

Online vs offline: la distribuzione si spinge oltre

di Guido Cristini*

Mai come nelle settimane più critiche legate alla pandemia da Covid-19, la distribuzione moderna ha svolto un ruolo essenziale per l'economia e la società, assicurando che i prodotti raggiungessero i consumatori finali. E mai come in questo momento congiunturale, nel nostro Paese l'opinione pubblica pare accorgersi della rilevanza assunta dalle imprese commerciali nel fornire servizi senza i quali le persone non avrebbero accesso ai prodotti di prima necessità.

Nei momenti di crisi si comprende meglio il valore di rendere disponibile l'offerta dei prodotti in qualità e in quantità sufficienti per i clienti finali, la rilevanza di definire un corretto posizionamento di prezzo ai beni, l'importanza nell'assicurare un ampio orario di apertura dei punti di vendita, la presenza di servizi assolutamente essenziali come, per esempio, le consegne a domicilio e il credito al consumo per determinati segmenti di domanda (1).

In realtà, in diversi ambiti (conviene citare, innanzitutto, quello costituito dai policy maker) e al di fuori dei periodi emergenziali, spesso si sottovaluta il ruolo svolto dalla distribuzione moderna sia nella valorizzazione delle filiere manifatturiere sia nel calmierare i prezzi al consumo e, pertanto, nel contributo offerto alla difesa del potere di acquisto dei cittadini. Spesso, anzi, si ha l'impressione che nel dibattito pubblico in tema di creazione di valore per la comunità, i fattori di distintività e di efficienza propri della distribuzione moderna, siano, in larga parte, trascurati.



© SHUTTERSTOCK - ELENABSL

* **Guido Cristini** è Ordinario di Economia e Gestione delle imprese nel Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali dell'Università di Parma.

A tal proposito, è quanto mai utile analizzare le strategie perseguite dai principali retailer in termini di innovazione di servizio al fine di comprendere in che modo la distribuzione concorra alla modernizzazione del Paese. In una prospettiva di lungo termine, è prioritario disporre di un quadro interpretativo in grado di leggere le direttrici di sviluppo della distribuzione in un mercato che appare, mai come in questa fase, connotato da rilevanti mutamenti. In particolare, di fronte all'avanzata impetuosa dell'economia digitale e dello sviluppo delle vendite on line ci si deve interrogare se il cambiamento in atto nel comportamento d'acquisto delle persone ponga in oggettiva difficoltà la distribuzione moderna che si basa, in prevalente misura, su una struttura di punti vendita fisici. E in questo quadro, occorre domandarsi (2) se le leve di retail mix classiche (assortimento, *pricing*, *space allocation*, promozioni, servizi in punto vendita) non debbano essere sostituite dalla manovra degli strumenti canonici dell'economia digitale, costituiti, come è noto, da content, e-commerce e community (3).

La tesi che in questo contributo si intende sostenere è che, nel quadro specifico della filiera dei prodotti di largo e generale consumo, le leve di retail mix tradizionali risultano ancora fondamentali ai fini della creazione di un patto fiduciario con il cliente finale, ma devono essere accompagnate con strumenti e metodi che, nell'ambito della digital economy, hanno dimostrato di essere particolarmente efficaci.

LE ASPETTATIVE DELLA DOMANDA

Come è noto, alcune direttrici di trasformazione hanno, nel corso di questi ultimi anni, determinato degli effetti sulle aspettative delle persone che si sono tradotti in mutamenti significativi nei comportamenti di acquisto e di consumo. Fenomeni che si sono dispiegati a seguito delle innovazioni tecnologiche e che hanno innescato cambi di atteggiamento e di abitudini in segmenti sempre più ampi di domanda.

Su questa tematica, diverse indagini realizzate in questi anni nel nostro Paese hanno saputo cogliere, meglio di altre, le attese degli italiani (4), evidenziando quanto queste, di fatto, richiedano nuove politiche da parte delle imprese presenti nella filiera alimentare. In tale cornice, e intendendo sintetizzare solo i principali fenomeni che hanno delle ricadute sui comportamenti di acquisto del cittadino-cliente, quattro appaiono, a mio giudizio, quelli di maggiore rilevanza.

LA RICHIESTA DI SEMPLIFICAZIONE

Il primo è costituito dalla richiesta di semplificazione. Con questo termine si intendono le modalità che vengono intraprese dalle imprese nella prospettiva di ridurre le difficoltà che incontra (o può incontrare) il

cliente nella fase di selezione dei prodotti o dei servizi, facilitandogli il processo decisionale. Ovviamente l'obiettivo implicito ma centrale della richiesta di semplificazione risulta quello di poter abbattere i tempi necessari per selezionare ed eventualmente acquistare ciò di cui il cliente necessita. Tra le parole chiave di questa richiesta trasversale, che diventa poi elemento di scelta del cittadino-attore, vi sono la facile «accessibilità» ai beni e ai servizi, la «semplicità» nel processo decisionale, l'«informazione comparata» di variabili considerate determinanti, la «presenza di servizi» realmente avvertiti come «utili». Questo significa poter disporre dei prodotti e/o dei servizi in modo rapido, in quanto a monte si è stati in grado di progettare un processo che faciliti la comprensione del cliente e abbatta le resistenze. Si tenga presente come una parte sempre più consistente di clientela accede al commercio digitale in quanto veicolo che consente di disporre di un set informativo ampio, in grado, tra l'altro, di essere condiviso in rete con la propria comunità social. La facilità di acquisto (online o offline) e di consumo (a livello di prodotto/servizio) esprime, quindi, un bisogno primario del nuovo cliente che sempre di più tende a rifuggire proposte massificate, ridondanti, non esplicitate che rallentano il processo decisorio e sollevano delle incertezze in ragione dell'eccessiva scelta che ha di fronte.

L'ATTENZIONE ALLA SOSTENIBILITÀ

Il secondo fenomeno è da individuarsi nell'attenzione alla sostenibilità da parte della grande maggioranza dei cittadini. Principio guida della richiesta di un'autentica sostenibilità appare la ricerca di soggetti (imprese, istituzioni, mondo associativo) che manifestino un'attenzione verso la società nel suo complesso e che si siano impegnati a raggiungere obiettivi migliorativi sia in ambito ambientale sia sociale.

L'affermarsi di tale visione ha comportato mutamenti di non poco conto nelle politiche progettate dalle imprese. Per queste ultime, diventa fondamentale disporre di un'elevata reputazione presso i diversi attori presenti nel mercato, visto che sempre di più appare correlata alle azioni poste in essere per ridurre l'impronta ambientale e per farsi carico della società nel suo insieme (a volte a livello di territorio, a volte nei confronti di segmenti di domanda in difficoltà).

Le attese di una parte crescente della domanda nei confronti delle imprese hanno riguardato l'adesione a politiche volte a rimettere in discussione il precedente modo di operare – avvertito come non più sostenibile sotto il profilo del consumo di alcune risorse – attraverso una profonda riconversione del proprio operato che tenga conto della difesa dell'ambiente come fattore prioritario. Al contempo, si richiede alla business community di ridefinire alcuni processi decisionali,

individuando azioni continuative attraverso le quali le imprese restituiscano concretamente una parte del valore generato alla comunità. In questo contesto, si rileva una crescente sensibilità per azioni di sostenibilità sociale che non solo considerino come destinatari delle azioni virtuose il personale interno alle imprese, ma anche ambiti territoriali nei quali queste ultime operano. Si pensi alle azioni di sostegno alle popolazioni in difficoltà (nuova povertà, anziani, persone con disabilità) o ad azioni concrete a favore delle comunità locali (investimenti per il verde pubblico, il sostegno economico a scuole o asili, gli investimenti per ospedali ecc.).

LA DIFESA DEI VALORI DISTINTIVI ITALIANI

Il terzo driver di mutamento è rappresentato dalla difesa dei fattori di distintività culturale che connotano il nostro Paese e che derivano dal patrimonio di elementi identitari ereditato dalle generazioni precedenti. Ovviamente il fenomeno che per brevità è stato chiamato *heritage* si sviluppa, in parte, come elemento difensivo di un processo di omologazione generale che, a livello mondiale, caratterizza i comportamenti di consumo, soprattutto in ambito alimentare. Anche in questo contesto, sempre di più il cittadino-cliente è interessato a recuperare i valori del «saper fare», tipico delle tradizioni locali, in diversi campi.

Per quanto attiene al nostro Paese si consideri, per esempio, le capacità e le competenze presenti nei diversi distretti industriali e nei singoli territori che hanno saputo far fronte ai processi di globalizzazione difendendo le specificità, adattando i processi di rete e supportando le imprese nella competizione internazionale. Ciò si è tradotto in una rinnovata attenzione del senso di appartenenza a tali tradizioni, fenomeno che ha determinato poi un impegno concreto nei confronti dei territori di riferimento. Questo significa, in ambito alimentare, la difesa dei valori, delle conoscenze antiche in campo gastronomico, dei disciplinari di produzione locali, del sapere artigianale, elementi, tutti, che hanno contribuito alla rappresentazione e alla narrazione dei fattori di distintività del made in Italy alimentare (e non solo) nel mondo.

LA RICERCA DI TRASPARENZA E AUTENTICITÀ

L'ultimo rilevante indirizzo che ci viene restituito dalle indagini di matrice sociologica sulla domanda riguarda la ricerca di trasparenza e di autenticità nei rapporti di scambio e, di conseguenza, nelle relazioni con le marche, i prodotti, i punti di vendita. Ne consegue che per l'impresa diventa prioritario narrare il vero, porre in essere un processo comunicativo fondato su elementi oggettivi, certi, misurabili. In questo ambito, le dimensioni emozionali di una qualsiasi offerta non possono essere più utilizzate per occulta-

re o rimuovere eventuali punti di debolezza sul piano funzionale. Il ricorso sempre più frequente alla rete digitale e alle informazioni presenti tendono a ridurre le aree di opacità relative al comportamento degli attori economici. Diversamente dal passato, le informazioni che vengono veicolate in rete possono, in un tempo molto limitato, raggiungere un numero elevato di persone, in virtù del ruolo e della diffusione di internet nella società contemporanea (5). Oggi il sistema di relazioni richiede un'attenzione maniacale in tema di trasparenza, in quanto la verifica e il controllo possono attivarsi in modo autonomo grazie alla rete e alla costante interconnessione.

IL COMPORTAMENTO DI ACQUISTO DELLA DOMANDA

Nello scenario appena descritto interessa comprendere come le attese dei cittadini si traducano in nuovi processi di acquisto, alla luce, anche, dalle nuove opportunità offerte dalla tecnologia digitale e dall'online.

Un primo dato che interessa conoscere riguarda l'ammontare degli acquisti tramite l'online. I dati forniti dall'Osservatorio del Politecnico di Milano (6) evidenziano come, nel corso del 2019, le vendite attraverso l'online siano cresciute del 15 per cento rispetto all'anno precedente e abbiano raggiunto nel nostro Paese il valore di 31,6 miliardi di euro.

Per quanto attiene al settore del largo consumo, gli acquisti online sono cresciuti del 42 per cento, anche se l'ammontare complessivo è nell'ordine degli 1,6 miliardi di euro, cifra che rappresenta meno del 2 per cento del valore complessivo generato dal mercato in questione.

In ragione a tale scenario, è opportuno interrogarsi, innanzitutto, su quali siano le nuove attese del cliente nel processo di selezione dei punti vendita e quale ruolo svolgano le dimensioni esperienziali in tale ambito. In altri termini, interessa comprendere se i punti vendita possano risultare luoghi in grado non solo di offrire soluzioni ai nuovi fabbisogni espressi dal cliente, ma di favorire la condivisione di esperienzialità, fattore distintivo in un contesto fisico. Inoltre, alcune indagini ci restituiscono il profilo di un cliente non solo attento, curioso e determinato a vivere un'esperienza di acquisto positiva, ma interessato a partecipare al processo esperienziale. Ne discende che il consolidato modello secondo cui il cliente risulti sostanzialmente il terminale delle azioni di marketing sviluppate da parte dei diversi attori della filiera, non esiste più.

Anzi, in questo scenario di mercato nel quale una costante è costituita dalla crescente presenza di informazioni a beneficio del cliente finale, ne consegue che la selezione della modalità di acquisto avviene sulla base

della partecipazione attiva alla costruzione e alla personalizzazione del servizio.

Di fatto, la crescente digitalizzazione della società ha comportato una rilevante trasformazione delle modalità di acquisto perseguite dal cliente in ragione di diversi fattori, non ultimo la ricerca di risparmiare tempo. In tale quadro e, ai fini di una sintetica classificazione dei comportamenti in essere, le modalità di acquisto, in presenza dell'opzione digitale, appaiono sostanzialmente di tre tipi.

La prima è costituita dall'acquisto realizzato mediante un percorso unicamente fisico che si manifesta nella valutazione comparata dei diversi format distributivi spazialmente prossimi alla residenza (o al luogo di lavoro) del cliente, il quale li selezionerà in base ai fabbisogni presenti e ai benefici attesi (7).

La seconda modalità di acquisto, al contrario, si determina quando il cliente predilige acquisti realizzati esclusivamente attraverso piattaforme digitali che gli consentono di raccogliere informazioni e comparare condizioni e prezzi. In questo caso, il cliente decide di non frequentare i punti di vendita e la spesa realizzata online gli viene consegnata direttamente a casa secondo un iter e una temporalità concordata con l'operatore (8).

Nella terza opzione lo shopper associa agli acquisti online anche un'attività offline che si può esplicitare nel ritiro della spesa presso punti di stoccaggio determinati. Si tratta della modalità di acquisto denominata

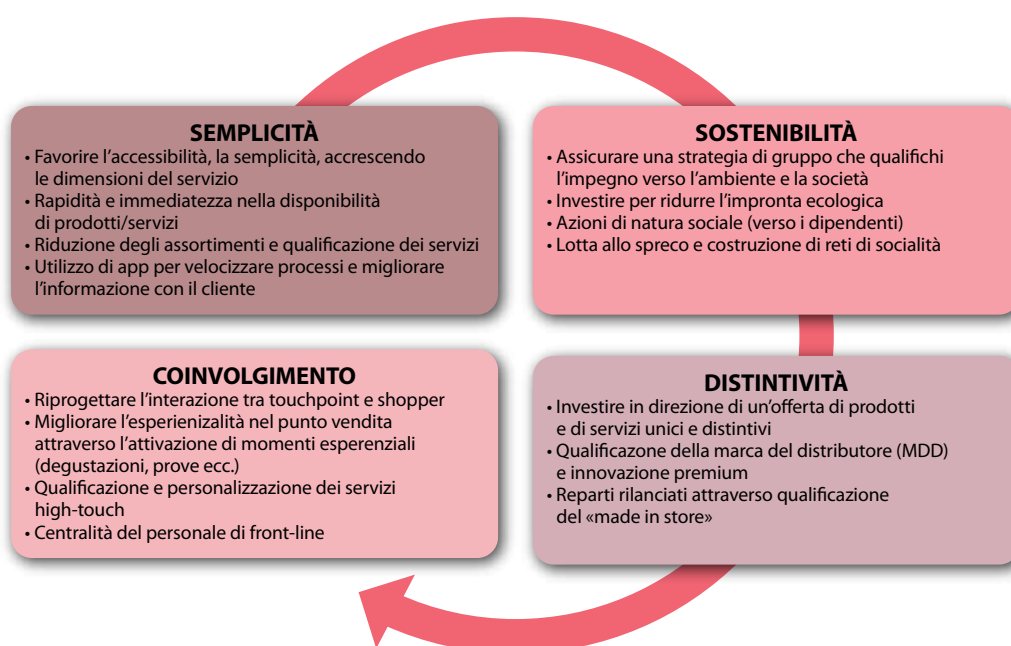
comunemente «click and collect», nella quale il cliente ordina online la spesa e la ritira successivamente in un deposito convenzionato a lui più prossimo sotto il profilo spaziale. Questa opzione ha il vantaggio di abbattere i tempi dell'attività di shopping fisico, consentendo al contempo di disporre in poco tempo (anche due-tre ore dall'effettuazione dell'ordine) dei prodotti acquistati presso lo stesso punto vendita o in determinati *collection point*, denominati «locker». Per lo shopper il vantaggio della formula risiede nell'abbattimento del tempo dedicato all'acquisto e nella rapida disponibilità dei prodotti senza riconoscere oneri aggiuntivi legati alla consegna.

RIQUALIFICARE I CANALI DI VENDITA

Di fronte al quadro appena succintamente descritto, c'è da domandarsi quali politiche siano state attivate dalla distribuzione moderna per qualificare la propria offerta, innovare i servizi e attrarre un cliente che, come si è segnalato, dispone di sempre maggiori alternative quanto a modalità e luoghi di acquisto da selezionare.

Al di là delle diversità riscontrabili in relazione a fattori di diversa natura (spaziale, competitiva, connessa al potere di acquisto della domanda), alcuni indirizzi perseguiti dai retailer nel corso di questi ultimi anni paiono abbastanza convergenti e possono essere qualificati attraverso quattro parole chiave: «semplicità», «sostenibilità», «distintività» e «coinvolgimento» (Figura 1).

FIGURA 1 | GLI INDIRIZZI DI MUTAMENTO NELLE POLITICHE DI OFFERTA DEI RETAILER ITALIANI



LA SEMPLICITÀ

Una parte rilevante delle trasformazioni in atto a livello di rete di vendita è stata realizzata seguendo un processo complessivo di semplificazione, il cui obiettivo primario risulta l'offerta al cliente di un'esperienza di acquisto semplice, organica, strutturata. Un tale approccio è rilevabile in diversi ambiti: semplificazione quanto a dimensione complessiva di punto vendita e, quindi, in alcuni casi, riduzione della superficie media assegnata all'offerta di prodotti (a volte a beneficio di altre attività); semplificazione assortimentale realizzata attraverso una rivisitazione sensibile della numerica delle referenze in offerta, ma accompagnata a interventi volti a sviluppare i segmenti più innovativi e dinamici (9); semplificazione di tutti i processi che possano rallentare le attività di shopping nel punto vendita e, quindi, l'attivazione di servizi di natura tecnologica che forniscono benefici al cliente (si pensi in primo luogo all'attività di *self checking* dei prodotti acquistati e di *self payment* finale). Infine, una semplificazione dei servizi offerti attraverso la selezione solo di quelli in grado di creare valore per il cliente finale. In tale prospettiva, il focus della progettazione si incentra non tanto sulla varietà e sull'ampiezza dei servizi offerti, ma sulla capacità di renderli sempre più in linea con le attese dello shopper (prima tra tutte il risparmio di tempo dedicato ad attività considerate da quest'ultimo non gratificanti, come l'attesa alle casse).

LA SOSTENIBILITÀ

Il secondo fattore, come si è anticipato, è rappresentato dalla sostenibilità, ovvero da politiche esplicite che testimoniano l'impegno dell'insegna verso l'ambiente e la società. Problematiche un tempo fatte proprie solo da alcune insegne che attualmente sono presidiate con attenzione e investimenti da tutti i retailer. Se si analizzano i report di sostenibilità realizzati ogni anno dai maggiori retailer presenti sul mercato (10) si ha immediato riscontro del rilevante investimento realizzato su questo versante. Provando a fornire una sintetica chiave di lettura alla moltitudine di azioni poste in essere dai retailer, si segnalano qui quelle che risultano di più facile comprensione da parte dei clienti finali. Una prima vertice sulle politiche di natura ambientale, volte a ridurre l'impronta ecologica da parte di ciascun operatore. In tal senso, si segnalano le azioni volte a contrarre i consumi di energia nei punti vendita, a ridurre le emissioni di CO₂ derivanti dal ciclo logistico, agli interventi volti ad abbattere l'impatto del packaging dei prodotti e a favorirne il riutilizzo nel sistema di filiera. Su quest'ultimo fronte sono diverse le iniziative apprezzate dagli shopper, i quali hanno iniziato a considerare questo aspetto un fattore non marginale nella selezione non solo dei prodotti, ma anche

dei punti vendita delle diverse insegne. Inoltre, diversi retailer hanno attivato politiche significative volte ad ampliare l'offerta dei prodotti freschi derivanti da agricoltura biologica attraverso la promozione di modelli di monitoraggio costante nelle diverse filiere gestite. In questo ambito, da segnalare anche l'impegno profuso dai retailer nelle filiere della carne che si è tradotto nell'attivazione di policy rigide nei confronti dei produttori volte a favorire il benessere animale.

Un secondo fronte presidiato dai retailer riguarda la sostenibilità sociale, ovvero quelle azioni poste in essere per migliorare le condizioni di lavoro e di vita delle persone che operano all'interno dell'insegna o nelle imprese di fornitura a monte. Questo monitoraggio richiede un notevole impegno da parte dei retailer, specialmente quando i prodotti sono trasformati da fornitori che operano in alcuni Paesi nei quali le normative sulla difesa dei lavoratori appaiono opache. Sul terreno delle azioni promosse a favore della società conviene poi segnalare le politiche anti-spreco organizzate da diversi retailer e volte a contrarre le quantità di merci che rischiano di essere inviate in discarica ogni giorno. Si tratta di attività rilevanti indirizzate a far sì che i prodotti connotati da immediata scadenza siano messi a disposizione, attraverso l'intermediazione di associazioni del terzo settore, della popolazione indigente (11).

LA DIFFERENZIAZIONE

La terza direttrice perseguita dalla distribuzione moderna è costituita dalla differenziazione, ovvero da una politica volta a rendere distintiva, curata, qualificata l'offerta veicolata all'interno delle strutture di vendita. In questo ambito, le dimensioni prevalenti di tale azione riguardano la scelta assortimentale (nelle diverse articolazioni, categoria, segmenti, marche, referenze) e la cura con cui vengono spiegate le scelte operate. Si pensi, in tale ambito, alle politiche di inserimento della marca del distributore nei segmenti dell'alta qualità, della funzionalità, del biologico fondata su una proposta al consumatore di prodotti unici, realizzati, a volte da operatori esclusivi, che si qualificano per essere eccellenti e innovativi.

Un altro fattore di distintività è, senz'altro, costituito dalla realizzazione di accordi con importanti chef in grado di accompagnare lo sviluppo qualitativo dell'offerta nei reparti dei freschi che, come è noto, svolgono un ruolo fondamentale in termini di attrazione e di esperienza nei confronti della domanda. In questa sede, si segnala il recente accordo sottoscritto da Esselunga con i fratelli Cerea per lo sviluppo di prodotti unici nell'ambito della gastronomia e della pasticceria di qualità, due reparti che, nel nostro Paese, sono in grado di accrescere la distintività e la reputazione del-

le insegne. Si tratta di una strategia volta a enfatizzare il «made in store», per la quale il retailer racconta allo shopper che quel tipo di prodotto (in termini di qualità, di materie prime utilizzate, di estetica, di esperienza) lo si può trovare solo nei suoi punti vendita perché è il derivato di collaborazioni importanti con specialisti dedicati e riconosciuti, in grado di differenziare l'offerta (12). Insomma, la strategia in questione si esplicita nel passaggio da un'offerta sostanzialmente «massificata e basata sulla convenienza assoluta» a una nella quale le parole chiave sono «distintività e valore». Ciò comporta la veicolazione di messaggi nei quali l'offerta diventa curata, specifica, qualitativa, e dove la narrazione stessa della distintività contribuisce ad alimentare il senso di un'esperienza gratificante e unica per lo shopper.

LA PERSONALIZZAZIONE E IL COINVOLGIMENTO

Infine, l'ultima strategia sviluppata è riconducibile alla personalizzazione e al coinvolgimento, ovvero a politiche volte a migliorare l'esperienza di acquisto della clientela attraverso servizi in grado di rispondere a bisogni specifici. In questo caso, il ricorso agli strumenti di natura digitale è stato di rilevante utilità in quanto, sempre di più, la decisione sul luogo e sulle modalità di acquisto dello shopper sono il frutto della raccolta di informazioni da media di diversa natura. In questo viaggio esperienziale, la letteratura di marketing più recente fa preciso riferimento alle tecniche di fidelizzazione che richiedono, da parte dell'insegna, un presidio costante dei diversi punti di contatto ai quali lo shopper fa riferimento (13). Nel percorso di analisi fondato sull'individuazione dei bisogni del cliente e della loro ponderazione ai fini dei processi di acquisto, il retailer è chiamato ad armonizzare le diverse leve utilizzate per interagire in modo efficace con lui durante l'intero viaggio. Si pensi al ricorso agli alert di comunicazione digitale, ai processi di evidenziazione delle offerte personalizzate, alle azioni promuovibili direttamente all'interno del punto vendita e qualificate attraverso il ricorso agli strumenti di merchandising (14).

L'armonizzazione delle azioni riguarda sia la componente informativa sia quella ludica. In alcuni casi, secondo la prospettiva della fedeltà, tali azioni dovrebbero poi ricondurre a un beneficio che può avere natura economica o no. L'esperienza attiva, il favorire nel cliente un vissuto positivo quale derivato anche dell'attivazione di dimensioni emozionali (divertimento, attenzione, partecipazione ecc.) rimette al centro del sistema relazionale l'insegna. Relativamente alla componente digitale, l'attivazione di supporti tecnologici nei reparti in grado di fornire, per esempio, informazioni nutrizionali aggiuntive al cliente risponde

senz'altro a questa logica (15). Si tratta di favorire una progettazione di acquisto nella quale il cliente diviene protagonista attivo dei suoi acquisti, sceglie percorsi finalizzati e accresce il suo grado di condivisione di esperienza con l'insegna (16). La proliferazione di applicazioni tecnologiche sempre più sofisticate e innovative hanno favorito l'affermarsi di una comunicazione di natura trans-mediale (17). «Una comunicazione in grado di utilizzare, di norma, una modellistica a supporto della creazione di storie da parte anche di persone non direttamente coinvolte con il processo di produzione principale» (18). Il terreno della co-creazione tra insegna e cliente può essere testimoniata sia nella prospettiva della domanda sia dell'offerta. Si pensi, a tal fine, al contributo che può fornire il cliente su tre principali aree tematiche:

- i servizi di punto vendita, ovvero la ridefinizione di alcuni processi di facilitazione di acquisto che è stata qualificata e implementata proprio in virtù di un'interazione costante con gli utenti;
- l'offerta dei prodotti di marca del distributore, che si è modificata nel tempo anche in ragione del contributo offerto dal consumatore in termini di valutazione della qualità percepita (19);
- l'efficacia delle attività di natura promozionale rilevata attraverso la ricerca realizzata attraverso le carte fedeltà e sulle redemption relative ad alcune iniziative personalizzate con strumenti online.

LIMITARE I TEMPI IMPRODUTTIVI DELLA CLIENTELA

Un'ulteriore azione che ha accomunato i principali retailer è, senza dubbio, la progettazione di processi e strumenti volti ad abbattere alcuni tempi improduttivi che la clientela vive all'interno dei punti vendita. Due le fasi di particolare rilevanza per lo shopper.

La prima riguarda l'accesso al punto vendita (si pensi agli spazi per i parcheggi, alle modalità per favorire l'ingresso, alla disponibilità dei carrelli ecc.), per il quale la distribuzione ha perfezionato l'attivazione di un'area di accoglienza (o *welcome area*) dove al cliente vengono fornite le risposte ai quesiti posti, nonché un supporto per la successiva attività di acquisto. Si consideri, per esempio, la disponibilità di monete per l'utilizzo del carrello, l'informativa sulle carte fedeltà, le modalità di utilizzo di eventuali coupon, il ritiro dei regali previsti al raggiungimento di un determinato ammontare nel numero dei punti fedeltà e così via.

La seconda tematica nella quale i distributori sono intervenuti ha riguardato il processo di *check out*, ovvero il momento nel quale si controlla la spesa effettuata e si procede al pagamento. Su questo terreno gli investimenti da parte dei distributori hanno riguardato diversi aspetti, sia di natura *hard* sia *soft*, come:

- lo sviluppo delle modalità di *fast pay* automatiche, con l'abilitazione di casse specifiche per tale pagamento;
- l'attivazione di carte di credito/debito prepagate volte a ridurre l'utilizzo di contante e a favorire una dilazione dei tempi di pagamento da parte del cliente.

Attraverso la velocizzazione dei processi di entrata e di uscita dal punto vendita, le insegne hanno risposto alla domanda crescente della clientela che richiede l'abbattimento dei tempi passivi, nei quali non svolge un'attività gratificante ma, al contrario, deve attendere la conclusione di processi percepiti come a ridotto valore aggiunto.

I SERVIZI HIGH-TOUCH E IL NUOVO RUOLO DEL PERSONALE DI CONTATTO

Quanto finora riportato evidenzia, in modo inequivocabile, come le innovazioni poste in essere dalla distribuzione transitino obbligatoriamente attraverso l'adozione intelligente e selettiva (anche) di strumenti riconducibili all'ambito tecnologico. In particolare, il processo messo in atto dalla rivoluzione tecnologica e dall'utilizzo massivo dei digital device, che ha prodotto mutamenti irreversibili nei comportamenti di acquisto, sembrerebbe indebolire il sistema relazionale classico tra insegna e cliente e nel quale le dimensioni fisiche apparivano prevalenti.

In una parte della letteratura di matrice prevalentemente manageriale e professionale (20), si assiste così al consolidarsi di una tesi secondo la quale le dimensioni fisiche, tangibili, risultano inutili, ridondanti, costose, per certi versi un retaggio del passato. In questa visione, il tempo della relazione diretta appare del tutto tramontato con l'avvento dello smartphone (e di applicazioni connesse) e il successo della customer experience è da ascrivere unicamente all'utilizzo coerente e sapiente degli algoritmi di calcolo.

In realtà, dall'esperienza della quasi totalità dei retailer che sono cresciuti maggiormente nel corso degli ultimi anni, e seguendo la letteratura più attenta e originale, si colgono segnali di diverso timbro, nel quale si è consapevoli che ancora oggi una parte del valore è realizzato dal personale di contatto durante i processi di relazione (21).

Anzi, è parere di chi scrive che proprio in ragione di una generalizzata adozione massiva della tecnologia da parte della distribuzione nel prossimo futuro, un vantaggio competitivo difendibile possa essere ottenuto attraverso la manovra delle dimensioni fisiche, ovvero degli aspetti che, in diverso modo, riconducono alla relazione diretta e tangibile con il cliente. In tale prospettiva, per i retailer, si tratta di perseguire una strategia che preveda il presidio dei servizi high-touch (22) attraverso un personale di contatto chiamato a fornire un apporto innovativo.

In tale quadro, si possono senz'altro individuare due principali processi che coinvolgono (con diversa intensità) il personale di front-line:

- le attività di relazione nei reparti a servizio per i quali è previsto il contatto con gli specialisti di reparto (salumieri, pasticceri, macellai, responsabili del reparto pesce ecc.);
- la relazione finale con il personale addetto al *check out* nella fase di pagamento.

Le parole chiave che devono ispirare il personale di front-line non possono che essere quelle evidenziate dalla letteratura di marketing dei servizi (23) e che sono empatia, attenzione, problem solving, rapidità esecutiva.

Ciò richiede una costante azione di monitoraggio delle attese della clientela anche in relazione a quanto viene assicurato, a livello di singolo processo, dai rivali. Senza una politica continuativa di raccolta delle



informazioni e di misurazione della distanza tra attese del cliente e offerta del punto vendita si può correre il rischio di non mettere a fuoco la gerarchia dei bisogni e, quindi, le modalità di risposta più opportune. In tale prospettiva, la progettazione di un modello di analisi costruito sulle proprie specificità di servizio e misurato con strumenti avanzati appare non solo rilevante, ma necessario proprio in uno scenario che riconosce un ruolo sempre più cogente alle dimensioni digitali.

Nell'ambito dei servizi high-touch è quindi necessario che i retailer approfondiscano le modalità di relazione con i clienti, nonché i linguaggi più corretti da utilizzare in tale ambito. Su questo terreno la letteratura di marketing è quanto mai sviluppata (24), in particolare a seguito dello sviluppo di tecnologie abilitanti per il consumatore. Ciò che le insegne sono chiamate a perfezionare risulta il modello scelto nella veicolazione del messaggio che dovrà prevedere un coinvolgimento del cliente e la possibilità da parte di quest'ultimo di modificare contenuto e intensità. Se attualmente i touchpoint digitali forniscono informazioni e indicazioni puntuali che supportano il cliente nel quadro delle proprie scelte, le modalità di contatto fisico dovranno essere progettate in una logica di integrazione.

Nel complesso, ciò che, in certa parte, va superato è un atteggiamento da parte del personale fondato sull'anomia e sulla scarsa capacità empatica nei confronti della clientela oppure, al contrario, relazioni basate sulla comunicazione di elementi, informativi o di altra natura, incentrati esclusivamente sulle caratteristiche dell'offerta e non sui bisogni attesi. Diventa

prioritario l'accompagnamento del cliente in terreni di condivisione delle informazioni più complesse che, in certa misura, richiedono una decodifica in ragione del tipo di clientela coinvolta.

Occorre, pertanto, liberare il personale dalle attività routinarie, basiche, ripetitive a favore di quelle a maggior valore aggiunto nei modi e nei tempi previsti dalla nuova progettazione dei servizi, nei contatti con il cliente finale. Si pensi al lavoro di controllo e di *check out* alle casse che appare sempre di più un'attività anacronistica in ragione delle tecnologie a disposizione. Al contrario, occorre ricentrare sulle persone il valore, incrementando la capacità di leggere le situazioni e di contribuire attraverso modelli diversi di relazione, al coinvolgimento attivo del cliente.

Appare del tutto evidente che se i retailer non riprogettano le attività di front-line attraverso strumenti e modelli diversi (si pensi al potenziamento dei gruppi interni, alla costruzione di laboratori tra dipendenti progettati per studiare nuove soluzioni, alla definizione di sistemi di premio fondati sulla soddisfazione dei clienti ecc.) in grado di favorire il mantenimento di un clima aziendale positivo, è difficile che possano ottenere un vantaggio competitivo nei confronti dei gruppi operanti nell'online. Quanto finora anticipato, rimanda a percorsi di sviluppo organizzativo capaci di coinvolgere popolazioni aziendali molto numerose, in larga parte oggi impegnate in processi altamente ripetitivi (25). Accrescendo competenze e capacità e ricostruendo un sistema di valore che riparta dai bisogni delle persone. A partire dal personale interno.

-
- (1) *Conviene citare, a tal fine, la vicenda di certo paradossale delle mascherine protettive antivirus. Appare evidente come in situazioni di contingentamento alla fonte, gli effetti sulla domanda risultano disarmanti (indisponibilità del prodotto in ampie aree del Paese, vincoli a valle nelle modalità e nelle quantità di acquisto, prezzo finale elevato e disancorato al valore effettivo ecc.).*
 - (2) *Sull'argomento, si rimanda a P.C. Verhoef, P.K. Kannan, J.J. Inman, «From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing», Journal of Retailing, 91(2), 2015, pp. 174-181.*
 - (3) *Sul tema dell'evoluzione della letteratura sul marketing digitale si rimanda a C. Lamberton, A.T. Stephen, «A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry», Journal of Marketing, 80(6), 2016, pp. 146-172.*
 - (4) *In questo ambito si fa preciso riferimento, tra le diverse analisi continuative sviluppate nel corso degli ultimi anni ai rapporti di Ref Ricerche, di Future Concept Lab, di Conad-Censis.*
 - (5) *Secondo il rapporto «Digital 2020: Italy», realizzato dall'agenzia We are Social, gli utenti attivi sui social media sono in Italia oltre 35 milioni.*
 - (6) *«L'evoluzione dello store: il ruolo del digitale», Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano, 26 febbraio 2019.*
 - (7) *Su questo tema si rimanda al recente libro Retailing al futuro, Milano, Egea, 2020, di cui sono autore. In particolare vengono analizzati i formati che sono cresciuti in termini di quota di mercato nel corso degli ultimi anni (superstore, discount e drug store) a danno di altri (ipermercato e supermercato tradizionale).*
 - (8) *Come evidenziato dai dati pubblicati dall'Osservatorio del Politecnico di Milano, l'acquisto online è prevalentemente utilizzato nel settore dei servizi o per prodotti a elevato valore e a ridotto tasso di riacquisto.*
 - (9) *Nel corso del 2019, IRI, società che si occupa di ricerche di mercato nel settore retail, rileva una riduzione in numerica dell'1,8 per cento delle referenze nel canale ipermercato e dell'1,4 per cento nel superstore, mentre un sostanziale mantenimento negli altri canali con eccezione del discount, in cui al contrario si amplia l'assortimento (+3 per cento).*
-

- (10) Un tempo era un'attività nella quale erano coinvolte esclusivamente le insegne *best in class* in Europa. Oggi i report di sostenibilità sono sviluppati dai maggiori retailer che operano nel nostro Paese.
- (11) Il caso senz'altro più noto (e storico) è costituito da Banco Alimentare. Attualmente sono diverse le associazioni del terzo settore che si occupano di recupero dei prodotti presso le catene distributive.
- (12) Si pensi in questi anni alla rilevante enfattizzazione mediatica che hanno avuto i programmi di cucina e il ruolo dei grandi cuochi nella qualificazione delle competenze gastronomiche delle famiglie. A questo va aggiunta l'attenzione che hanno in effetti ricevuto alcune tipologie di prodotti (si pensi non solo ai piatti tipici della tradizione italiana, ma anche ai piatti esotici) ampliando così la sensibilità dei potenziali cuochi sulla qualità e sulla distintività.
- (13) Per un aggiornamento sui temi della *loyalty* e sull'efficacia degli strumenti di coinvolgimento, si rimanda ad alcuni lavori recenti tra cui: G. Tomas, M. Hult, P.N. Sharma, F.V. Morgeson, Y. Zhang, «Antecedents and consequences of customer satisfaction: Do they differ across online and offline purchases?», *Journal of Retailing*, 95(1), 2019, pp. 10-23; J. Lee, E. Fang, J.J. Kim, X. Li, R.W. Palmantier, «The effect of online shopping platform strategies on search, display, and membership revenues», *Journal of Retailing*, 94(3), 2018, pp. 247-268; W. Liu, R. Batra, H. Wang, «Product touch and consumers' online and offline buying: The role of mental representation», *Journal of Retailing*, 93(3), 2017, pp. 369-391.
- (14) Le strumentazioni in questione appaiono quantomai avanzate e vanno in direzione di sollecitare i cinque sensi dello shopper (vista, tatto, udito, olfatto, gusto). Sulle diverse sperimentazioni in corso si rimanda ai magazine specializzati quali *Retail Watch*, *Mark Up*, *Food*, *Gdo-Week*, *Distribuzione Moderna*, *Largo Consumo*.
- (15) Sul tema si rimanda a C. Newman, E. Howlett, S. Burton, «Shopper response to front-of-package nutrition labeling programs: Potential consumer and retail store benefits», *Journal of Retailing*, 90(1), 2014, pp. 13-26.
- (16) C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, «Co-opting customer competence», *Harvard Business Review*, 78(1), 2000, pp. 79-87. In tale lavoro, gli autori hanno messo in luce come sia necessario per l'impresa coinvolgere il cliente nel processo di marketing creando le condizioni per favorire uno scambio utile nella prospettiva di realizzare innovazioni di reale interesse per quest'ultimo. Già allora, gli autori avevano compreso che il paradigma fino ad allora esistente di un cliente che fosse il terminale unicamente di azioni top-down andasse assolutamente superato verso modelli che sono stati definiti «di co-creazione». Il tema, di stringente attualità anche oggi, rimandava poi alla necessità di disporre di modelli organizzativi in grado di impiegare sistemi flessibili, nonché di favorire l'assunzione di competenze dall'esterno: ciò richiedeva l'adozione di un approccio di tipo organizzativo basato, in larga parte, su una cultura del cambiamento, a sua volta correlata a una visione nella quale i processi decisionali originassero dal basso.
- (17) Il termine è stato utilizzato per primo da H. Jenkins, *Convergence Culture: Where the Old and New Media Collide*, New York, New York University Press, 2006.
- (18) *Ibidem*.
- (19) In molti casi, questi ultimi hanno svolto un ruolo centrale nella valutazione dei prodotti relativamente alla congruità rispetto al bisogno che si intendeva soddisfare, alla qualità percepita, alla configurazione del packaging, nonché agli stessi meccanismi promozionali. Citiamo, a titolo di esempio, le politiche poste in essere da Coop in tema di MDD e di coinvolgimento dei soci nei processi anche di riprogettazione dei prodotti in relazione alla valutazione comparata con i prodotti di marca industriale.
- (20) In particolare nordamericana. Nel caso del retail si rimanda a *Progressive Grocer*, <https://progressivegrocer.com/>.
- (21) Mi limito a citare l'articolo di Liu, Batra, Wang, «Product touch and consumers' online and offline buying: The role of mental representation», cit.
- (22) Termine che identifica i servizi nei quali la dimensione umana è prevalente se non esclusiva. Il termine è stato coniato per prima da Jonh Naisbitt in un libro del 1982, dal titolo *Megatrends*.
- (23) Le dimensioni alla base del servizio eccellente rimandano ad alcune capacità individuali che il personale di contatto deve presidiare in modo prioritario e costante.
- (24) Sul tema si rimanda a R. Moore, M.L. Moore, M. Capella, «The impact of customer-to-customer interactions in a high personal contact service», *Journal of Services Marketing*, 19(7), 2005, pp. 482-91; N. Wunderlich, F. Wangenheim, M.J. Bitner, «Behaviours related to smart interactive services high tech and high touch: a framework for understanding user attitudes and behaviors related to smart interactive services», *Journal of Service Research*, 16(1), 2013, pp. 3-20.
- (25) A titolo di esempio, si tenga conto che in Conad operano circa 60 mila persone, tra dipendenti e soci e il 90 per cento circa di queste opera nei punti di vendita.

IN SINTESI

- Le tradizionali leve di retail mix risultano ancora fondamentali per la creazione di un patto fiduciario con il cliente finale, ma devono essere accompagnate con strumenti e metodi che, nell'ambito della digital economy, hanno dimostrato di essere particolarmente efficaci.
- Le modalità di acquisto avvengono sempre più spesso sulla base della partecipazione attiva del consumatore alla costruzione e alla personalizzazione del servizio.
- Le innovazioni nel settore della distribuzione transitano attraverso l'adozione intelligente e selettiva anche di strumenti riconducibili all'ambito tecnologico. Non va però dimenticata l'importanza degli aspetti fisici dell'esperienza d'acquisto: ancora oggi una parte del valore è realizzata dal personale di contatto durante i processi di relazione.