making weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di Logotel

03

EMPOWERMENT, FEEDBACK, GAMIFICATION: C'ERA UNA VOLTA IL RETAIL?

Aperto

Libero

Infinito

Quaderno collettivo in Beta Version permanente

making weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di Logotel

03

EMPOWERMENT, FEEDBACK, GAMIFICATION: C'ERA UNA VOLTA IL RETAIL?

C'era una volta il retail? Oppure - anche attraverso parole-chiave come Empowerment, Feedback e Gamification - c'è e ci sarà ancora? Logotel presenta questo Quaderno in occasione dell'evento "ReSeT - Retail Service Transformation": un momento per riflettere sul senso delle nuove esperienze collaborative che il retail del futuro può costruire per e con i propri Clienti.

CREDITS

MAKING WECONOMY
Quaderni per l'impresa collaborativa
www.weconomy.it

Designed by

Logotel
making together.

Project & Content Manager
Cristina Favini

Book Editors
Thomas Bialas
Matteo Pozzi

Art Direction
Gianluca Alderuccio
Claudia Molinari

Research
Antonella Castelli

We Authors
Leandro Agrò, Nicola Favini, Nicola Lanzetta, Alice Manzoni, Jane McGonigal, Francesca Monti, Giuliano Noci.

Logotel è la service design company che progetta e accompagna l'innovazione d'impresa in modo collaborativo. Con un team composto da oltre 120 persone, ha sede a Milano nei 2.000 mq di spazi dell'ex stabilimento Faema. L'azienda ha all'attivo 50 clienti e insieme a loro sta sviluppando oltre 70 progetti. Nel 2011 Logotel ha coinvolto oltre 5.000 persone in progetti formativi; ha progettato e gestisce inoltre 22 business community che ogni giorno mettono in connessione ed erogano servizi e contenuti a più di 40.000 persone.

Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 3.0 Italia. Per leggere una copia della licenza visita il sito web: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/it/ o spedisci una lettera a: Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

INDICE

PERCHÉ? 6

RETAIL SERVICE TRANSFOR-MATION 10

RETAIL FAQS 8

EMPOW-ERMENT 16

BELIEVE IT 18

MAKE IT 19

WECONOMY INSIGHT 20

WECONOMY TOOLS 21

FEED-BACK 22

BELIEVE IT 24

MAKE IT 25

WECONOMY INSIGHT 26

WECONOMY TOOLS 27

GAMIFI-CATION 28

BELIEVE IT 30

MAKE IT 31

WECONOMY INSIGHT 32

WECONOMY TOOLS 33

PRESENT STORIES 34

FUTURE STORIES 35

FINAL LAP 36

PERCHÉ

RETAIL, PAROLA D'ORDINE: TRASFORMAZIONE
(RI)PROGETTIAMO IL NOSTRO MODELLO DI VENDITA E DI SERVIZIO

Scaffali fisici e digitali colmi di prodotti, innumerevoli modelli di macchine, un'offerta televisiva illimitata e su internet musica, giochi, scarpe, video, servizi di ogni genere ad ogni ora. Il Cliente non fa solo del "cosa comprare", ma del "come e dove", un progetto; un progetto per gestire da una parte la perdita di ricchezza e dall'altra l'eccesso di scelta, per gestire il tempo, per gestire il rammarico di una scelta sbagliata e per scovare il prezzo più basso. In questo periodo il Cliente esce dalle proprie aree di comfort, e ne esce più forte (EMPOWERMENT) per ri-tarare il proprio modello di vita; cambia creativamente il proprio punto di vista, l'intensità, la frequenza e la modalità dell'acquisto/accesso (nel Punto Vendita, dal cellulare, in un social network etc.), diventa produttore, distributore e anche concorrente… Cambia, insomma, le proprie abitudini: quelle che fanno cambiare i nostri conti.

Mai come ora è urgente chiederci: perché e come il Cliente domani comprerà e tornerà a comprare da noi? Cosa scambieremo con lui? Come collaboreremo?

Progettare il Retail diventa quindi un'esigenza. E quando dico progettare intendo dire cambiare strumenti; basta, per esempio, parlare solo di target. Per tracciare la customer experience, che è molto più multidimensionale di quello che tanti studi e ricerche di mercato raccontano, occorre sviluppare nuove alleanze. Progettare la motivazione che coinvolge il Cliente (GAMIFICAZIONE), sviluppare conversazioni reali con lui e la sua community, stabilire una relazione circolare (FEEDBACK) che ci aiuti a capire – con prodotti sempre più "di servizio" per mantenere la relazione, misurare e ri-tarare il nostro sistema di vendita – se e come riusciremo a progettare via via nuove torte di business. Progettare il Retail vuol dire individuare una promessa di servizio forte e riconoscibile, unica, che il Cliente possa ritrovare in tutti i touch points della sua experience, sempre più estesa e integrata (fisico/digitale).

Questi sono solo alcuni dei concetti che trattiamo in questo Quaderno; parliamoci chiaro, la partita su cui si gioca la distribuzione è rovente, e tutti ne siamo consapevoli. Retail e industria si trovano a dover gestire una trasformazione del proprio modello di business e, sottolineo, anche di servizio al Cliente. Il tutto in velocità e con strutture appesantite, con "sistemi di offerta e di vendita (spesso) inadeguati", con organizzazioni ancora basate su una gestione vecchio stampo e su una cultura interna che spesso non agevola – anzi, ostacola – il cambiamento, e soprattutto con lo sguardo incollato alle vendite del giorno dopo. Sono meno le imprese che domani partiranno con un foglio bianco (start-up), sono molte di più quelle che ereditano (a volte) la scarsa lungimiranza del passato e che, tutti i giorni, sono alle prese con Punti Vendita, dipendenti e conti che non tornano ("grow-up").

La domanda da farsi è: come conciliare una trasformazione imminente per un retailer, un produttore o chiunque altro si trovi a dover vendere (o scambiare) qualcosa sul mercato, con un'esigenza di sostenibilità economica day-by-day? Sappiamo che l'innovazione costa soldi e energia. La risposta per conciliare la trasformazione sta allora nella cultura del progetto e nella prototipazione misurabile.

Parlo di TRASFORMAZIONE, e non di evoluzione, perché sono molte le sfide che impegneranno il Retail nei prossimi anni, interessando veri e propri cambi radicali. Parlo di progetto, e recupero alcuni temi trattati negli scorsi Quaderni: tornare a produrre

Cristina Favini
Strategist &
Manager of Design Logotel

valore e quindi senso per il Cliente/utente e per il mercato/società, creare dei perimetri chiari all'azione, far collaborare anime aziendali diverse con partner esterni e definire un piano di priorità. Per governare una trasformazione dobbiamo capire la "dimensione del progetto" (da dove partiamo e dove vogliamo arrivare) e disegnare un percorso che dovremo sicuramente cambiare in corsa (ricordate la B di BETA?):

• Progettare la trasformazione nella relazione con il Cliente creando alleanza con lui, per ridisegnare Contenuti, Canali e Contatti;

• Progettare la trasformazione del proprio modo di produrre, di fare "valore" e di recuperare "valore";

• Progettare il proprio ruolo (identità) nel mercato e, direi, nella società di oggi e di domani, per governare la propria trasformazione fuori ma soprattutto dentro l'organizzazione. Perché un Cliente ci sceglierà? Perché comprerà da noi?

• Progettare la trasformazione della propria organizzazione per renderla più agile, reattiva e aperta, per capitalizzare tutta l'intelligenza diffusa e distribuita sul territorio, dal momento che spesso le "periferie" (i commessi) sono tanti "centri". Penso alle 22 tra Social, System e Business Community che come Logotel gestiamo tutti i giorni: tanti risultati ma anche tante potenzialità ancora da esplorare! Oppure a quei retailer che inseriranno prodotti-con-servizio che richiedono un'organizzazione più trasversale, e meno silos;

• Progettare il proprio equilibrio con soluzioni inclusive, ovvero smettere di lavorare per polarità: fisico e digitale non sono canali alternativi ma complementari (modello Iceberg). Si può standardizzare per liberare energie e risorse, per sviluppare prodotti e servizi unici fatti al momento e di valore, si può valorizzare il locale in piattaforme globali, si può. Punto.

• Progettare il proprio ecosistema di vendita, perché per far fronte a nuovi Contenuti, Canali e modalità di Contatto dovremo integrarci con altri partner.

Parlo di prototipazione misurabile, ovvero dell'esigenza di attuare delle sperimentazioni anche radicali ma su scala e dimensioni contenute. La cultura della misurazione è necessaria. Quando si affronta una nuova realtà dobbiamo usare un approccio più scientifico, che – attenzione! – non ci mette al riparo dai fallimenti (necessari per trovare la strada) ma può insegnarci ad aggiustare la rotta strada facendo.

Bisogna gestire l'equilibrio tra il fatto di avere una visione più ampia (il ruolo che vogliamo avere in futuro per il nostro Cliente e per la società, per indirizzare il cambiamento tutti i giorni nel day-by-day) e la sperimentazione progressiva di prototipi misurabili e scalabili che ci permettano di verificare e cambiare via via il nostro modello di vendita e di servizio. Introdurre la cultura delle start-up dentro le aziende o, per citare il mantra di un nostro Cliente: "think big, start small, scale fast". Basta alibi: bisogna iniziare.

Questa trasformazione radicale, che investirà sempre più le organizzazioni e i loro confini, ci porterà a indagare nel prossimo numero un'altra trasformazione: quella dei ruoli, i cui confini sono spesso il primo ostacolo al cambiamento. Una sfida che le persone, i manager in primis, dovranno saper cogliere. Nel frattempo, buona lettura e buon lavoro.

RETAIL FAQs
DIALOGO IMMAGINARIO SUI PAESAGGI DELLA VENDITA

D. Retail: partiamo dall'etimologia, giusto?

R. Come sempre: la parola "retail", per quanto nell'uso corrente si adoperi "all'inglese", ha origini francesi. Il verbo "tailer" significava nel XV secolo "tagliare", "dividere", in particolare in riferimento a stoffe e abiti, e definiva pertanto l'attività di vendita di prodotti tessili in piccole quantità. Da qui il concetto di "vendita al dettaglio" al pubblico (ciò che oggi si chiama "B2C"), per distinguerla da quella in grandi quantità, "all'ingrosso", ad altre aziende ("B2B").

D. Tradotto: stiamo parlando di negozi?

R. Sì, anche. In particolare, l'affermazione delle grandi catene di punti vendita ha fatto coincidere nel tempo l'idea di retail con quella di "Grande Distribuzione": Organizzata, in caso di offerta generalista – i supermercati, per intenderci – oppure Specializzata, quando i prodotti e i servizi in vendita sono relativi a un settore specifico – come i mobili di Ikea, l'elettronica di Best Buy etc. Ma retail era e resta l'attività di vendita a prescindere dalle dimensioni, sia che stiamo parlando di Walmart (il più grande retailer del mondo, con quasi mezzo bilione di dollari di fatturato e 2 milioni di dipendenti), sia del singolo negozietto "di prossimità" all'angolo.

D. Quindi stiamo parlando solo di negozi?

R. No: il negozio è solo uno dei possibili canali di vendita, il più semplice e tradizionale dei punti di contatto tra retailer e Cliente, il luogo fisico dove quest'ultimo può vedere coi propri occhi e toccare con mano il prodotto desiderato, e acquistarlo. Ma, così come già in passato esistevano canali come il porta-a-porta o la vendita per corrispondenza, la Rete ha imposto un ulteriore, fondamentale canale: quello digitale, detto e-commerce o "etail".

D. E-commerce o etail?

R. Parlare di "etail" passa forse con più precisione l'idea che la vendita attraverso il canale digitale non sia una questione meramente tecnica quanto, piuttosto, un importante shift culturale. I "sopravvissuti" all'esplosione della prima bolla delle dot-com (eBay e Amazon in primis) lo dimostrano: non si tratta tanto di rincorrere gli aggiornamenti delle nuove tecnologie ma di riprogettare in modalità "beta" (vedi Quaderno 1) il proprio modello di business, per farne una piattaforma inclusiva per Clienti e partner. Senza contare che il paesaggio di vendita attuale si sta ulteriormente trasformando con l'esplosione del m-commerce via mobile. Non solo "transazioni elettroniche" dunque; ma tutta un'altra esperienza.

D. In cosa consiste, di preciso, questa nuova esperienza?

R. Il modello ideato da Logotel per rappresentarla ricorre a una metafora molto semplice: quella del Retail Iceberg. Così come un iceberg ha una parte emersa, visibile, e una sommersa, invisibile, ogni impresa retail – che lo sappia o meno – gode non solo di una presenza fisica, visibile sul territorio reale (la rete più o meno estesa dei suoi punti vendita), ma anche di un'identità digitale, più o meno presidiata. L'ibridazione tra offline e online, insomma, è un dato di fatto; l'opportunità concreta per il retailer è semmai quella di progettare con cura il proprio equilibrio, ovvero a quale altezza porre via via la propria "linea di galleggiamento" e, quindi, come far interagire tra loro con strumenti di service design le due componenti di quest'unica strategia integrata.

D. E come si inserisce il Retail Iceberg nel più ampio paesaggio della Weconomy?

R. Semplice: la Weconomy è liquida, e l'Iceberg galleggia. Battute a parte, è proprio in virtù della fluidità dello scenario economico della Weconomy – uno scenario fatto di continue combinazioni e ricombinazioni delle relazioni tra tutti gli attori dell'ecosistema (le imprese, i loro dipendenti, i loro Clienti etc.) – che un modello di retail come quello "ad iceberg", articolato sulle 3 dimensioni dei contenuti, dei contesti e dei contatti, può trovare nuove alleanze e nuovo "senso" per fronteggiare la crisi delle regole di vendita tradizionali.

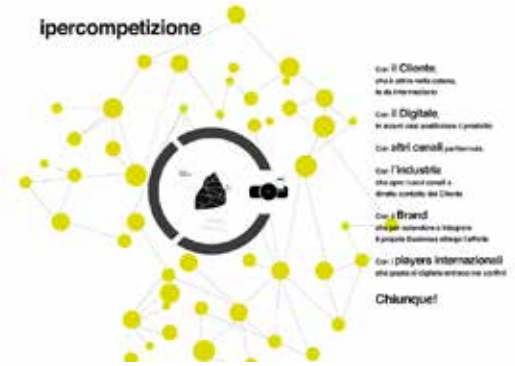
D. Grazie. Un'ultima domanda: come gestire questo processo di trasformazione del retail?

R. La risposta è nella prossima pagina.

RE.SE.T. RETAIL SERVICE TRANSFORMATION

Il valore del Retail

Agli ingredienti dell'equazione-base del retail si aggiunge oggi una variabile: il digitale, che ci aiuta ad aumentare la visibilità e l'attrattività dell'offerta dentro e fuori il punto vendita, a tracciare e profilare i Clienti, a veicolare nuovi servizi e valore aggiunto.

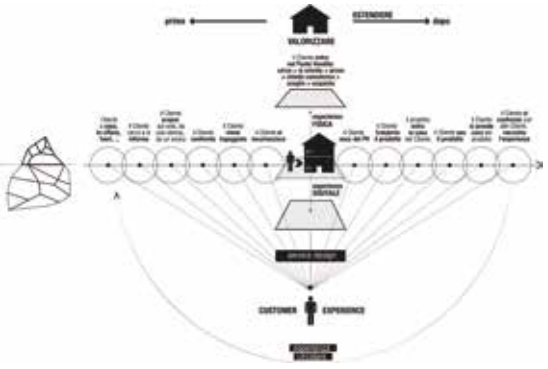


Iper-competizione e iper-relazione

Si passa da un mercato competitivo a un mercato iper-competitivo: i concorrenti per il retailer si moltiplicano, non solo quelli diretti ma "nuovi" concorrenti indiretti da altri settori, il canale digitale (etail) e, non ultimo, il Cliente che sviluppa forme di retail personale e condivisibile.

Retail Iceberg

Integrazione tra canale fisico e digitale: da canali di vendita a integrazione di canali. Bisogna progettare l'equilibrio tra i canali e identificare un racconto da proporre ai Clienti che crei valore in ogni momento di contatto, che sia fisico o digitale.



Customer experience

È indispensabile progettare tutti i punti di contatto che io retailer ho con il mio Cliente, per intercettarlo e ingaggiarlo senza aspettare che "venga da me", la vera differenza è non solo cosa il Cliente acquista, ma anche come lo fa.

UNA BREVE OVERVIEW DEI CONTENUTI DELLA PRIMA EDIZIONE DELL'EVENTO LOGOTEL "RESET - RETAIL SERVICE TRANSFORMATION" (21 NOVEMBRE 2012).

Retail Service Ring

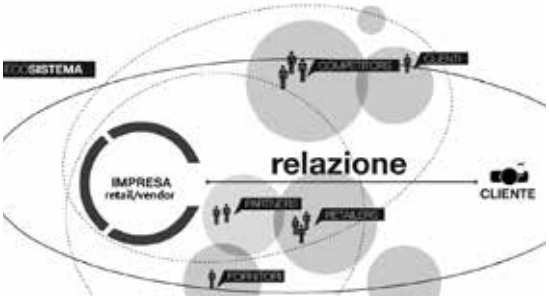
Dal layout fisico ai touchpoints integrati, dall'offerta tradizionale al mix prodotto-servizio, dalla comunicazione all'engagement: le leve del retail si trasformano, e con esse anche il modello operativo dell'impresa, a livello di business model, catena del valore, organizzazione, persone.

C: contatti, contenuti, contesti

Dobbiamo lavorare in modalità circolare su Contatti (che riesco a instaurare con i miei Clienti), Contenuti (dare qualità ai contenuti che voglio proporre al mio Cliente) e Contesti (individuare i contesti nei quali proporre l'esperienza per il Cliente).

Tecnologie per il Retail

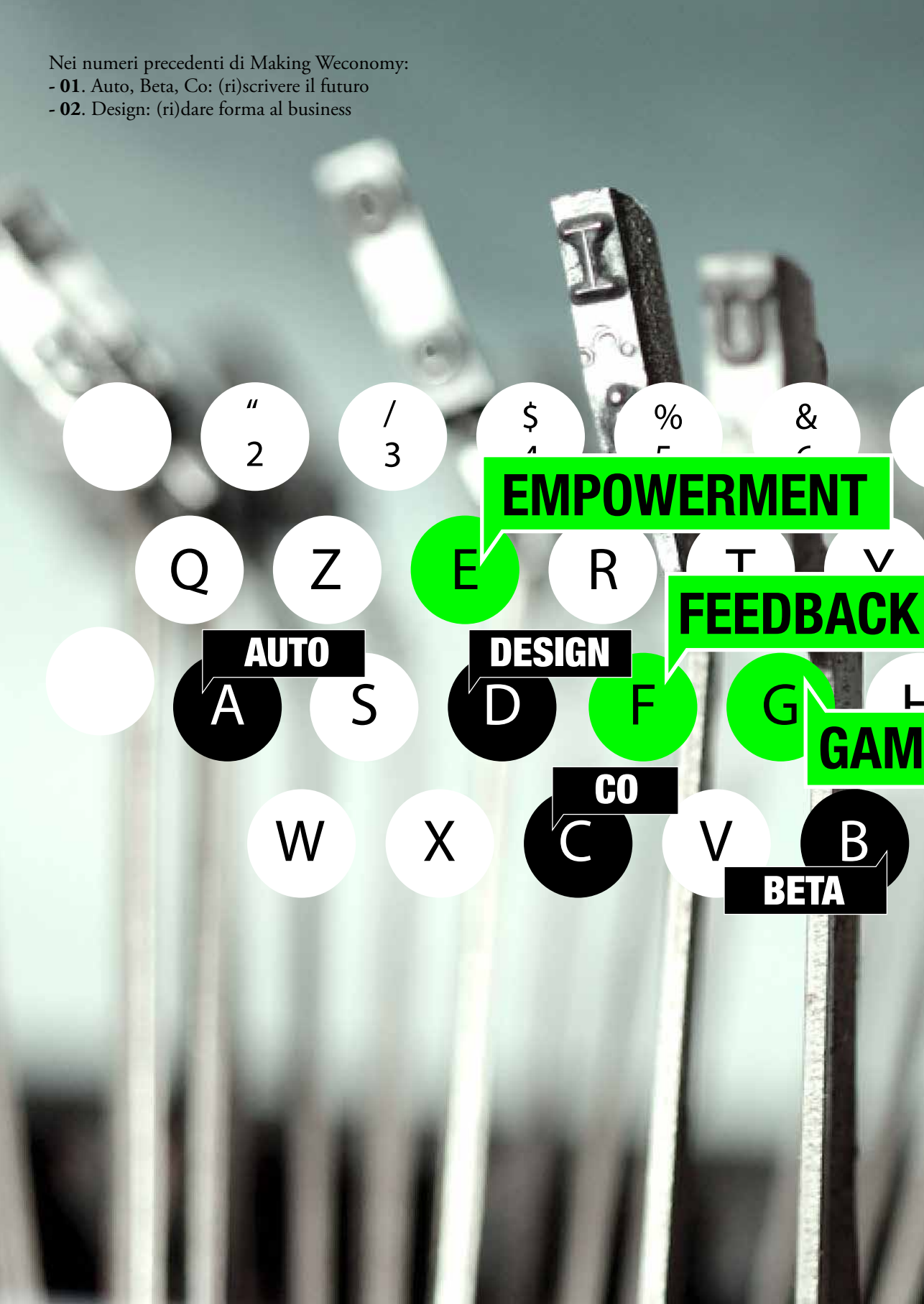
Estensione del punto vendita, canali di vendita interattivi, gestione dei Clienti, dell'offerta e dello store, coinvolgimento a 360° dei Clienti, sistemi di pagamento invisibili: la tecnologia può essere al servizio del retail, a patto di considerarla sempre e comunque un mezzo, non un fine.

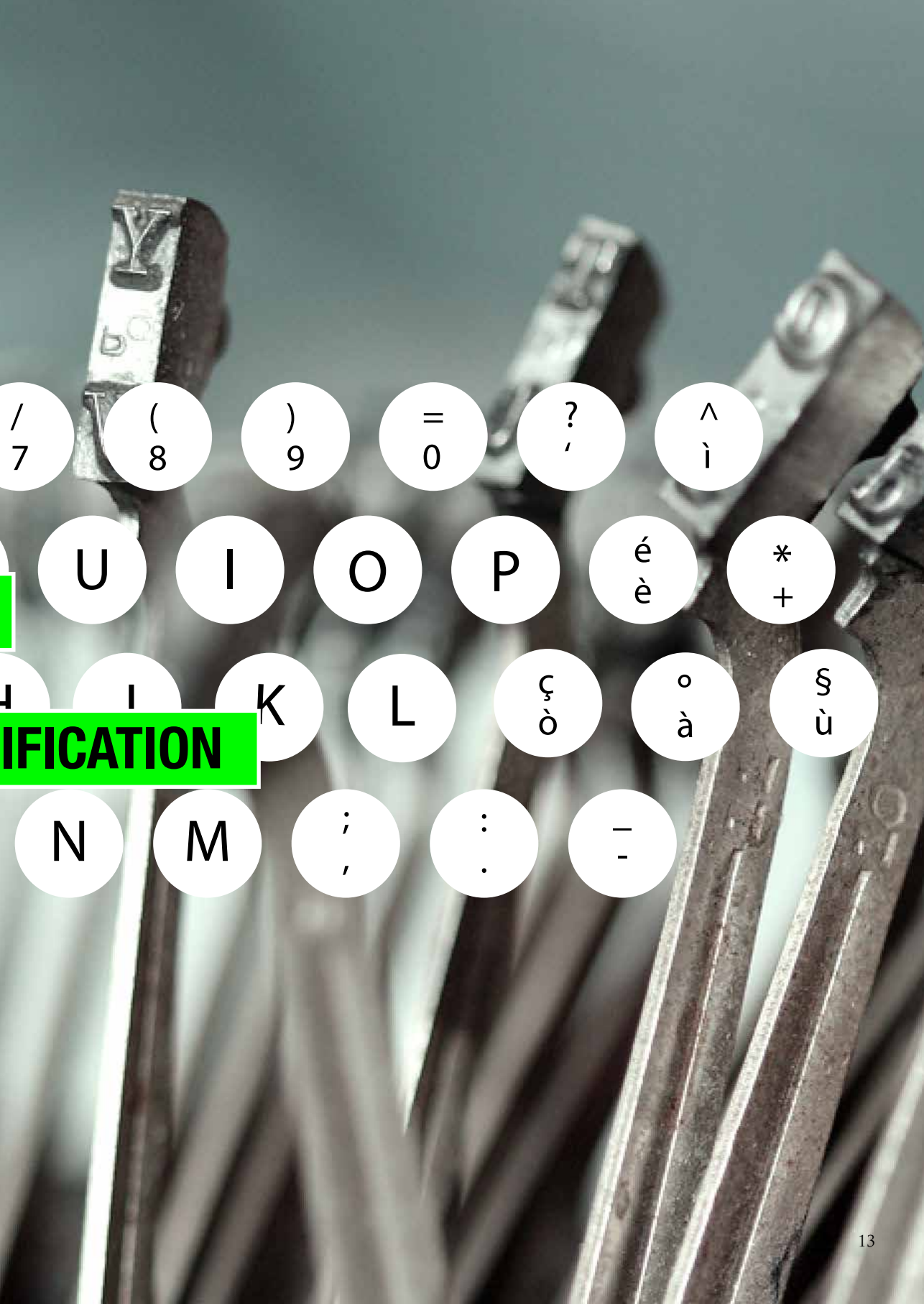


Ecosistema: il ruolo dell'impresa/brand

Per far fronte alla trasformazione dei modelli di vendita occorre attivare anche una trasformazione interna all'impresa e lavorare su una circolarità dell'esperienza complessiva tra i diversi attori dell'ecosistema.

Nei numeri precedenti di Making Weconomy:
- **01**. Auto, Beta, Co: (ri)scrivere il futuro
- **02**. Design: (ri)dare forma al business




/
7
(
8
)
9
=
0
?
'
^
ì
U
I
O
P
é
è
*
+
K
L
ç
ò
°
à
§
ù
IFICATION
N
M
;
,
:
.
_
-

EMPOWERMENT

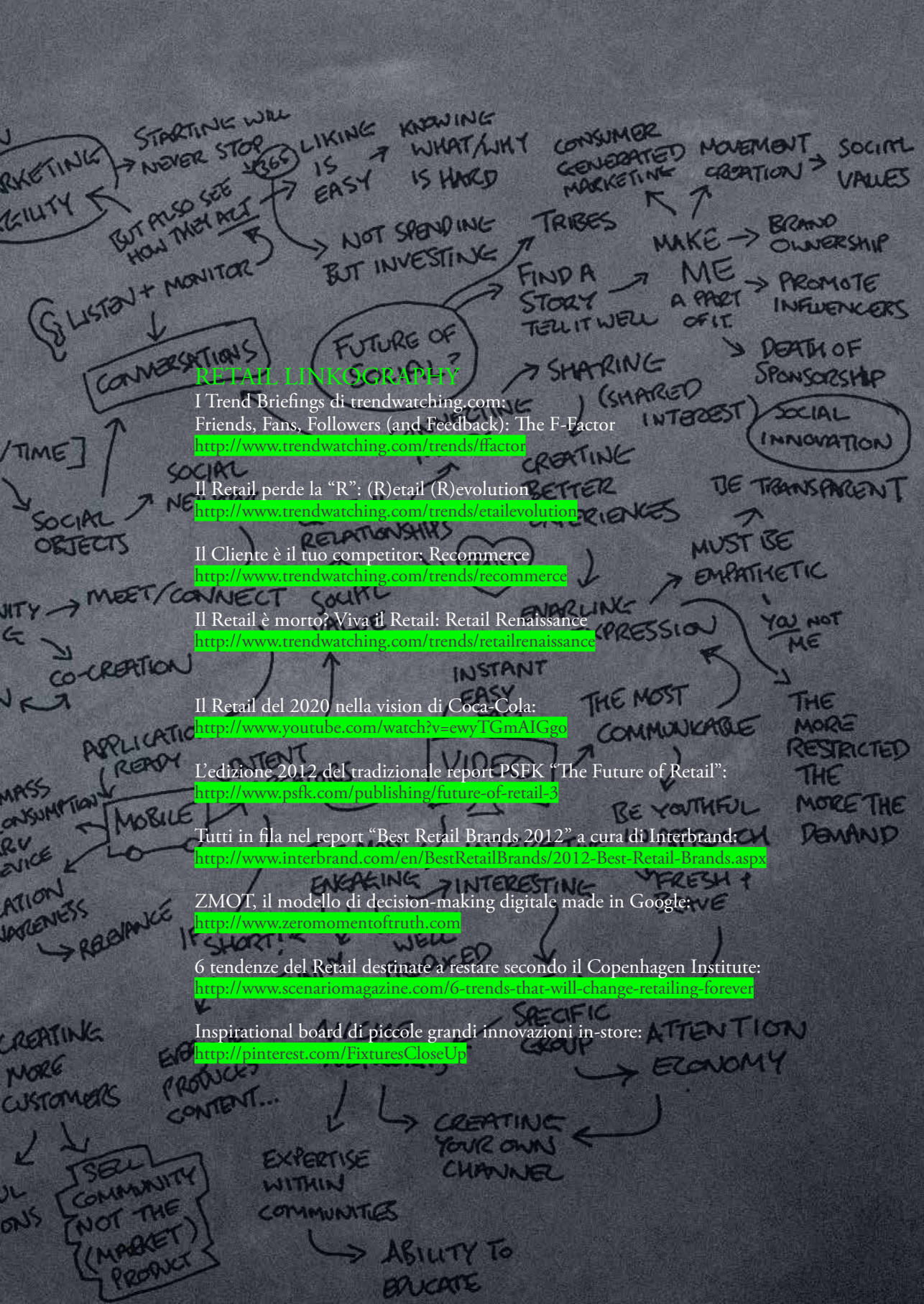
Il retail collaborativo è un sistema aperto fondato sul controllo da parte del Cliente di tempi e modalità di acquisto.

FEEDBACK

Il retail collaborativo è una piattaforma "beta" fondata sulla misurazione e il continuo scambio di contenuto e di valore con i Clienti.

GAMIFICATION

Il retail collaborativo è un'esperienza di gioco fondata sulla coopetizione e sull'ingaggio motivazionale dei Clienti.



RETAIL LINKOGRAPHY

I Trend Briefings di trendwatching.com:
Friends, Fans, Followers (and Feedback): The F-Factor
http://www.trendwatching.com/trends/ffactor

Il Retail perde la "R": (R)etail (R)evolution
http://www.trendwatching.com/trends/etailevolution

Il Cliente è il tuo competitor: Recommerce
http://www.trendwatching.com/trends/recommerce

Il Retail è morto? Viva il Retail: Retail Renaissance
http://www.trendwatching.com/trends/retailrenaissance

Il Retail del 2020 nella vision di Coca-Cola:
http://www.youtube.com/watch?v=ewyTGmAIGgo

L'edizione 2012 del tradizionale report PSFK "The Future of Retail":
http://www.psfk.com/publishing/future-of-retail-3

Tutti in fila nel report "Best Retail Brands 2012" a cura di Interbrand:
http://www.interbrand.com/en/BestRetailBrands/2012-Best-Retail-Brands.aspx

ZMOT, il modello di decision-making digitale made in Google:
http://www.zeromomentoftruth.com

6 tendenze del Retail destinate a restare secondo il Copenhagen Institute:
http://www.scenariomagazine.com/6-trends-that-will-change-retailing-forever

Inspirational board di piccole grandi innovazioni in-store:
http://pinterest.com/FixturesCloseUp

EMPOWERMENT
wiki

Secondo l'enciclopedia libera Wikipedia, dicesi Empowerment "l'accrescimento spirituale, politico, sociale o della forza economica di un individuo o di una comunità".
La voce prosegue specificando che "nell'ambito di gestione dell'impresa di servizi, con il termine empowerment ci si riferisce a tutte quelle attività che mirano a conferire al front office autorità, capacità e strumenti per servire al meglio il Cliente".
Nell'ambito del retail contemporaneo (e grazie in particolare alle nuove tecnologie abilitanti) questa quota di "accrescimento in potere" si sta in realtà via via sempre più decentrando dal front office verso il Cliente finale in prima persona, tanto che potremmo definire la Customer Experience nell'era della Weconomy proprio come una questione di "Customer Empowerment".
Non solo più scelta e più informazioni a disposizione su cosa acquistare, ma anche il pieno controllo su come/dove/quando farlo: l'Era dell'Accesso teorizzata a inizio millennio da Jeremy Rifkin è ormai alla prova dei fatti?

Una canzone per approfondire

John Lennon - Power to the People

http://goo.gl/5wSYw

BELIEVE IT

Leggi la versione integrale dell'articolo sul Blog Weconomy
http://goo.gl/ZKypL

È L'ECONOMIA DIGITALE, BELLEZZA!
L'EVOLUZIONE DEL PUNTO VENDITA

Giuliano Noci
Professore Ordinario di Marketing
Politecnico di Milano

C'era una volta il punto vendita tradizionale. Mai come negli ultimi due decenni si è assistito, infatti, a un'evoluzione così rilevante del punto di contatto in cui è sempre avvenuta la transazione commerciale. Le tecnologie digitali hanno, a questo riguardo, giocato un ruolo chiave.

In questo quadro, nasce uno spazio integrato di interazione tra l'individuo e la marca / prodotto, in cui il punto vendita tradizionale modifica, talvolta in modo anche significativo, ruolo e connotati. In alcuni casi, rappresenta il momento di contatto fisico tra individuo e prodotto: le ricerche dell'Osservatorio Multicanalità (www.multicanalita.it) evidenziano, in particolare, come in 5 anni è quasi raddoppiato il numero di consumatori italiani che dichiarano di essersi informati in punto vendita e poi avere acquistato online. In altri, mantiene il proprio ruolo di luogo in cui si realizza materialmente la transazione ma a condizioni molto diverse: gli individui entrano nel punto vendita con molte più informazioni, sono in grado - grazie a tablet e smartphone - di effettuare approfondimenti e confronti in logica real time. Si dipana, in altre parole, nel punto vendita una scenografia di interazione molto diversa rispetto al passato: le tecnologie digitali costituiscono il mouse a disposizione dell'individuo per effettuare salti e connessioni tra mondo reale (negozio) e ambiente virtuale.

Insomma, nasce e si afferma con sempre maggiore forza un'esperienza di interazione (individuo-marca-merchant) completamente nuova, molto meno preordinata rispetto al passato, secondo cui: il processo di acquisto è sempre più appannaggio del singolo individuo, che determina con maggiore autonomia il percorso che va dalla fase di raccolta di informazioni a quella dell'acquisto; il punto vendita può rappresentare, in tutto questo, uno snodo importante dell'intero percorso anche se non è necessariamente finalizzato alla transazione commerciale.

Due le implicazioni pratiche; l'esperienza offerta al punto vendita (tradizionale) deve:

1. essere concepita in una chiave sempre più integrata rispetto agli strumenti disponibili nel mondo digitale (sito web, social network, ecc.) e deve tenere conto della flessibilità di ruolo, che ormai l'individuo attribuisce a ciascun punto di contatto. In altre parole, occorre pensare quello che era il punto vendita come punto di informazione e/o vendita e collocare questa progettualità nel quadro del nuovo spazio multicanale di interazione tra domanda e offerta: uno spazio in cui il consumatore decide il proprio viaggio verso l'acquisto muovendosi tra un punto di contatto e l'altro secondo le convenienze del momento e le tecnologie digitali disponibili;
2. esaltare le caratteristiche distintive ed uniche dell'interazione in presenza. In particolare, appare quanto mai opportuna la progettazione di una vera e propria esperienza sensoriale di apprendimento; grazie anche ai supporti tecnologici, che sono ormai in grado di agire efficacemente su vista, udito e olfatto, generando un'interazione individuo-prodotto-marca unica e non riproducibile in altri contesti, tipici dell'ambiente online. Un approccio, questo, utile per tutti ma che risulta, forse ancora più rilevante, per i marchi importanti in cui la fisicità del punto vendita può entrare a far parte dell'esclusività dell'incontro con il prodotto e il suo ambiente (si pensi alla moda) e indurre un orientamento elitistico/esclusivista del "ci vado apposta".

Ad alcuni, verrà sicuramente da dire: com'era bello il commercio di una volta, dove tutto era più chiaro e determinato a priori. Mi corre l'obbligo di rispondere: è l'economia digitale, bellezza! Prendere o lasciare...

MAKE IT

TESCO

C'è un noto caso retail che, per la sua semplicità, esemplifica al meglio la ricetta del "customer empowerment". Prendete una tessera apparentemente "morta" del mosaico esperienziale del vostro potenziale Cliente come, per esempio, l'attesa di un mezzo pubblico nel tragitto casa-ufficio. Aggiungete valore quanto basta, stampando sulla vostra classica affissione una serie di QR codes (sì, come quelli che utilizziamo abitualmente sulle pagine di Weconomy) che consentano ai Clienti di acquistare i vostri prodotti con un semplice scatto fotografico dai loro smartphone, per poi riceverli a casa. Il gioco è fatto: il vostro "negozio", ora, è ovunque. Questo è quanto ha fatto Tesco in Corea già nel 2011, aprendo la strada sia a numerosi cloni di questi "virtual supermarkets" ubiqui, sia ad ulteriori innovazioni migliorative di tale concept, come i corner installati all'aeroporto di Gatwick che sostituiscono ai poster dei touch screens interattivi.

Tutti i video delle innovazioni Tesco
http://goo.gl/sXXBv

IKEA

Se c'è un brand comunemente citato a modello (dopo Apple, of course) accanto alla parola "experience", questo brand è Ikea. Ikea ha sostanzialmente rimodellato il settore a propria immagine e somiglianza, e l'ha fatto tenendo sempre a fuoco il "job-to-be-done" di milioni di Clienti in tutto il mondo: arredare casa al meglio (un "meglio" di tempi, modi, costi). È sempre nell'ottica di integrazione ed estensione di questo precisissimo focus che si spiegano allora innovazioni "empowering" più o meno recenti come le immagini "shoppable" sui suoi blog (ThingLink), campagne a cavallo tra comunicazione e servizio come quella lanciata in Canada a suon di cartoni di imballaggio gratuiti per agevolare i traslochi, il servizio di home delivery collaborativo sperimentato in Svizzera BringBee fino ai prodotti ibridi come il mobile con TV annessa Uppleva, con il quale il furniture retailer svedese è arrivato a mettere il piede nella porta di un settore (electronics) altrui.

La gallery con la Top 50 delle innovazioni Ikea
http://goo.gl/PiOhU

KINDLE DIRECT PUBLISHING

A seguito della "rivoluzione digitale" che stiamo vivendo in questi anni, pochi settori sono entrati in subbuglio tanto quanto quello dell'editoria. Da tempo, non passa giorno senza che qualche esperto proclami ufficialmente la morte della carta stampata; e annunci come quello della storica rivista Newsweek che, per i suoi 80 anni, passa nel 2013 a un format digital-only sembrano esserne la conferma. Ma a guardarla dal verso giusto (ovvero quello del Cliente), le opportunità sono forse maggiori delle minacce. Prendiamo ad esempio Kindle Direct Publishing, la piattaforma di autopubblicazione del sistema Kindle di Amazon. Dati ormai costanti da due stagioni confermano che un quinto dei best-seller su ebook ha origini proprio nella pratica del self-publishing. L'enorme barriera all'ingresso della pubblicazione cartacea è ormai abbattuta. E il merito va (anche) alla lungimiranza di un player come Amazon che, prima di altri, ha compreso una delle regole d'oro della Weconomy: il Cliente "empowered" è il tuo (prossimo) competitor.

Una riflessione del NY Times su Amazon e retail
http://goo.gl/bRYRc

WECONOMY INSIGHT

LE DUE FACCE DELL'EMPOWERMENT

COME EVOLVERE DA RETAIL A SERVICE RETAIL?

Alice Manzoni
Service Designer
Logotel

Il service design rappresenta un'opportunità concreta per i retailer del futuro di sviluppare nuove ricette di unicità e competere in un mercato sempre più complesso e imprevedibile.

Il negozio del futuro sarà un concept store fisico con accesso alla vendita online? Potrò acquistare un prodotto, per esempio un'automobile, che diventi servizio per qualcun altro? Potrò trasformare l'acquisto di prodotti in package di esperienze? Il futuro della vendita è proprio mettere in campo questo genere di differenziali grazie ai servizi. E qui per servizio si intende un ingrediente strategico, una parte integrante del nostro modello di business che trasforma profondamente il ruolo del retail ma, ancor prima, il ruolo del Cliente stesso che oggi, di fronte all'iper-scelta di offerta, di canali di acquisto, di occasioni, vive una vera "frustrazione". In un momento di crisi come quello che viviamo oggi, il Cliente sente l'esigenza di diventare "imprenditore" del proprio stile di vita: si riconosce in quei brand che gli danno l'opportunità di sentirsi libero di scegliere, di comprendere benefici, di interpretare le proprie esigenze e di accedere a un'esperienza "durevole".

Si tratta di un cambio radicale non solo del cosa offriamo nei nostri negozi ma anche del "come" lo possiamo fare. Significa, in sintesi, ridefinire il senso di una nuova customer experience, sempre più votata all'empowerment del Cliente stesso. Progettare un service retail model significa allora proporre nuovi modelli di vendita ibridi, creare contenuti e scambio di valore continuo con i propri Clienti, incidere con la propria piattaforma di offerta sulle abitudini (al di là di quelle legate al consumo) e sui comportamenti delle persone, innovare processi ampi di filiera. Come evolvere da retail a service retail?

Gli ingredienti fondamentali sono 2. Per la progettazione, partire dal nostro Cliente. Per la realizzazione, partire dalla nostra Impresa.

Quindi, se vogliamo, l'empowerment è un concetto fondamentale sia interno sia esterno per portare in buca un progetto di service design.

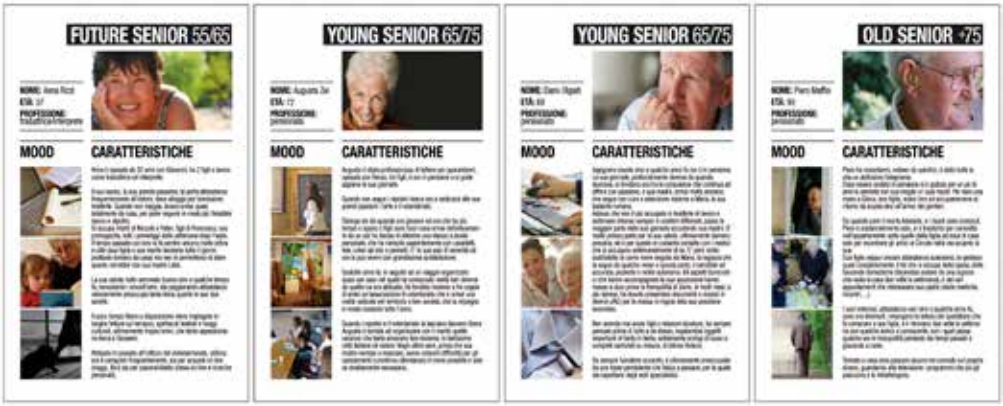
La progettazione parte proprio dal nostro Cliente. Per sviluppare modelli sostenibili con approccio design-oriented, la sfida più grande è quella di sviluppare una sensibilità progettuale sulle persone, sui comportamenti di vita e sulle esigenze attuali, ma anche sulle opportunità non espresse, per poter innescare un nuovo modello di acquisto, uso, caring.

Attivare progetti di service design (per il retail, ma non solo) significa, lato impresa, accendere fuochi di sperimentazione estremamente trasversali, creare contesti nuovi e fertili in grado di innescare l'innovazione collettiva.

Sperimentare il service design in impresa contribuisce all'evoluzione della cultura aziendale verso una nuova sensibilità di progetto e di collaborazione. Contribuisce a sviluppare una sorta di innovazione endogena all'impresa, che porta alla creazione di progetti "made in", che potranno così essere messi sul mercato più velocemente. Ecco quindi le due facce del retail empowerment: un potenziamento non solo delle abilità del Cliente di scardinare i consueti vincoli d'acquisto spazio-temporali (per cui ogni spazio e ogni momento diventa, grazie al digitale, un papabile touchpoint), ma anche delle abilità delle persone interne all'impresa, dal top management fino alla rete degli addetti vendita.

WECONOMY
SERVICE DESIGN **TOOLS**

PERSONAS



COSA

Personas sono l'archetipo di Clienti/Utenti-tipo e, pertanto, sintetizzano e rappresentano le esigenze di grandi gruppi di Clienti, di customer set, in termini di obiettivi e caratteristiche personali. Personas servono ad individuare le motivazioni dei Clienti, le aspettative e gli obiettivi che guidano i comportamenti visualizzando le aree sensibili della customer experience. Inoltre collassano le scelte di consumo insieme a quelle di acquisto, non più trattabili nel Retail come fasi separate.

PERCHÉ

- facilitano la comprensione delle caratteristiche e delle esigenze di gruppi di Clienti
- comunicano in maniera rapida ed immediatamente comprensibile potenziali spunti e idee per il progetto
- sono strumenti utili al progetto per selezionare a chi rivolgersi (chi è il Cliente che vogliamo servire meglio) per la progettazione di un servizio/prodotto

QUANDO

- intraprendiamo un progetto che abbia ricadute ull'esperienza del Cliente finale
- progettare le Personas può essere molto utile quando si intende capire meglio chi sono i propri Clienti e intercettare potenziali customer set a cui rivolgersi

COME

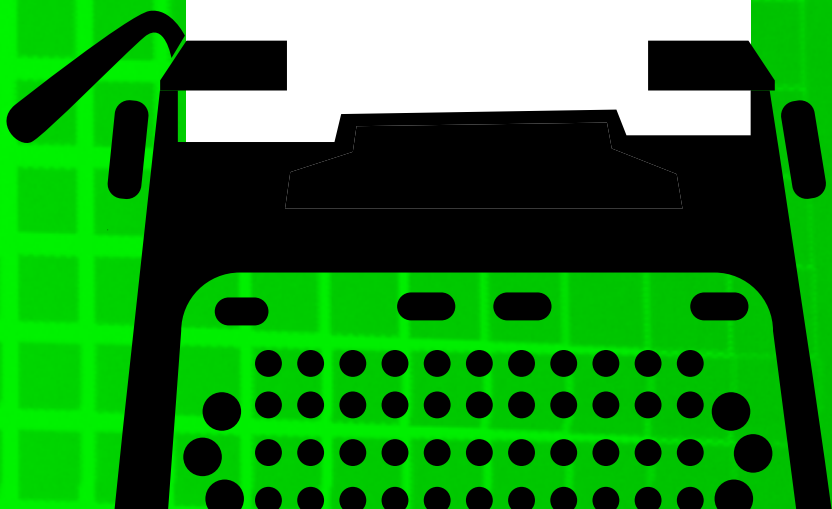
- le fasi di progettazione prevedono che il team proceda prima di tutto con un'osservazione a 360° dei bisogni e delle necessità dei Clienti e successivamente cali nel contesto del progetto i risultati delle analisi e, in modalità empirica e progettuale, costruisca dei customer set specifici che danno origine alle Personas
- come la maggior parte dei tools, le Personas sono uno strumento beta, implementabile e modificabile nel tempo, del quale prevedere quindi una sequenza di release successive ad hoc per progetto e/o settore merceologico

FEEDBACK
wiki

Secondo l'enciclopedia libera Wikipedia, dicesi Feedback (o "retroazione" nel tecnicismo italiano) "la capacità di un sistema dinamico di tenere conto dei risultati del sistema per modificare le caratteristiche del sistema stesso". Questa idea si è via via diffusa da ambiti scientifici come l'acustica e la meteorologia fino ad indicare nell'uso corrente un semplice "ritorno di informazione alla fonte" (es: dare un "feedback" riguardo a qualcosa); ma tale estensione rischia forse di banalizzare la parola che – meglio ribadire – indica appunto la proprietà organica del sistema di modificarsi in funzione del dato ricevuto. Se applicato al retail, quindi, il concetto di feedback non consiste nel solo rilevamento "pavloviano" delle risposte dei Clienti (la vecchia "customer satisfaction") quanto piuttosto nella capacità del retailer di integrare sistematicamente tali risposte e farne un elemento distintivo e strutturale della propria offerta di prodotti/servizi. Ovvero: generandone valore.
F come Feedback: il "Fattore-F" della cultura di rete (Fans, Friends, Followers) ha una dimensione in più?

Uno strumento per approfondire

LiquidFeedback, il software di decision-making open source
http://liquidfeedback.org/



BELIEVE IT

Leggi la versione integrale dell'articolo sul Blog Weconomy
http://goo.gl/l9jHl

F COME FEEDBACK
DIGITAL (RE)DESIGN
DELL'ESPERIENZA D'ACQUISTO

Leandro Agro
Interaction Designer & Manager

In principio è stato un utente che chiamava la moglie che stava in uno store diverso. Poi è diventato il confronto dei prezzi in-store con quelli online. Successivamente la lettura dei ratings o la ricerca del commento di un'amica su un capo di abbigliamento appena fotografato e postato su Facebook. Per un certo periodo, questo enorme dialogo tra clienti presenti e remoti ha coinvolto lo spazio e il brand dello store, SENZA che questo fosse parte attiva. Oggi sappiamo che i mercati sono conversazioni e sappiamo valutare quanto l'auto-estromissione da questo dialogo possa avere delle concretissime conseguenze nel business. Consapevoli dell'opportunità, alcuni retailers tradizionali si sono aperti al digitale, cercando di trovare la chiave più opportuna per dare feedback continuo ai propri clienti, durante tutto il loro "viaggio" nell'acquisto di un bene.

Nella maggior parte dei casi, lo store non dovrebbe tenere un approccio tecnologico "proprietario" quanto semmai provare a focalizzarsi su principi base più profondi e che - almeno in parte - gli sono più propri: accoglienza, evoluzione dei comportamenti, supporto del cliente rispetto al nuovo senso dell'acquistare.

Il punto, oggi, è che non abbiamo il diritto di disconnettere una persona dal suo sistema di relazioni o dalla conoscenza che lui ha posto in Rete, solo perché è entrato nel nostro territorio fisico. Essere "accoglienti" significa così essere capaci di tenere conto e possibilmente fare leva su tutta la sfera digitale che estende ogni singolo cliente che entra in negozio. Possiamo immaginare molti scenari: un cliente che mette un like ad un oggetto fisico, oppure che può sapere quanti dei propri amici in Facebook hanno quel prodotto in wishlist. Scaffali che - per prossimità - comunicano le loro offerte speciali proprio a te che hai già acquistato quel prodotto, o a te che vorresti provarlo…

Uno store fisico che abbia sviluppato dei comportamenti digitali muta così non la sua interfaccia ma la sua essenza: e può essere ovunque. Può essere a casa nostra, sul divano e dentro un iPad. Ma questo non è solo il porting tecnologico di un sito e-commerce che viene ottimizzato per tablet; questo è un nuovo design dell'intera esperienza d'acquisto. Un ripensamento dell'itinerario del cliente e dei touchpoints coinvolti. Supportare il cliente rispetto al nuovo senso dell'acquistare significa infatti accompagnarlo lungo l'intero percorso: dall'informarsi o scoprire un bene o un servizio potenzialmente interessante, sino al confronto, la seduzione, il convincimento all'acquisto. Ed anche dopo il momento transazionale, incassato il denaro da una parte e ricevuto il bene dall'altro, sappiamo bene che il percorso è tutt'altro che terminato. Supporto all'utilizzo del bene o servizio, gestione della soddisfazione del cliente e sharing che questi vorrà fare delle sue idee in merito, ri-acquisto o acquisto di beni correlati, supporto per la gestione del fine-vita del bene: sono tutte attività che in-store sarebbero economicamente insostenibili, ma che attraverso il digital self-service dal cliente potrebbero far emergere nuove rilevanti nicchie di business.

Attraverso il cambiamento digitale, gli store fisici potranno estendere il loro feedback a luoghi e modalità impensabili sino a qualche anno fa, entrando non soltanto in tasca o in casa dei propri clienti, ma soprattutto avendo l'opportunità di una reale partecipazione alle conversazioni che questi stanno già tenendo.

MAKE IT

ASDA

La catena britannica di supermarket Asda, sussidiaria del colosso Walmart e seconda nel Regno Unito solo a Tesco, ha un payoff che definire "terra-terra" sarebbe quasi eufemistico: "saving you money every day". Bam, dritto al punto. Se questa è la leva principale, verrebbe da pensare che siamo decisamente fuori dai radar della cosiddetta "innovazione collaborativa". Niente di più sbagliato. Dal 2010 Asda ha infatti coinvolto i propri Clienti in un'operazione tanto ambiziosa da averne poi fatto un vero e proprio brand per la sua private label: "Chosen By You", una selezione di prodotti scelti dalle persone (40.000 partecipanti!) dopo un percorso di blind testing durato 9 mesi. Il progetto ha portato al re-design di oltre 1500 referenze sulle 3500 offerte; un caso di "customer feedback" eclatante, se non per qualità (quanto è reale sostanza e quanto marketing?) perlomeno, senza dubbio, per la scala imponente su cui è stato condotto.

La pagina ufficiale Chosen By You ***http://goo.gl/Nm3tb***

DOMINO'S PIZZA

Era il 2009 quando Domino's, la seconda catena di pizza delivery statunitense, conobbe a caro prezzo il lato spietato della Rete: dopo che due suoi dipendenti postarono su YouTube un video, subito cliccatissimo, che testimoniava le nefandezze a cui erano soggetti i prodotti in cucina, la social-frittata sembrò fatta. Grazie a una tempestiva quanto faticosa operazione di "media crisis management", Domino's ha assorbito il colpo e ha quindi fatto di questa carenza il perno di molti suoi successivi progetti, tutti all'insegna della trasparenza. Dallo streaming in tempo reale sui maxischermi di Times Square dei customer feedback sulle pizze consegnate alla "social pizza" customizzabile via Facebook lanciata in Australia, fino alla recente partnership con una delle startup più disruptive d'America, Local Motors (vedi Quaderno #2), per co-progettare i nuovi eco-mezzi per i fattorini, Domino's sta dimostrando che condividere paga. Quanto? Un +233% in Borsa.

"The Ultimate Delivery Vehicle Project" ***http://goo.gl/BldZs***

STARBUCKS

Nelle ore precedenti al recente passaggio dell'uragano Sandy, molti newyorkesi si sono resi conto per loro stessa ammissione del fatto che la situazione fosse seria da un semplice dato empirico: Starbucks, "the third place" tra casa e ufficio, chiudeva i suoi punti vendita. Tale è la penetrazione negli States (quasi antropologica, più che di mercato) della catena di caffetterie di Seattle. Eppure, nonostante (o grazie a?) la sua mole di 200.000 dipendenti, Starbucks è universalmente nota per il flusso continuo di dirompenti (e rischiose) innovazioni che da anni intraprende. L'ultima, proprio in questi giorni, è la messa a terra della partnership con il sistema di pagamento via smartphone Square Wallet, che promette di liberare il Cliente dal fatidico step del passaggio in cassa. Il caffè sarà il "cavallo di Troia" per l'adozione di massa di questo sistema? Possibile; quel che è certo è che, per il Cliente, sarà una conferma in più di come il retail sia sempre meno "transazione" e sempre più, realmente, una "esperienza".

La nuova esperienza Starbucks Square Wallet ***http://goo.gl/9hZV0***

WECONOMY INSIGHT

FEEDBACK IS THE (NEW) CONTENT

DA REGISTRARE, INTERPRETARE, MISURARE, METTERE IN ATTO.

Francesca Monti
Senior Manager | Community Logotel

Il "sistema dinamico" cui fa riferimento Wikipedia alla voce Feedback, quello in il feedback abita e quello che il feedback nutre, può essere la popolazione di un Paese, l'economia mondiale, un organismo aziendale, può essere un negozio, può essere una business community. Facciamo che è un negozio, frequentato da retailer, assistenti alla vendita, brand ambassador: tutte persone che sono ogni giorno a contatto con il Cliente finale, ne osservano comportamenti, preferenze, ne ascoltano le domande. Tutte persone che possono raccogliere e restituire feedback alla casa madre, e insieme alla casa madre possono progettare risposte e cambiamenti e possono contribuire a trasformarli in azione, l'indomani in negozio.

Facciamo poi che è una business community, anche questa frequentata da retailer, assistenti alla vendita, brand ambassador: e frequentata anche dalla casa madre. Marketing, sales, comunicazione, formazione hanno un canale diretto di ascolto e di osservazione, è come se ogni giorno fossero nei negozi, in ogni negozio, a raccogliere feedback. È qui, nella business community, che il feedback viene raccolto, registrato, interpretato, valorizzato, trasformato in una azione spesso di cambiamento che, sempre attraverso la business community, viene restituita e comunicata. A guidare questo processo c'è una redazione o almeno un community manager il cui compito è fare in modo che ogni giorno chi è in negozio sia motivato a dare feedback. Come avviene sui social network aperti ai Clienti finali, empowerment e gamification sono leve che possiamo usare anche nelle business community perché dalla periferie dell'organismo di vendita arrivi feedback di valore: ti assegno il ruolo di "testa di ponte", ti riconosco un punteggio, ti faccio sbloccare una serie di badge, ti faccio i complimenti quando svetti in cima alla classifica, dico che sei stato il primo, metto il tuo nome nel "libro dei feedback" che consegnerò alla casa madre.

Ma prima di tutto il feedback va progettato. Cosa ci interessa registrare? E perché? Come utilizzerò concretamente questo feedback, dopo? Lo devo dichiarare fin dall'inizio se voglio coinvolgere, è permission marketing. Mi interessa di più la quantità o la qualità? Voglio raccogliere poco da tanti oppure tanto da pochi? Può dipendere anche da cosa posso permettermi di fare: assorbire un'onda oppure necessariamente devo manovrare una diga? Mi serve un feedback "one shot" oppure ho bisogno di misurare un fenomeno con continuità nel tempo? Sceglierò allora lo strumento più adatto, dalla survey fino all'intervista telefonica one to one. Voglio solo registrare il presente oppure voglio anche immaginare il futuro? Sceglierò allora se fornire anche strumenti e fonti di ispirazione per mettere tutti nelle condizioni di rispondere in semplicità e con qualità e di onorare il proprio mandato. E se il feedback non arriva, come faccio ad andare a prendermelo? Ma poi siamo sicuri che non arrivi, non può invece essere che è nascosto e allora devo solo andare a scovarlo, scavando alla ricerca della mia pepita? E se il feedback è davvero scomodo, come lo riqualifico, ma è giusto farlo? E quando ancora il feedback non è richiesto e arriva spontaneo, cosa ne faccio?

Tutte domande, bivi, punti attenzione cui il community manager è alle prese ogni giorno, perché il feedback dalla prima linea (e per suo tramite quello dai Clienti) è uno dei principali motivi per cui una casa madre sceglie oggi di dotarsi di una business community. Ma il feedback è anche l'alleato più forte del community manager e della casa madre: perché è il contenuto di domani, spesso è già il contenuto di oggi.

WECONOMY
SERVICE DESIGN **TOOLS**

STORYBOARD

COSA

Immaginate un Cliente che in un punto vendita scelga un prodotto e usi il telefono per pagare. Immaginate un Cliente che pre-ordini mentre è sul treno per recuperare la spesa alle nove di sera alla stazione di arrivo. Tutto per il Cliente deve funzionare ed essere semplice. Ma dietro la semplicità c'è complessità. Progettare la customer experience significa tracciare e gestire l'esperienza del Cliente dal fisico al digitale identificando tutti i touch point e scrivere la storia dei momenti di contatto. Lo storyboard è uno strumento che mappa e visualizza la customer experience identificando i momenti chiave di relazione. In ogni momento di contatto vanno in scena dei servizi. L'esperienza del Cliente/user è un fluire di sequenze di servizio.

PERCHÉ

- mappare i cambiamenti del Cliente nell'esperienza di acquisto serve a migliorare i processi di servizio e definire in cosa vogliamo essere unici
- consente di comprendere le esigenze reali e proporre contenuti esperienziali per il potenziale Cliente
- identifica i touch point (fisici/digitali), il flusso di valore e le criticità percepite dal Cliente, per essere presente nei momenti chiave di relazione

QUANDO

- vogliamo progettare e aumentare i momenti di contatto/comunicazione/servizio con il Cliente estendendo la sua esperienza
- vogliamo progettare la relazione con il Cliente creando integrazione tra canale fisico e digitale
- vogliamo ingaggiare il nostro Cliente prima, durante e dopo l'esperienza di acquisto offrendogli una "storia" che parta molto prima dell'acquisto e continui anche dopo

COME

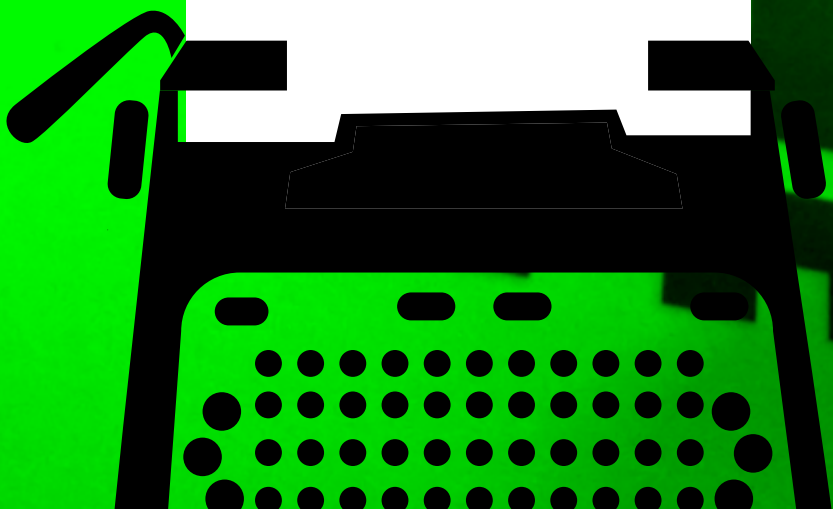
- un'art direction della customer experience tramite lo storyboard è indispensabile per governare il processo
- lo storyboard può essere usato come strumento "beta" negli incontri di teamwork per lavorare in modalità collaborativa immaginando percorsi e storie alternativi

GAMIFICATION
wiki

Secondo l'enciclopedia libera Wikipedia, dicesi Gamification "l'utilizzo delle meccaniche e dinamiche dei giochi – come livelli, punti o premi – in contesti esterni al gioco per creare più interesse o risolvere problemi".
Il neologismo ha ormai una decina d'anni ma ha fatto irruzione nel linguaggio comune solo da un paio, tanto da diventare uno dei macrotrend socio-economici oggi più discussi, quasi al pari della famigerata triade "SoLoMo" (Social, Local, Mobile). L'idea di applicare il game design thinking ad altri ambiti si presta ovviamente anche al settore del retail, nel quale alcuni strumenti di ingaggio e fidelizzazione già assodati da tempo (come, per esempio, i loyalty programs a punti) si prestano per natura ad essere integrati con meccanismi ancor più palesemente ludici (o videoludici), dalle "barre di progresso" alle leaderboard, dagli avatar ai "badge" (foursquare docet).
Acquistare giocando, giocare acquistando: anche nel retail la gamificazione partecipativa è, come l'ha definita Al Gore, "the new normal"?

Un videogioco per approfondire

Cart Life, "a retail simulation for Windows"
http://www.richardhofmeier.com/cartlife/



BELIEVE IT

Guarda lo speech Weconomy da cui è tratto questo articolo
http://goo.gl/ERpN6

SUPER-EMPOWERED HOPEFUL INDIVIDUALS
CHI SONO I NUOVI CLIENTI
NELL'ERA DELLA GAMIFICAZIONE

Jane Mcgonigal
Alternate Reality Games Designer
& *Futurist*

3 miliardi di ore alla settimana: questo è il tempo che passiamo giocando online. Per mettere questo numero in prospettiva, basta pensare che secondo una ricerca di Clay Shirky – l'autore di "Here Comes Everybody" – il numero di ore impiegate per creare l'intera Wikipedia (ogni articolo in ogni lingua) è pari a 100 milioni di ore. 3 miliardi rappresenta quindi una quantità straordinaria di energia; pensiamo al valore economico, al capitale creativo insito in questo dato. Non solo: i giovani stanno crescendo con un "cervello da gamer". L'occidentale medio con una forte cultura di gioco avrà trascorso entro i 21 anni di vita 10,000 ore davanti a un videogame. Per la maggior parte dei bambini, questo è lo stesso tempo speso a scuola tra i 9 e i 18 anni, quasi una sorta di "seconda educazione" parallela, grazie alla quale impariamo nuovi modi per risolvere problemi, per superare ostacoli e per mettere in atto la nostra creatività.

All'Institute For The Future siamo soliti dire che per prevedere il futuro è necessario guardare indietro almeno il doppio di quanto vogliamo guardare avanti. Questo perché molte cose possono cambiare (la tecnologia, la politica, perfino il clima) ma alcuni bisogni umani restano invariati: il nostro desiderio di prenderci cura dei nostri cari, di formare comunità, di condurre una vita che sia "meaningful", e i giochi hanno avuto un ruolo importante in questo senso per migliaia di anni. Non si tratta quindi di un nuovo "trend"; è parte di ciò che ci rende umani. Una possibile definizione dei giochi è quella di "ostacoli non indispensabili che scegliamo volontariamente di affrontare". Pensiamo al golf, per esempio: se il nostro scopo nella "vita reale" fosse di portare in buca una pallina, come cercheremmo di raggiungerlo? Prenderemmo la pallina, cammineremmo fino alla buca e ce la infileremmo dentro. Ma per qualche ragione, trattandosi di un gioco, scegliamo invece di farlo colpendo la palla con una mazza da molto lontano. Perché?! Perché accettare questi "ostacoli non indispensabili" tra noi e il nostro scopo scatena la nostra creatività e la nostra curiosità: saremo capaci di farlo? E come? E quale sarà il modo migliore per riuscirci? Questo ci dà la possibilità di imparare via via a padroneggiare nuovi linguaggi e nuove abilità, soddisfacendo così il nostro umano istinto a migliorarci.

Giocare, insomma, non significa tanto "easy fun" quanto, piuttosto, "hard work". Un giocatore vuole essere sfidato, sapersi produttivo, sentire che ha speso bene il proprio tempo. Non a caso, secondo una ricerca, un giocatore trascorre l'80% del tempo di gioco fallendo: non terminando un livello, non portando a compimento una missione, non raccogliendo un power-up… 80%: un livello di resilienza straordinario. È ciò che chiamiamo "eustress", o stress positivo: quello stato di eccitazione, di motivazione, di concentrazione in grado di migliorare le nostre performance.

Questo stato è caratterizzato da quattro abilità fondamentali: un senso di "urgenza" ottimistica, che ci fa percepire il fatto che stiamo facendo "qualcosa di grande"; la capacità di tessere "social fabrics", ovvero reti di relazioni in cui conosciamo esattamente le motivazioni e i punti di forza di ognuno; un'alta produttività, che tiene attivo il nostro engagement nonostante i "fallimenti" grazie a un continuo feedback positivo; e un senso di "epic meaning", di avventura collettiva e collaborativa che realizza il nostro desiderio di far parte di una comunità su larga scala. Ed è la combinazione di queste abilità che produce quelli che chiamiamo "super-empowered hopeful individuals": persone che sentono di avere la capacità di cambiare il mondo, in meglio.

MAKE IT

SHOPKICK

Semplificando, Shopkick è una app che ricompensa con un "kick" (uno sconto, un omaggio, un "bonus" di qualche tipo) chi entra in un dato negozio. Idea win-win: per il Cliente da un lato, per retailer in perenne ricerca di pedonabilità dall'altro. Rilasciata poco più di 2 anni fa, è presto diventata negli Stati Uniti uno standard di retail gamification, e lo capiamo bene se scorriamo la lista dei partner che sono via via saliti a bordo della piattaforma: catene come Target e Macy's, brand come P&G e Unilever, fino a Visa e Mastercard. Un sistema all'insegna dell'inclusività e dello scambio di valore per tutti i player. Non solo; un recente restyling "in salsa Pinterest" dell'applicazione ha potenziato la leva dei contenuti, puntando forte sulla funzione di "lookbook" grazie alla quale le persone possono esplorare e "salvare" prima dell'esperienza in-store i prodotti desiderati.

L'intervista di Forbes al co-founder di Shopkick ***http://goo.gl/wdDfV***

NIKE

Sarà che il suo core business ha già a che fare per natura con il gioco, ma per Nike "gamification" non è mai stata una buzzword priva di sostanza quanto un tratto del suo modello di business. Al di là delle sue campagne di advertising che ricorrono spesso e volentieri al supporto di veri e propri minigames online (come lo "stagionale" Winter's Angry), il "virus" del gioco ha risalito a tal punto la catena del valore Nike da essere diventato un elemento distintivo dei prodotti stessi, in particolare della linea Nike+. L'azienda dello Swoosh ha gamificato sul campo un'intera attività sportiva, la corsa, vendendo ai suoi Clienti una nuova concezione dell'esperienza stessa, fatta di challenges individuali o coopetitive (la geniale sfida Men vs Women del 2009) e spingendosi con il recente lancio del dispositivo da polso FuelBand alle frontiere della cosiddetta "Internet of Things". Laddove ogni movimento "counts", e tutto il mondo fisico diventa (anche) un grande campo da gioco digitale.

A Day with Nike+ FuelBand ***http://ggoo.gl/kpTS8***

4FOOD

Etichettato anche come "fast food for geeks", 4food è un piccolo grande caso di retail gamification (e di Weconomy tout court) che dal 2010 porta avanti nel cuore di New York la dichiarata missione di "dejunking fast food". La sua offerta di panini è tutta basata su ingredienti freschi e local, ma con un differenziale in più: ai Clienti è data la possibilità di personalizzare completamente il proprio burger (o insalata, o frittata etc.), manco si trattasse del menu di customizzazione di un personaggio in un videogioco di ruolo. Il paragone regge ulteriormente se pensiamo che a questi "panini custom" è assegnato un nome e una posizione in classifica (o buildboard) in funzione del successo riscontrato presso gli altri Clienti, ricompensandone il creatore, oltre che in termini di visibilità "social", attraverso un sistema di sconti cumulabili, ai limiti del profit sharing. Food retail ibrido, collaborativo e gamificato in un colpo solo.

Il cartoon della storia di 4food ***http://goo.gl/S7wl2***

WECONOMY INSIGHT

"The Board of Gamification" su Pinterest
http://goo.gl/isx7H

GAME (NOT) OVER
3 COSE CHE IL RETAIL PUÒ
IMPARARE DAI VIDEOGIOCHI

Matteo Pozzi
Writer
Logotel

Sono nato nel 1980 e, come tutta la Generazione Y, non ho memoria di un mondo senza videogames. Dalle ormai archeologiche sale giochi fino al Kinect, ho vissuto in prima persona le trasformazioni di questa straordinaria industria dell'intrattenimento che - solo in Italia - fattura qualcosa come un miliardo di euro all'anno. Un'industria che sta vivendo in questi mesi la sua ennesima rivoluzione, con l'oligopolio dei colossi Sony-Microsoft-Nintendo, stabile fino a ieri, che oggi scricchiola sotto i colpi dei "casual games" per mobile. Fenomeni come Angry Birds sono solo la punta più mainstream di un enorme iceberg di migliaia di nicchie, incluse quelle più disruptive e direttamente competitive come la console open source OUYA (8,5M $ finanziati in crowdfunding su Kickstarter) o la piattaforma startup Brass Monkey che trasforma potenzialmente qualunque accoppiata smartphone-computer in un sistema di gioco stile-Wii. I giochi sono dappertutto, sono l'aria che respiriamo, sono il mindset inevitabile di chi è cresciuto a pane e joystick ed è naturalmente abituato a interpretare la realtà (esperienze d'acquisto incluse) per livelli, high scores e power-up. Come d'altronde si fa quotidianamente anche in ambito di community (personali, social o business). Per questo, ancor prima che un marketing trend, "gamificazione" non è altro che una parola per esprimere ciò che già milioni di persone (a partire da TUTTI gli under 35) hanno dentro di sé: una innata attitudine al gioco come experience immaginifica, coopetitiva, gratificante. Experience immaginifica: da che gioco è gioco, giocare è interpretare un personaggio, entrare in una realtà parallela, immergersi in un mondo altro. Ma quanti retailer oggi possono vantarsi di offrire ai propri Clienti un immaginario altrettanto coinvolgente, ispirazionale e consistente rispetto a quanto fa - per citare giusto un caso eclatante e ormai venticinquennale - Nintendo con l'universo di Super Mario? Ben pochi; ma la quadra futura può forse essere rappresentata dalla frontiera, già testata da brand come Audi e Reebok, degli ARG (Alternate Reality Games), nei quali piano della realtà e piano del gioco, persona e protagonista, fisico e digitale si sovrappongono in uno storytelling unico e coerente.

Experience coopetitiva: da vulgata, "gamification" vorrebbe dire "competizione" tra gli utenti/Clienti. E, in effetti, la tempesta di messaggi di "ousting" di Foursquare (quando un utente ne scavalca un altro quale leader di una location) pare avvalorare questa tesi. In realtà, i cosiddetti MMORPG (Massively Multiplayer Online Role Playing Games, i giochi di ruolo online) insegnano quanto sia fondamentale introdurre logiche social-cooperative nelle esperienze di gioco che intendano avere ampio respiro e lunga durata. Ci piace aggregarci, "cooperare per competere", fosse anche (molto semplicemente) nei team Red, Yellow e Blue dell'esperimento di retail gamificato del fashion brand canadese ALDO o nelle "crew" di quartiere della nuova campagna Converse Pro Streets.

Experience gratificante: e qui sta il vero "boss di fine livello" del retail. Durante una recente sessione di shadowing con manager del settore retail, sono rimasto colpito dall'impressione avuta da uno di questi riguardo a quanto le persone a spasso in una centralissima via dello shopping di Milano sembrassero "annoiate a morte". Abbiamo forse perso la capacità di divertirci? Oppure, più probabilmente, ci sentiamo presi in giro da un'idea di consumo fine a se stesso totalmente insostenibile? Coca-Cola che a Singapore installa vending machine che erogano lattine a suon di abbracci anziché di monetine l'ha capito. Per il Cliente, il famigerato "scambio di valore" non sta (più) nella lattina; ma nell'abbraccio. Ovvero nell'esperienza: ludica, sorprendente, "rewarding" in un senso più compiuto. Quello a cui 30 anni e rotti di videogiochi ci hanno abituato. Fun. E c'è, infine, un'altra cosa che ho imparato dai videogiochi. La vita non è mai una sola. Sono (almeno) tre. Il retail è morto? Viva il retail.

WECONOMY
SERVICE DESIGN **TOOLS**

GAMIFICATION LOOP

COSA

C'erano una volta le fidelity card ed annesse raccolte punti. A questi elementari strumenti di fidelizzazione è possibile aggiungere più raffinati meccanismi di gamification. Abbiamo visto a proposito di Social Design (Making Weconomy 02) come e perché sia possibile progettare l'ingaggio e la motivazione di un gruppo di persone, per esempio i Clienti di un retailer, attraverso appositi tools di service design. L'Engagement & Motivation Map circolare presentata sullo scorso Quaderno ha tra i suoi 5 meccanismi di funzionamento proprio una leva di Gamificazione, declinabile lungo le 4 fasi di impollinazione, primo utilizzo, utilizzo ripetuto e restituzione del valore.

PERCHÉ

- la gamification è una leva che lavora su un livello di motivazione molto semplice e immediato, in cui ad ogni causa corrisponde un effetto immediatamente riconoscibile dal Cliente/utente e misurabile dal sistema/retailer (beneficio reciproco)
- ad ogni "micro-task" assegnato e portato a termine (come una "missione" in un videogioco) segue infatti per il Cliente/utente una "ricompensa" (rewarding) ad esso commisurata

QUANDO

- gamificare un'esperienza di vendita/acquisto è possibile solo dopo aver progettato a monte il sistema di valore (la "value exchange balance") da condividere con il proprio Cliente; in altre parole, un badge "alla foursquare" senza – concretamente – nulla in cambio è un'azione priva di direzione progettuale
- il meccanismo "a spirale" della gamificazione è un potenziale ciclo veloce ("fast cycle") e a basso impatto per agire progressivamente dal micro al macro

COME

- implementare un sistema di gestione dei dati relativi ai Clienti per poter tracciare ciò che effettivamente interessa loro (ciò che "ha valore") è fondamentale
- fatto questo, è possibile costruire insieme al "giocatore" un più ampio percorso di senso e di scambio di valore che si allarga via via in spirali concentriche sempre più ampie, instaurando con lui una relazione solida, ai limiti della (sana) abitudine

PRESENT STORIES

TERRITORIO, FIDUCIA, INTEGRAZIONE
FENOMENI E (CONTRO)TENDENZE
DEL RETAIL

Nicola Lanzetta
Senior Vice President
Enel

Quali sono le sfide più urgenti che il retail sta affrontando oggi? Come cambia di conseguenza il modo di operare delle imprese in questo scenario? E come gestire le trasformazioni in atto? Lo abbiamo chiesto a Nicola Lanzetta, Senior Vice President Enel:

Un primo fenomeno è senza dubbio l'estrema velocità con cui il mercato di oggi "si accultura". Nuovi prodotti, nuovi servizi, nuovi canali emergenti vengono lanciati di continuo, e a sorprendere è soprattutto la prontezza di riflessi con cui il mercato ne viene a conoscenza e ne valuta il funzionamento. È per tutti ovvio che si è accorciata la distanza tra cliente e azienda grazie alle infinite possibilità di contatto che offrono le nuove tecnologie. Meno ovvio, in un mondo in cui Tokyo o New York ci sembrano dietro l'angolo, è valutare modalità di contatto e comportamenti dei clienti che possono apparire come "contro-tendenze": dopo anni in cui si sceglieva un prodotto "dal vivo" per poi andare ad acquistarlo eventualmente in rete, mi sento di poter dire che stia tornando in auge anche il meccanismo inverso. Una seconda vita del presidio fisico: il cliente sceglie e si aggiorna sulla rete ma compra poi (anche) localmente. Effetto pratico di questo nuovo "mood" è l'apertura, ad esempio, di filiali da parte di banche che fino a ieri operavano esclusivamente sul web. O la mia stessa azienda, Enel, che sta tornando a sviluppare i punti di contatto territoriali dopo averli, per un certo periodo, limitati.

Attenzione al territorio come elemento competitivo che fa la differenza: il successo dei nuovi canali digitali non può prescindere dall'utilizzo efficace dei canali tradizionali e dal dialogo tra queste due tipologie di canali. In questo contesto complesso, a tornare d'attualità è anche il valore della relazione tra cliente e brand: su certi acquisti, ad essere determinante è la fiducia nell'Azienda, più che il prodotto in sé e per sé. L'esempio arriva dal successo nel mondo della Grande Distribuzione delle private label ed è, infatti, interessante notare come molte aziende stiano ampliando la propria offerta di prodotti rispetto a quella tradizionalmente concepita. Uscire dai contesti abituali, insomma, è una scelta premiante, perché il cliente è disposto a pagare per servizi per i quali riconosce il valore aggiunto dell'Azienda che li promuove.

Un ulteriore fenomeno in corso è quello dell'integrazione tra le diverse fasi dell'esperienza del cliente con l'azienda, che non segue più un iter sequenziale rigido come in passato. Se l'acquisto di un prodotto/servizio e il suo utilizzo/gestione erano prima chiaramente differenziati, ora le occasioni di vendita si moltiplicano e si estendono ad altre fasi, anche in quelle successive ai momenti di contatto tradizionalmente concepiti. Per intenderci: anche una richiesta di assistenza può trasformarsi in occasione di vendita. E quale miglior canale in questo caso di quello telefonico? Strumento di contatto fondamentale, a volte abusato o confinato a ruolo secondario, ma in realtà fortemente strategico e determinante nel giudizio complessivo del cliente su come l'azienda lavora in termini di professionalità, velocità, cortesia etc. Nuove consapevolezze, allora: prima fra tutte la consapevolezza che oggi, potenzialmente, "si compra sempre", e che qualsiasi momento in cui il cliente entra in contatto con il retailer è un momento d'oro per fare business insieme.

FUTURE STORIES

FUGA DAL RETAIL
SIETE NEL RIFUGIO GIUSTO?

Thomas Bialas
Futurist

La Merkel afferma che ci vorranno 5 anni per uscire dalla crisi. Dissento. La questione non è uscire dalla crisi ma entrare (ancora di più) nella crisi per poi separarsi. Quando un matrimonio è irrimediabilmente in crisi, anziché trascinarsi ci si separa e si ricomincia da capo (con una nuova vita). Detto in termini chiari: una certa civiltà dei consumi è giunta a fine corsa. Liberiamocene.

Nell'era della discontinuità (se volete aggiungeteci civiltà digitale) non si perde più (solo) il lavoro perché non si vale ma perché quel lavoro non c'è più (vedi giornali e giornalisti). Idem per il retail. Nell'era della discontinuità (se volete aggiungeteci civiltà digitale) non si chiude più (solo) il negozio perché non vale ma perché di quel negozio non c'è più bisogno (e qui l'elenco sarebbe lunghissimo).

Digitalizzazione, disintermediazione, smaterializzazione. Ovvero: il mio negozio fisico sparisce o serve ad altro. New shopping experience: mia figlia (14 anni) ha provato in un negozio vicino a casa un paio di All Star (costo 65 euro) e poi le ha ordinate da Amazon (costo 37 euro). Dimenticavo: direttamente dal negozio con il tablet. Così faranno tutte? Sette anni fa scrissi che dal panorama commerciale sarebbero spariti edicole, librerie, noleggio dvd, negozi di dischi e molto altro ancora. Lo so: sparare scenari apocalittici è relativamente facile e di sicuro effetto, ma ero convinto (e oggi i fatti lo dimostrano) che la digitalizzazione avrebbe creato non pochi grattacapi a un retail fisico troppo assopito. Il quale ora deve correre ai ripari o forse solo correre e basta, il più lontano possibile, abbandonando i vecchi format obsoleti. Si può provare puntando sull'aggiornamento dei trend con i vari trendwatching.com & co e di nuove tendenze sul retail ne trovate a iosa. Si può provare puntando sul fabbing shop ovvero negozi concepiti come sartorie digitali dove si realizzano in tempo reale prodotti su misura disegnati dagli stessi clienti (in Belgio a Bruxelles ha aperto il primo pdv che vende esclusivamente prodotti ottenuti con la prototipazione rapida, vedi www.mgxbymaterialise.com). Si può provare puntando sul social, sull'aggregazione, sul feedback, sul service design e tutto quello che vi viene in mente. Si può provare di tutto ma non è questo il punto. Il punto è che almeno un 30% del retail in circolazione deve comunque sparire perché non serve più. Ai vari saloni del franchising un buon terzo delle proposte è di una pochezza imbarazzante. E non è questione di crisi o non crisi.

Quando ci saranno di nuovo più soldi non faremo di nuovo più shopping. Si farà altro perchè la vecchia shopping experience ha rotto. Così come il possesso e la proprietà (meglio accedere e usare). La libertà digitale è (anche) una libertà dalle cose fisiche. Il salto antropologico in atto non è chiaro a molti. E intanto pare che ci sia solo posto per il sottocosto. Si saldi chi può (compreso Ikea)! Tirando le somme: dove fuggire, dove nascondersi e come ripartire? Mi sento di dare un piccolo consiglio a molti retailer. Smettetela con i budget, i trimestri, il breve periodo e con molte pratiche aziendali oramai fuori luogo (e fuori tempo). Prendetevi del tempo (in alcuni casi abbandonate il morto che cammina), rifugiatevi in un luogo pensante e progettate un nuovo retail. Perché il paradosso è che siamo di fronte ad un eccesso di opportunità. Il salto antropologico in atto produce una nuova specie (umana) che chiede nuove offerte, completamente diverse. Davanti a noi si aprono immense praterie pressoché disabitate dalla razza retail. Il problema è che molti hanno gli occhi puntati su spazi affollati. Guardate altrove e occupate nuovi spazi. Nel frattempo mentre meditate sul da farsi (ri-inventarsi) potete temporeggiare con la diet exit strategy che ho descritto nel lontano 2005 nel mio speciale "Retail survival trends".

Continua sul Blog Weconomy ***http://goo.gl/yDNS9***

FINAL LAP

IL DIGITAL HA ROTTO!
IL RETAIL DEVE RIPARTIRE DA SE STESSO

Nicola Favini
Direttore Generale
e Manager of Communities
Logotel

Siamo a fine 2012. Abbiamo vissuto un 2011 immaginando e proiettando progetti di innovazione digitale per le nostre imprese. Euforici e speranzosi circa l'impatto che la trasformazione digitale può dare al nostro business! Più "liquidi", più "smart", più "ibridi"… Questo il sogno per ingaggiare i Clienti fuori dai negozi e portarli "da noi". Per applicare la pietra filosofale del micro marketing e del social marketing "contatti a costo zero e alte redemption". Sono passati i mesi e adesso ci rendiamo conto che questi mesi sono stati mesi di affanno, a rincorrere risultati difficili da fare, a cercare di leggere gli avvenimenti e spesso a scoprire che le relazioni causa-effetto tipiche non danno più i risultati di prima.

"I miei Clienti sono anelastici": questa l'abbiamo sentita spesso. La crisi ci assorbe tanto che ci drena risorse (tempo, attenzione in primis) che dovremmo usare per concentrarci su come trasformarci, per costruire nuovi strumenti e processi con i quali costruire nuovi risultati per il futuro. Ma siamo sicuri che la trasformazione digitale (un obbligo) e la crisi economica (un nuovo paradigma in cui vivere) non ci stiano distogliendo dalla seguente riflessione che il Retail deve fare sua? (attenzione, per Retail ci riferiamo a "chiunque si occupi di vendita di prodotti e servizi")

Il Retail deve ripartire da se stesso. La vendita e l'acquisto sono 2 punti di vista dello stesso processo! In mezzo c'è un Cliente. Un Cliente sceglie perché qualcuno gli sa parlare, gli sa raccontare delle storie, nelle sue modalità di contesto e necessità, perchè riceve un servizio che incarta il prodotto e lo rende unico.

Ma anche, banalmente, compra perché qualcuno ha saputo agganciarlo prima di altri e farlo spendere lì, quel giorno, quell'ora, su quel bisogno. Si chiama Customer Experience, CX. La vendita è un processo e non un evento. È chiaro? Il Cliente esiste prima, fuori e dopo il punto vendita. La customer experience, che certo si muove tra fisico e digitale, è l'insieme di tutti quei momenti in cui il Cliente ci tocca, vede, legge, ascolta, usa. Chi fa distribuzione deve ibridarsi e trasformarsi in produttore. Produttore di customer experience. significa produrre contenuti, significa avvolgere i Clienti con processi di contatto che lo cercano e attirano, ma che gli danno utilità e convenienza. La vendita è sempre più progettazione e sperimentazione. Prima che un fatto digitale è un fatto fisico. Se non abbiamo messo a fuoco la nostra capacità di produrre una CX unica, robusta e coerente come possiamo avventurarci nella digitalizzazione? Nel 2013 dovremo fare di più con meno ma allo stesso tempo sviluppare una visione coerente e coraggiosa sul nostro futuro di retailer. Prendere delle decisioni, fare delle scelte di campo, esporci con un'identità di progetto che diventa poi stile e cifra con cui marchiarci agli occhi del Cliente e armonizzare le scelte di servizio, multicanalità, racconto. Solo dopo aver fatto questa "riflessione" saremo capaci di investire in tablet, social, CRM, digital signage etc: spese che se non vengono inserite in un processo di Service Design non daranno mai i risultati che speriamo. Sì: il Digital ha rotto, gli schemi, e noi dobbiamo re-inventarci. Punto.

IL QUADERNO CONTINUA QUI

NEL PROSSIMO NUMERO DI MAKING WECONOMY:

SPECIALE HR

Segnalaci nuovi casi di retail collaborativo made in Italy a staff@weconomy.it e su Twitter a @weconomybook

About Weconomy.it

9.000 download del libro digitale
80 articoli pubblicati
60 video disponibili su youtube.com/weconomybook
3 numeri dei Quaderni da scaricare

Questo è un Quaderno in modalità sharing. Puoi scaricare gratuitamente la versione digitale dal web, sfogliarla online e condividerla con altri.

Aperto

Questo è un Quaderno in licenza Creative Commons. Puoi modificare, riprodurre, distribuire e divulgare quest'opera liberamente.

Libero

Questo è un Quaderno in versione Beta. Puoi esplorare nuovi contenuti o postare contributi sul sito www.weconomy.it

Infinito

Logotel

making together.