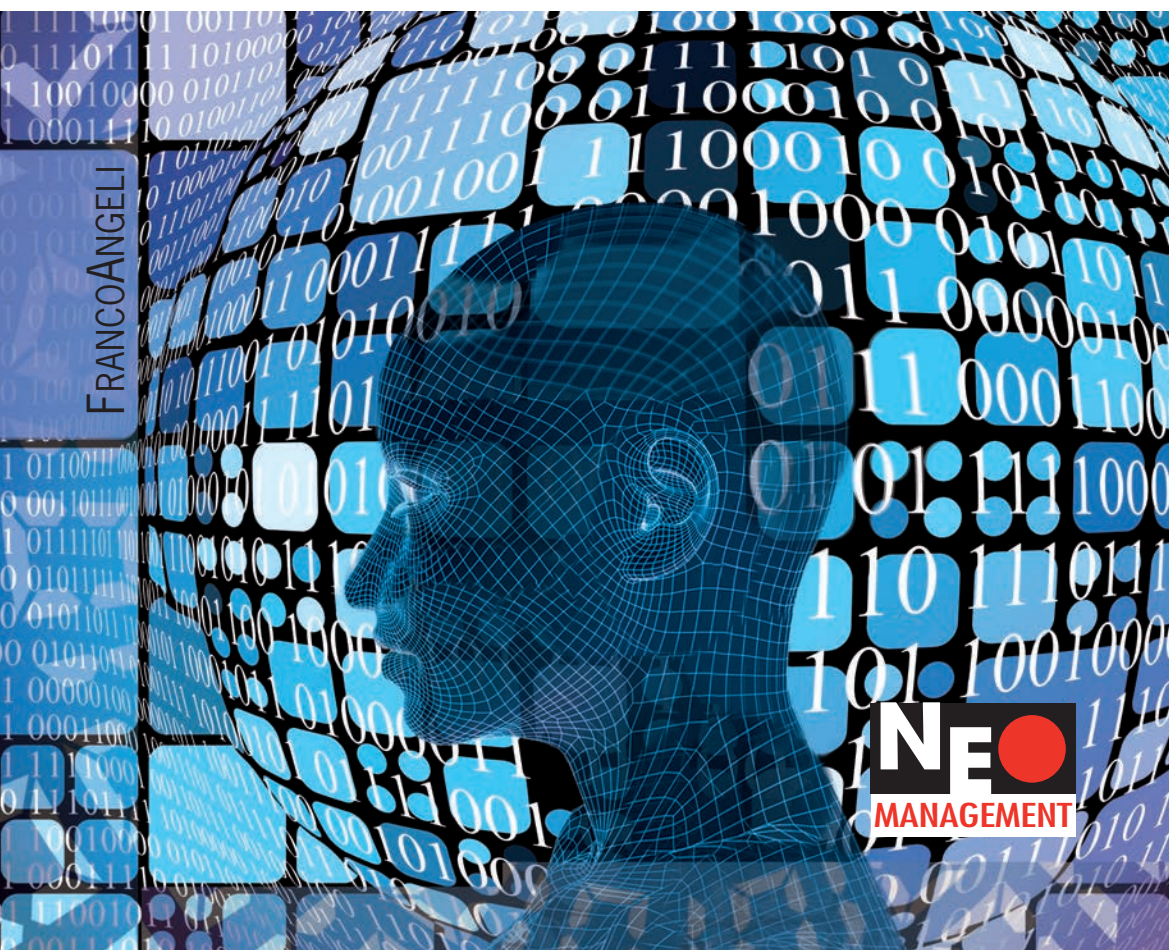


Alessandro Sisti

DIGITAL TRANSFORMATION WAR

Retailer tradizionali VS Giganti dell'e-commerce



FRANCOANGELI

NE
MANAGEMENT

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





Scenari e strumenti dell'innovazione digitale

“Neo” è il primo progetto editoriale crossmediale di saggistica che narra e spiega l'innovazione digitale attraverso l'innovazione digitale stessa. Per ogni titolo un testo cartaceo con un ebook e una piattaforma digitale di conversazione (<http://blog.francoangeli.it/neo/>), alimentati e aggiornati progressivamente dall'autore e arricchiti dagli utenti. Un processo narrativo e divulgativo continuo.

La collana affronta l'innovazione digitale nel suo complesso, come fenomeno culturale, scientifico e sociale e, contemporaneamente, ne approfondisce, in maniera verticale e specialistica, il particolare.

“Neo” è un prefisso da apporre alle varie aree trattate: impresa, management, comunicazione, scienze sociali, sanità, pubblica amministrazione. Per ogni area tematica, la collana raccoglie le opere di esperti, nazionali e internazionali. Lo scopo è di fornire la conoscenza degli strumenti per cogliere le opportunità che l'innovazione digitale apre e di tracciare il percorso cognitivo, in forma rigorosa e divulgativa, per comprendere i nuovi universi concettuali e operativi.

Un punto di incontro per tutti coloro che vogliono capire e confrontarsi in questa “neo-società”.

Direttore

Daniele Chieffi – Head of Media Relations Online ENI

Board scientifico

Paola Bacchiddu – Giornalista

Davide Bennato – Sociologo, Università di Catania

Giovanni Boccia Artieri – Sociologo, Università di Urbino

Daniele Chieffi – Head of Media Relations Online Eni

Luca De Biase – Direttore *Nova-Il Sole 24 Ore*

Ruggero Eugeni – Direttore Almed, Scuola di Alta Formazione dell'Università Cattolica di Milano

Cristiano Habetswallner – Responsabile sponsorizzazioni Telecom Italia

Sergio Maistrello – Giornalista e scrittore

Roberta Milano – Direttrice scientifica Italia di BTO (Buy Tourism Online)

Eugenio Santoro – Ricercatore, Istituto Mario Negri Milano

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



Alessandro Sisti

DIGITAL TRANSFORMATION WAR

Retailer tradizionali VS Giganti dell'e-commerce

FRANCOANGELI

NEO
MANAGEMENT

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Paolo D'Ammassa</i>	pag. 9
Ringraziamenti	» 13
Prologo	» 15
1. <i>Everytime and everywhere shopper</i>	» 17
1.1. Benvenuti nel mondo omnicanale	» 17
1.2. Il ruolo del negozio fisico e l'integrazione dell'esperienza tra canali	» 20
1.3. Internet è mobile	» 24
1.3.1. Un mercato in continua crescita	» 24
1.3.2. La diffusione dei mobile device	» 27
1.3.3. I mobile surfer sono la maggioranza degli utenti internet	» 29
1.3.4. Social network e Messenger	» 32
2. Mobile advertising e m-commerce	» 37
2.1. Il <i>consumer journey</i> e la pianificazione pubblicitaria omnichannel	» 37
2.2. La pubblicità mobile supera quella su pc desktop	» 41
2.2.1. Il mercato della pubblicità mobile	» 41
2.3. Mobile programmatic advertising	» 45
2.3.1. Il mercato programmatico è mobile	» 45
2.3.2. La creatività per i mobile device	» 46
2.3.3. Le potenzialità dei dati utente e le metriche di misurazione	» 48
2.3.4. La viewability degli spazi	» 51
2.3.5. Esempi di campagne mobile di manufacturer e retailer innovativi	» 53
2.4. e-commerce e mobile commerce	» 58

3. Strategie omnichannel nel retail	pag.	64
3.1. Dal multichannel all'omnichannel strategy	»	64
3.2. Retailer tradizionali in guerra contro i giganti dell'e-commerce	»	66
3.3. Sopravvivere in un mondo digitale	»	77
3.3.1. Rischi e opportunità nel mondo digitale	»	77
3.3.2. Il valore dell'informazione nella nuova catena del valore del retail	»	81
3.3.3. Strategie di presenza online per i retailer tradizionali	»	84
3.4. Supply chain elastica e smart logistic	»	88
3.4.1. I modelli logistici dei retailer italiani	»	92
4. Intelligenza artificiale	»	95
4.1. Negozi digitali per consumatori digitali	»	95
4.1.1. La digitalizzazione del punto vendita	»	95
4.1.2. Amazon Go, il primo negozio completamente digitale	»	100
4.1.3. Customer experience e Virtual Reality (VR) e Augmented Reality (AR)	»	103
4.2. Dal computer all'intelligenza artificiale	»	107
4.2.1. Machine learning & deep learning	»	107
4.2.2. Intelligenza artificiale as a service	»	109
4.2.3. Il mercato dell'intelligenza cognitiva e l' <i>internet of things</i>	»	111
4.2.4. Innovazione digitale nel retail	»	114
4.2.5. Management algoritmico	»	117
4.2.6. Sfide etiche nell'utilizzo dell'AI	»	119
4.3. I droni alla conquista dell'ultimo miglio	»	121
4.3.1. La logistica automatizzata di Amazon	»	121
4.3.2. I droni per la consegna: Just Eat e Pizza Domino's	»	127
4.4. Gli shopping assistant e l'e-commerce: Alexa, Siri, Google, Cortana	»	129
4.5. Facebook Chatbot Messenger e conversational commerce	»	139
5. Data driven marketing & advertising	»	147
5.1. I big data e la business intelligence	»	147
5.1.1. Il mercato italiano dei big data analytics e della business intelligence	»	147
5.2. Dalla segmentazione socio demografica alla scienza comportamentale	»	151
5.3. Il programmatic advertising arriva in televisione	»	154
5.3.1. Il mercato del programmatic advertising	»	154

5.3.2. La pianificazione televisiva programmatica	pag. 158
5.4. Omnichannel business analytics	» 161
5.4.1. <i>Consumer journey</i> multi-touch	» 161
5.4.2. I sistemi multi-attribution	» 162
5.4.3. Il funzionamento del sistema multi-attribution di Google Analytics	» 165
5.4.4. Multi marketing mix modelling e cross channel attribution	» 169
5.5. Le data management platform	» 171
5.5.1. Tassonomia delle data management platform	» 171
5.5.2. Look-alike-audience per individuare ed espandere i segmenti di utenti	» 178
5.5.3. <i>Data visualization</i>	» 181
6. Startup innovative nel retail	» 185
Postfazione , di <i>Layla Pavone</i>	» 203
Glossario	» 205
Bibliografia	» 211

L'innovazione è una intuizione lenta. È costruita sulla continua esplorazione dell'adiacente possibile e su una nuova e creativa associazione degli elementi di conoscenza già in nostro possesso.

Prefazione

Il 2017 si apre con fosche previsioni sulla chiusura dei negozi dei retailer tradizionali di ogni settore. È una lista lunghissima, che assomiglia sempre più ad un bollettino di guerra. JCPenney, la catena di grandi magazzini statunitensi con sede a Plano in Texas, chiuderà 138 dei suoi mille negozi. Macy's, l'azienda simbolo del retailing made in Usa, fondata nel 1858, prevede una significativa riduzione dei punti vendita, 68 nell'anno in corso, e altri trenta nel 2018. Sempre nel 2017, Sears e Kmart chiuderanno 150 negozi. HHGregg, che vende elettronica di consumo, elettrodomestici e arredamento, chiuderà 88 negozi, mentre RadioShack è in Chapter 11, e chiuderà 552 store. Anche i grandi brand produttori di abbigliamento stanno vivendo una profonda crisi nel canale distributivo fisico: Abercrombie & Fitch, Guess e Crocs chiuderanno rispettivamente 60, 60 e 120 negozi. Secondo un report di Bloomberg dello scorso 21 marzo, Payless, il grande department store di scarpe, stivali, accessori è vicina al fallimento e chiuderà tra i 400 e i 500 negozi. Staples, la cartoleria casalinga e professionale, 60. Il "drugstore" CVS 70, e così via.

Ma cosa sta succedendo? I consumatori non comprano più? È la Digital Transformation War, dove il web, i big data, e più in generale le tecnologie, stanno rivoluzionando i modelli di consumo e il mercato stesso, con una velocità impressionante.

I nuovi consumatori digitali infatti, connessi alla rete 24x7 grazie ad uno smartphone, non fanno più alcuna distinzione rispetto al canale in cui verrà realizzata la transazione: decidono di acquistare in uno store fisico, nel web. in un social network, spostandosi freneticamente tra i diversi punti di contatto aziendali, seguendo esclusivamente principi di convenienza, servizio, engagement.

La tecnologia disintermedia i retailer tradizionali, migliorando e personalizzando la customer l'experience del consumatore, che può comprare praticamente qualsiasi prodotto con un semplice click, con consegne a domicilio

in giornata o entro un finestra temporale di 1-2 ore. Mentre milioni di utenti preferiscono informarsi in rete, confrontare prezzi, leggere recensioni, e acquistare in un punti vendita, altri vedono, provano e toccano i prodotti in negozio, per poi cercarli online al minor prezzo. È la nuova frontiera del commercio omnicanale, per soddisfare i bisogni di acquisto in qualsiasi luogo ed in qualsiasi momento.

Nel frattempo Amazon continua a crescere, perché sì, come è ovvio, i consumatori non hanno smesso di comprare. L'azienda di Bezos ha già da tempo superato Walmart per valore di capitalizzazione, 280 miliardi di dollari contro 215 nel 2016, piazzandosi al nono posto nella classifica delle più grandi aziende globali quotate in Borsa. Il confronto sulle metriche di crescita è vinto da Amazon: + 27% dei ricavi nell'ultimo anno, contro un -0,7% di Walmart, con una espansione su un mercato globale dove il gigante di Seattle è leader. Wall Street scommette quindi sulle potenzialità future di Amazon, e non considera nel confronto i suoi profitti attuali, solo 2371 milioni (+304% rispetto al 2015) contro 14,69 miliardi di Walmart (-10,2%).

Lo scorso agosto, Walmart ha acquisito un e-tailer, Jet.com, e inserito il .com dappertutto, per promuovere le vendite online. Alibaba, il gigante cinese del commercio elettronico B2C e B2B, 194 miliardi di capitalizzazione, collabora con Suning Commerce, la catena di prodotti elettronici ed elettrodomestici del magnate cinese Zhang Jindong, e Intime Retail, che gestisce magazzini fisici. All'inizio di questo anno, Amazon ha aperto il suo primo supermercato alimentare fisico completamente automatizzato, e tolto definitivamente il .com dall'insegna dei negozi (amazonbooks).

Il passo dell'innovazione e l'ibridazione dei modelli di business è dettato dall'accelerazione della digital transformation, dei big data, dell'intelligenza artificiale. Permettetemi però una digressione tecnologica, per spiegare meglio la velocità e la "disruption" del cambiamento.

Nel 1965, Gordon Moore, uno dei fondatori della Intel, osservò che la velocità dei microprocessori raddoppiava ogni circa 18 mesi. Questa osservazione diventò legge, compiendo 50 anni nel 2015 e rimanendo tuttora valida ai giorni nostri. Il raddoppio ogni 18 mesi crea curve di crescita esponenziali, che corrispondono ad altrettante accelerazioni del cambiamento. Perché i microprocessori impattano su tanti settori, come l'intelligenza artificiale, la robotica, la stampa digitale, le biotecnologie e molti altri.

Ci sono numerose metafore per rappresentare le curve esponenziali: il mercante che chiese al Re un chicco di grano per la prima casella della scacchiera, due chicchi per la seconda, quattro chicchi per la terza, e via a raddoppiare fino all'ultima delle 64 caselle di una scacchiera. Non basterà tutto il riso di una nazione per accontentare la richiesta del mercante.

Oppure, chiedetevi a bruciapelo se scambiereste il vostro attuale stipendio mensile per uno stipendio di 1 centesimo al mese, ma che raddoppia ogni mese. Cosa rispondereste?

Il 12mo mese guadagnereste 20 Euro, ancora convinti?

Ebbene, il 24mo mese guadagnereste 83.886 Euro, mentre il 48mo mese circa 1.400 Miliardi di Euro in un solo mese, una cifra che permetterebbe di ripagare l'intero debito di Italia e Grecia. Tutto questo per dire che oggi l'umanità è alla base di una curva di crescita esponenziale e che il cambiamento dei prossimi cinque anni sarà molto più veloce di quello degli ultimi dieci.

Sebbene oggi il commercio elettronico rappresenti oggi solo il 7% delle vendite complessive del commercio al dettaglio globale (ed il 5% in Italia), le aziende tradizionali del retail subiscono l'aggressione dei giganti dell'e-commerce. Amazon, E-bay, Alibaba sono entrati nella guerra del consumo globale con big data, algoritmi machine learning e robot, per conquistare definitivamente il consumatore omnicanale.

I margini operativi e la solidità finanziaria dei retailer tradizionali saranno fondamentali nell'arginare o facilitare l'ingresso dei nuovi operatori nel mercato, con i punti vendita più deboli nella catena di distribuzione destinati a chiudere, mentre quelli più grandi, che riusciranno a resistere all'aggressione, potranno continuare ad incrementare i fatturati. A patto di digitalizzare la customer experience nel negozio fisico, in modo da unire i vantaggi dell'on-line (abbondanza delle informazioni, comparazione, personalizzazione, riduzioni dei tempi di acquisto, catalogo illimitato) con quelli dell'offline (assistenza, soddisfazione immediata, prova del prodotto) e raccogliere preziosi big data analytics per le decisioni di marketing e advertising in tempo reale.

Digital Transformation War racconta una guerra appena iniziata, nel campo di battaglia più importante e redditizio per i retailer tradizionali: la grande distribuzione organizzata del food, la spesa giornaliera di ogni consumatore globale. L'aggressione di Alibaba e Amazon mi ricorda l'attacco dei giapponesi nel Porto di Pearl Harbour contro la flotta americana a presidio del fronte orientale nell'Oceano Pacifico. E come i marinai statunitensi nel 1941, i retailer tradizionali sono stati colti di sorpresa. Anche se la prima ondata di 180 aerei da guerra tra caccia, lanciasiluri e bombardieri in arrivo da nord, era stata rilevata da una stazione radar dell'esercito statunitense a circa 200 chilometri dalla base, venne scambiata per un gruppo di pochi bombardieri il cui arrivo era previsto dagli USA. Le postazioni di artiglieria che difendevano il porto erano quasi completamente sguarnite, il livello di allerta era basso, con molti marinai in licenza. I caccia delle basi aeree a poca distanza da Pearl Harbor erano parcheggiati uno vicino all'altro per evitare sabotaggi.

Io ho conosciuto Alessandro nel 2002, quando abbiamo lavorato insieme alla realizzazione di due portali a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI, e nello stesso periodo mi ha coinvolto come docente nelle più importanti Business School italiane, con l'obiettivo di introdurre il digitale nelle aziende italiane. Eravamo gli inizi della new economy italiana, e nel nostro paese si avviavano le prime concrete iniziative nella pubblicità digitale, nell'e-commerce, nelle web analytics.

Alessandro porta nel suo libro oltre 20 anni di esperienza digitale B2B e B2C, illustrando casi concreti di digital transformation delle grandi multinazionali del commercio al dettaglio e dei player internet globali. Fornisce altresì una chiave di lettura strategica e operativa dei nuovi modelli di consumo omnichannel e delle relative strategie distributive.

Gli operatori americani ed europei, Walmart, Carrefour, Boots, Esselunga, che per anni hanno avuto il monopolio sul cliente finale grazie ad una capillare rete vendita di migliaia di negozi, sono sfidati nella battaglia per la conquista del consumatore: devono combattere con le armi della digital transformation, dei big data, e dell'intelligenza artificiale. Sopravvive chi rimane in piedi per ultimo.

Buona lettura.

Paolo D'Ammassa
Membro del Board Tecnico dell'Osservatorio Multicanalità
del Politecnico di Milano
Fondatore e CEO di Connexia

Ringraziamenti

Il mio primo sincero e caloroso ringraziamento va a **Daniele Chieffi**, collega docente del Sole24ore Formazione ed Eventi, responsabile della collana Neo di FrancoAngeli, in cui questo libro è inserito. Daniele ha da subito creduto nel progetto editoriale di *Digital Transformation War*; e mi ha sostenuto con preziosi consigli durante la stesura della bozze.

Ringrazio immensamente **Paolo D'Ammassa**, amico e sodale nei miei primi progetti digitali all'inizio degli anni 2000. Paolo, CEO di Connexia e Membro del Board Tecnico dell'Osservatorio Multicanalità, ha contribuito alla stesura del capitolo 6 (Start-up nel retail) e alla splendida prefazione, aiutandomi attivamente nella promozione del libro.

Un ringraziamento speciale a **Layla Pavone**, che mi ha dedicato del tempo prezioso per finalizzare la struttura definitiva del libro e mi ha amichevolmente scritto una post fazione lucida ed incisiva.

Un pensiero di riguardo agli studenti e professionisti discenti dei master universitari in cui insegno (Sole24ore, Luiss Business School, Unicatt). Senza la vostra sollecitazione e le continue domande in aula, non avrei mai approfondito i temi della trasformazione digitale con un approccio strategico e operativo. Ringrazio in special modo **Barbara Quaquarelli** e **Alfio Meraviglia**, executive manager nella classe dell'ultima edizione del Master Luiss di Digital Strategy. La vostra continua fame di conoscenza digitale mi ha spinto a studiare in profondità, per rispondere alle vostre domande impossibili.

All'editore **FrancoAngeli**, e a chi mi ha pazientemente seguito nella stesura e nell'editing del libro: **Francesca Gaidella** e **Paolo Ligutti**.

A tutti i colleghi, collaboratori, clienti ed aziende, che hanno contribuito, in maniera diretta od indiretta a formare la mia esperienza professionale nel Data Driven Marketing e nella Digital Transformation. Una menzione privilegiata a **Claudio Zamboni** e **Mauro Arte** amici e colleghi fondatori di 3rdPlace, che mi hanno dato la possibilità di lavorare nei big data e nella business intelligence in progetti di grandi aziende loro clienti.

Un ringraziamento al mio amico **Antonio De Nardis**, collega ai tempi della mia esperienza in Banca Popolare di Bergamo e amico docente universitario, per avermi incoraggiato e fatto capire l'importanza della scrittura per razionalizzare intuizioni di marketing strategico. Senza la sua costante pressione intellettuale, non avrei mai pensato di poter diventare un autore di testi universitari e post-universitari, fondando nel contempo il network di professionisti digitali di www.digitalconsultant.it.

Ed infine, *the last but not the least*, a mia moglie **Svitlana**, che ha sempre creduto nel progetto e mi ha sostenuto e soprattutto *sopportato* in questi mesi. A lei va tutta la mia gratitudine.

Sul sito www.realtimedebidding.it continuerò a far vivere i contenuti del libro, con idee e lezioni dedicate, proseguendo nello studio dei processi di digital transformation delle aziende del retail. Credo infatti che l'innovazione sia una intuizione lenta: si basa sulla costante esplorazione dell'adiacente possibile e su una nuova e creativa associazione degli elementi della conoscenza già in nostro possesso.

Prologo

New York

È sabato pomeriggio. John, 35 anni, impiegato in un'azienda di servizi, si sta preparando per andare alla festa di compleanno di una sua amica, Mary. Inizia a dialogare con l'assistente virtuale di Amazon, Alexa: un cilindro nero, lucido, alto circa 25 cm, in bella vista sul tavolo del soggiorno. Alexa ha il design minimalista di un diffusore musicale wireless. Amazon lo vende a 139 dollari, ovviamente spese di spedizione incluse.

“Alexa, come sono le previsioni del tempo per questa sera?”

Una suadente voce femminile, senza un accento definito e con un tono tranquillizzante, risponde in perfetto inglese:

“Il cielo è sereno, con raffiche di vento da nord est e temperatura in diminuzione, intorno agli 0 gradi”.

John torna davanti alla cabina armadio della sua stanza da letto e sceglie una giacca più calda da indossare sotto il cappotto. Tornato in soggiorno, chiede ad Alexa informazioni sull'ora e l'indirizzo del party.

“Alexa, qual è il prossimo evento in agenda?”.

“La festa di compleanno di Mary, alle ore 21.00. Fifth Avenue, angolo 76esima strada est”.

John, supporter della squadra cittadina di basket, aggiunge:

“Alexa, volevo chiederti, quando è prevista la prossima partita dei New York Knicks?”.

“Domani pomeriggio alle 18”.

“Ricordami di guardare la partita, domani pomeriggio alle 18”.

“Ho aggiunto alla tua to do list Guardare la partita dei New York Knicks, alle 18”.

Prima di uscire John decide di mangiare un boccone, per bilanciare il possibile incremento del tasso alcolico che il party di Mary gli causerà.

“Alexa, apri l’applicazione Domino’s e ordina una pizza al formaggio”.

“Sembra che il tuo ordine abbia un unico prodotto, una brooklin pizza extra large. Lo vuoi confermare?”.

“Sì grazie”.

“Il tuo ordine è confermato. Sarà pronto approssimativamente in 10-15 minuti”.

John mangia voracemente la pizza, chiede ad Alexa, con un po’ di preoccupazione:

“Quante calorie ci sono in una pizza al formaggio”.

“La pizza al formaggio contiene circa 257 calorie ogni 100 grammi”.

Rincuorato, ma non troppo, finisce la sua extralarge da 650 grammi e 1500 calorie, e decide di andare alla festa in taxi. Al diavolo il tasso alcolico previsto a fine serata.

“Alexa chiedi ad Uber una corsa in taxi”.

“C’è una macchina disponibile a 5 minuti da qui. Vuoi prenotarla?”.

“Sì grazie”.

“Alexa, chiedi ad Uber dove è la mia macchina?”.

“La prenotazione della corsa è stata accettata. Il tuo driver dovrebbe arrivare in 4 minuti”.

John esce di casa e va alla festa di Mary.

1.1. Benvenuti nel mondo omnicanale

La shopping experience descritta nel prologo, il dialogo con l'assistente virtuale di Amazon, Alexa, non fa il verso alle rappresentazioni iconiche di un futuro lontano e possibile, a cui la filmografia hollywoodiana ci ha abituato negli ultimi anni. Pensate infatti a Jarvis, il maggiordomo digitale di Tony Starck alias Iron Man e al suo ruolo insostituibile nella vita del miliardario americano. Rappresenta già oggi la realtà comune dello **shopping anytime & anywhere**, in ogni momento ed in ogni luogo, che i retailer online e le grandi catene della distribuzione organizzata più innovative rendono possibile, per soddisfare le aspettative dei consumatori digitali di tutto il mondo. Nella classifica degli oggetti più venduti in America durante le ultime festività natalizie troviamo infatti 5 milioni di pezzi di due gadget *made in Amazon*, Echo Home Assistant e Echo Dot, due versioni alternative dello stesso prodotto: un cilindro nero wireless, con un sensore sonoro che ascolta gli ordini, le richieste e le istruzioni del suo proprietario padrone, e li trasmette al sistema di intelligenza artificiale Alexa, l'assistente digitale con cui il gigante di Seattle sfida Siri, la segretaria umana dell'iPhone. Tra le altre funzioni, Alexa consente di fare i nostri acquisti e-commerce, collegandosi con applicazioni di terze parti e con il mall online di Amazon, che a Natale dello scorso anno ha frantumato ogni record di vendite natalizie: un miliardo di articoli consegnati ai clienti finali con Prime, il servizio *same day delivery*.

E i millenials (i nati dal 1982 al 1999) e **i nativi digitali** (i nati dopo l'anno 2000), **digital consumer armati di uno smartphone connessi alla rete 24 ore su 24, stanno rivoluzionando i modelli di consumo**. Non fanno di-

stinzione rispetto al canale in cui verrà finalizzata la transazione: scelgono di acquistare in un punto vendita, un website, una mobile app, un messenger, spostandosi freneticamente tra i diversi touchpoint aziendali, seguendo principi di convenienza e servizio. Poiché si aspettano coerenza e consistenza in ogni contatto con il retailer, le strategie di digitalizzazione offline e online dei brand non sono più rivali, ma devono convivere in un **ecosistema integrato che unisca i benefici dell'esperienza digitale**, (informazione, confronto prezzi, velocità, personalizzazione) **con quelli del punto di vendita tradizionale** (esperienza di acquisto, assistenza, disponibilità del prodotto).

Questi nuovi comportamenti di acquisto, resi possibili dalla pervasività della rete e dei social network, e dalle tecnologie di Intelligenza Artificiale, sono sempre più frequenti a livello globale. In Cina, 650 milioni di persone utilizzano l'applicazione WeChat per fare acquisti omnicanale. Wechat è il messenger di Tercent, operatore di telefonia mobile, un'applicazione che sintetizza le funzionalità di Whatsapp e delle pagine Facebook, aggiungendo un sistema di pagamento mobile. Comodamente a casa propria, utilizzando lo scanner dell'applicazione, i consumatori cinesi possono inquadrare il *barcode* di prodotti ad acquisto frequente, tipici di un supermercato. Wechat restituisce la scheda prodotto, indicando gli store dove poterli acquistare, ad esempio Amazon o Yihaodian, il gigante cinese di grocery online. Il consumatore sceglie il suo distributore preferito, e inserisce un ordine di acquisto che verrà consegnato a casa in meno di due ore.

Con Wechat è possibile anche prenotare un taxi e pagare la corsa direttamente con il telefonino. L'app della compagnia dei taxi restituisce un Qr Code, l'utente lo scannerizza ed effettua il pagamento della corsa. Oppure, mentre si è in giro a fare shopping, si possono avere informazioni sui prodotti a scaffale sempre inquadrando il barcode degli stessi, e si può pagare alla cassa con il proprio telefonino.

Anche in Italia la grande distribuzione è lanciata nella competizione per accaparrarsi il consumatore omnicanale. Molti operatori consentono l'acquisto con l'opzione *click and collect* (acquisto online e ritiro presso un punto vendita).

Attraverso un sistema integrato di beacon, piccole antenne che trasmettono segnali bluetooth a bassa frequenza, è possibile individuare i consumatori che sono sul punto vendita, proponendo **promozioni personalizzate mentre si spostano tra gli scaffali**. In alcuni *flagship store* di retailer dell'abbigliamento è possibile provare gli abiti in camerini virtuali digitalizzati: prove virtuali dei prodotti, consigli di abbinamento sulla base di un motore di raccomandazione che analizza i comportamenti di acquisto degli altri clienti, prenotazione del ritiro del prodotto su altro punto vendita, chiamata di un assistente per farsi portare un altro prodotto. In negozio, **totem multimediali e video walls con contenuti personalizzabili digitalizzano l'esperienza di acquisto del consumatore**, che può arricchire le informazioni sui

prodotti attraverso uno smartphone. In altri settori, come **nell'arredamento o nell'automotive, l'esperienza sensoriale nel punto vendita diventa immersiva**, attraverso *head mounted display*, schermi montati sulla testa del consumatore, che utilizzano il telefonino per far entrare il potenziale cliente in una realtà aumentata, con immagini ed informazioni in sovra-impressione sugli oggetti esposti in negozio. Ed è proprio dalla comprensione della rivoluzione digitale che sta modificando il *consumer journey*, che i retailer devono partire per rifondare la propria strategia di presenza sui canali di distribuzione, tradizionali e online. È il consumatore stesso che definisce e attribuisce il ruolo e l'importanza di ogni canale, sulla base delle sue aspettative di digitalizzazione dell'esperienza di acquisto e sulle modalità di relazione con il brand.

Nel retail e nella grande distribuzione organizzata **le tecnologie consentono la trasformazione dei business model**, con player digitali che utilizzano la sharing economy per monetizzare gli asset dei consumatori. I pony express in bicicletta di Deliveroo e Foodora portano al cliente finale i piatti di ristoranti e pizzerie italiane ed europee. Chi ascolta i segnali che arrivano dai consumatori, trasforma i noiosi acquisti ripetuti e frequenti del grocery in **modelli in abbonamento**. Amazon con il programma "iscriviti e risparmi" consente di inserire in una busta della spesa i prodotti che si acquistano ripetutamente, inserendo il periodo di riacquisto per ognuno di essi. Il vantaggio per il consumatore è uno sconto fino al 10-15% sul prezzo del prodotto singolo e il risparmio di tempo al supermercato. Cortilia, startup italiana nei prodotti alimentari, consegna cassette alimentari a domicilio, con un prezzo in abbonamento. Sono disponibili cassette solo verdura, miste, carne e formaggi, vegane. In altri casi si automatizza l'acquisto con un pulsante direttamente dall'elettrodomestico di casa o nella dispensa (Dash Button di Amazon), anticipando l'*internet of things* che collegherà direttamente il nostro frigo al supermercato. In UK, la catena della grande distribuzione Tesco consente ai suoi clienti di acquistare comodamente seduti a casa, attraverso un lettore di barcode (Hiku). E nel sud-est asiatico, l'azienda ha aperto decine di negozi virtuali, con scaffali di prodotti stampati su cartelloni pubblicitari nelle stazioni delle metro e degli autobus. Per vincere la battaglia dell'ultimo miglio, la consegna entro 30 minuti/1 ora dall'ordine di acquisto online, **Just Eat ha iniziato ad utilizzare droni automatizzati in alcuni quartieri di Londra**. In Nuova Zelanda, Pizza Domino's ha cominciato la sperimentazione di droni volanti, ed è in attesa delle autorizzazioni delle autorità di regolamentazione dello spazio aereo per lanciare il servizio sul mercato. Amazon Air è il nome della flotta di droni volanti dell'azienda di Bezos.

Sebbene l'e-commerce rappresenti ancora solo il 7% delle vendite complessive del commercio al dettaglio globale, le aziende tradizionali del retail subiscono l'aggressione dei giganti dell'e-commerce.