

---

## Introduzione

di *Francesco Massara\**

Visto da un accademico il retail è una realtà multifaccettata, un complesso assemblaggio di elementi che si relazionano gli uni agli altri. A livello scientifico-disciplinare, le conoscenze che consentono di formare un curriculum nel retail richiedono ormai l'integrazione di un'importante varietà di insegnamenti che spazia dall'economia aziendale al management, dal marketing alla comunicazione, dalla gestione dei servizi al design, fino alla gestione delle risorse umane, al diritto e, non ultimo, agli aspetti della digitalizzazione e della sostenibilità. Esso rappresenta uno degli ambiti di osservazione più ingaggianti per chi studia il mondo dei consumi, e tra i più appaganti, sebbene impegnativi, per chi lo vive nell'operatività. Tuttavia, anche se lo studio rimane una condizione necessaria per potervi operare professionalmente, il retail va molto al di là di un insieme di conoscenze da acquisire. Che sia o meno industrializzato o professionalizzato, selettivo o popolare, il retail è quotidianità, relazioni, impegno, empatia. Anche dopo l'avvento del digitale, la ricchezza delle relazioni umane resta una delle più rilevanti fonti di valore nel commercio al dettaglio.

Più di questo, il retail è forse soprattutto cultura. Esso rappresenta un palcoscenico del cambiamento socioculturale che trasforma di continuo il volto delle società richiedendo all'offerta una frenetica capacità di adattamento, e generando nella domanda una continua tensione verso la ricerca di novità. Ciò avviene soprattutto nei grandi centri urbani, dove ogni compravendita, ogni innovazione promossa a nuovo standard, oltre ad alimentare le statistiche dei "consumi", rappresenta un passo avanti nella continua trasformazione della società verso nuovi e più evoluti standard

\* Professore Associato di Marketing, Università IULM, Direttore dell'Osservatorio Retail Brand Communication e del Master Universitario in Retail, Brand & Customer Experience Management.

di vita. In effetti è così praticamente da sempre: ciascuna cultura esprime attraverso il suo sistema commerciale quanto estensivamente e velocemente si può e si vuole evolvere. Nelle fiorenti civiltà del passato è stato il commercio ad influire sulle più rilevanti egemonie politiche. È attraverso il commercio che è stato e continua a essere possibile incontrare novità, conoscere altre culture, scoprire nuovi “mondi”. Da sempre gli scambi commerciali hanno rappresentato, e tuttora rappresentano, un portale verso la conoscenza e l’evoluzione culturale.

Ma se per un verso è vero che il retail è espressione del cambiamento socioculturale, è vero anche che esso ne assorbe i connotati, tanto da presentare caratteristiche che riflettono i punti di forza (o di debolezza) della cultura di origine.

I retail business di successo “made in USA”, per esempio, sono portatori della cultura nord-americana. Essi sono noti per capacità di standardizzazione e crescita dimensionale, per una logistica muscolare che è soprattutto espressione di forza economica, ma anche per la capacità di spettacolarizzare l’offerta di servizio, anch’essa manifestazione di potere economico oltre che di capacità di rappresentazione (es. Amazon, McDonalds, Starbucks, Apple).

Quelli francesi, per contro, sono noti per la cultura dell’estetica delle vendite, per l’attrazione e il fascino che sanno esercitare, per lo sfarzo e la cornucopia che rispettivamente utilizzano e/o sanno rappresentare per conferire valore a prodotti di lusso così come a quelli più popolari (es. Louis Vuitton, Chanel, Sephora, Paul).

Quelli tedeschi per la precisione, e quindi per la qualità dei processi che caratterizzano il servizio e di riflesso l’esperienza delle rispettive formule commerciali, dal lusso al discount (es. BMW, Audi, Lidl, Aldi).

Quelli spagnoli per la stravaganza, la creatività e, talvolta, per l’aggressività delle formule di vendita (es. Desigual, Zara-Inditex, Mango).

Quelli giapponesi per il minimalismo e la capacità di coniugare l’eleganza con la frugalità (es. Muji, Uniqlo).

Quelli italiani, per l’artigianalità che esprime ricchezza e raffinatezza culturale, conferendo rarità, pregio e ricercatezza ai prodotti in assortimento (es. Armani, Prada, Eataly, Lavazza).

Si potrebbe andare avanti a rilevare le unicità riflesse nelle formule retail di successo tra diverse culture, ma è chiaro a tutti come, d’altro canto, si stia percorrendo un cammino verso un sistema globale molto più interconnesso rispetto al passato. Le formule che di fatto ereditano le idiosincrasie culturali saranno, in prospettiva, sempre più un retaggio del passato e destinate ad essere profondamente modificate dalle tecnoculture globali. In queste, società e politica interagiranno sempre più veloce-

mente attraverso le tecnologie, in primis quelle della mediazione sociale, accelerando il passo del cambiamento culturale. Lo sviluppo di Internet e i conseguenti processi di digitalizzazione hanno infatti già favorito un processo di unificazione mediatica con riflessi sull'economia e la politica, aumentando le interdipendenze tra le diverse culture. Essi hanno già creato, con particolare riferimento alle giovani generazioni, segmenti e stili di vita cross-nazionali, ma anche sistemi di offerta decentralizzati e intercontinentali, e c'è di più. Da qui a un decennio, con la preannunciata evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione quali la blockchain, la realtà aumentata, il metaverso o l'olografia digitale, le distanze e le barriere socio-culturali tenderanno inesorabilmente a ridursi, favorendo l'emergere di una cultura globale sempre più consolidata, auspicabilmente trasformando quelle che in passato erano differenze e distanze culturali in opportunità di conoscenza, di trasformazione e di ulteriore evoluzione. Ciò farà crescere considerevolmente, per quanto si diceva pocanzi e per come teorizzato da Theodore Levitt all'inizio degli anni '80<sup>1</sup>, il potenziale del commercio di "amalgamare il mondo".

La distanza fisica ha infatti implicazioni immediate per uno degli aspetti portanti del Retail, qual è la logistica, ma ne ha uno forse ancora più rilevante, che riguarda la cultura e le relative distanze che essa tende inevitabilmente a creare. Se la prima ondata di sviluppo digitale ha contribuito a creare le strutture per riuscire a ridurre o eliminare le distanze fisiche, le successive trasformazioni tenderanno ad aumentare la qualità e l'esperienza degli scambi effettuati da remoto, abbattendo quelle culturali.

Viene allora da chiedersi quali possano essere gli asset portanti del commercio in un mondo sempre più interconnesso e interdependente, in cui tecnologia, società e politica modificano a velocità crescente il contesto socioculturale di cui il Retail si fa proscenio, e il libro *Retailing* di Emanuele Sacerdote sviluppa la raffinata ipotesi di interrogarsi su quali saranno gli sviluppi che, nel Retail, seguiranno le direttrici globali del cambiamento con particolare attenzione alla post-pandemia, alla digitalizzazione, alla sostenibilità, e all'inclusione.

Questi sono gli ingredienti di base della miscelatura culturale che si prevede nei prossimi anni. La post-pandemia come contesto accelerativo dei cambiamenti già in corso. La digitalizzazione con il ruolo di espandere l'accessibilità del mondo fisico, di rendere la cultura accessibile da più parti e con facilità, e di amplificarne la permeabilità, al contempo

1. Levitt, T. (1983), "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, maggio-giugno.

elevando le potenzialità di interconnessione e fertilizzazione dell'ecosistema globale. Essa avrà maggior impatto a condizione che le dinamiche dell'inclusione, un derivato della digitalizzazione, riescano a propagarsi il più possibile creando sinergie ed evitando frizioni. Tecnologia, politica e cultura dovrebbero, in buona sostanza, procedere coordinati per far sì che la cultura evolva in modo organico e non per salti quantici, com'è anche possibile che accada. La sostenibilità è infine un mantra con il potenziale di orientare il lavoro delle organizzazioni a creare benessere assicurando la disponibilità delle risorse per le future generazioni. Essa rappresenta, forse, il meta-linguaggio della nuova emergente cultura globale e si rivela essenziale, unitamente al tema dell'inclusione, affinché la miscelatura culturale abbia luogo.

Il libro ha quindi il pregio di fotografare in modo nitido le dimensioni e le opzioni di sviluppo strategico che i retailer del futuro dovranno includere nei loro modelli di crescita, con la conseguente possibilità di offrire spunti di integrazione anticipatori rispetto ai cambiamenti che verranno.

