



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"RIVOLUZIONE DIGITALE NEL RETAIL: COME UTILIZZARE
L'ANALISI DELLA CATENA DEL VALORE DEL CLIENTE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI

LAUREANDO/A: LORENZA COMIS

MATRICOLA N. 1188514

ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021

Ringraziamenti

Ringrazio in primis me medesima.

Ringrazio poi indiscutibilmente la mia famiglia, e gli amici quelli buoni.
Infine un grazie di cuore va alle persone con cui ho affrontato questo percorso,

Laura e Lorenzo.

Grazie Giorgio,

e tanti altri.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO PRIMO	7
Evoluzione dell'industria: focus sul retail.....	7
1.1 Il settore del retail.....	7
1.2 Evoluzione	7
CAPITOLO SECONDO	10
Retail: dall'oggi al domani.....	10
2.1 Retail 4.0: Smart Retailing.....	10
2.2 D2C.....	13
2.3 Retail 5.0: il futuro?.....	16
2.4 Customer Centricity.....	19
CAPITOLO TERZO.....	24
Comprendere la domanda del consumatore: catena del valore e strategia.....	24
3.1 Customer Decision Journey (CDJ).....	24
3.2 The new customer decision journey	25
3.3 Unlocking the customer value chain	27
CONCLUSIONI	33
BIBLIOGRAFIA.....	33
SITOGRAFIA	36

INTRODUZIONE

“If we don’t take care of our customers, someone else will” - Ed Mitchell

In questo testo risiede il personale tentativo di riportare una panoramica di passato, presente e futuro dei cambiamenti nella vendita a dettaglio, e di analizzare come diversi autori hanno affrontato il tema. Nei prossimi capitoli verranno descritti gli effetti più interessanti che la digitalizzazione ha avuto sul settore retail, e quindi le cinque fasi che convenzionalmente usiamo per descriverli. Kagermann (2015) afferma che “la digitalizzazione, con la continua convergenza tra mondo reale e virtuale, sarà il principale motore di innovazione e cambiamento in tutti i settori economici”. Il commercio del futuro è digitale, innovativo e deve essere semplice ed intuitivo agli occhi del potenziale cliente. Vengono affrontati infatti i driver che guidano la “retail innovation”.

La centralità del cliente è assoluta nel futuro di questo settore. I clienti sono sempre più dotati di sistemi che garantiscono loro di gestire i propri dati, permettendo alle organizzazioni di accedervi per rendere personalizzata l’esperienza di acquisto. Questo elaborato analizza le principali tendenze che caratterizzeranno il futuro del retail.

Come comportarsi? Si rende fondamentale la comprensione del comportamento del consumatore. Viene quindi affrontato il modello del “Customer Decision Journey”/CDJ, che garantisce un modo per studiare i processi riguardanti il consumatore lungo il suo “experience journey” (Court, 2009).

Vedremo che T. Teixeira (2019) ha costruito, nell’ambito del CDJ, un modello che mappa la catena del valore del cliente. Un’accurata analisi della catena del valore di clienti strategici può individuare opportunità di valore. La catena del valore può infatti essere usata per formulare strategie competitive, per captare le fonti di vantaggio competitivo e per sviluppare al massimo quei collegamenti tra attività che creano maggior valore.

CAPITOLO PRIMO

Evoluzione dell'industria: focus sul retail

1.1 Il settore del retail

L'innovazione nel commercio al dettaglio sta rendendo il ruolo della tecnologia non più solo complementare all'esperienza d'acquisto, bensì fondamentale. La tecnologia da sola, tuttavia, non è abbastanza. I clienti cercano sempre prodotti ed esperienze nuove e sorprendenti. I rivenditori sono sempre più sfidati a trovare modi per deliziare i propri clienti e rafforzarne la fedeltà. Si tratta di padroneggiare l'arte e la scienza del coinvolgimento del cliente nel progettare esperienze nuove, rese ora possibili dalla tecnologia; e più questa evolve, più eccezionali saranno le esperienze garantite.

1.2 Evoluzione

1.0: Produzione

Il retail 1.0 iniziò con i primi grandi magazzini, che iniziarono ad aggregare domanda e offerta e ad agire da intermediario tra produttori e consumatori. Questa fase creò nuove catene del valore e nuove proposte di valore. Fu una fase di test e apprendimento che condusse alla nascita di nuove industrie. Pertanto, molti tentativi imprenditoriali che portano a prodotti minimi funzionanti (MVP) sono in questa fase di maturità; il "Minimum Viable Product" è la versione di un prodotto con caratteristiche appena sufficienti per essere utilizzabile dai primi clienti, i quali possono quindi fornire feedback per lo sviluppo futuro del prodotto stesso (Valentina Lenarduzzi, Davide Taibi, 2016).

2.0: Industrializzazione

Le industrie in questa fase dell'evoluzione iniziarono a concentrarsi sulla semplificazione delle proprie operazioni e cercando di migliorare il rapporto costo-servizio.

Il retail 2.0 ha visto l'emergere di catene di vendita al dettaglio che replicano i modelli di approvvigionamento-stoccaggio-vendita in più negozi con centri di distribuzione centralizzati. È la fase in cui emergono modelli di riferimento per migliori/le migliori pratiche. La maggior parte delle attività di industrializzazione avvengono dietro la linea di visibilità, cioè non vengono notate direttamente dal cliente. Nel Retail 2.0, questo includeva modelli per

ottimizzare le dimensioni del lotto di acquisto o l'efficienza dei guadagni nel centro di distribuzione (Kowalkiewicz, Marek, Rosemann, Michael, 2017).

3.0: Automazione

Questa fase ha offerto alle organizzazioni l'opportunità di ottimizzare il flusso di dati e informazioni. L'automazione ha accelerato la comunicazione, eliminato l'errore umano e aiutato le organizzazioni a incrementare ed elaborare grandi quantità di dati rapidamente, portando a migliori processi produttivi e decisionali. Come tale, l'automazione aiuta a migliorare tutti i processi di pianificazione aziendale.

Idealmente, la fase di automazione segue una fase di industrializzazione, così che la base dell'automazione è effettivamente un processo già ottimizzato. In realtà, tuttavia, la maggior parte delle organizzazioni conduce l'industrializzazione e l'automazione allo stesso tempo, sopportando alti livelli di complessità progettuale.

4.0: Digitalizzazione

Se l'automazione è in gran parte concentrata sull'informatizzazione dei processi di business esistenti, la digitalizzazione si concentra invece sulla progettazione e l'agevolazione di nuovi processi ed esperienze focalizzati sul cliente. Quindi, il passaggio dall'automazione alla digitalizzazione significa anche un passaggio dalla concentrazione sull'ottimizzazione del B2B alle esperienze B2C. In altre parole, l'automazione sta avvenendo in gran parte "dietro la porta", mentre la digitalizzazione rende il cambiamento immediatamente visibile al cliente (Pantano, 2014).

La digitalizzazione si affida a cittadini con alti livelli di alfabetizzazione digitale, facilitati da dispositivi intelligenti sempre più accessibili e potenti utilizzati nel contesto di una società densamente connessa. La digitalizzazione 4.0 è l'attuale fase di molte industrie rivolte al consumatore (B2C) ed è caratterizzata, tra le altre cose, da:

- nuovi canali di coinvolgimento digitale (ad es. app, social media, dispositivi a controllo vocale)
- self service
- crowdsourcing
- peer-to-peer networks.

Il retail 4.0 ha visto l'esplosione della vendita al dettaglio omnicanale, ovvero un'abbondanza di canali digitali che ora fornisce ai consumatori la scelta in termini di modalità di interazione con il rivenditore. Sincronizzare questi canali e garantire un'esperienza coerente, così come trasferire senza problemi le interazioni da un canale all'altro, rimangono sfide significative. Il

retail 4.0, tuttavia, fornisce anche ai rivenditori approfondimenti sui consumatori, poiché l'uso dei dispositivi e delle app più vicine al cliente lascia impronte digitali che possono essere utilizzate per personalizzare ulteriormente l'esperienza (ad esempio, durante gli acquisti online). Questo apre un nuovo spiraglio per i rivenditori, poiché la personalizzazione nel mondo della vendita fisica al dettaglio non era possibile in precedenza, a causa della forte richiesta di uguaglianza (ad esempio, "voglio accedere a ciò che hanno loro").

Il rivenditore, tuttavia, potrebbe non controllare più alcuni di questi canali. L'emergere del controllo vocale di alcuni assistenti intelligenti come Google Home e Amazon Echo fa sì che la prima interazione non avvenga più tra consumatore e rivenditore, ma che includa un broker; ciò rende i rivenditori un fornitore di secondo livello. In questo momento, l'assistente digitale ha l'importante ruolo di rilevatore della prima richiesta, quindi di canalizzatore delle esigenze dei clienti verso i rivenditori specifici.

5.0: Individualizzazione

La fase 4.0 sta attivando una transizione delle imprese verso modelli di business quali reti, mercati online e piattaforme. I confini tra stakeholder interni ed esterni iniziano a sfumare. Estendendo ulteriormente le catene del valore verso un maggiore coinvolgimento del consumatore, la fase 5.0 riguarda la transizione a un'economia di persone all'estremo (Kowalkiewicz, Marek, Rosemann, Michael, 2017). Non vi è più l'esigenza di semplificare i processi aziendali, bensì quella di comprendere e migliorare quelli privati che, condivisi con i retailers più fidati, attivano la domanda. Il focus sull'efficienza del processo è arricchito con un focus sulla latenza del processo, ovvero, quanto tempo occorre dall'origine della domanda all'inizio del processo. Quasi nessun settore ha raggiunto questo stadio attualmente.

CAPITOLO SECONDO

Retail: dall'oggi al domani

2.1 Retail 4.0: Smart Retailing

Il termine “smart retailing” si riferisce all'ibridazione tra metodi di acquisto tradizionali e l'uso di moderne tecnologie "intelligenti". Attraverso l'IoT (Internet of Things), i dati vengono accumulati tramite la comunicazione tra dispositivi e computer. Di conseguenza, i consumatori possono godere di un'esperienza più personalizzata, più veloce e più intelligente (Pantano & Priporas, 2016). Questo può manifestarsi ad esempio tramite coupon personalizzati e inventari specificatamente curati.

In pratica, la più grande risorsa della vendita al dettaglio intelligente è il suo coinvolgimento con l'intelligenza artificiale (AI). Solo perché un processo include l'automazione non significa che abbia la capacità di prendere decisioni complesse, in particolare quelle che possono avere un effetto sull'azienda e sui suoi processi, più o meno importanti che siano (Pantano & Priporas, 2016). Con l'intelligenza artificiale inclusa nei processi, quei poteri decisionali sono ora possibili, e includono anche l'auto-correzione e il miglioramento costante.

2.1.1 Caratteristiche dello smart retail

L'implementazione di processi di vendita al dettaglio intelligenti ha completamente alterato il panorama del settore delle vendite. In effetti, molti rivenditori tradizionali e leader del settore hanno visto l'industria 4.0, lo smart retail e le loro caratteristiche fondamentali come la soluzione a diversi problemi endemici del loro settore di attività. Seguendo quanto detto da Gretzel (2015), decentramento, ottimizzazione e trasparenza, svolgono tutti dei ruoli necessari in detta soluzione.

- Decentramento

Il decentramento dipende fortemente dall'affidabilità a tutti i livelli, in modo da avere la certezza che il processo decisionale e l'efficienza complessivi siano mantenuti senza supervisione manageriale. Lo stesso vale per lo smart retail, in quanto richiede poche interferenze manuali ed è in grado di ottimizzare e regolare i suoi processi attraverso la pura automazione.

- Trasparenza

Nel caso della vendita al dettaglio intelligente, la trasparenza si riferisce alla presenza di dati rilevanti lungo la catena di approvvigionamento. Con informazioni prontamente ottenibili a tutti i livelli, sia la gestione umana che i sistemi automatizzati sono in grado di prendere nota delle tendenze, fare scelte più accurate o rilevare errori prima che possano verificarsi.

- Ottimizzazione

Lo smart retail, con una corretta ottimizzazione, sfrutta la sua natura decentralizzata e trasparente per diventare più versatile e dinamico. In questo modo, i rivenditori non solo saranno in grado di adattarsi senza problemi, ma saranno anche in grado di agire contro le anomalie prima che diventino un serio rischio per la maggiore infrastruttura di vendita.

2.1.2 Benefici dello smart retail

Per sua stessa natura, lo smart retail si traduce in un processo di vendita ottimizzato, decentralizzato e trasparente sia per il rivenditore stesso che per la più ampia catena di fornitura. Tuttavia, molte aziende si concentrano su vantaggi tangibili, al di là delle caratteristiche generali. A tal fine, i vantaggi della vendita al dettaglio intelligente includono maggiore efficienza, qualità e sostenibilità della produzione.

- Efficienza

L'autocorrezione è il più grande punto di forza della vendita al dettaglio intelligente. Poiché gli algoritmi efficienti e pienamente operativi hanno accesso costante a un flusso di dati in continua evoluzione, la vendita al dettaglio intelligente è in grado di analizzare e di auto-correggersi al fine di rendere il processo di vendita, nonché il suo output, il più efficiente possibile.

- Qualità

Considerando la capacità dello smart retail di rilevare e risolvere potenziali problemi prima che abbiano la possibilità di diventare realmente fastidiosi, il suo risultato finale difficilmente ne risente. Pertanto, la qualità della produzione di un determinato rivenditore intelligente tenderà a essere superiore a quella prodotta con mezzi non intelligenti, che a volte producono risultati inadeguati.

- Produzione sostenibile

All'interno dei tradizionali spazi di vendita occasionalmente si verificano interruzioni, dovute a fattori di lavoro, ambientali o accidentali. L'adattabilità e i processi di auto-correzione forniti dallo smart retail eliminano o riducono la possibilità di errori umani. L'automazione, quindi, può comportare una maggiore sicurezza, garantendo la sostenibilità della produzione.

2.1.3 Impatto dello smart retail

Sebbene le sue caratteristiche e i suoi benefici abbiano effettivamente alterato i processi di vendita e di marketing ovunque nei negozi, l'impatto dello smart retail va ben oltre. Che effetto ha questa nuova rivoluzione industriale sulla forza lavoro, sulla catena di approvvigionamento e sulla sicurezza?

- Alterazione delle abilità della forza lavoro

I processi di un'industria non possono subire una tale rivoluzione senza impattare in qualche modo sul lavoratore medio. Proprio come nelle precedenti rivoluzioni industriali, il ruolo della forza lavoro umana è cambiato. In generale, i lavoratori che abbandonano il lavoro fisico e si orientano verso il supporto tecnologico necessitano di un insieme di competenze tecniche.

- Adattamento della catena di fornitura

In tutta la catena di fornitura, dalla gestione del magazzino al controllo della qualità e alle vendite, l'aumento dell'integrazione tecnologica ha costretto l'adattamento a tutti i livelli. Poiché l'automazione e i processi di autocorrezione dello smart retail funzionano sempre, il resto della catena di fornitura deve essere in grado di mantenere lo stesso grado di flessibilità.

- Sicurezza informatica

Nella nostra era digitale, le informazioni sono diventate accessibili come mai prima d'ora, ma a costo della sicurezza. La protezione dei dati è diventata rapidamente un settore a pieno titolo poiché ormai molti soggetti cercano la protezione delle informazioni. Lo smart retail, non è esente da questo problema, ma ha ispirato molte aziende a fare della ricerca di una soluzione una priorità.

2.1.4 Come dovrebbero reagire i rivenditori alla rivoluzione digitale?

Si prevede che lo smart retail avrà, se non ha già, un impatto diffuso sul settore della vendita al dettaglio un po' ovunque. Questa rivoluzione è certamente vantaggiosa sia per i rivenditori che per i consumatori (win-win), nei seguenti modi (Kagermann, 2015):

- I clienti avranno un'esperienza di acquisto migliorata. Man mano che le tecnologie digitali più sofisticate si diffondono, i clienti si abitueranno e apprezzeranno i vari canali disponibili per lo shopping.
- L'automazione e l'intelligenza artificiale aumenteranno la produttività: le innovazioni, come il “machine learning”, risolveranno i problemi sistemici più rapidamente. L'automazione accelererà le attività ridondanti, come la gestione dell'inventario, che consentirà ai dipendenti del negozio di concentrarsi su azioni più significative, come l'assistenza ai clienti.
- Nuove soluzioni stanno cambiando il panorama aziendale. Le nuove tecnologie stanno influenzando le decisioni di acquisto dei consumatori, contribuendo a incrementare il traffico per i negozi fisici e migliorando il coinvolgimento del prodotto.
- Miglioramenti nel monitoraggio, nell'analisi e nella monetizzazione dei dati: più dati raccoglie un rivenditore durante il percorso del cliente, più può nutrire e personalizzare la relazione.
- I dati logistici saranno più condivisibili lungo la catena di fornitura. Coinvolgere in modo più efficiente i fornitori offrendo l'accesso ai dati logistici porterà a una distribuzione più uniforme e previsioni di mercato più accurate.
- Maggiore controllo della distribuzione "Last Mile". I rivenditori devono essere preparati per le nuove norme e i nuovi trend sull'esperienza del cliente del prossimo futuro, come le crescenti aspettative per un servizio di consegna veloce nel giro di pochi giorni anziché settimane.

È importante che i rivenditori adottino tecnologie di vendita al dettaglio intelligenti in grado di migliorare la soddisfazione dei clienti, nonché le operazioni aziendali complessive. Per ottenere un buon ROI, sarà fondamentale per i rivenditori integrare varie nuove tecnologie e ottenere un vantaggio competitivo nel marketing, nelle vendite e nella distribuzione.

2.2 D2C – Direct-to-consumer

La vendita al dettaglio diretta al consumatore (Direct-to-Consumer Retail) è la metodologia per cui i rivenditori “possiedono” i propri canali di vendita al dettaglio e il loro adempimento, anziché affidarsi a un rivenditore terzo. Principalmente grazie all'era digitale, agli smartphone e alla popolarità dell'e-commerce, i rivenditori possono cogliere l'opportunità di vendere i loro prodotti direttamente ai loro clienti tramite il proprio sito web/app, negozi al dettaglio di marca,

come "venditore diretto" sui mercati rispetto a un venditore all'ingrosso o tramite un solido ed efficiente modello omnicanale.

L'e-commerce ha spianato il campo di gioco offrendo a tutti i rivenditori, indipendentemente dalle dimensioni, l'accesso diretto ai propri clienti. Nel 2016, Andy Dunn, fondatore di Bonobos, ha coniato il termine "brand nativo digitale" per descrivere le startup online dirette al consumatore, delineando il DNA condiviso da questo nuovo genere di Brands:

- Piattaforma del brand digitale
- Integrazione verticale (progettano e producono i propri prodotti)
- Ossessione nel soddisfare le esigenze e le preferenze specifiche dei propri clienti, costruendo un rapporto 1: 1 tra brand e cliente.

Questi marchi hanno ribaltato il copione della vendita al dettaglio generando la maggior parte, se non la totalità, delle loro vendite tramite canali online. Potenti sistemi di e-commerce hanno permesso col tempo a questi marchi di decollare senza avere i loro prodotti nei negozi fisici, perché erano in grado di parlare direttamente al loro mercato di riferimento attraverso i social media, la pubblicità online e l'email marketing. Ancora prima, il leader commerciale italiano nella vendita per corrispondenza, Postalmarket, importò negli anni 60 il modello statunitense della vendita per catalogo. Oggi l'azienda ha annunciato il suo ritorno, con una doppia versione, sia come ecommerce che come catalogo cartaceo.

Sebbene l'e-commerce abbia dato il via al modello D2C, non è l'unico modo in cui i rivenditori vendono direttamente ai loro consumatori. Ecco un elenco di altri esempi D2C:

- Flagship store: negozi al dettaglio di proprietà del marchio situati in luoghi ad alto traffico pedonale come Milano, Torino e altre grandi città.
- Full-line stores: negozi che non solo vendono prodotti ma offrono esperienza in negozio, elevano la consapevolezza del marchio e commercializzano nuovi prodotti (i negozi Apple).
- Outlet stores: punti vendita che vendono articoli di marca scontati
- Chioschi: piccole stazioni all'interno di grandi magazzini dove si vende solo il proprio prodotto.
- Pop-up stores: temporanee posizioni a breve termine per ridurre al minimo lo sforzo nei negozi principali durante l'alta stagione, per creare entusiasmo attorno al lancio di un nuovo prodotto o per testare un nuovo mercato.
- Brand experiences: siti fisici e rifocalizzati sull'esperienza del cliente piuttosto che sul prodotto (Nespresso).

Tutti questi approcci D2C aumentano il numero di canali di proprietà, consentendo al marchio di avere il controllo dell'esperienza del cliente.

Quando è emersa la tecnologia per consentire ai rivenditori l'accesso diretto ai propri clienti, ha anche fornito loro i dati e quindi l'opportunità di creare esperienze personalizzate per i clienti. Sono finiti i giorni della pubblicità a tappeto; i clienti ora si aspettano comunicazioni su misura, pubblicità e consigli sui prodotti (Verhoef, P.C., Stephen, A.T., Kannan, P.K., Luo, X., Vibhanshu, A., Andrews, M., 2017).

“the customer is king”

Le aspettative dei consumatori non sono mai state così grandi. Grazie al gigante dell'e-commerce Amazon, gli acquirenti ora si aspettano un'esperienza di acquisto conveniente in cui possono ricevere i prodotti in pochi clic, farli arrivare a casa in 1-2 giorni (o ritirarli nel luogo preferito) e restituire facilmente qualsiasi cosa non vogliano a costo zero. Più di recente, le aziende hanno iniziato a non richiedere nemmeno che i resi siano riconfezionati, rispettando davvero il loro primo principio di leadership: l'ossessione per il cliente. I rivenditori di successo hanno imparato che un modo per combattere "l'effetto Amazon" è attraverso esperienze di vendita al dettaglio uniche e dirette al consumatore. Non solo offrono ai loro clienti la migliore esperienza di acquisto, ma offrono loro esperienze differenziate, come consigli sui prodotti basati sulla cronologia degli ordini, prodotti personalizzati, missioni socialmente consapevoli da supportare e un senso di comunità: tutte cose che i consumatori forse non riceverebbero quando acquistano il loro prodotto da un venditore terzo.

E gli acquirenti hanno risposto a queste esperienze differenziate. Oltre il 55% degli acquirenti preferisce acquistare direttamente dal canale diretto del brand piuttosto che trattare con un intermediario; vogliono parlarci direttamente, di persona, al telefono o tramite chat (Kari Polson, 2013).

“owning your brand”

Uno dei maggiori vantaggi della vendita al dettaglio diretta al consumatore è possedere completamente l'esperienza di marca. Si tratta di controllare ciò che il proprio marchio deve comunicare, l'aspetto del prodotto e della confezione, i parametri della propria politica di restituzione e il tono di voce dei propri rappresentanti del servizio clienti. Ciò vuol dire per esempio non preoccuparsi di perdere clienti se i negozi di terze parti travisano il marchio o trattano male i clienti, perché è possibile controllare l'intera esperienza di acquisto.

Inoltre, è utile possedere i dati dei propri clienti per sfruttarli a proprio favore. È infatti possibile:

- Calcolare precisamente la velocità dell'inventario per evitare l'esaurimento delle scorte
- Determinare quali siano i prodotti migliori e i prodotti con maggiori probabilità di restituzione
- Sfruttare dati e strumenti a disposizione per prevedere i volumi futuri degli ordini
- Creare e-mail personalizzate, interazioni sui social media ed esperienze pubblicitarie basate sul comportamento di acquisto passato
- Avere l'intuizione giusta per adattare rapidamente la strategia sulla base di tendenze e scoperte

Quando hai accesso diretto ai consumatori, hai il controllo diretto della crescita del marchio (Kari Polson, 2013). Hai la flessibilità di adattarti a qualsiasi cambiamento del mercato, non importa quanto imprevedibile (come la pandemia che ha chiuso i negozi fisici per mesi). Quando alcuni canali diventano meno popolari o, peggio ancora, non disponibili, hai ancora la possibilità di interagire direttamente con i tuoi clienti e di possedere il tuo piano di crescita.

Il modello direct-to-consumer offre ai rivenditori un modo controllabile per connettersi e interagire con i propri clienti. Possedere i dati, la comunicazione e l'esperienza complessiva del cliente sono motivi convincenti per molti rivenditori per adottare questa metodologia di vendita. Con le persone, i processi e la tecnologia giusti in atto, la vendita al dettaglio diretta al consumatore può migliorare (o aiutare a costruire) la strategia omnicanale e creare quelle esperienze memorabili che aiutano a trasformare ogni cliente nel miglior cliente.

2.3 Retail 5.0: il futuro?

L'economia digitale ha plasmato questo settore negli ultimi dieci anni sotto forma, ad esempio, di significativi miglioramenti nelle tecnologie "in-store" e avanzate infrastrutture "omni-channel", nuovi sistemi di punti vendita e sistemi di raccomandazione personalizzati.

Tuttavia, abbiamo anche visto i rivenditori ibridi (online-fisici) venire considerati il percorso più promettente. Di conseguenza, i rivenditori online hanno iniziato a stabilire punti vendita fisici per combinare al meglio dei due mondi. Ciò ha portato a esperimenti con nuovi concept di consegna e partnership tra rivenditori e proprietari di reti. Questi cambiamenti sono destinati a intensificarsi e si prevede che la vendita al dettaglio avrà uno dei più alti gradi di rivoluzione digitale di tutti i settori nei prossimi anni (Rigby & Tager, 2014).

Il retail è tradizionalmente definito come "la vendita di beni al pubblico in quantità relativamente piccole per l'uso e/o consumo piuttosto che per la rivendita" (Oxford English

Dictionary, 2017). Tuttavia, l'economia digitale ha messo in discussione aspetti chiave di questa definizione:

"vendita"

La vendita è tradizionalmente intesa come trasferimento di possesso e proprietà. Tuttavia, l'economia digitale ha facilitato l'emergere di un modello di noleggio, sostanzialmente diverso da quello di proprietà: mentre il possesso è spesso trasferito per un tempo potenzialmente illimitato, la proprietà non lo è. I prodotti comunemente suscettibili a questa tendenza sono i beni digitali, come gli e-book, ma anche altri beni come i telefoni, le attrezzature agricole e i trasporti (vedi il bike-sharing) stanno aumentando nella loro propensione al noleggio rispetto alla classica proprietà.

"beni"

Le tecnologie digitali hanno facilitato l'arricchimento dei prodotti fisici con servizi. Ad esempio, si può facilmente immaginare che in futuro un negozio di articoli per la casa possa chiedere alla cassa se un cliente che acquista vernice desidera acquistare anche un servizio di pittura. Un tale servizio sarebbe collegato ai prodotti di verniciatura come articolo di vendita incrociata (cross-selling) e potrebbe essere fornito ad altri clienti (interessati alla pittura). In questo modello, un rivenditore funge da intermediario (facilitatore) tra i clienti. Questo mostra come i modelli di un'economia al dettaglio consolidata possono essere combinati con le idee della sharing economy.

Sulla base di queste sfide alla definizione tradizionale di vendita al dettaglio, è stato proposto che il retail nell'economia digitale si definisca come “il trasferimento temporaneo o permanente del possesso di beni, e/o dell'accesso a servizi, al pubblico, in quantità mirate all'individuo, per uso o consumo” (Kowalkiewicz, Marek, Rosemann, Michael, & Dootson, Paula, 2017).

La crescita del potere dei consumatori, in grado di raggiungere i propri obiettivi senza alcun attrito, ha finora definito i cambiamenti nella vendita al dettaglio. Uno studio ha rilevato che il 70% dei consumatori è più propenso a consigliare un marchio se la loro esperienza con quel marchio è stata semplice e c'erano comunicazioni coerenti su tutti i canali (Schneider, 2015).

Un aspetto è rimasto costante: l'assunto che il solo atto di acquistare un prodotto o un servizio sia parte integrante del processo. Recentemente però molti retailers si stanno rendendo conto che gli obiettivi dei consumatori possono essere raggiunti in modi altri che il solo acquisto di un prodotto o di un servizio che risponda ad un'esigenza. Rendere facoltativo l'acquisto garantisce nuove opportunità di innovazione per questo settore.

2.3.1 I driver dell'innovazione nel settore retail

1. L'influenza delle nuove tecnologie per la comunicazione, per i trasporti e infrastrutture e per i processi aziendali.

Deloitte (2017) nel suo “Global Powers of Retailing” ha anche definito questi tre fattori come i fattori chiave del cambiamento nella vendita al dettaglio. Questi si concentrano su tre principali aree di tendenza. La prima riguarda il cambiamento delle preferenze, compresa la tendenza a possedere di meno e a vivere nell'economia guidata dai social media. La seconda sta cambiando i formati di vendita al dettaglio attraverso l'offuscamento dei settori e la diffusione dell'on demand (su richiesta). Terza ed ultima, riguarda le possibilità di trasformazione che derivano dal vivere con tecnologie emergenti ed esponenziali, cioè quelle determinate tecnologie che crescono, in capacità, ad una velocità maggiore rispetto alle altre (intelligenza artificiale, stampa 3D, robotica, realtà virtuale).

2. Un secondo motore dell'innovazione nel commercio al dettaglio sono le nuove forme di concorrenza, evolute per offrire un migliore valore ai consumatori.

Queste nuove forme di imprese al dettaglio includono negozi di alimentari / supermercati, grandi magazzini, negozi specializzati, discount, minimarket, e una miriade di altre opzioni online con un ruolo crescente di distribuzione omnicanale. Rigby (2011) descrive l'omnicanalità nel numero di dicembre della Harvard Business Review, intitolato “The Future of Shopping”, che definisce la distribuzione omnicanale come un sistema in cui “i rivenditori sono in grado di interagire con i clienti attraverso innumerevoli canali, come siti web, negozi fisici, chioschi, mail, cataloghi, call center, social media, dispositivi mobili, console di gioco, televisori, elettrodomestici in rete, servizi per la casa e altro”. L'omnicanalità si basa sull'integrazione delle nuove tecnologie implementate in modo da fornire ai consumatori l'accesso a prodotti, informazioni e comunicazione 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Si stima che lo shopping online, che ora conta per circa il 10% della vendita al dettaglio, raggiungerà circa il 40% entro il 2027 (World Economic Forum, 2017). Pertanto le prospettive aziendali di crescita sono strettamente collegate alle capacità tecnologiche e allo sviluppo di modelli di business che abbiano un focus centrato sul cliente.

3. Il terzo driver, è il cambiamento delle preferenze dei consumatori.

La domanda dei consumatori, condizionata dalle nuove tecnologie, da nuove forme competitive e dai cambiamenti sociali si sta evolvendo rapidamente. Probabilmente, i cambiamenti nella domanda dei consumatori sono il più importante di questi motori dell'evoluzione del retail. Teixeira (2019) osserva come non siano le nuove tecnologie o le startup a causare perturbazioni del mercato, ma che la vera causa siano i cambiamenti nella domanda dei consumatori. Le invenzioni tecnologiche o i nuovi modelli di business devono

essere accettati dal mercato per diventare innovazioni di successo. Quindi, si deduce che la chiave per un'innovazione di successo sia la comprensione della natura della domanda e delle preferenze dei consumatori. Il *World Economic Forum (2017)* ha condotto una ricerca sul futuro della vendita al dettaglio e ha concluso: "I consumatori saranno fondamentali per plasmare la futura direzione del settore. Finché le loro aspettative sul costo, la scelta, la convenienza, il controllo e l'esperienza continuano ad aumentare, sfideranno l'industria a tenere il passo. Allo stesso tempo, le nuove e dirompenti tecnologie impatteranno radicalmente sulla catena del valore del settore end-to-end, a vantaggio sia di questo che dei consumatori".

2.4 Customer Centricity

La centralità del cliente sarebbe assoluta nello scenario di un Retail 5.0. I ruoli verrebbero invertiti e sarebbero i clienti a gestire le relazioni con i rivenditori con cui scelgono di interagire. I rivenditori dovranno identificare il miglior modo per soddisfare le particolari esigenze di un cliente, e questo è improbabile che avvenga attraverso l'invariabile acquisto di beni.

2.4.1 Nascita della relazione gestita dal cliente

Finora i retailers hanno gestito i loro clienti. Nella vendita al dettaglio incentrata sul cliente, tuttavia, i clienti gestiranno i propri rivenditori di riferimento. Si è visto infatti un aumento della popolarità di approcci in cui i clienti rivelano il loro processi decisionali di acquisto ai fornitori di prodotti e servizi e invitano quelli più fedeli a competere nell'adempimento dei loro bisogni. Questo approccio è spesso definito come "relazione gestita dal cliente" o "customer-managed relationship" (Law, Lau e Wong, 2003), e si contrappone alla classica gestione delle relazioni con i clienti (CRM/customer-relationship management).

Gli strumenti CRM esistenti non consentono la raccolta di dati in tempo reale, rendendo i rivenditori in gran parte reazionari a rispondere alle esigenze dei clienti (Jones, 2015). Ancora più importante, questi strumenti raccolgono solo informazioni direttamente correlate all'interazione cliente-rivenditore; qualsiasi altra informazione, che non possa essere ottenuta dal comportamento osservabile in fase di acquisto (es. allergie), deve essere consapevolmente condivisa dal cliente.

Cosa fare a riguardo?

I rivenditori devono essere consapevoli che il centro della gestione dei dati dei clienti potrebbe spostarsi dai sistemi CRM e dai database a una nuova categoria di sistemi, che consentiranno ai clienti di gestire i propri dati privati. Costruire la fiducia e le tecnologie digitali necessarie per accedere e rispondere ai dati dei clienti più rilevanti sarà essenziale per avere successo in questo contesto.

2.4.2 Retailer proattivi

Le organizzazioni proattive sono quelle in grado di offrire prodotti e servizi nel momento in cui se ne presenti la necessità, spesso anche prima che l'individuo si renda conto che ce ne sia bisogno. In altre parole, un rivenditore proattivo è più veloce dei suoi clienti. Questa tendenza è fondamentale per la vendita al dettaglio, poiché la premessa alla base del Retail 5.0 è che quando un consumatore ha bisogno o desidera un prodotto, questo sia immediatamente disponibile, prima ancora che se ne renda conto. I computer con una potenza precedentemente inimmaginabile sono ora a portata di mano (Juskalian, 2017), consentendo ai rivenditori di sfruttare l'analisi dei dati in tempo reale per consigliare proattivamente i prodotti ai consumatori, per aiutare con le decisioni d'acquisto o per acquistare automaticamente il prodotto per conto del cliente.

Cosa fare a riguardo?

È consigliato identificare i modi in cui i dati dei clienti o di terze parti potrebbero essere sfruttati per consigliare, assistere, o acquistare automaticamente prodotti pertinenti alle esigenze dei clienti.

2.4.3 Il dispositivo come cliente

Questa ha forse il potenziale per diventare il cambiamento più significativo. Presto i rivenditori non venderanno più solo a "clienti umani". I dispositivi potranno avere la capacità di prendere decisioni di acquisto per conto dei loro proprietari; ad esempio, lavatrici che riordinano il detersivo necessario, bicchieri da birra che richiedono la ricarica oppure frigoriferi che programmano i rifornimenti. Questo crea una serie di sfide completamente nuove per i rivenditori (Ghosh, 2017). Ci aspettiamo che i dispositivi tengano conto delle preferenze dei proprietari durante gli acquisti, così come della loro sensibilità al prezzo, delle preferenze per i beni localmente prodotti o del livello di urgenza. Ma questo ha posto una domanda: come trattare i robot? Come convincere un'auto che la tua batteria è migliore di quella di un concorrente? Come riuscire a competere e a far preferire il proprio prodotto a un dispositivo guidato dalle regole aziendali, senza essere influenzato da qualsiasi forma di emozione? La

disciplina in rapida ascesa dell'economia comportamentale non sarà più rilevante in un mondo dove i robot e i loro algoritmi vanno a fare acquisti. I modelli DaaC (device as a customer) daranno origine a un modello completamente nuovo chiamato “Business-to-Thing management” (B2T) (Oberlaender, 2015).

Sebbene gli approcci attuali implicino un ecosistema chiuso (ad esempio, Alexa acquista solo prodotti venduti su Amazon), dovremmo aspettarci che a un certo punto si interverrà per garantire un equo accesso anche ad altri fornitori. Lo abbiamo visto con categorie di prodotti esistenti come i marchi di macchine da caffè, che si stanno aprendo alla concorrenza nel mercato delle cialde di caffè. Nel Retail 5.0, si potrebbe evitare che le auto BMW acquistino solo batterie BMW. Con l'aiuto dell'IoT, una lavatrice potrebbe essere incaricata di ordinare il proprio detersivo quando sa che sta finendo, il che disimpegnerebbe completamente il consumatore dal processo. Ciò effettivamente potrebbe creare un nuovo mercato parallelo in cui potrebbero operare i rivenditori.

Cosa fare a riguardo?

Se un'organizzazione vende al dettaglio prodotti che possono essere acquistati tramite dispositivi, è utile contattare i leader nel settore DaaC (device as a customer) ed esplorare opzioni di partnership. Se si costruisce o si vendono dispositivi che richiedono un rifornimento, potrebbe essere un buon momento per sviluppare un nuovo servizio. È considerabile l'idea di integrare i dispositivi con un sistema di rifornimento esistente (come l'Amazon DRS), ricordando di lasciare spazio anche ad altre opzioni. Probabilmente arriveranno altri concorrenti specializzati nel fornire servizi di rifornimento.

2.4.4 Esperienza di vendita al dettaglio “senza attrito”

Il miglior retail è quello invisibile: un'esperienza di vendita al dettaglio che, sia essa online, in negozio o tramite omnicanalità, sia priva di attriti. Il settore della vendita al dettaglio ha già visto l'introduzione di processi che ottimizzano il percorso del cliente, come il pagamento da mobile, che sono vantaggiosi per l'esperienza di acquisto complessiva. L'attrito può altrimenti trovarsi sotto forma di:

- opzioni di spedizione costose o inopportune
- mancato collegamento dei clienti nel negozio fisico con il negozio online quando i prodotti non sono disponibili
- sistemi di pagamento inefficienti
- scarse possibilità di parcheggio
- dipendenti non formati che non riescono a sostenere le aspettative di servizio.

Cosa fare a riguardo?

I rivenditori dovrebbero esplorare il percorso esperienziale dei clienti e rimuovere i punti di attrito identificati all'interno e attraverso i canali di vendita al dettaglio. Ciò vorrebbe dire identificare tutti i processi che possono essere automatizzati e trovare nuovi modi per i dipendenti di aggiungere valore all'esperienza del cliente.

2.4.5 Il prodotto fai-da-te

Come conseguenza della crescente accessibilità delle stampanti 3D e dei modelli di stampa, i consumatori hanno la possibilità di stampare e consumare i propri prodotti. Originariamente utilizzata nella produzione di prototipi di modelli di prodotti per valutarne funzionalità, adattamento e aspetto, la stampa 3D sta venendo sempre più utilizzata in un certo numero di contesti, dai materiali di consumo di tutti i giorni alla bio-tecnologia. Gli ambiti di utilizzo continueranno ad espandersi finché i materiali compatibili con la stampa 3D continuano ad aumentare: partendo da plastica, ceramica, acciaio, alluminio, cibo e tessuti biologici (Olson, 2013). Il prossimo passo dalla stampa 3D è la stampa 4D, che prevede la stampa di materiali dotati di capacità di trasformarsi nel tempo o in risposta a uno stimolo come quello dell'acqua o della temperatura (Tibbits, 2014).

Con la tendenza dei consumatori a volere i prodotti disponibili il più istantaneamente possibile, la stampa 3D offre un vantaggio competitivo rispetto all'attesa della spedizione degli articoli o all'andare fisicamente al negozio per acquistare un prodotto. Sebbene i vantaggi della produzione su vasta scala possano perdurare nel tempo in alcuni rivenditori specifici per categoria, la tecnologia consente ai consumatori di personalizzare i prodotti su richiesta, soddisfacendo in modo specifico le loro esigenze, e offrendo ancora una volta un vantaggio competitivo rispetto ai prodotti disponibili in negozio o presso i rivenditori online. Quando le stampanti 3D a portata domestica diventeranno disponibili, allora l'accesso, l'adozione e l'uso di questa tecnologia potrebbero vedere i rivenditori diventare meno interpellati.

Cosa fare a riguardo?

È qui che un'esperienza in negozio, online o omnicanale che va oltre un prodotto specifico è fondamentale nel retail 5.0. I consumatori hanno bisogno di un motivo per continuare il loro rapporto con i retailers. Pertanto, i rivenditori dovrebbero prendere in considerazione nuove opportunità rese possibili dagli approcci sopra menzionati. Da un lato, i clienti si impegneranno a cercare (e acquistare) ingredienti utilizzati nel processo; d'altra parte, vediamo un'opportunità per l'emergere di un nuovo canale di vendita al dettaglio: una stampante 3D brandizzata dal

rivenditore in ogni casa. Infine, ci aspettiamo che, similmente ai software dei computer, i progetti o le ricette per i prodotti “fatti in casa” diventeranno un prodotto per cui i clienti pagherebbero. I rivenditori che pianificano in modo strategico dovrebbero esplorare le opportunità per diventare i primi concorrenti in questo nuovo mercato.

2.4.6 Estrema personalizzazione

Man mano che i consumatori imparano di più su se stessi, e condividono tali dati con i rivenditori, nasce l'opportunità di personalizzare l'esperienza di vendita per ogni individuo fino al minimo dettaglio. L'obiettivo alla base dell'adesione a questa importante tendenza è utilizzare i dati dei consumatori come uno strumento per informare il processo decisionale del consumatore, e non uno strumento per forzarne la scelta; quest'effetto di "spingere" i clienti tramite strategie (Delany, 2016) pensate a guidare il processo decisionale ottimale è infatti una critica riportata dall'economia comportamentale.

Cosa fare a riguardo?

Attingere a fonti di dati di terze parti o migliorare i punti di raccolta dei dati, potrebbe risultare nella definizione di consigli riguardo ai prodotti efficacemente personalizzati per i clienti.

2.4.7 Reinventare la prevenzione delle perdite

La devianza dei consumatori (furto, frode, menzogna, abuso) è un problema costante nella vendita al dettaglio e il retail 5.0 potrebbe offrire opportunità e sfide uniche in questo contesto. Le tradizionali forme di comportamento anomalo, come il taccheggio, sono già state naturalmente sostituite con una versione digitale: la frode digitale (Agilence Inc., 2015). Ciò significa che le correnti tecniche di prevenzione delle perdite, come i segnali di avvertimento e il personale di sicurezza, potrebbero diventare ridondanti in questa nuova era del retailing, mentre si aprono opportunità per l'utilizzo di strumenti alternativi di prevenzione delle perdite, che proteggono prettamente il digitale piuttosto che i beni materiali.

Ci sono due modi in cui la prevenzione delle perdite deve essere affrontata secondo il Retail 5.0: utilizzare la tecnologia per scovare opportunità di devianza e migliorare la sicurezza informatica delle informazioni sui clienti.

Cosa fare a riguardo?

Quando si adotta la tecnologia per la prevenzione delle perdite (ad es. i robot), è da considerare di umanizzare la tecnologia in modo che inneschi una risposta empatica da parte del cliente, in modo da ridurre la probabilità che i clienti commettano atti vandalici. Inoltre, trovare nuovi

modi per identificare il cliente quando entra nel negozio (fisico o online) rimuoverà l'anonimato, diminuendo quindi la propensione del consumatore ad adottare un comportamento sbagliato. Per affrontare le minacce delle risorse digitali, i rivenditori devono rendere la sicurezza informatica una priorità fondamentale, e pianificare le operazioni in base al presupposto che violazioni dei dati possono sempre verificarsi (Samsung, 2017).

CAPITOLO TERZO

Comprendere la domanda del consumatore: catena del valore e strategia

3.1 Customer Decision Journey (CDJ)

Venne introdotto nel 2009 un nuovo modello concettuale per studiare il processo decisionale dei consumatori. Questo nuovo modello è stato definito "The consumer decision journey (CDJ)" (Court, 2009).

Le fasi del CDJ (consapevolezza, valutazione, scelta, acquisto e consumo/esperienza) forniscono un ricco scenario tramite cui studiare i processi messi in atto dal consumatore durante tutta l'esperienza di acquisto. Sempre più aziende sviluppano mappe dettagliate del CDJ per clienti target diversi a cui associare strategie di marketing (tramite punti di contatto) che guidino e rafforzino le associazioni di un'esperienza positiva dei consumatori con un determinato marchio. Le intuizioni tratte da una buona comprensione dei processi del CDJ possono essere utilizzate per migliorare la capacità di un retailer di rafforzare il proprio modello di business nel creare, fornire e acquisire valore per il cliente.

L'obiettivo del marketing in questo contesto è raggiungere i consumatori nei momenti che influenzano maggiormente le loro decisioni, che definiamo come punti di contatto. Per anni, i punti di contatto sono stati interpretati attraverso la metafora di un "imbuto": i consumatori iniziano con un numero di potenziali marchi in mente (l'estremità larga dell'imbuto), il marketing è quindi diretto loro cosicché riducano metodicamente quel numero e si spostino attraverso l'imbuto, e alla fine emergono con l'unico marchio che hanno scelto di acquistare.

Ma oggi questo concetto non riesce a catturare tutti i punti di contatto perché i fattori chiave di acquisto derivano da un'immensità di scelte del prodotto e dei canali digitali, insieme all'emergere di un consumatore sempre più esigente e ben informato (Court, Elzinga, Mulder, Vetvik, 2009). È necessario un approccio più sofisticato per aiutare i professionisti del marketing a navigare in questo ambiente, che è meno lineare e più complicato di quanto suggerisca la canalizzazione. Chiamiamo questo approccio il percorso decisionale del consumatore.

Il modello CDJ riflette una realtà complessa di scelte e criteri decisionali mutevoli, nonché punti di contatto digitali. In particolare, è fondamentale per i brand trovarsi nella considerazione iniziale dei consumatori, fornendo punti di contatto e informazioni digitali al momento giusto nonché fiducia e qualità nell'esperienza con un prodotto o servizio.

L'innovazione nel marketing gioca un ruolo sempre più importante nella creazione di valore nel settore del retail. Il valore migra dalle risorse fisiche alle risorse immateriali in molte aziende oggi. Le risorse di marketing come il marchio stanno crescendo come percentuale del valore di mercato aziendale, riflettendo il ruolo che il marketing ha in un mondo che sta diventando sempre più "customer-centric" e meno "product-centric". Ungerman (2018) ha studiato l'impatto delle innovazioni nel marketing e afferma che "l'azienda considera l'impatto di un marketing in continua innovazione nel contesto del retail 4.0 come responsabile dell'aumento di competitività di un'impresa".

La chiave per l'innovazione è la comprensione di come i clienti percepiscano valore e come i prodotti e i servizi vengano adottati nella loro vita. Queste percezioni di valore e di stile di vita rappresentano un obiettivo complesso per i professionisti del settore perché mutevole, e c'è quindi bisogno di modelli adeguati per comprendere le esigenze del mercato.

3.2 The new customer decision journey

Dai social media ai dispositivi mobili, la tecnologia ha dato ai consumatori un potere senza precedenti per confrontare i prezzi, lamentarsi e trovare le migliori offerte. In che modo queste tecnologie rimodelleranno l'esperienza di acquisto?

Questa inclinazione nell'equilibrio di potere e influenza a favore dei consumatori è evidente da anni. Nel 2009, era stato appunto dichiarato come il tradizionale modello ad "imbuto" fosse stato superato e sostituito da quello che abbiamo chiamato "il percorso decisionale del consumatore" (Court, 2009). Gli acquirenti hanno iniziato a sfruttare la tecnologia per valutare

prodotti e servizi in modo più attivo, aggiungendo e rimuovendo scelte nel tempo; il modello includeva un ciclo di feedback, in cui i clienti erano chiamati a valutare prodotti e servizi anche dopo l'acquisto, mettendo pressione ai prodotti nel performare e ai marchi di offrire un'esperienza superiore su base continuativa.

Recentemente, il percorso decisionale del consumatore è stato nuovamente aggiornato.

Questa esperienza ha convinto che le aziende di oggi non debbano solo reagire ai clienti mentre prendono decisioni di acquisto, ma anche modellare attivamente quei percorsi decisionali. Un insieme di tecnologie è alla base di questo cambiamento, consentendo ai retailers di riprogettare e ottimizzare continuamente i percorsi decisionali. Ancora più importante, le aziende oggi possono utilizzare i percorsi per fornire valore sia al cliente che al marchio, nonché comprimere radicalmente le fasi di considerazione e valutazione – in alcuni casi addirittura eliminarle – durante il processo di acquisto, catapultando un consumatore diritto alla fase di fidelizzazione della relazione. Il viaggio stesso sta diventando la fonte determinante del vantaggio competitivo.

La capacità di un'azienda di fornire valore si baserebbe su quattro capacità, distinte ma interconnesse:

- *L'automazione* semplifica i passaggi del percorso. Un esempio è consentire alle persone di scattare una foto di un assegno e depositarlo tramite l'app della banca piuttosto che farlo di persona. Sebbene l'automazione dei processi sia altamente tecnica, l'obiettivo è quello di consentire esperienze semplici, utili e sempre più coinvolgenti.
- *La personalizzazione proattiva* utilizza le informazioni di un cliente, basate su interazioni passate o raccolte da fonti esterne, per personalizzare istantaneamente l'esperienza. Ricordare le preferenze del cliente è un esempio, ma il concetto si estende alla personalizzazione e all'ottimizzazione dei passaggi successivi nel percorso di un cliente, come l'immediato inserimento di un viaggiatore di valore in una lista privilegiata.
- *L'interazione contestuale* utilizza la conoscenza di dove si trovi un cliente nel proprio percorso per accompagnarlo alla serie successiva di interazioni, così come un sito di vendita al dettaglio che mostra a un cliente lo stato di un ordine recente sulla home page. Alcuni hotel stanno sperimentando l'utilizzo della loro app come una chiave da utilizzare quando un cliente arriva nella sua stanza.
- *L'innovazione del percorso* estende l'interazione a nuove fonti di valore, come nuovi servizi, sia per il cliente che per il marchio. Le aziende estraggono i loro dati e le loro previsioni su

un cliente per capire quale servizio simile potrebbe apprezzare. Le migliori aziende progettano percorsi che consentano flessibilità per consentire la progettazione costante di nuovi servizi o funzionalità. Ciò può includere, ad esempio, l'app di una compagnia aerea che ha la capacità di integrarsi con un servizio di taxi in modo che i viaggiatori possano prenotare contestualmente le auto che li vengano a prendere quando arrivano a destinazione.

3.3 Unlocking the customer value chain

Recentemente, Teixeira (2019) ha creato un processo che si basa sulla struttura del CDJ che mappa la “catena del valore del consumatore (CVC).” Mentre il modello della catena del valore sviluppato da Michael Porter (1985) si rivolge principalmente a un insieme di attività di creazione di valore delle imprese, quello di Teixeira è incentrato sul comprendere la catena del valore dei consumatori. Per i rivenditori, questo approccio offre una metodologia per capire meglio come il loro cliente riceva valore e le specifiche attività legate alla creazione, consegna e acquisizione di questo valore. Nel modello di Teixeira vengono identificate tutte le attività in cui un consumatore si impegna durante l'intero percorso di consumo ed esamina se e come queste attività possono essere disaggregate l'una dall'altra. Egli sostiene come questa disaggregazione della catena del valore di un consumatore abbia permesso alle aziende di utilizzare nuove tecnologie e modelli di business per competere con le imprese rivali e interi settori.

3.3.1 Decoupling

Secondo Texeira (2019) il processo di disaggregazione può essere descritto come la terza fase nell'attuale ondata di rivoluzione digitale, iniziata con la scomposizione delle proposte di valore dell'azienda, e seguita da una seconda fase di disintermediazione, in cui i nuovi entranti hanno eliminato gli intermediari puntando direttamente ai consumatori. Oggi, questa terza fase di *decoupling* delle attività della CVC consente ai nuovi entranti la possibilità di creare e acquisire valore per il cliente utilizzando strumenti di separazione. È fondamentale per i rivenditori capire dove esistano opportunità per disgregare e riaggregare il valore per il consumatore.

Vediamo queste fasi:

1. Teixeira afferma che le origini della rivoluzione digitale sono da ricondurre originariamente all' “unbundling”, cioè quando Internet è diventato ampiamente accessibile. Se prima i giornali stampati raggruppavano articoli, recensioni di ristoranti e annunci, Google poi ha

disgregato il giornale offrendo ai lettori un articolo alla volta; allo stesso modo, Apple iTunes ha fatto con le canzoni dei CD, Netflix con le reti TV via cavo uno spettacolo alla volta e Amazon Kindle vendendo i capitoli dei libri di testo.

[unbundling =] Separazione tra le varie componenti della filiera produttiva di un'impresa verticalmente integrata finalizzata a introdurre una maggiore competitività nel mercato di riferimento. Promuove l'apertura del mercato nei segmenti potenzialmente concorrenziali (produzione, approvvigionamento e vendita), separandoli dalle attività strutturalmente monopolistiche e favorendo l'accesso reale e non discriminatorio dei terzi ai servizi offerti dai proprietari delle infrastrutture (Third Party Access, TPA).

2. La seconda ondata, la disintermediazione, è iniziata nei primi anni 2000 e ha interessato i prodotti che erano una combinazione di digitale e fisico. Questa volta sono stati gli intermediari - agenti di viaggio, distributori di attrezzature industriali e agenti di borsa a pieno servizio - a essere interrotti. Nel caso del settore dei viaggi, hotel, compagnie aeree e tour operator hanno deciso di aggirare le agenzie di viaggio e offrire i propri servizi direttamente ai consumatori su Internet. La disintermediazione ha provocato il caos.
3. Negli ultimi anni, una terza ondata di sconvolgimenti del modello di business ha preso piede. Invece di separare i prodotti o le catene di approvvigionamento, come rispettivamente nella disaggregazione e nella disintermediazione, il percorso del cliente, o catena del valore, viene fatto "a pezzi". Che cos'è una catena del valore? La catena del valore del cliente è costituita da tutte le attività che svolge per soddisfare i suoi bisogni e desideri. Mentre in passato le aziende affermate "possedevano" tutti gli aspetti dell'esperienza del cliente (ovvero la catena del valore), stiamo iniziando a vedere nuovi soggetti che si occupano di parti diverse dell'esperienza, qualcosa che Teixeira chiama "decoupling".

[decoupling =] Termine adoperato per indicare la perdita di correlazione o la diminuzione di dipendenza tra variabili, utilizzato in economia con riferimento a una varietà di contesti differenti.

Teixeira ha identificato tre tipi di "decoupling":

- Attività di creazione di valore: es., ascoltare una canzone che ti piace alla radio.
- Attività di erosione del valore: es., ascoltare una canzone che non ti piace.
- Attività di acquisizione di valore: es., una canzone o un annuncio promosso che l'ascoltatore paga alla stazione

La rivoluzione digitale dell'Industria 4.0 deriva in gran parte dall'adozione da parte dei consumatori di nuove tecnologie e nuovi comportamenti di acquisto, nonché da nuovi modelli

di business offerti sia da nuovi operatori del mercato che dai rivenditori esistenti con la lungimiranza di riconfigurare i loro modelli di business in modo che siano incentrati sul cliente. Yohn (2018) riporta che un recente studio tra i chief marketing officer (CMO) ha dimostrato come solo il 14% di questi creda che le proprie aziende agiscano in modo incentrato sul cliente e ancora meno dei loro clienti (11%) le descriverebbero come customer-centric. Lei sostiene che la cultura aziendale sia fondamentale per raggiungere un'attività incentrata sul cliente e descrive un processo per costruire questo tipo di cultura. Per comprendere e sbloccare la catena del valore del cliente è fondamentale un orientamento centrato sul cliente piuttosto che uno incentrato sul prodotto o sulle vendite. Amazon è spesso usato come esempio di un'azienda incentrata sul cliente la cui organizzazione e cultura sono progettate per fornire valore al cliente. Avere a che fare con una prospettiva di questo tipo rende i clienti una preziosa risorsa aziendale ed è fondamentale cercare di gestirlo per massimizzare il valore a vita del cliente.

Teixeira (2019) ha identificato cinque passaggi da adottare per scomporre il percorso del consumatore:

1. Identificare la catena di consumo. "Guarda i clienti per vedere cosa fanno per avere determinati prodotti."
2. Trovare l'anello debole. "Dove sono più soddisfatti delle attività?"
3. Identificare il tipo di attività adiacenti. "Sono attività che creano valore, lo catturano o erosive?"
4. Aumentare la forza della specializzazione. "Ridurre lo sforzo monetario o il costo del tempo per il cliente".
5. Anticipare la risposta del concorrente.

A riguardo, Slywotzky e Morrison (1997) usarono un approccio "customer-centric" per proporre una catena del valore in cui il cliente fosse il primo link a tutto ciò che segue. Il compito del management consisterebbe nell'individuare:

- Esigenze e priorità del cliente.
- I canali che possono soddisfare queste esigenze e priorità.
- I servizi e i prodotti più adatti a fluire attraverso quei canali
- Gli input e le materie prime necessarie per creare i prodotti e i servizi.
- Le risorse e le competenze chiave essenziali per gli input e le materie prime.

Conclusero: "il valore di qualsiasi prodotto o servizio è il risultato della sua capacità di soddisfare le priorità di un cliente. Le priorità del cliente sono semplicemente quelle cose così importanti per i clienti che essi pagherebbero un surplus per averle o, se non possono ottenerle, cambierebbero fornitori. Ne consegue che le opportunità di valore sono contraddistinte dalla

comprensione delle priorità dei clienti e dalla produzione, comunicazione e consegna del valore identificato”.

“La strategia è l'arte di creare valore. Fornisce le strutture intellettuali, i modelli concettuali e le idee di governo che consentono ai manager di un'azienda di identificare le opportunità per portare valore ai clienti e per fornire quel valore con profitto. In questo senso, la strategia è il modo in cui un'azienda definisce il proprio business e collega le uniche due risorse che contano davvero nell'economia di oggi: competenze e relazioni con i clienti di un'organizzazione (Normann and Ramirez, 1993).” Ciò suggerisce come la catena del valore sia un concetto analitico in cui la strategia del valore è: “prima di tutto l'arte di posizionare un'azienda nel posto giusto sulla catena del valore, nei giusti affari, con i giusti prodotti, nei giusti segmenti di mercato, nelle attività più redditizie. (Normann e Ramirez, 1993)”

3.3.2 La catena del valore del cliente

Nel libro “Unlocking The Customer Value Chain”, il professor Thales Teixeira spiega questo concetto come un quadro di tutti i passaggi o le attività che i clienti devono compiere per acquisire prodotti e servizi. La catena del valore del cliente aiuta quindi a mappare il viaggio dei clienti dal loro punto di vista. C'era un tempo in cui la catena del valore era principalmente intesa come "il processo o le attività con cui un'azienda aggiunge valore a un articolo, compresa la produzione, il marketing e la fornitura di servizi post-vendita" (Porter, 1985).

Sebbene questa sia ancora una definizione valida, se cambiamo prospettiva e la guardiamo dal punto di vista del cliente, la catena del valore è “un'idea concettuale che spiega in un quadro tutti quanti i passaggi o attività che i clienti devono compiere per acquisire prodotti e servizi” (Teixeira, 2019).

Questo è uno dei concetti più preziosi da interiorizzare se si sta avviando o gestendo un'attività in un mercato controllato da grandi operatori tecnologici.

3.3.3 Analisi della catena del valore del cliente

L'analisi della catena del valore del cliente (CVCA) è un originale strumento metodologico di mappatura, che aiuta i team di progettazione in fase di definizione del prodotto ad identificare in modo completo gli stakeholder, le loro relazioni reciproche e il loro ruolo nel ciclo di vita del prodotto (Donaldson, Ishii, Sheppard, 2004).

Guida step-by-step:

1. Stabilire la definizione e le premesse iniziali del modello di business
2. Delineare le parti interessate coinvolte con il prodotto.

3. Determinare come le parti siano legate l'una all'altra
4. Identificare le relazioni tra le parti definendone i flussi
5. Analizzare la catena del valore del cliente risultante per determinare i clienti critici e le loro proposte di valore
6. Inserisci le informazioni nella definizione del prodotto (product definition assessment)
7. Utilizzare i risultati CVCA a valle nel processo di progettazione del prodotto

I collegamenti nelle catene del valore possono essere ingegnosamente trasformati per aumentare un vantaggio competitivo. Tutte le imprese prendono decisioni che influiscono sulla loro posizione competitiva e sulla loro redditività. La pianificazione strategica è il processo organizzativo atto a prendere queste importanti decisioni, nel tentativo di aiutare l'impresa a posizionarsi contro i suoi concorrenti nel perseguimento del vantaggio competitivo. Porter suggerisce che l'analisi della catena del valore può essere un approccio utile nello sviluppo della strategia.

L'analisi della catena del valore può essere utilizzata per formulare strategie competitive, comprendere la fonte del vantaggio competitivo e identificare o sviluppare i collegamenti e le interrelazioni tra le attività che creano valore (Walters, David, Lancaster, Geoff, 2000).

Le strategie competitive si basano sull'integrazione delle attività nella catena del valore. Poiché ci sono molti collegamenti e interdipendenze tra le attività, la capacità di coordinare le interrelazioni diventa fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo. L'integrazione può aumentare la capacità di un'impresa di attuare strategie, rispondendo in modo rapido ed efficace alle pressioni di mercato, migliorando la propria risposta alle esigenze dei clienti e riducendo i costi. Le strategie competitive si concentrano sulle attività necessarie per aumentare il valore di un prodotto o servizio.

Esistono tre metodi per classificare i collegamenti tra attività della catena, basati sul tipo di relazione esistente. Li classifichiamo in base a:

- partecipanti al collegamento
- obiettivo del collegamento
- tipo di relazione strategica

L'approccio tradizionale della pianificazione strategica consiste nello sviluppare la strategia a due livelli: business e corporate. L'analisi della catena del valore permette ad un'azienda di esaminare questi collegamenti e interdipendenze per garantire alla pianificazione strategica di sviluppare un vantaggio competitivo su entrambi i versanti. Tra collegamenti a livello di business, il vantaggio competitivo si basa sulla strategia di ogni singola unità aziendale. Tra

collegamenti a livello corporate, il vantaggio competitivo si basa sulla costruzione di relazioni che si traducono nella condivisione tra due o più unità (H.C. Dekker, 2003).

La decisione principale di fronte a un'unità aziendale riguarda chi si occupa di svolgere le determinate attività; un'altra importante decisione coinvolge il modo in cui saranno coordinate le attività della catena del valore.

Uno dei principali vantaggi dell'utilizzo dell'analisi della catena del valore è che aiuta a richiamare l'attenzione sul raggiungimento del vantaggio competitivo a livello aziendale. I collegamenti strategici a livello aziendale sono opportunità di condivisione e di congiunzione degli effetti. A livello aziendale, il vantaggio competitivo si ottiene in due modi: condivisione delle risorse interne (che può tradursi in un maggiore coordinamento o in sinergie) e condivisione delle risorse esterne (che può tradursi in nuove catene del valore) (H.C. Dekker, 2003).

La capacità di un'impresa di identificare e gestire i collegamenti e le interrelazioni è un elemento critico nella risposta alle forze concorrenziali. L'analisi della catena del valore può essere un potente strumento nello sviluppo di una strategia. Lo sviluppo strategico e la gestione dei collegamenti è un compito organizzativo molto più complesso della gestione delle stesse attività di valore; data la difficoltà di riconoscere e gestire collegamenti e interrelazioni, la stessa capacità di farlo diventa un'importante fonte di vantaggio competitivo sostenibile.

CONCLUSIONI

L'elaborato ha l'obiettivo di analizzare il contesto evolutivo di un settore che sta attraversando alcune delle maggiori innovazioni dettate dalla diffusione della digitalizzazione. Stare al passo con le tendenze dei consumatori, della tecnologia e dei modelli di business è oggi un compito arduo per i rivenditori delle aziende. In questo panorama, l'interesse delle aziende verte ad una distribuzione sempre più intelligente e capace di cortocircuitare le informazioni che ruotano attorno ai processi di acquisto, rendendoli estremamente veloci e funzionali.

Indipendentemente dal settore, quasi tutte le aziende stanno ora operando su binari evolutivi più veloci e rischiosi che in qualsiasi altro momento precedente. Così, è determinante per un'azienda la capacità di aggiornare e ridisegnare in continuazione la propria catena del valore, rimescolando asset strutturali, tecnologici, finanziari e umani al fine di ottenere il massimo vantaggio competitivo. Le nuove tecnologie digitali, tuttavia, hanno sconvolto il tradizionale modello di business al dettaglio dei negozi "brick and mortar" preferendo l'omnicanalità, che altera significativamente il percorso di acquisto del cliente (Carlsson, 2018). Tramite un sito web, dei canali digitali diversi e una digital strategy adeguatamente studiata, i rivenditori sono chiamati ad intercettare il potenziale cliente e spingerlo ad effettuare un acquisto. Andranno di conseguenza aggiornati gli studi e concentrate le attenzioni sui "buyers" e sul "customer journey", perché saranno due fattori decisivi per il successo della "retail innovation".

BIBLIOGRAFIA

Agilence Inc. (2015). *What will loss prevention look like in 25 years?*

Carlsson, C., 2018. *Decision analytics—Key to digitalisation*. Information Sciences, 460–461, 424–438

David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder, and Ole Jørgen Vetvik, 2009, *The Consumer Decision Journey*, McKinsey & Company

Delany, L. (2016). *Ethics of behavioural science policy*

Denish Shah, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, George S., 2006, *The Path to Customer Centricity*, Volume: 9 issue: 2, page(s): 113-124

- Donaldson, Ishii, Sheppard, 2004, *Customer value chain analysis*, Design for Manufacturability (dfM) course at Stanford University
- Eleonora Pantano, Constantinos-Vasilios Priporas, 2016, *The effect of mobile retailing on consumers' purchasing experiences: A dynamic perspective*, Computers in Human Behavior, volume 61, Pages 548-555
- Eleonora Pantano, Harry Timmermans, 2014, *What is smart for retailing?*, Procedia Environmental Sciences 22, 101 – 107
- Ghosh, S. (2017). *The future of retail marketing as it adapts to always-on consumers*
- H.C. Dekker, 2003, *Value chain analysis in interfirm relationships: a field study*, Management Accounting Research 14 1–23
- Jones, A. (2015). *How can retailers engender loyalty from their customers in a digital world?*, IORMA Consumer Commerce Centre
- Juskalian, R. (2017). *Practical quantum computers*
- Kagermann, 2015, *Change Through Digitization—Value Creation in the Age of Industry 4.0*
- Kari Polson, 2013, *The Fundamentals of Direct-to-Consumer (D2C) Retail*, Deck Commerce
- Kowalkiewicz, Marek, Rosemann, Michael, & Dootson, Paula, 2017, *Retail 5.0: Check-out the future*, PwC Chair in Digital Economy, Australia
- Krista M. Donaldson, Kosuke Ishii, Sheri D. Sheppard, 2004, *Customer Value Chain Analysis*
- Law, M., Lau, T., & Wong, Y. H., 2003. *From customer relationship management to customer-managed relationship: Unraveling the paradox with a co-creative perspective*. Marketing Intelligence & Planning 21(1), 51–60
- McFarlane, Donovan A. 2013, *The Strategic Importance of Customer Value*, Atlantic Marketing Journal: Vol. 2 : No. 1 , Article 5.
- Michael E. Porter, 1985, *Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press
- Normann, R. and Ramirez, R. 1994 *Designing Interactive Strategy: From the Value Chain to the Value Constellation*, John Wiley & Sons, Chichester
- Oberlaender, A., Roeglinger, M., Rosemann, M., & Kees, A.. *Conceptualising business-to-things interactions: A socio-material perspective on the Internet of Things*. European Journal of Information Systems.
- Olson, R. (2013). *3D printing: A boon or a bane*. The Environmental Forum, 30(6), 34–8
- Oswald A. Mascarenhas Ram Kesavan Michael Bernacchi, 2004, *Customer value-chain involvement for co-creating customer delight*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 21 Iss 7 pp. 486 - 496

- Prabakar Kothandaraman, David T. Wilson, 2001, *The future of competition: value creating networks*, *Industrial Marketing Management* 30, 379–389
- Prescott C. Ensign, 2001, *Value Chain Analysis and Competitive Advantage*, *Journal of General Management*, vol. 27 no.1
- Rigby, D. K. & Tager, S. (2014). *Leading a Digital™ transformation*, Bain & Company
- Rigby, D., 2011: *The future of shopping*, *Harvard Business Review*, pp. 1–12
- Robin Lewis, Michael Dart, 2014, *The New Rules of Retail: Competing in the World's Toughest Marketplace*, St. Martin's Publishing Group
- Roy, S.K., et al., 2016, *Constituents and consequences of smart customer experience in retailing*, *Technol. Forecast. Soc. Change*
- Samsung, (2017). *Retail security for the digital age: Preventing a data breach in your store*
- Schneider, A. 2015. *Retail in a digital world: How to survive and thrive in a world where technology is rewriting the rules of retail.*
- Shankar, Venkatesh, 2020, *How Technology is Changing Retail*, *Journal of Retailing*.
- Slywotzky e Morrison, *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*, originally published in hardcover by Times Business in 1997, by Three Rivers Press, New York, 1997
- Thales S. Teixeira, Greg Piechota, *Unlocking the Customer Value Chain: How Decoupling Drives Consumer Disruption*, Crown, 2019
- Tibbits, S. (2014). *4D printing: Multi-material shape change*. *Architectural Design*, 84(1), 116–21
- Ulrike Gretzel, 2015, *Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems*
- Ungerma, Otakar, Jaroslava Dedkova, Katerina Gurinova, 2018, *Industry 4.0 the Strategic Role of Marketing*, *Journal of Competitiveness*, Vol. 10, Issue 2, pp. 132 – 148, June
- Valentina Lenarduzzi, Davide Taibi, 2016, *MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product*
- Verhoef, P.C., Stephen, A.T., Kannan, P.K., Luo, X., Vibhanshu, A., Andrews, M., 2017, *Consumer connectivity in a complex, technology-enabled, and mobile-oriented world with smart products*. *Journal of Interactive Marketing*, 40(4), 1–8
- Walters, David, Lancaster, Geoff, 2000, *Implementing value strategy through the value chain*, *Management Decision*
- Walters, David, Rainbird, Mark, 2004, *The demand chain as an integral component of the value chain*, *Journal of Consumer Marketing*

Wayne McPhee David Wheeler, 2006, *Making the case for the added-value chain*, Strategy & Leadership, Vol. 34 Iss 4 pp. 39 – 46

World Economic Forum 2017 *Shaping the Future of Retail for Consumer Industries*

SITOGRAFIA

<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2017---deloitte-italy---consumer-busi.html>

<https://fourweekmba.com/disruptive-business-models/>

<https://fourweekmba.com/customer-value-chain/>

[https://www.treccani.it/enciclopedia/unbundling_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/unbundling_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

https://www.treccani.it/enciclopedia/disaccoppiamento_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

<https://www.inc.com/soren-kaplan/want-digital-disruption-decouple-customer-experience.html>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-consumer-decision-journey>

<https://its-campus.com/blog/retail-innovation/#>

<https://medium.com/swlh/why-are-digitally-native-brands-revolutionizing-retail-and-why-no-brand-is-safe-7e39e5eb061c>