

# L'innovazione nel retail

## The innovation of retail

di Francesco Brunacci

Francesco Morace è sociologo innanzitutto. Con intatto il calore napoletano della sua terra di origine e il segno prosaico di Milano, sua città di adozione. Morace è Presidente di Future Concept Lab, un "laboratorio" di idee che da oltre 20 anni fa della ricerca sui mercati mondiali il suo più consistente ambito creativo al quale unisce la consulenza strategica di aziende e di molte istituzioni italiane e internazionali.

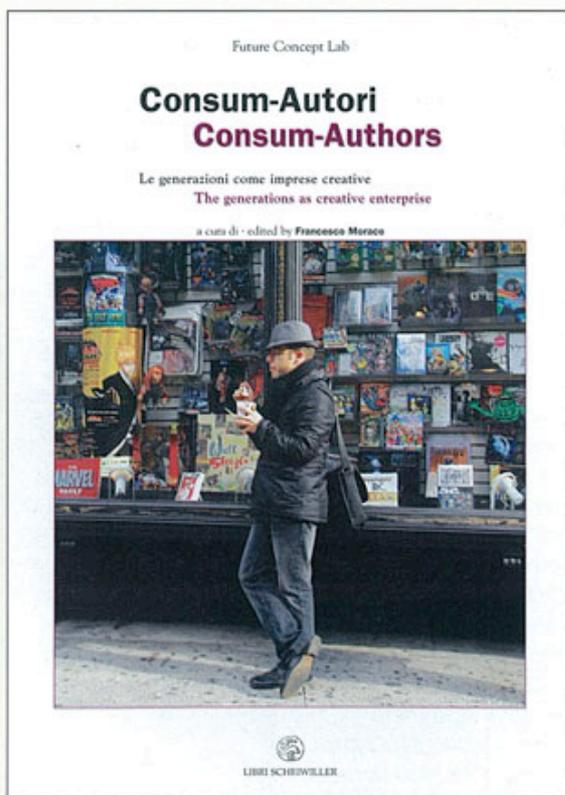
*First of all, Francesco Morace is sociological. With the intact Neapolitan warmth of his homeland and the prosaic sign of Milan, his residence land. Morace is the Chairman of Future Concept Lab, a "laboratory" of ideas that has made researches on the world market for more than 20 years. This is their most creative field, to which strategic consultancy for different Italian and international companies and bodies must be added.*

**È** giusto usare la parola creatività per un gruppo di professionisti che come voi aiutano da molti anni le aziende a ritrovare o a trovare una nuova identità e dunque nuove prospettive di mercato?

*Sì, mi piace questa parola e credo si attagli bene a quello che facciamo in Future Concept Lab. A Milano ho trovato un humus abbastanza unico in Italia. Ho anche la fortuna di insegnare in Domus Academy (scuola di formazione post-universitaria e laboratorio di ricerca n.d.r.) e di incontrare costantemente progettisti e creativi che arrivano da tutto il mondo, ogni anno diversi. In questa città ci sono poi le aziende più creative, il mondo editoriale, il mondo della consulenza. Non potrei non stare a Milano per fare questo lavoro, anche se la metà del tempo sono in giro per il mondo.*

Per quale motivo?

*Per lavorare con aziende che hanno bisogno della nostra consulenza sul posto. È quello che facciamo dall'89, quando con altri tre colleghi*



*abbiamo creato Trends Lab e abbiamo cominciato a trattare il concetto dell'innovazione. Oggi è banale, ma 20 anni fa non lo era, eppure abbiamo avuto la fortuna di lavorare a quei tempi con i manager illuminati della Philips, di Levi's, di Rinascente o a Parigi con Première Vision. Sono professore di socioeconomia previsionale e quindi è necessario*

*che, oggi come allora, tanto io che il mio staff osserviamo i cambiamenti degli stili di vita, dei valori, dei mercati. Cosa vuole la gente, come lo vuole in termini di consumo, di qualità intrinseca, ma anche in termini valoriali. Cioè in sintesi, che valore attribuisco alle cose che si comprano.*

E nella totalità del suo lavoro di ricerca e consulenza, quale è l'interesse che rivolge al retail?

*Siamo sempre stati interessati al retail, fin dall'inizio, con clienti come Ahold in Olanda o come La Rinascente in Italia. Diciamo che ne abbiamo colto gli aspetti e le prospettive innovative, fin da quella che chiamo la fase eroica, verso la fine degli anni '80. Già allora avemmo*

*la fortuna di lavorare con un gigante come il gruppo olandese Ahold, e nello specifico per la catena di supermercati Albert Heijn, che ci aveva contattati per un lavoro molto importante per il supermarket del futuro. E lì è partita questa riflessione particolare dedicata al retail: cosa proporre nel punto vendita? Come fare a renderlo competitivo?*

Dove andare a trovare nuove idee e risorse? Come creare delle isole di sperimentazione, per esempio degli spazi di assaggio? Cosa che all'epoca non faceva quasi nessuno. Da questa primissima esperienza è nato un libro edito da Lupetti che si chiama *Ipersesa*. La distribuzione è sempre stata per noi un mondo molto importante perché grande laboratorio di relazione diretta con i consumatori. È in quello spazio che accadono molte cose sostanziali per chi produce e per chi compra.

Quali sono stati in questi ultimi anni i cambiamenti sostanziali nel mondo del retail?

Voglio citare degli elementi paradigmatici di cambiamento. Intanto oggi il punto vendita viene vissuto sempre più come un sito nella rete. Vale a dire qualcosa che tu visiti, che attraversi, che frequenti, ma in cui non ti identifichi più come accadeva nelle boutique del Fashion System degli anni '80 e '90. Oggi il punto vendita è un luogo che può piacerti o meno, ma che si va a vedere, a "gustare" e "sentire", seguendo le stesse logiche esplorative della rete. Da questo punto di vista salta tutta la segmentazione classica, perché più un Brand è al suo meglio – e prendiamo ad esempio gli Apple Store – più diventa un catalizzatore per tutti. Diciamo che oggi quello che vige è il paradigma vocazionale versus il paradigma aspirazionale del passato. L'altra cosa che è cambiata enormemente è la passività di una volta rispetto alla pro-attività di oggi. Prima si entrava in un luogo dove venivamo serviti e dove ci si identificava al punto da essere passivi: non c'era il metro di giudizio che abbiamo oggi e quindi è tutto il gioco che cambia. Sono saltati anche i parametri del tempo trascorso in un negozio o meglio del rapporto tra tempo trascorso e denaro speso in quel tempo. Accanto a questa dimensione esplorativa c'è tutta la dimensione relazionale, cioè oggi più che mai bisogna nutrire



con i propri clienti una relazione che cresce nel tempo, a partire dai gusti e dalle passioni di ciascuno.

Ma anche una volta il proprietario o il commesso cercavano di costruire una relazione. Cosa è cambiato, allora?

È vero, la costruivano, ma era diverso il luogo, era diverso l'atteggiamento passivo del cliente, era diversa l'offerta, diciamo più conformista, delle merci esposte. Oggi relazione significa eventi, allestimenti, far sì che il punto vendita sia un luogo di incontro autentico. Zara insegna e non perché sia fast fashion, come lo chiamano tutti, o perché costi poco. No: la grande rivoluzione di Zara è essere diventato una sorta di luogo di attrazione che afferma una verità sostanziale di grande richiamo: io, acquirente affezionato o ipotetico compratore, so che ogni settimana in quel luogo potrò trovare qualcosa di nuovo, di diverso. Le segmentazioni classiche – cioè questo negozio per quella fascia di età, censo, portafoglio e così via – non funzionano più perché siamo diventati intergenerazionali. È necessario oggi avere un carattere poliglotta. Oggi ogni generazione è una sorta di frontiera avanzata. È cambiato il concetto di attrattività e questo vale moltissimo per il punto vendita, perché non si può pensare di avere dei punti vendita ideati e progettati per le retroguardie.

Adesso si può ragionare e si deve solo in termini di frontiera, perché la frontiera oggi è per tutti.

Dovendo fare un excursus che parte idealmente dalla boutique del centro dove si andava da ragazzi ai grandi centri commerciali di oggi fino ad arrivare all'e-commerce, a eBay, quali sono i maggiori segnali di rivoluzione nel mondo del retail?

Moltissimi, ma per ricollegarmi a quello che dicevo prima, va sottolineato che nel secondo millennio il cambiamento non è lineare. È diventato invece circolare. In questa circolarità diventano nuovamente importanti figure che cominciavano a declinare e che riprendono vigore proprio attraverso il cambiamento generale nel quale si trovano ad agire. Dimentichiamoci il vecchio commesso di una volta. Oggi non esiste più, ma in questo momento è molto importante la relazione nuova che si ha con l'addetto alla vendita. La presenza umana – in un contesto che è enormemente cambiato – è tornata ad essere decisiva e questo però non si contrappone a tutto quello che è diventato l'e-commerce. I casi di maggior successo dimostrano che addirittura uno rafforza l'altro. Se ci si focalizza sul fatto che la rete, il web, ha cambiato il mondo, ci si deve necessariamente rendere conto che il compratore ha con il punto vendita lo stesso rapporto che ha con la rete. On line si entra in relazione empatica con l'insegna, con il logo, con l'identità del marchio, ma ciò non vuol dire che una volta costruita una relazione digitale, non se ne voglia avere un'altra. Le relazioni sono molteplici e personali, come in Facebook.

Vuol dire che nei confronti di un brand, qualunque esso sia, si può passare da un approccio digitale a un contatto personale proprio come funziona nel social network?

Esatto. Oggi si ha voglia di vedere, capire, toccare la merce che si

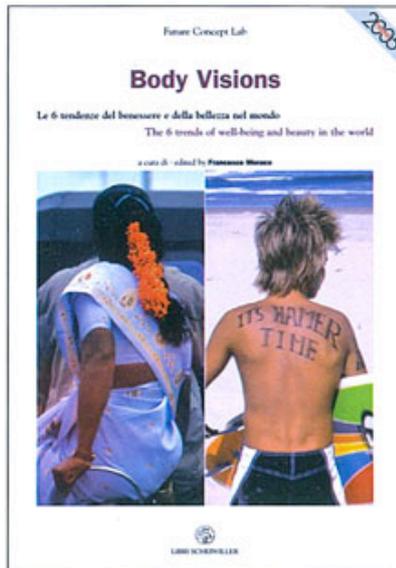
vuole comprare. Internet ha creato una grande voglia di stare insieme, non il contrario. Dopo che ti sei visto su Facebook o che hai chattato, organizzi un incontro e ti vedi. Il cambiamento di oggi punta sulla qualità del prodotto, sulla qualità delle relazioni, sulla capacità di giudizio delle persone. C'è interscambio tra fasce d'età. Io posso andare nel negozio dove va mia figlia e viceversa. Spesso ci lamentiamo della velocità, dalla capacità che abbiamo raggiunto di acquisire o decidere in brevissimo tempo, vedi i viaggi low cost per esempio. Ma la velocità non è sempre superficialità. Quello che risparmio da Zara, lo uso poi magari per andarmi a comprare il cashmere. La differenza di trend e di portafoglio convive nello stesso consumatore e nella stessa persona. Oggi c'è una tale ampiezza di offerta che ci permette di essere autori. Da qui: "Consumatori", il nostro ultimo libro. Il cambiamento, nel retail o in altri ambiti anche lontanissimi dal retail stesso, nasce dall'apertura mentale.

.....

**I**s it right to use the word creativity for a group of professional operators like you that have helped for many years the companies in building a new identity, therefore new market prospects?

Yes, it is. I like this word and I believe it expresses exactly what we of Future Concept Lab do. I have found in Milan almost unique humus in Italy. Plus, I have the chance to teach at the Domus Academy and to meet constantly designers and other creative persons from all over the world, and new ones every year. In this city there are the most creative companies, the publishing world and the consultancy world. I could not live far from Milan to do this job, even though the half of time I am round the world.

Why?



To work with companies which need our consultancy on the spot. And we have been doing this since 1989, when, together with other three colleagues, we created Trends Lab and started to work on the concept of innovation. Today that's banal, but 20 years ago it wasn't so. But at that time we had the chance to collaborate with illuminated managers from Philips, Levi's, Rinascente or in Paris with Première Vision. I am a professor in anticipatory socio-economics and therefore, today like in the past, my staff and I observe the changes in lifestyle, values and markets. People's desires, and how they want to satisfy them in terms of consumption and intrinsic quality, but also in terms of value. In short, the value given to the items that people purchase.

And in your job of research and consultancy, what is in the whole your interest in retail?

Since the beginning, we have been always interested in retail with customers such as Ahold in Holland or La Rinascente in Italy. We can say that we have caught its innovative aspects and prospects already from the phase, which we call heroic, at the end of the 1980s. At that time we had the chance to collaborate with

a giant such as the Dutch Ahold group and, in particular, with the Albert Heijn supermarket chain, which contacted us for a very important work for the supermarket of future. And, from that this special consideration dedicated to retail has originated: what had we to propose for the sales point? How to make it competitive? Where to find new resources? How to create test areas? For example, tasting spaces? And at that time, almost nobody did so. A book published by Lupetti, titled Iperspesa, originated just from this first experience. The distribution world has ever been for us very important, because it is a great laboratory of direct relationship with consumers. And lots of substantial things occur just in this space for both people who produce and who purchase. We have always searched for transforming our job into a sensitive antenna that can enable us to catch the changes in a real time.

What have been the last substantial changes in the retail world?

I would like to mention the pragmatic elements of change. First of all, today the sales point is more and more perceived as a website. Meaning a place that you visit, pass through and see, but which you can no more associate with yourself, as in the 1980s and 1990s with the Fashion System boutiques. Today the sales point is a place that you can like or not, but to see, "taste" and "feel" basing on the same exploration logics of the Internet. The traditional segmentation is no more acceptable, because of the more a Brand is at its best – for example, the Apple Stores – the more it becomes a catalyst for everybody. We can say that today there is a vocational paradigm versus a past aspiration paradigm. Another element which has completely changed is the past passivity compared with present proactivity. In the past we went to a place where we were served and with

which we identified until becoming passive: there wasn't the yardstick that we have today, therefore the whole matter has changed. Also the time spent in a shop has changed, in particular, the ratio between time spent and money paid in this lapse of time.

Besides this exploratory dimension, there is the relational dimension, meaning that today, more than ever, we have to form a relationship with our customers which will grow over time, starting from the tastes and passions of everybody.

But also in the past the owner or the vendor tried to build up a relationship. What has changed?

It's true, they did. But the place and the passive attitude of the customer were different as well as the products offered, which were more conformist, and the items displayed. Today relationship means events, layouts, and transforming the sales point into a true meeting point.

Zara teaches us how to do and not because it sells fast fashion, as we all call it, or low prices. On the contrary, Zara's great revolution is the ability to be a kind of attraction pole which affirms a substantial and crowd-pulling truth: I, as a loyal or possible buyer, know that every week I can find something new and different. The traditional segmentations – this shop is dedicated to that age, market bracket or purse – do not work any more because of we have become intergenerational. A polyglot character is indispensable.

Every modern generation is an advanced frontier.

The concept of "attractive" has changed, and this is worth also for the sales point. We can't imagine sales points which are targeted to rearguards. Today we must take the frontier into consideration, as today the frontier is for everybody.

Taking into account this itinerary which starts from the central boutique, where we went when young, to the modern big shopping centres and e-commerce and eBay, what are the most important signs of revolution in the retail world?

A lot, but referring to what said above, I must underline that in the second millennium the change is not linear. On the contrary, it's circular. Due to this circular direction, figures, who were disappeared, are becoming once more important and reacquire their vigour through the general change where they are acting. Let's forget the past vendor. Today he doesn't exist any more, but it's very important the new relationship with the sales operator. The man's touch – in a context which has completely changed –

we have to accept that the buyer has the same relationship with the sales point and the Internet. People are in an empathic relationship with the label, the brand's identity, but this doesn't mean that once built a relationship we do not want to make another. The relations are many and personal like in Facebook.

Do you believe that people can go from a digital approach to a personal contact for any brand just has it occurs in social networks?

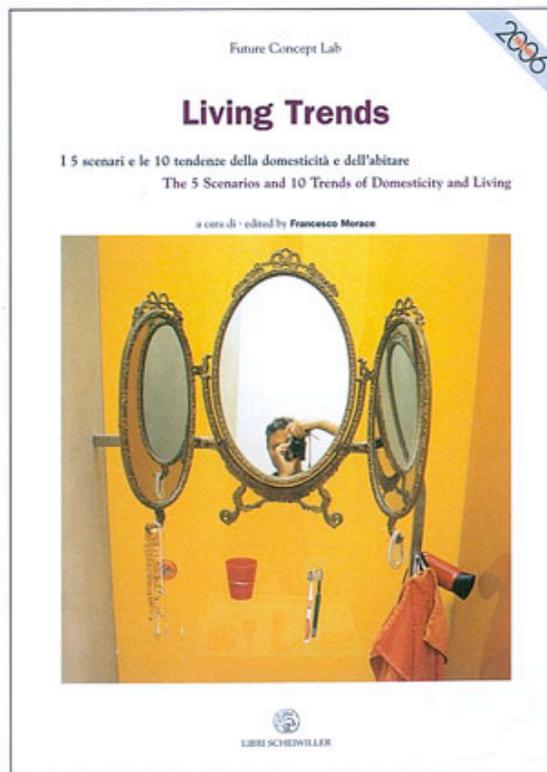
Yes, they can. Today people want to see, understand and touch the items to buy. The Internet has created a great will to socialise and not the contrary. After having met on Facebook or a in a chat, people organise a real meeting to make each other's acquaintance.

Today change is focused on the product quality and the quality of relations and judgements.

There is an interchange between different ages.

I can go to the shop where my daughter goes and vice versa. Often we complain of speed, the ability which we acquired to purchase or decide in a very short time, for example, low cost travels. But speed does not always mean superficiality. I can use the money saved at Zara, for example, to buy cashmere. The difference of trend and purse is intrinsic in the same consumer and in the same person. The wide range offered today allows us to be authors. And just from that: Consumauthors, our latest book has originated. Speaking of fashion, we shouldn't forget that we Italians are one of the most conformist people

in the world, where a precise way to dress means a precise way to be. But now we too start to prefer the mix and match. Thank goodness. The change in the retail sector, but also in other fields very far from retail, originates from an open mind.



is still decisive and all that is not in contrast with what e-commerce has become. The most successful cases demonstrated that the first strengthens the second. If we take into account that the Internet has changed the world,