

# Retail, cosa è cambiato e cosa cambierà per l'emergenza COVID-19

intervista a Jerome Bertrume, professionista della sicurezza  
a cura di Raffaello Juvara

## Possiamo stimare gli effetti del lockdown sul sistema del retail in termini di volumi, confrontando il mercato italiano con gli altri paesi europei?

Nonostante i Paesi europei abbiano affrontato e gestito l'emergenza COVID 19 di maniera diversa in termini di comunicazione, nel tipo di misure di tutela (con relativa privazione della libertà personale) e di aiuto alle persone e alle famiglie, i primi dati in nostro possesso riguardo ai mesi di maggio, giugno e inizio luglio dimostrano un trend europeo molto simile.

Per quanto riguarda il fashion retail, sono diminuite le persone che frequentano i negozi ma quelle che vi accedono lo fanno con una maggiore intenzione a comprare. Quindi meno ingressi ma ingressi di maggiore qualità.

Molti studi hanno anche dimostrato che i primi clienti che sono tornati in negozio e che hanno acquistato prodotti (escludendo i prodotti di prima necessità) sono in gran parte i clienti fidelizzati. grazie al lavoro e al successo dei diversi programmi di fidelizzazione sviluppati negli ultimi anni. Bisogna considerare, a questo riguardo, che molti clienti ricercavano sicurezza al termine del lockdown, quindi avevano piacere a tornare in ambienti familiari e conosciuti. Sebbene questi dati siano incoraggianti per il mondo retail - che mi permetto di chiamare "il vecchio mondo", quello dei negozi "brick store" - il forte calo di clienti porta inevitabilmente ad una diminuzione delle vendite, innegabile anche se in parte compensata dal fatto che molte più persone che entrano in negozio acquistano.

Tutti gli studi evidenziano come il mondo retail riscontri uno spostamento molto significativo dal negozio fisico al negozio online. È ancora prematuro determinare in Europa se questo shift sia soltanto frutto di una situazione post lockdown e di incertezza in cui molte persone considerano rischioso



uscire di casa, o se si tratti piuttosto di un "tipping point". Le aziende retail dovranno fare i conti con questo nuovo atteggiamento, questa nuova normalità. Personalmente, penso che l'emergenza COVID abbia soltanto accelerato una tendenza già avviata di digitalizzazione e di vendita omni-channel.

**“Quello che si pensava essere il negozio di domani, con il COVID è diventato il negozio di oggi, cioè non solo un luogo in cui si entrava per scoprire ed eventualmente comprare, ma anche un luogo dove ci si reca per...”**

Quello che si pensava essere il negozio di domani, con il COVID è diventato il negozio di oggi, cioè non solo un luogo in cui si



entrava per scoprire ed eventualmente comprare, ma anche un luogo dove ci si reca per prelevare un bene già comprato, in cui si prova un prodotto simile a quello che realmente si vuole acquistare sapendo che il prodotto desiderato ci sarà consegnato il giorno seguente a casa o sul posto di lavoro. Un luogo in cui tutti i prodotti e le taglie sono disponibili anche se non presenti fisicamente, dove i dati personali e biometrici sono registrati con la corretta notifica e il giusto consenso allo scopo di aiutare i clienti a scegliere i prodotti con maggiore velocità e comodità.

Se questa tendenza si confermasse, gli impatti saranno molteplici e le aziende retail dovranno cambiare radicalmente le loro strategie, non solo di vendita e di CRM ma anche di real estate, di distribuzione, di pianificazione e di allocazione, di inventory control e di loss prevention, senza dimenticare la selezione e la formazione del personale.

Queste strategie forse porteranno il negozio ad essere più piccolo, con meno prodotti ma con alta tecnologia per un maggiore servizio al cliente e con più professionalità e preparazione da parte degli addetti alla vendita.

### **In termini invece di comportamenti dei clienti, cosa è cambiato?**

Il cliente è più preparato: entra molto spesso per cercare un prodotto che ha già visualizzato online ed è più deciso (entra perché sa di trovare questo prodotto e lo vuole comprare) ma, soprattutto presta molta più attenzione alla sicurezza nel senso ampio del termine.

Se nella fase di preparazione all'apertura post lockdown, molti temevano la possibile reazione di clienti non rispettosi delle nuove misure di prevenzione e di protezione, questi episodi in realtà sono stati molto isolati e marginali in Europa.

Le misure di prevenzione post lockdown hanno cambiato il comportamento del cliente che, logicamente, passa meno tempo in negozio, ci entra con l'intenzione di trovare un prodotto specifico e, in alcuni casi, già riservato o acquistato online.

Al cliente ora piace entrare in un luogo non affollato, ben organizzato e con alti standard di igiene e sicurezza. Molti meno clienti provano i prodotti e, se prima non era un problema comprare un articolo che si trovava nell'area di vendita, quindi già provato da diverse persone, oggi è logico pensare che i clienti richiedano anche in negozio prodotti che provengono direttamente dal magazzino. Anche in questo campo, l'integrazione tra negozio online e negozio fisico apre al cliente un'ulteriore opportunità: quella di pagare in negozio ma di ricevere a casa un prodotto proveniente dal magazzino centrale.

### **Qual è stato il ruolo dei dipartimenti di loss prevention durante e dopo il lockdown?**

Prima di tutto l'assenza di pianificazione e l'implementazione "a sorpresa" del lockdown ci ha spinto a dover gestire una situazione complicata e poco comune per il mondo retail, cioè quella di dover monitorare e proteggere per più giorni, settimane o mesi negozi chiusi h24.

***“Chi avrebbe mai immaginato che le chiavi dei negozi sarebbero state affidate a persone tecnicamente in situazione di temporanea disoccupazione e, in alcuni casi, con un contratto in scadenza durante il lockdown?”***

Chi avrebbe mai potuto prevedere a livello contrattuale e operativo la necessità dell'uscita di una pattuglia di pronto intervento per il pomeriggio dei giorni feriali? Chi avrebbe mai immaginato che le chiavi dei negozi sarebbero state affidate a persone tecnicamente in situazione di temporanea disoccupazione e, in alcuni casi, con un contratto in scadenza durante il lockdown? Per le imprese dotate di impianti controllati totalmente da remoto e di soluzioni di reporting e di monitoraggio, si è trattato soltanto di eseguire un rapido aggiornamento. Purtroppo non tutti i negozi e non tutte le imprese retail (e, più in particolare, quelle che hanno più negozi situati in centri commerciali) hanno quella capacità di monitoraggio centralizzato. Quindi è stato fondamentale adattare i processi di controllo e di monitoraggio degli accessi in tempi molto stretti spesso, ma non sempre, con la corretta collaborazione dei centri commerciali.

In un secondo tempo, il contributo dei dipartimenti LP, APP o Security è stato fondamentale per la definizione e lo sviluppo di nuove procedure di prevenzione COVID-19.

Nel mese di aprile, mi sono confrontato con molti altri responsabili del settore che, come me, hanno dovuto aiutare la propria azienda ad elaborare la giusta strategia per avere i mezzi e le giuste regole per la protezione del personale negli uffici, nei centri di distribuzione e nei punti di vendita. Questo, ovviamente, con la difficoltà di elaborare una strategia compatibile con tutte le diverse norme imposte dai governi europei, anche in questo caso molto spesso comunicate all'ultimo momento.

Lo smart working ha premesso di preparare il personale grazie all'investimento e allo sviluppo di diverse tipologie di

formazione online. Nuove modalità di formazione che sono convinto diventeranno sempre più presenti nella realtà delle nostre imprese.

### **Dal suo punto di osservazione, quali previsioni si possono fare oggi sul futuro del settore?**

Anche il settore della sicurezza e della protezione aziendale conoscerà un'accelerazione dei bisogni di "remotizzazione" e di digitalizzazione dei processi, sia di gestione sia di controllo operativo.

La vera sfida non sarà tanto tecnologica, perché ad oggi i mezzi a disposizione sono molti, ma starà piuttosto nell'implementare questa nuova maniera di programmare le opere di sicurezza nel quadro rigido delle leggi nazionali in materia di privacy e nel rispetto del GDPR.

Un'altra sfida, forse anche più difficile, sarà cambiare la cultura aziendale per fare accettare la tecnologia come mezzo di supporto ma anche di controllo. Non tutti gli ambiti lavorativi considerano questo nuovo passo come un progresso. Anche i security manager devono ormai accettare che la sicurezza fisica e tradizionale deve essere necessariamente supportata da processi di gestione e di data management che permettono di rendere le attività legate alla sicurezza non solo di supporto, ma rispondenti ad una necessità economica per la protezione del patrimonio aziendale. Senza contare che lo sviluppo dell'omnichannel mette la cyber e l'information security in primo piano con la necessità di proteggere le imprese contro nuove forme di criminalità, a volte più organizzate e ancora più preparate. D'altra parte, l'accelerazione del digital retail e l'uso delle nuove tecnologie permetterà di ridurre l'impatto di rischi più tradizionali. Ad esempio, la moltiplicazione e la standardizzazione dei metodi di pagamento digitale limiterà considerevolmente la quantità di denaro nei negozi e velocizzerà la riconciliazione contabile. L'omnichannel permetterà alle aziende retail di immobilizzare meno inventario nei negozi senza perdere vendite. Questa riduzione di volumi faciliterà il controllo quantitativo dei prodotti presenti in negozio rendendo però molto più importante il controllo qualitativo. Forse proprio in questo ambito, la moltiplicazione delle soluzioni RFID e l'integrazione con i tradizionali mezzi anti-taccheggio costituiscono un'ulteriore prova di come i dipartimenti di security e loss prevention potranno contribuire al sostegno delle strategie commerciali.

Più in generale, con lo sviluppo dell'omnichannel i negozi diventeranno piccoli laboratori in cui le aziende potranno meglio studiare e imparare dal comportamento del cliente,



per l'uscita di nuovi prodotti o in merito a nuove politiche commerciali. Con la gestione dei sistemi di sicurezza e di sorveglianza, il security manager avrà la possibilità di contribuire maggiormente, mettendo i sistemi tradizionalmente chiamati "di sicurezza" al servizio della business intelligence.

### **E cosa cambia nei confronti del real estate, in Italia e fuori dall'Italia?**

È ancora prematuro fare delle previsioni, ma è logico pensare che a fronte di una richiesta uguale, nel breve periodo, più debole e di una maggiore offerta dovuta allo sviluppo del business online, ci sarà un ridimensionamento del mercato retail real estate, anche se sono convinto che in Europa e, in particolare nei mercati dell'Europa meridionale, il negozio "brick store" rimarrà un elemento fondamentale nella strategia di tutte le aziende retail. Sarà però necessario fare evolvere questo negozio nella direzione descritta all'inizio dell'intervista.

Riguardo all'Europa centrale e settentrionale, la comodità dell'acquisto online (accesso illimitato a tutti i brand e a tutti i prodotti a tutte le ore del giorno) porterà probabilmente un freno al moltiplicarsi dei centri commerciali costringendo gli stessi ad investire maggiormente per offrire ai clienti più di una vasta scelta di negozi, soprattutto più servizi per le persone e le famiglie. Senza contare che i centri commerciali dovranno far fronte a nuovi investimenti per garantire la conformità con le misure di sicurezza sanitaria, oltre che fisica, e quindi questo tipo di business diventerà senza dubbio più complesso e, forse, con margini di guadagno meno interessanti.