

OPEN ECOSYSTEMS, PER UNA MIGLIORE CUSTOMER EXPERIENCE

INTRODUZIONE

Fino a poco tempo fa, l'analisi dei modelli commerciali iniziava solitamente con uno studio da parte dei retailer di come la loro organizzazione potesse creare valore. I fornitori erano considerati come un input e i retailer avevano a disposizione diverse soluzioni; il tutto doveva semplicemente fornire un prodotto o servizio ad un costo minore o di qualità maggiore di quelli che l'organizzazione stessa poteva offrire. Questo ha portato ad un'attenzione maggiore verso il "perimetro", cercando modi di gestire al meglio le relazioni con i partner e una preferenza per relazioni stabili di lungo termine.

Queste relazioni diventano drasticamente più complesse a seguito dell'evoluzione dell'organizzazione: i partner interagiscono fra di loro, fornendo prodotti e servizi combinati e sempre più intrecciati nella catena di valore del retailer. Un approccio 'inside-out' non è più sufficiente; i retailer devono conoscere il loro intero ecosistema e iniziare a dare forma a quest'ultimo.

Amazon Marketplace, Apple App Store, Lego, TomTom, Netflix e Audi sono esempi di organizzazioni che, cambiando i loro modelli aziendali, hanno fondato e sviluppato ecosistemi commerciali in grado di portare un beneficio a tutti i partecipanti.

Un ecosistema aziendale è una rete formale o informale di organizzazioni che include fornitori, partner, venditori, innovatori, regolatori, altri rappresentanti del settore e organismi governativi. Il numero di partecipanti con il potere di influenzare significativamente il successo di qualsiasi organizzazione è potenzialmente illimitato. **Questa rete deve essere ottimizzata come se fosse un motore**, in cui tutti gli ingranaggi devono funzionare alla perfezione. **Il valore finale fornito al cliente, infatti, è determinato dall'intero ecosistema e non dalla singola azienda.**

LA SFIDA

Lo sviluppo di nuove tecnologie, i cambiamenti nelle abitudini del consumatore e i modelli aziendali innovativi, **hanno spinto i retailer a trasformarsi per rimanere competitivi**. L'istinto è quello di riplasmare i modelli aziendali esistenti. Tuttavia, questo approccio dipende fortemente dalla capacità dell'organizzazione di evolvere ed essere innovativa rispetto alle aziende esistenti.

Spesso si scelgono collaborazioni strategiche per ottenere accesso alle capacità necessarie per svilupparsi. Questa può essere una strategia per entrare rapidamente in nuovi mercati e testare nuove offerte; i benefici, tuttavia, saranno accessibili anche ai concorrenti. La capacità di entrare in collaborazioni strategiche può inoltre essere limitata dai processi e sistemi esistenti, riducendone così i benefici.

Cosa ancor più importante, occorre considerare le motivazioni e le ambizioni dei partner e come queste possono essere allineate a lungo termine con quelle interne. Queste singole relazioni possono facilmente risultare un impedimento che a lungo termine potrebbe rallentare la capacità di adattarsi e diventare una fonte crescente di costi.

Inoltre, la crescita del retailing omnichannel ha portato ad un'evoluzione delle aspettative dei clienti. Oggigiorno, la customer journey è una combinazione di prodotti, servizi ed esperienze che di solito non fanno parte dello stesso pacchetto. Per questo, sta diventando sempre più difficile per una singola organizzazione fornire una gamma di prodotti e servizi necessari a soddisfare le esigenze dei clienti senza diversificare troppo. Audi, per esempio, sostenuta da DHL e Amazon, sta sperimentando una nuova versione di "consegna a domicilio" tramite una tecnologia di accesso keyless, che abilita consegne di pacchi direttamente nel bagagliaio della macchina del cliente. Questo crea valore aggiunto e un'esperienza più integrata per il cliente, senza bisogno per Audi di diversificare i propri servizi con l'eCommerce o per Amazon di diversificarli muovendosi verso la produzione di auto. A continuazione, si possono immaginare infinite varietà di customer journey.

Osservando alcuni dei pionieri, si può vedere che garantire customer journey di questo tipo può portare, pian piano, ad un aumento vertiginoso della complessità dei modelli, dei processi e dei sistemi commerciali. **Risulta così necessario un nuovo paradigma che permetta ai retailer di concentrarsi sulle loro competenze principali e al tempo stesso entrare a far parte di una rete più ampia di organizzazioni che possa offrire le esperienze desiderate dal consumatore.**

LA SOLUZIONE

Un **“architettura di ecosistema”** è una strategia caratterizzata da massima flessibilità, rapida crescita e velocità di entrata sul mercato. *Questo approccio riconosce che le organizzazioni non devono possedere o controllare tutti gli aspetti dell'offerta, ma possono invece intervenire come agevolatori nella collaborazione fra varie organizzazioni.*

Il primo passo è comprendere l'ecosistema nel suo insieme, nel quale coesistono clienti e fornitori. Dove vengono prodotte e consumate le risorse? Dove si trova il potenziale per creare valore? Che esperienza sta facendo ciascuno dei partecipanti e dove si trova il potenziale per creare nuove esperienze per il cliente? Quali sono le aree problematiche e come possono essere affrontate?

Per passare dalla mentalità tradizionale del mercato a quella dell'ecosistema, è necessario concentrarsi sulla collaborazione e la cooperazione fra i partecipanti per ottenere un vantaggio reciproco. Questo amplierà drasticamente le opportunità per i retailer e permetterà a questi ultimi di sviluppare esperienze nuove e originali per il consumatore. Anziché cercare di capire come portare le capacità e le offerte di una singola organizzazione ai clienti, bisogna partire dall'analisi della customer experience e identificare il valore che ciascuna organizzazione è in grado di apportare a questa.

La chiave per una strategia di successo è essere in grado di inserire capacità “plug and play”, da diverse organizzazioni, all'interno di un'unica customer experience completa e coerente. Il principale beneficio di questa architettura è la velocità di inserimento di nuove esperienze sul mercato. Questa architettura modulare può essere creata utilizzando approcci esistenti come l'architettura service-oriented e quella micro-services, ma deve essere poi sviluppata per consentire l'accesso autonomo dall'esterno dell'organizzazione con un'adeguata amministrazione (per es. utilizzando l'API Management).

Un altro punto importante è capire quali capacità e servizi dovrebbe offrire l'azienda al mercato? L'analisi deve partire dalla comprensione delle “utility capabilities” contro i “differentiators” dell'intero ecosistema. Per esempio, all'interno dell'ecosistema bancario, i pagamenti possono costituire un “differentiator”, mentre nell'ecosistema retail essi costituiscono una “utility capability”. Il valore è creato tramite i “differentiations”, poiché questi sono le capacità che l'organizzazione può contribuire all'esperienza complessiva del cliente.

Quando si sceglie una strategia per l'“architettura di ecosistema”, si hanno a disposizione diversi approcci e bisognerà scegliere quello più adatto sia al livello attuale di maturità dell'azienda che a quello dell'ecosistema. Le organizzazioni possono scegliere di costituire un nuovo ecosistema partendo da zero, fornendo la struttura e agevolando la collaborazione per incoraggiare altri partecipanti ad unirsi. O è possibile unirsi ad un ecosistema esistente offrendo qualcosa di nuovo o unico, oppure è possibile rimodellare o riprogettare un ecosistema esistente per ottenere un maggiore vantaggio per tutti i

partecipanti. Tutte le strategie devono includere un cambiamento culturale, nonché le necessarie abilità collaborative per partecipare in modo proficuo all'ecosistema. Negli ecosistemi le relazioni sono molto più complesse e persino i concorrenti potrebbero diventare partner.

IL VALORE

L' "architettura di ecosistema" aiuta le organizzazioni a superare i limiti dei modelli aziendali esistenti, basati sull'uso di risorse interne per migliorare le capacità dell'organizzazione stessa o per procurarsi servizi sul mercato. Questo incrementa la flessibilità e amplifica le offerte potenziali che si possono presentare ai propri clienti. Grazie ad una profonda comprensione degli aspetti aziendali, contrattuali e tecnici, **Retail Reply** aiuta i retailer a creare i modelli aziendali necessari per porre in essere una strategia di successo per un "architettura di ecosistema".

L'approccio di Retail Reply parte da una solida comprensione degli obiettivi commerciali, del modello aziendale, delle capacità e del contesto all'interno del settore. Retail Reply studia come un "architettura di ecosistema" può essere auspicabile e vantaggiosa per il cliente e identifica la strategia più adatta, che sia entrare in un ecosistema esistente e avere influenza su di esso, oppure crearne uno nuovo.

Retail Reply fornisce una solida base di analisi, pianificazione strategica e modelling in ambienti di ecosistema. La sua esperienza consente alle organizzazioni di prepararsi al meglio e creare valore combinando servizi interni ed esterni. Retail Reply aiuta i retailer a combinare architetture cloud e multiple API nella fase iniziale, in una struttura unificata e connessa, consentendo di effettuare rapidamente i cambiamenti. Ciò significa sia collegare l'azienda ai servizi esterni, sia presentare l'offerta dell'azienda all'ecosistema.

CONCLUSIONE

L'accelerazione della digitalizzazione e l'aumento esponenziale di tecnologie a disposizione hanno incrementato rapidamente la spinta verso il cambiamento. I clienti si aspettano offerte, servizi ed esperienze più ricche e personalizzate da parte dei retailer; si può scegliere se configurare la propria azienda in modo che sfrutti l'ecosistema, oppure rimanere isolati e potenzialmente incapaci di soddisfare la domanda del cliente. **Un "architettura di ecosistema" permette ai retailer di aprirsi una via verso la crescita futura dei profitti e contemporaneamente assicurarsi fedeltà e soddisfazione dei propri clienti.**

Le offerte di Retail Ecosystem di Retail Reply riconoscono l'importanza di instaurare e riorganizzare rapidamente le relazioni, di lungo e breve termine,

con fornitori, partner e innovatori. Il metodo applicato da Retail Reply si concentra sulla ricerca di risultati a livello aziendale e sulla giustificazione di investimenti per creare capacità negli ecosistemi, piuttosto che considerare tutto ciò come una semplice questione di integrazione tecnica.

Il futuro rimane incerto. Tuttavia, per adattarsi, è preferibile essere aperti alla comunicazione e all'integrazione, piuttosto che ancorarsi alla propria attività e dimenticare che nella cosiddetta "era del cliente" è necessario adeguarsi, anche a costo di modificare la propria identità. Per questo bisogna aprire l'azienda alla mentalità dell'ecosistema, essere flessibili nel produrre valore per il consumatore, pensare alle collaborazioni come un nuovo modo per generare profitto ed ottimizzare l'esperienza del consumatore. Bisogna essere innovatori collaborando con i clienti e con i partner per una migliore customer experience.



Retail Reply è l'azienda del Gruppo Reply specializzata nella consulenza aziendale e digitale nel settore retail ed è formata da consulenti esperti, in grado di aiutare i clienti a realizzare la loro visione attraverso l'impiego di soluzioni digitali incentrate sul cliente. Grazie a molti anni di esperienza durante i quali ha lavorato con grandi e piccoli retailer del Regno Unito, Retail Reply fornisce i migliori consigli su come far crescere il business dei suoi clienti grazie all'utilizzo della tecnologia.

La missione di Retail Reply è aiutare i retailer ad innovarsi e fare in modo che ottengano sempre un valore tangibile. I suoi consulenti sono esperti in Retail Innovation, Retail Ecosystems, Capability Transformation, soluzioni incentrate sul cliente e Proximity Commerce. I suoi servizi includono capability-led planning, omni-channel strategy, customer journeys e architecture-managed service.