionamento della domanda si deve alle nuove potenzialità tecnologiche del web e alla facilità con cui i clienti possono creare e condividere contenuti e informazioni. I consumatori di oggi sono consumatori sociali e hanno un rapporto diverso con le imprese, perché mediato dalla reputazione attribuita dal proprio network: le imprese diventano sempre più quello che le comunità virtuali (social network, forum, blog, ecc.) dicono di loro e non più solo ciò che l'impresa dice di se stessa.

- **Orientata al consumatore:** soprattutto nella distribuzione il livello di innovazione di un'impresa non dipende solo dalla capacità di sviluppare nuovi prodotti o dallo sviluppo di competenze in specifiche attività, ma anche dalla capacità di stabilire relazioni durature nel tempo con i clienti che siano soddisfacenti per tutti dal punto di vista della creazione di valore.

Per raggiungere e mantenere nel tempo una posizione di leadership, **è fondamentale che l'impresa sappia sviluppare una strategia che tenda a massimizzare il valore potenziale dei consumatori attraverso la gestione di una relazione di lungo periodo che sia stabile e profittevole.** L'orientamento al cliente è in maniera crescente un obiettivo strategico per tutte le imprese, indipendentemente dalla loro dimensione.

Oggi il raggiungimento di questo obiettivo, significa per le imprese avere un approccio pro – attivo ed essere in grado di:

- raccogliere metodicamente dati ed informazioni ("Big Data");
- analizzarli regolarmente per elaborare scenari futuri alternativi;
- valutare la probabilità dei singoli scenari per poi decidere e pianificare.

L'emergere di specifici stili di vita (naturalista, salutista, sportivo, ecc.), causa di una complessa articolazione e segmentazione della domanda di beni e servizi, e l'aspirazione individuale a ricevere uno speciale trattamento negli ambienti di vendita del commercio ("consumer entitlement") richiedono una più profonda comprensione dei consumatori, ma le nuove tecnologie danno anche la possibilità di sviluppare approcci volti alla personalizzazione e diversificazione dell'offerta a seconda delle necessità di ogni consumatore ("mass customization" o personalizzazione dell'offerta).

Tutto ciò significa riorganizzarsi dal punto di vista delle metodologie, delle tecnologie e soprattutto delle risorse umane, in modo che l'impresa sia in grado di percepire anticipatamente, e comunque in tempi rapidi, le tendenze ed i cambiamenti futuri per pianificare le azioni opportune in tempo.

5.2 Le caratteristiche del nuovo punto vendita

Le quattro direttrici di base dell'innovazione stanno avendo un impatto notevole sul punto vendita ridefinendone il ruolo e le funzioni. Stiamo assistendo allo sviluppo di formule commerciali inedite fino a poco fa, dotate di nuove caratteristiche e di nuovi modi di relazionarsi con i consumatori.

Accanto alle variabili tradizionali di superficie, assortimento e prezzo, nuove leve come scelta, comodità, esperienza, e dinamicità nel modificare, diversificare e personalizzare l'offerta stanno diventando imprescindibili per il successo del punto vendita.

Il punto vendita moderno è sempre più ibrido nelle formule, esperienziale nella ricerca di soddisfazione della clientela, multicanale e customizzato¹³ nell'offerta di beni e servizi:

- **Ibrido:** il punto vendita è sempre più ibrido. È in modo crescente un **luogo caratterizzato da un mix di canali, merceologie e servizi** che riescono ad attrarre una nuova clientela anche perché rendono la permanenza nel negozio alquanto unica nel suo genere. L'innovazione del punto vendita ibrido si basa soprattutto sull'erogazione di servizi "extra core" non connessi con l'attività tradizionale dell'impresa e che creano valore aggiuntivo per il cliente. I servizi extra possono essere di tipo funzionale e/o edonistico.

I **servizi extra di tipo funzionale** sono servizi che permettono di supportare il consumatore nella sua esperienza di acquisto tramite competenze e figure altamente specializzate settorialmente (negozi di abbigliamento con esperti in moda e immagine, ristoranti con esperti nutrizionisti, negozi per la fornitura di beni per la casa con esperti in arredamento, catene di abbigliamento sportivo con palestra integrata e corsi di fitness per i clienti, ecc.). La consulenza fornita da queste figure fa sì che il consumatore non acquisti solamente un prodotto ma nel complesso un servizio ad alto valore aggiunto che rende lo shopping personalizzato e unico per il cliente.

L'introduzione di **servizi extra di tipo edonistico** (ristorazione ed eventi) permette invece di suscitare nei consumatori stati emozionali atti a soddisfare i loro bisogni ricreativi e punta a far percepire il punto vendita non più come semplice luogo di acquisto, ma come un vero e proprio luogo di svago e aggregazione (supermercati con servizio di bar caffetteria, macellerie con aperture serali dedicate ad eventi di

¹³ Dall'inglese "customization" che significa fare o modificare un bene e/o servizio sulla base di specifiche richieste dei clienti.

degustazione, negozi di abbigliamento che realizzano eventi dedicati ai propri target di riferimento, negozi di beni casa con spazi per la ristorazione, ecc.). L'obiettivo è di trasformare il singolo punto vendita in un luogo di socialità dove il consumatore è disposto a recarsi anche senza la necessità di dover fare un acquisto. La dimensione ristorativa e quella conviviale rafforzano il ruolo del punto vendita come "meeting point" e aumentano la fidelizzazione del cliente.

L'erogazione dei servizi extra può essere effettuata dalla stessa impresa commerciale attraverso l'internalizzazione di nuove figure dedicate specificatamente ad essi (il cuoco per la ristorazione, lo stilista per i servizi moda, ecc.) o tramite partnership strategiche con altre imprese. Le partnership strategiche con altre imprese volte a favorire l'innovazione delle formule o la loro ristrutturazione possono essere di tipo verticale (con i fornitori), orizzontale (con imprese commerciali concorrenti) e trasversale (con imprese appartenenti ad altri settori).

- **Multicanale:** l'avanzata del commercio elettronico e la diffusione delle tecnologie ICT e dei social networks non decreterà la fine del negozio fisico. Al contrario **il punto vendita sarà sempre più multicanale e per avere successo dovrà implementare una corretta integrazione tra offline ed online.**

Il punto di vendita classico conserva la propria importanza. Ciò è confermato dalla tendenza in atto che vede i modelli distributivi basati esclusivamente su piattaforme di e-commerce decidere sempre più frequentemente di integrare questo canale con punti vendita tradizionali per avere un contatto fisico col consumatore e/o per fornire spazi fisici per il ritiro della merce acquistata online (Click and Collect System).

Viceversa i punti di vendita fisici stanno implementando tecnologie finalizzate alla virtualizzazione del negozio fisico (esposizione nell'area vendita solo di una campionatura delle referenze presenti in negozio, ma con visibilità dell'intero stock on-line per l'acquisto in negozio tramite smartphone e tablet, oppure acquisto online e ritiro successivo dei prodotti nel punto vendita fisico - Click and Collect System) ottenendo benefici in termini di produttività senza penalizzare l'offerta e raggiungendo una platea più vasta di consumatori.

La tendenza è di una **crescente convergenza e integrazione tra canale fisico e digitale**, tra sistemi di pagamento e strumenti di marketing con l'obiettivo di un costante contatto con il consumatore sempre connesso, dove lo strumento chiave per raggiungerlo è lo smartphone. L'uso integrato dei canali digitali consente inoltre di tracciare le abitudini di acquisto dei clienti, le scansioni fatte, i cambi richiesti e altre informazioni per migliorare il servizio e implementare le strategie di vendita.

Il punto vendita multicanale è efficace quando opera una scelta ponderata dei canali e li integra bene tra loro. Da un lato il sistema "clicca e ritira", che mette in contatto fisico e digitale, è sempre più uno dei principali generatori di traffico aggiuntivo nel punto vendita e dall'altro il negozio è in maniera crescente connesso offrendo servizi di wi-fi e stimolando la continuazione del rapporto con i clienti anche online. Infine i social media forniscono un servizio aggiuntivo alle vendite e prima ancora al servizio del traffico nel punto vendita.

- **Customizzato:** il punto vendita è in misura crescente focalizzato sulla personalizzazione dei prodotti e sulla loro diversificazione in base alle richieste dei singoli consumatori. Il cliente non si vuole uniformare a produzioni seriali pensate per tutti, ma vuole difendere la propria autonomia e specificità, affermare la propria individualità.

Rispondendo a questa esigenza il punto vendita introduce il prodotto "su misura" e il concetto di "personalizzazione di massa o customizzazione" appunto, che consente di

soddisfare le esigenze cercate dal consumatore o da gruppi di consumatori, mantenendo costi standardizzati per l'impresa. È il caso dei negozi di abbigliamento che mettono in vendita solo i capi virtuali che sono stati in precedenza votati online dai consumatori o dei negozi di cosmetici dove è possibile personalizzare gli acquisti creando prodotti unici in base alle proprie preferenze o ancora dei supermercati dove i clienti possono influenzare l'assortimento dei prodotti e/o i prezzi dei prodotti venduti votandoli online.

La customizzazione rende il consumatore un co-progettista o "prosumer"¹⁴, il quale lavora insieme all'azienda per rendere i **prodotti sempre più personalizzati rispetto alle esigenze del singolo consumatore o di gruppi specifici di consumatori.**

I produttori-consumatori stanno rivoluzionando il rapporto impresa-cliente. Il prosumer tende ad intervenire sempre più a monte del processo iniziando a relazionarsi con il punto vendita e i prodotti o i servizi molto prima del momento dell'acquisto (oppure il dialogo continua dopo l'acquisto stesso tramite feedback che il cliente invia all'impresa). Per il punto vendita focalizzato sulla personalizzazione, il produttore - consumatore smette di essere un puro target e si configura sempre più come un attore attivo nella creazione di valore. Un attore che sceglie di condividere con gli altri, e anche con l'impresa, i valori attribuiti di volta in volta ai servizi o ai beni acquistati.

Lo scambio si traduce potenzialmente in un vantaggio per il punto vendita, che può acquisire nuovi clienti, assicurarsi la fedeltà di coloro che sono già clienti, e può eventualmente aumentare i prezzi dei propri prodotti grazie al maggior grado di innovazione, ma il vantaggio è anche dal lato del consumatore che in tal modo può ricevere in cambio beni e servizi con un alto grado di personalizzazione.

Oggi questa modalità di co-creazione è resa possibile dai mezzi di comunicazione social e dalle piattaforme di condivisione online che permettono la creazione di vere e proprie comunità virtuali per la generazione e condivisione del valore.

- **Esperienziale:** il punto vendita diventa gradualmente un luogo di esperienza e uno spazio di relazione tra clienti e brand e tra clienti.

Il consumatore postmoderno è eclettico, individualista nelle scelte, poco fedele alla marca e con un profilo di identità non prevedibile, vive in una società dove quasi tutti i bisogni sono stati ormai già soddisfatti e dove la maggior parte dei beni sono di sostituzione. Ciò determina una crescente sensibilità alla dimensione "esperienziale" dello shopping.

Il consumatore infatti non sempre ricerca la massima convenienza di prezzo né una "shopping expedition" rapida e funzionale ad esigenze strettamente strumentali ma sempre più la soddisfazione di bisogni complessi e il coinvolgimento emozionale.

Il punto vendita risponde a queste tendenze ricercando una fedeltà del consumatore più solida e duratura e per ciò maggiormente legata ad una dimensione cognitiva (da esperienza) piuttosto che ad una comportamentale (da convenienza).

Sempre più il punto vendita coinvolge il consumatore emotivamente durante l'acquisto o il consumo di un prodotto rendendo lo **shopping un'attività ricreativa**. Per tali motivi negli ultimi anni, gli sforzi dei distributori si sono focalizzati sulla diffusione di ambientazioni particolari che potessero evocare un senso di esperienza unica ed indelebile utilizzando quegli elementi materiali e immateriali del punto vendita in grado di **aumentare i tempi di permanenza nel negozio, accrescere la fiducia del consumatore e rendere gratificante la sua esperienza di shopping.**

¹⁴ Come abbiamo visto in precedenza il termine prosumer deriva dalla contrazione dei termini inglesi producer e consumer e identifica un consumatore che, svincolandosi dal classico ruolo passivo, assume un ruolo più attivo nel processo che coinvolge le fasi di creazione, produzione, distribuzione e consumo.

È in particolare il caso di alcune formule come i LifeStyle Store o i Concept Store. L'obiettivo delle formule definite LifeStyle consiste nella realizzazione di ambienti di vendita che vanno incontro a bisogni complementari rispetto a specifici stili di vita. Queste formule di vendita attuano una politica di arricchimento dei servizi in coerenza con il posizionamento del punto vendita e agiscono principalmente sui servizi extra di tipo edonistico trasformando il punto di vendita in un luogo di informazione, aggregazione e socializzazione.

Il Concept Store è costruito intorno ad un tema specifico, in cui i prodotti sono messi in scena in un contesto spettacolare ed espressivo, e dove prima dei prodotti ciò che si vuole proporre è la gratificante esperienza che il consumatore può provare nel negozio stesso.

Altri esempi possono annoverare i punti vendita che integrano la propria offerta commerciale con spazi di condivisione (coworking) e/o socializzazione (ristorazione e bar) liberamente aperti al pubblico.

I consumatori entrano in tali punti vendita senza dover necessariamente acquistare. In questi spazi lavorano, si rilassano e socializzano. Allo stesso tempo l'uso di spazi, arredi e oggetti a totale disposizione del pubblico permette di entrare in contatto coi prodotti e di conoscerli in un'atmosfera gradevole e rilassata. Il punto vendita diventa una sorta di showroom e l'eventuale acquisto viene vissuto come un'esperienza gratificante perché nasce all'interno di momenti informali di intrattenimento e aggregazione.

5.3 Modalità di supporto all'innovazione in Emilia-Romagna

Per rispondere alle esigenze di innovazione fin qui delineate, è opportuno non soltanto ragionare in termini di tecnologia o di ricerca e sviluppo di format, ma occorre coinvolgere in primo luogo la possibilità e la capacità di gestire al meglio risorse umane e competenze.

In Emilia-Romagna le aziende sono caratterizzate in maggioranza dalla piccola dimensione e da una scarsa strutturazione aziendale. Lo dimostrano alcune statistiche: nelle 63.325 unità locali che, a fine 2014, operano in Emilia-Romagna nel commercio al dettaglio, si registrano complessivamente 151.937 addetti. Ciò significa che il numero medio di addetti per unità locali è pari appena a 2,4.

A comprova della piccola dimensione delle unità locali, il fatto che nel commercio al dettaglio il 97% delle U.L. sono di piccole dimensioni (da 1 a 9 addetti)¹⁵.

Esiste inoltre un tema "generazionale": i 186 mila commercianti presenti in Emilia-Romagna nel 30% dei casi hanno più di 55 anni. Gli under 35 sono appena il 15%. Si tratta inoltre prevalentemente di uomini (60%)¹⁶.

Il trend del numero di imprese del commercio al dettaglio è in costante calo dal 2011: in poco più di tre anni si sono perse 1.594 imprese. Ciò significa che le 35.582 imprese che, nel 2015, operano in Emilia-Romagna nel commercio in sede fissa sono il 3,3% in meno rispetto al 2011¹⁷.

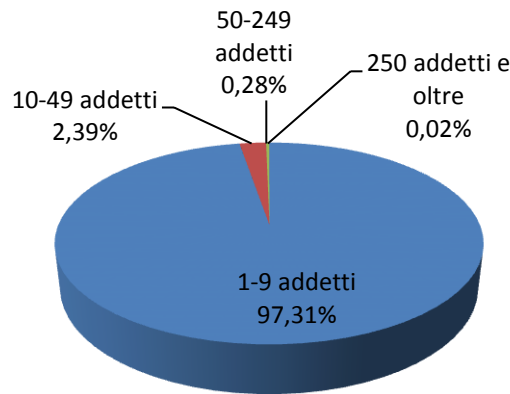
¹⁵ Fonte: SMAIL Emilia-Romagna – dati al II trimestre 2014

¹⁶ Fonte: INPS – dati al 2013 riferiti al numero di iscritti

¹⁷ Fonte: Infocamere-Movimprese – dati al I trimestre 2015

Figura 47

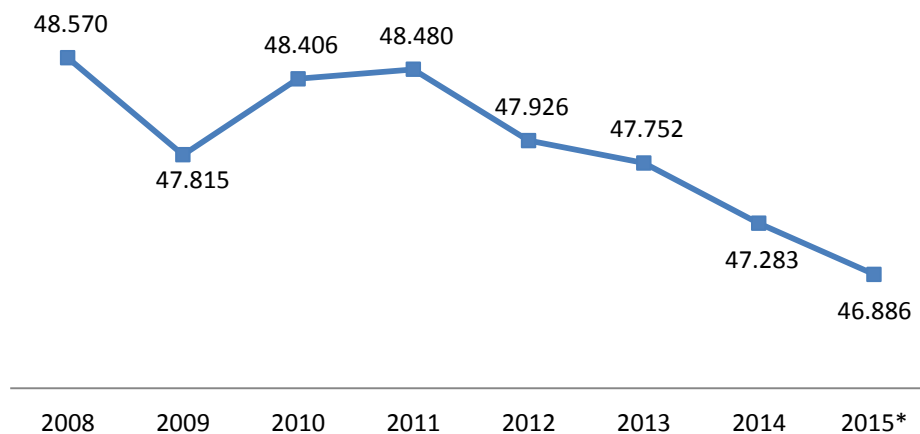
UNITÀ LOCALI CON ADDETTI PER DIVISIONE E PER DIMENSIONE



Fonte: SMAIL Emilia-Romagna – dati al II trimestre 2014

Figura 48

NUMERO DI SEDI DI IMPRESE CHE OPERANO NEL COMMERCIO AL DETTAGLIO (ESCLUSO QUELLO DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI)



Fonte: Infocamere-Movimeprese; * Dato riferito al I trimestre 2015

Se si vuole evitare la marginalizzazione dell'imprenditoria locale, ed una probabile crescente colonizzazione da parte di format stranieri, appare necessaria l'adozione di una politica di sistema per il supporto dell'innovazione del settore del commercio al dettaglio. Tale politica deve tenere in considerazione da una parte le imprese esistenti, e dall'altra le nuove potenziali realtà che potrebbero inserirsi nel panorama imprenditoriale regionale.

L'alveo ideale in cui gli impulsi all'innovazione possono svilupparsi può essere creato incentivando azioni che favoriscano l'innovazione nell'ambito della nascita, dello sviluppo e del consolidamento di **nuove relazioni strategiche**: essere inseriti stabilmente in un contesto innovativo fatto di relazioni tra partner è fondamentale affinché le imprese di piccole dimensioni e in generale quelle che non dispongono al loro interno delle risorse finanziarie, umane e organizzative necessarie allo sviluppo continuativo, possano essere competitive.

Da qui emerge la necessità di un supporto delle istituzioni finalizzato alla **crescita dimensionale** delle imprese. Il rafforzamento della dimensione imprenditoriale fornisce agli operatori del settore distributivo quegli strumenti di cui oggi non dispongono, o di cui dispongono in maniera scarsa, in primis un miglior accesso alle conoscenze e ai trend innovativi in atto, in secondo luogo il conseguimento di economie di scala e l'incremento di competitività.

L'aggregazione tra imprese rappresenta uno strumento utile per sostenere la crescita dimensionale delle micro, piccole e medie imprese.

In particolare, i processi di aggregazione tra le imprese e gli altri stakeholder dell'innovazione devono essere finalizzati:

- alla collaborazione, che consiste nel mettere insieme risorse complementari per affrontare problemi più complessi di quelli affrontabili singolarmente e per avere accesso rapidamente al sapere degli altri attori;
- alla specializzazione reciproca, focalizzando le proprie competenze su "core competence" differenti, riducendo così l'investimento e aumentando i rendimenti;
- alla condivisione delle eccedenze cognitive che ciascuno soggetto possiede e non utilizza;
- all'allargamento del bacino di impiego, ossia lo sfruttare le capacità di presidio di altri per aumentare i moltiplicatori di uso delle conoscenze di ciascuno (su altri campi, in altri mercati, per altri usi ecc.).

Si dovrebbe soprattutto intervenire sulle dinamiche e sulle possibili forme strategiche di aggregazione di imprese, sia aggregazioni di tipo orizzontale (tra imprese dettaglianti appartenenti allo stesso settore merceologico o a settori diversi) sia aggregazioni di tipo verticale (tra produttori, grossisti e dettaglianti all'interno di specifiche filiere).

- **Governare e coordinare l'aggregazione orizzontale tra le imprese del settore distributivo consente di rafforzare la vocazione commerciale di specifici contesti territoriali aumentandone l'attrattività.** È ad esempio il caso dei Centri Commerciali Naturali e dei Distretti del Commercio. In questi contesti le relazioni strategiche tra le imprese del territorio e le istituzioni permettono di canalizzare risorse verso servizi aggiuntivi coordinati a livello di area valorizzando la shopping experience e la percezione di cittadini e consumatori nei confronti del territorio e delle attività economiche insediate.
- La capacità innovativa della singola impresa dipende inoltre dalle relazioni strategiche che questa riesce a stabilire a monte della filiera in cui opera. In molti casi l'impresa riesce ad essere competitiva a valle grazie ai particolari rapporti di collaborazione che riesce ad instaurare coi suoi fornitori e partner lungo la filiera. **Il coordinamento e l'integrazione di fasi del ciclo produttivo con le fasi di distribuzione aumenta la competitività dell'impresa** e può rafforzarne la presenza sui mercati tradizionali e facilitare politiche di penetrazione su nuovi mercati. Questo è un punto particolarmente sensibile, soprattutto nel caso delle imprese di ridotte dimensioni, mentre la grande impresa è maggiormente indipendente all'interno della filiera in cui opera, grazie ad un maggior peso contrattuale.

L'altro aspetto da tenere in considerazione a livello di *policy* è relativo all'urgenza, dovuta dalla crisi attuale, di rafforzare le capacità del mercato del lavoro e predisporre le competenze imprenditoriali collegate alle nuove professioni e all'innovazione.

Questo richiede lo sviluppo di processi formativi più complessi rispetto a quanto accadeva in passato. Un nuovo paradigma formativo non può prescindere da alcune considerazioni preliminari:

- le competenze sono oggi soggette a una obsolescenza sempre più rapida, per l'accelerazione del progresso tecnologico, dei modelli di business, delle abitudini dei consumatori;
- nascono nuove professioni per le quali non esistono curricula formativi consolidati;
- le professioni richiedono competenze sempre più complesse, caratterizzate da una forte specializzazione unita alla capacità di un'ampia visione di insieme;
- il gap tra teoria e pratica è sempre più accentuato e spesso le nozioni imparate all'università si rivelano solo parzialmente utili nello sviluppo della propria vita professionale.

L'innovazione "continua" richiede una formazione che sia essa stessa "continua", in linea di principio estesa su tutto l'arco della vita lavorativa ("Lifetime Education"), e che sia facilitata nelle forme e nelle modalità, **stimolando la partecipazione e il confronto tra esperienze ed esigenze degli imprenditori (forum di discussioni, formazione partecipativa, visite a contesti internazionali, ...).**

Per quanto riguarda infine l'adozione di percorsi formativi indirizzati in particolare ai dipendenti del settore distributivo, quest'ultima deve poter attivare i **bacini di prossimità delle competenze**, ossia cluster di occupati che possiedano quelle competenze "prossime" che permettano una riconversione rapida nelle nuove professionalità.

Questa scelta è legata alla crescente richiesta di figure lavorative in grado di affrontare compiti multi - settoriali e dotate di "learning agility"¹⁸, abbandonando l'idea che occorre cercare competenze specifiche di base già formate e/o che i bacini di ricerca delle competenze debbano necessariamente appartenere al proprio settore o ambito lavorativo.

Come si è visto all'interno dello studio, **l'innovazione del settore distributivo non può oggi prescindere dallo sviluppo vertiginoso dell'Information and Communication Technology (ICT) e in generale del contesto digitale.**

La volontà dei consumatori di risparmiare tempo e denaro, oltre alla crescente educazione tecnologica di ogni categoria sociale ed alle più avanzate certezze in termini di sicurezza e privacy sono i fattori che stanno contribuendo alla crescita dell' e-commerce in Italia e in Emilia-Romagna.

Inoltre l'accresciuta capacità dei consumatori di accedere da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento a prodotti e servizi rappresenta una grande opportunità per la distribuzione, ma pone anche un interrogativo sulla reale capacità delle aziende di rispondere a queste esigenze, anche per via delle difficoltà di offrire contenuti realmente interessanti e aggiornati in tempo reale sul canale online. Questo ultimo punto risulta particolarmente sensibile soprattutto in rapporto ai punti vendita tradizionali che hanno generalmente meno risorse tecniche, economiche e umane da dedicare a questo compito.

¹⁸ La Learning agility è la capacità e la predisposizione ad imparare dall'esperienza per poi applicare tali apprendimenti a situazioni nuove.

La gestione integrata dei canali di vendita digitali e fisici (negozi fisici, online e mobile) deve essere vista comunque come una opportunità per gli operatori commerciali.

Parte della distribuzione si sta attrezzando per cogliere lo sviluppo e adattarsi alle nuove esigenze. Già oggi, di fatto, si parla di hybrid store, cioè di punti vendita fisici dove si possono consultare le informazioni di prodotto in negozio attraverso diversi sistemi touchpoint (totem interattivi, schermi virtuali, QR code, tablet o smartphone equipaggiate di app brandizzate). Ci sta pensando la GDO, ma anche il fashion, cercando una nuova identità di marca e di servizio che passa sempre più spesso da un uso intelligente delle tecnologie.

Il modo più efficace per contrastare fenomeni attuali come lo showrooming e il webrooming sembra essere proprio quello di fornire al consumatore adeguate possibilità multicanale e di servizi online: comparazione dei prezzi, valutazioni di disponibilità dei prodotti, informazioni sulle caratteristiche dei prodotti, servizi di click and collect, ecc.

In particolare la modalità Click & Collect può rappresentare un volano di rilancio dei piccoli negozi indipendenti in quanto rappresenta non solo un ulteriore modo per soddisfare il cliente, ma anche un modo per portare gli appassionati dell'e-commerce a recarsi fisicamente in un negozio. Con tutti i vantaggi, e le possibilità di ulteriori compere che questo gesto porta con sé.

Per migliorare sensibilmente la customer experience dei clienti "multicanale", la tecnologia oggi ci offre soprattutto la possibilità di interpretarli tramite i Big Data, operazione però che richiede competenze specifiche e approfondite.

Risulta pertanto necessario approfondire l'implementazione di politiche a supporto dell'utilizzo delle nuove tecnologie e delle opportunità ad esse legate per evitare un ritardo nell'implementazione di ICT e un uso limitato delle potenzialità legate al digitale da parte soprattutto della distribuzione tradizionale.

In particolare occorre sviluppare forme di sostegno che permettano agli operatori una migliore comprensione degli strumenti di analisi dei dati raccolti e un più efficace utilizzo dei canali comunicativi offerti dal web, con un'attenzione speciale alle forme di comunicazione digitale tra i consumatori offerte dai social networks, **o, in assenza di questo, incentivare i rapporti intersettoriali, come già espresso.**

Un elemento a supporto delle linee di indirizzo definite è il fatto che il consumatore, pur essendo multicanale, continua ad andare volentieri nel negozio fisico, soprattutto se trova una realtà polifunzionale concepita come uno spazio di aggregazione e di relazione tra prodotti, servizi, brand e consumatori.

6. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- 2013 Retail Industry Outlook Survey, KPMG, 2013.
- Collaborative scenarios for local development (Alpha Draft), Ouishare – Collaborative Territories Toolkit – Forum PA, 2014.
- Consumi e distribuzione. Assetti, dinamiche, previsioni, Rapporto Coop, 2014.
- European Retail Action Plan, European Commission, 2013.
- Final Report from the Expert Group on Retail Sector Innovation, European Commission, 2013.
- From Social To Sale, Vision Critical, 2013.
- Global Powers of Retailing 2015, Embracing Innovation, Deloitte, 2015.
- IBM Global Consumer Study, IBM Institute for Business Value, 2013.
- Il processo di sviluppo dell'innovazione nelle imprese distributive, Maria Grazia Cardinali, 2004.
- Il punto vendita nel settore moda: quando la comunicazione passa attraverso la dimensione emozionale del concept store, Simona D'Amico, Francesco Di Gregorio, 2005.
- Innovazione continua di prodotto e dimensione etica d'impresa, Elena Giarretta, 2002.
- Innovazione e Comunicazione del valore d'insegna, Maria Grazia Cardinali, 2003.
- Innovazione nel Retail, tendenze online – Un anno di tendenze, 2014.
- L'innovazione come arma competitiva, Accenture, 2013.
- L'innovazione dei format distributivi attraverso gli spazi di consumo temporanei, Lucrezia Maria De Cosmo, 2010.
- L'innovazione di format e di concept nella distribuzione commerciale al dettaglio, Marcello Sansone, 2002.
- L'innovazione nei canali di Marketing, Fabio Musso, 2010.
- La comunicazione del/nel fashion retail, Marcello Sansone, 2005.
- La dimensione settoriale dell'innovazione: la distribuzione commerciale, Sinergie n°55, 2001.
- La liberalizzazione del commercio al dettaglio nelle Regioni italiane: un tentativo di analisi economica, Marco Ventura, 2005.
- La piccola-media distribuzione e l'evoluzione tecnologica: possibili scenari evolutivi nel rapporto con la clientela, Camera Commercio Milano, 2014.
- Le opzioni strategiche della distribuzione moderna nello sviluppo di nuovi format distributivi, Maria Grazia Cardinali, 2009.
- Liberalizzazione del commercio: forse ci siamo? Consumatori, Diritti e Mercato n°2/2012.
- Millennials Coming of Age, Goldman Sachs, 2015.

- Mobile Commerce in Retail - A look at the opportunities provided by mobile commerce in the retail industry, GSMA Mobile Commerce, 2013.
- Open Innovation In SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?, Research Report Flanders DC, 2012.
- Opportunities and challenges of the collaborative economy, Ouishare, 2014.
- Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, OECD – Eurostat 3rd Edition, 2005.
- Prospettive di analisi per l'innovazione nei canali di marketing, Fabio Musso, 2010.
- Prosumer Report – Digital and the new consumer, emerging paths to purchase, Havas Worldwide, 2013.
- Responsabilità sociale d'impresa nelle filiere internazionali della grande distribuzione, Fabio Musso, Mario Risso, 2006.
- Responsabilità sociale delle imprese: istruzioni per l'uso, Regione Piemonte, 2011.
- Retail innovation 10, Ebeltoft Group – International Retail Experts, 2014.
- Six perspectives on Retail Innovation, Expert Group on Retail Sector Innovation, European Commission, 2014.
- The Connected Consumer and the New Decision-Making Cycle, IBM Institute for Business Value, 2014.
- The promise of digital entrepreneurs, Accenture, 2014.
- Vertical branding e innovazione dei format distributivi, Edoardo Sabbadin, 2006.