



## Fantini (Evo) Il Push è morto, serve creare valore dalla relazione simbiotica tra intuizione umana e AI

Torino, 29 Settembre 2020

Mark Up

Intervista di Luca Moroni

**Fabrizio:** “Il push come concetto del retail, ma non solo, è morto. Non è solo l'e-commerce la novità ma è proprio l'atelier di management. C'è un nuovo paradigma che è necessario non solo per avere successo ma anche proprio sopravvivere.”

**Luca:** “Buongiorno a tutti sono Luca Moroni, giornalista di Mark Up e GDO Week. Con noi oggi c'è Fabrizio Fantini, CEO e fondatore di Evo, società che ha fondato nel 2013 e che si occupa di algoritmi di prezzo. Leggendo le note biografiche mi ha colpito in particolare una frase cioè creare valore dalla relazione simbiotica tra uomo e tecnologia. E allora ti chiedo: quali sono i vantaggi che abbiamo dalla combinazione di intuizione umana e intelligenza artificiale?”

**Fabrizio:** “Questo è principalmente dovuto al fatto che i managers in quanto esseri umani hanno dei punti di forza diversi rispetto a quelli delle macchine. In particolare la formazione classica ha insegnato ai managers a fare push, cioè a spingere le loro istruzioni, la loro pianificazione e quindi diciamo la loro visione poi sul mercato.

Quindi nella pianificazione piuttosto che nell'esecuzione del retail la logica tradizionale era proprio una logica push, ma questo non basta più perché oggi c'è troppa differenza nelle preferenze dei consumatori: sono diventate volatili, sono iper-locali, soprattutto hanno molta scelta non solo per via dell'e-commerce ma anche per via della cognizione, della velocità di diffusione delle informazioni.

Quindi la relazione simbiotica tra uomo e tecnologia permette di superare le logiche tradizionali che io chiamo di "gestione del passato" dove di fatto si ripetevano sempre le stesse campagne commerciali e gli obiettivi erano sempre basati sulle stesse curve storiche di vendita. Questo la tecnologia aiuta a superarlo. Io parlo di tecnologie autonome ovvero in grado di disegnare i propri test e di stilare gli apprendimenti dei clienti sulla base dei dati e quindi auto-aggiustarsi. Qui parliamo proprio di un mondo di defezione dove l'uomo, il manager, comunque continua a selezionare le strategie, fare la pianificazione, disegnare lo storytelling del marchio, del prodotto ma poi l'esecuzione letteralmente viene delegata alla macchina. Questo ha enormi vantaggi: maggiore rilevanza, quindi maggiori profitti, proprio perché il cliente aiuta a trovare la soluzione in tempo reale e rimane sempre rilevante e contemporaneamente migliore inventario quindi minori rischi gestionali e meno rischi per la sopravvivenza stessa dei marchi.”

**Luca:** “Stiamo quindi parlando di analisi predittiva. Ma come questi dati possono aiutare a prendere decisioni accurate nel mondo retail?”

**Fabrizio:** “Provo a spiegartelo in parole semplici. Essenzialmente per poter avere delle decisioni efficaci, rilevanti e come chiamiamo noi sempre autonome, è



necessario avere una comprensione dinamica della domanda e poi un'ottimizzazione delle scelte gestionali.

Quindi, in realtà l'aiuto è duplice: da un lato quello che noi aiutiamo le aziende a fare è completare i pochi dati che hanno in casa perché osserviamo direttamente il comportamento di 1 miliardo di consumatori nel mondo su 10 milioni di prodotti sul web e oltre 100 miliardi di dollari di controvalore di ordini, transazioni commerciali che è la somma di tutto quello che abbiamo visto e trattato negli anni di lavoro.

Grazie a questi dati siamo in grado di formare un'immagine quotidiana, dinamica e rapida di apprendimento sulle 4 dimensioni di ogni transazione commerciale: il prezzo, la persona, il luogo (magari il negozio) e il prodotto (tutte le sue caratteristiche).

In base a questo i sistemi aiutano i manager del retail e non solo a prendere decisioni accurate ricalcando proprio i loro obiettivi di profitto. Quindi nel concreto eliminando completamente il concetto di clustering grading perché ogni negozio diventa come fosse un'insegna a parte e quindi assortimenti diversi, inventari personalizzati, sconti mirati.

Superare il concetto di allocazione iniziale che ad esempio nel fashion tipicamente era l'epiteto della logica push, quindi un certo giorno a tutti i negozi veniva spedita una quantità abbastanza simile di prodotto. Qui invece ogni articolo grazie a sistemi produttivi dinamici può trovare la propria distribuzione sia iniziale e poi nel corso del ciclo di vita in modo autonomo.

Infine, non meno importante, definendo prezzi e sconti in base a condizioni di mercato specifiche per ogni geografia, per ogni momento storico di tempo, in modo da continuare ad essere sempre rilevanti. Quindi di fatto è un po' l'anima che vediamo dell'esecuzione come dicevo prima, al netto di pianificazione e strategia poi la decisione su cosa esporre, che assortimento avere, quanto comprare, che prodotti avere, in quali geografie, quali prezzi e sconti fare sono davvero un aiuto consistente al miglioramento dei profitti delle aziende.”

**Luca:** “Molto interessante a livello teorico ma diciamo questa tecnologia ha avuto dei casi concreti. Tra questi mi ha impressionato il caso vostro con il gruppo Miroglio. Voi dite che l'implementazione del negozio intelligente, chiamiamolo così, ha permesso al loro gruppo di arrivare a 1.000.000 di Euro di margine in più al mese. Come è stato raggiunto questo risultato?”

**Fabrizio:** “Con Miroglio di fatto abbiamo dimostrato l'efficacia di una gestione più dinamica di inventario e di decisioni di prezzo, anche usando l'input dei negozi tramite quello che abbiamo battezzato come "borsino", che è stata 4 anni fa un'esperienza rivoluzionaria che ha connesso per primi tutti i dati cliente da un lato, quindi tutto quello che sapevamo direttamente e indirettamente dai clienti e dall'altro le decisioni di prezzo, di allocazione, di sconto e di replenishment. Questo in maniera molto interessante è stato dimostrabile solo usando questo sistema cioè, come un navigatore satellitare di una macchina, quando la prima volta sono emersi i primi navigatori l'unico modo di determinare se effettivamente funzionassero era proprio di utilizzarli.



Quindi quello che abbiamo fatto assieme al gruppo Miroglio è stato dire di sviluppare anche assieme all'Università di Torino degli algoritmi che consentissero di cambiare ogni giorno le decisioni di allocazione dell'inventario e di prezzo e anche ai negozi di scambiarsi la merce. Questo è stato un caso di studio pubblicato negli Stati Uniti da Harvard Business School nel 2019 e quest'anno ne stiamo pubblicando uno nuovo su un'azienda americana che si chiama Event Network e ha 200 negozi, che abbiamo aiutato ad espandere il margine del 30%, parliamo di numeri molto importanti, tramite azioni "filling" con focus sul pricing.

Ad esempio, invece, un mese fa abbiamo pubblicato assieme a Microsoft il caso di studio di Boggi che abbiamo aiutato a migliorare l'efficienza della supply chain del 18% vendendo il 4% in più con il 12% in meno di inventario dopo solo sette settimane.

Questi sono risultati davvero molto importanti. In realtà, quest'estate abbiamo raggiunto il risultato del quale sono più fiero in assoluto della mia carriera ovvero far rimbalzare proprio a V le vendite di prodotti moribondi dandogli una seconda vita senza scontarli ma spostandoli da un negozio a un altro, quindi proprio cambiando gli assortimenti in modo dinamico a metà del ciclo di vita, quindi scardinando in maniera operativa quella che era un po' l'architettura iniziale.

Questo è un risultato secondo me incredibile perché il vero sconto ottimale è 0% quindi quando si parla di ottimizzazione degli sconti e dei saldi in verità è molto meglio evitare di dover fare questi sconti. Quindi riuscendo a vendere di più di prodotti moribondi siamo riusciti a spingere l'ottimizzazione dello sconto al suo estremo, quindi addirittura a zero.

Tutto questo con un approccio molto pragmatico cioè di fatto fornendo degli strumenti che nel quotidiano aiutino proprio a prendere delle decisioni, non solo a implementarle, ma anche a determinare cosa fare ogni giorno."

**Luca:** "Hai fatto riferimento a qualche mese fa in cui eravamo in piena emergenza Coronavirus. Ti chiedo che cosa il Covid ci ha lasciato in eredità, cosa ha lasciato in eredità al mondo retail e che cosa vedi nel prossimo futuro?"

**Fabrizio:** "Diciamo a parte i pesanti bagagli umani che tutti noi diversi abbiamo vissuto a livello business, a mio avviso, il Covid ha accelerato dei trends che erano comunque già esistenti, cioè il push, come concetto del retail ma non solo, è morto. Non è solo l'e-commerce la novità ma è proprio l'atelier di management. C'è un nuovo paradigma che è necessario non solo per avere successo ma anche proprio sopravvivere. Quindi quello che è successo è che il Covid ha accelerato in maniera drammatica alcune problematiche latenti quindi differenziando i vincitori e i vinti, quindi creando uno stress per il cambiamento che invece era stato molto spesso ritardato.

Quindi oggi c'è esigenza di maggiore integrazione nelle decisioni di mercato, di maggiore velocità nella risposta dinamica quindi locale, di che cosa fare in ogni momento, perché l'anno scorso ormai è chiaro a tutti non è più una guida per quest'anno e quest'anno speriamo non sia una guida per l'anno prossimo. Quindi oggi gli stessi sistemi autonomi possono definire non solo prezzi, acquisti, assortimento ma in futuro potranno anche aiutare decisioni di CRM a livello di spazio nei negozi e tanto altro ancora.

Nel prossimo futuro io vedo che le organizzazioni che comunque si ostinano a



continuare a fare cambiamenti top-down, calati dall'alto o progetti di consulenza classici per fare grandi visioni strategiche senza poi modificare l'operatività di tutti i giorni sono destinate all'estinzione. Cioè le scuse per non cambiare davvero sono state eliminate dal Covid, è stato in realtà uno shock per certi aspetti, anche nella tragicità degli eventi, produttivo perché aiutare le aziende a rinnovarsi in fondo è un fine nobile e per me è il motivo per cui ho deciso di lasciare McKinsey e lanciarmi in questa nuova entusiasmante avventura imprenditoriale. Nel futuro vedo maggiore integrazione e un cambiamento radicale delle azioni di management e non più push ma una strategia disegnata dal manager e poi un'esecuzione sempre più integrata e sempre più guidata dal cliente tramite dati e sistemi."