



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO

**Dipartimento di Scienze Aziendali
Management & Innovation System**

**Dottorato di Ricerca in
Management & Information Technology
Curriculum
Marketing & Comunicazione
XV Ciclo**

Tesi di dottorato

***IL FASHION RETAIL NELL'ERA DELLA DIGITALIZZAZIONE: IL
CASO OVS***

**Coordinatore
Ch.mo prof. Andrea De Lucia**

**Tutor
Ch.mo prof. Gerardino Metallo**

**Candidata
Dott.ssa Antonella Salmista**

Anno Accademico 2015/2016

Il fashion retail nell'era della digitalizzazione: Il caso OVS

Indice:

Capitolo 1. L'evoluzione del Retail

1. Premessa.....	4
2. Il punto vendita come piattaforma relazionale: l'orientamento allo shopping esperienziale.....	7
3. L'Entertainment nel retail.....	10
4. Dalla Boutique al concept store	13
5. Fattori di trasformazione dei modelli di business	19
6. Confronto tra mercato italiano e i principali Paesi	27

Capitolo 2. Il fashion retail: strumenti e strategie di business

1. Il settore moda: cenni storici ed aspetti evolutivi.....	33
2. Il fast fashion	36
3. La segmentazione e il posizionamento di mercato del fast fashion.....	38
4. Il marketing mix del sistema moda: cenni.....	41
5. Il ruolo del punto vendita	45
6. I nuovi format della distribuzione	49

Capitolo 3. L'innovazione digitale nel retail: l'omnichannel model

1. L'innovazione digitale nel retail: l'omnichannel model	53
2. Digital disruption: i 4 punti di rottura	58
3. Il modello Omnicanale	62
4. I 9 pilastri dell'Omnicanalità	65

Capitolo IV- Il caso OVS: analisi della Digital Shopping Experience

1. Un po' di storia: Il gruppo Coin	76
2. Il modello di business.....	80
3. Segmentazione e posizionamento di mercato.....	81
4. Lo scenario competitivo: Zara e H&M.....	83
5. La politica innovativa in OVS.....	85
6. Analisi dell'approccio omnicanale in OVS: allegato intervista ad un manager di OVS.....	90

7. <i>Conclusioni</i>	97
Bibliografia.....	99
Sitigrafia.....	102

Capitolo I

L'evoluzione del retail

1. Premessa

Nell'economia reticolare il successo è fondato principalmente sulla capacità di attivare nuove relazioni e di sviluppare e consolidare quelle esistenti. Le imprese che operano nel settore commerciale, che tradizionalmente svolgono una funzione di raccordo fra l'offerta proposta dalle imprese industriali e le esigenze espresse dalla domanda, rappresentano il soggetto centrale della nuova economia reticolare ed il punto vendita costituisce il luogo in cui si materializzano le connessioni tra domanda e offerta. Per questo non è possibile definirlo come un semplice luogo di vendita, ma si propone quale fondamentale piattaforma relazionale, in grado di svolgere funzioni di connessione evoluta fra le imprese a monte della catena del valore e i clienti finali. Gestire un punto vendita che si propone al mercato quale piattaforma relazionale implica cambiamenti importanti, che non possono limitarsi alla semplice ridefinizione dell'ambiente o all'adozione di meccanismi promozionali e di comunicazione one-to-one. Divenire una piattaforma relazionale vuol dire mutare nel profondo la strategia dell'impresa, le funzioni del punto vendita e i suoi processi di creazione del valore.

La letteratura sul retail in generale considera il "negozio" il luogo dove si concretizzano decisioni strategiche assunte altrove (sede centrale o gruppo d'acquisto). Tuttavia in un'economia reticolare il punto vendita è considerato il principale luogo di creazione di valore per l'impresa commerciale. La scelta di questa impostazione è motivata dai cambiamenti che si sono verificati nel settore commerciale a livello istituzionale, competitivo, manageriale.

Le tendenze che spingono nella direzione dell'evoluzione della funzione svolta dal punto vendita sono riconducibili a quattro vettori di cambiamento ambientale.

Il primo elemento è rinvenibile nella nuova normativa del settore commerciale delineata nella cosiddetta legge Bersani (scomparsa della licenza e della tabelle merceologiche).

Prima della legge Bersani infatti i confini del settore commercio e le funzioni svolte dal punto vendita erano identificati dalle note tabelle merceologiche e dagli ambiti territoriali definiti dalla licenza commerciale.

L'indebolimento dell'istituto protettivo della licenza ha attenuato, di conseguenza, le barriere alla libera concorrenza fra punti vendita. La normativa sul settore commerciale delineata dalla legge Bersani, in seguito, ha sancito la scomparsa dell'istituto protettivo della licenza e delle tabelle merceologiche, portando così all'eliminazione dei monopoli spaziali dei punti vendita. Il vantaggio competitivo, che una volta si fondava sull'assegnazione della licenza, va rigenerato con nuove modalità di creazione di valore.

I cambiamenti della domanda e dei suoi criteri valutativi costituiscono il secondo vettore che ha spinto verso l'evoluzione del ruolo e delle funzioni del punto vendita¹. Da un lato si è avvertita la diffusa esigenza di una maggiore efficienza logistica e cognitiva nei processi di acquisto, che determina la tendenza a privilegiare formule di one-stop shopping da parte della clientela, in grado di offrire al contempo una estrema varietà di categorie di prodotti e una significativa profondità dell'assortimento. Tale tendenza ha spinto naturalmente all'ampliamento dell'offerta dei punti vendita, mentre si evidenzia, dall'altro lato, l'orientamento di particolari segmenti di clienti o per specifiche occasioni di acquisto a svolgere attività di shopping ricreativo, che ha determinato una particolare sensibilità agli aspetti di tipo esperienziale del punto vendita², di cui si approfondirà in seguito.

Un terzo fattore di cambiamento è determinato dall'azione svolta dalla concorrenza che, in seguito all'unificazione del mercato europeo, ha ampliato il suo ambito competitivo a una dimensione dapprima pan-europea e in seguito globale³, soprattutto grazie alle continue innovazioni tecnologiche che hanno abbattuto qualsiasi distanza geografica. Le imprese italiane hanno sperimentato direttamente questo fenomeno in seguito all'ingresso nel mercato nazionale di retailer provenienti da altri Paesi, che hanno riverberato sul nostro sistema distributivo e sugli attori che vi operano elevate tensioni competitive. L'accrescimento delle interdipendenze competitive non è però un fenomeno riconducibile unicamente alla dimensione geografica, ma è determinato anche dal fenomeno della concorrenza trasversale, che porta imprese appartenenti a settori un tempo distinti e non interagenti sotto il profilo competitivo a convergere verso la realizzazione di quelli che sono definiti "metamercati". L'ampliamento degli ambiti concorrenziali, inoltre, non si verifica solo secondo

¹ Fornari D., "Le nuove dimensioni dei modelli di consumo in Italia", *"Trade marketing"*, 1995

² Resciniti R., *"Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore"*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004

³ Botti S., Soscia I., "L'innovazione della distribuzione europea", in Valdani E., Castaldo S. (a cura di), *"Euromanagement. Scenari competitivi e politiche azienda in un'Europa quasi compiuta"*, Egea, Milano, 1999

una traiettoria orizzontale, ma sempre più anche in senso verticale, estendendosi agli altri soggetti coinvolti nel canale, e in particolare ai fornitori industriali.

Ultimo, ma non per importanza, il cambiamento tecnologico che ha permesso la creazione e la diffusione della rete digitale. Le tecnologie dell'informazione e delle comunicazione sono infatti abilitatori e acceleratori fondamentali del potenziale di relazione, rendendolo uno degli elementi determinanti dell'economia della virtualità⁴. La connettività che caratterizza gli attuali mercati permette ai nuovi intermediari di estendere il potenziale di fiducia che è stato creato nei confronti di specifici clienti a nuovi business. Le opportunità di sviluppare nuove attività facendo leva sulla fiducia del proprio parco clienti nell'ambito degli ambienti virtuali sono praticamente illimitate, consentendo un'estensione senza fine dell'assortimento e dei servizi potenzialmente commercializzabili. In un mercato così fortemente convergente, la possibilità che più soggetti si trovino a commercializzare prodotti e offerte simili si accresce in modo significativo, divenendo anzi una caratteristica peculiare dei mercati senza confini tipici dell'economia digitale⁵.

⁴ Evans P., Wurster T.S., "Strategy and the New Economics of Information", *"Harvard Business Review"*, settembre-ottobre 1997

⁵ Castaldo S. & Maiuri C., *"Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale"*, Franco Angeli, Milano, 2012, pp. 13-18.

2. Il punto di vendita come piattaforma relazionale: l'orientamento allo shopping esperienziale

I fenomeni descritti hanno generato un ampliamento degli ambiti competitivi che ha reso più intensa la competizione del settore commerciale, favorendo l'evoluzione delle funzioni del punto vendita in una prospettiva di tipo relazionale. Per affrontare i competitor, i retailer devono perseguire due strade fondamentali:

- l'arricchimento della componente immateriale (di servizio) dell'offerta;
- la tendenza a rinforzare l'orientamento allo shopping esperienziale.

Per quanto concerne la prima, attraverso i servizi le imprese commerciali riescono non solo a rendere più astratti gli attributi della propria offerta, promuovendo strategie fondate sulle relazioni valoriali tra impresa e cliente, ma anche a gestire l'ambiente del punto vendita in modo da influenzare positivamente la struttura affettiva e il comportamento dell'acquirente. I servizi possono infatti essere interpretati come strumenti di facilitazione della relazione individuo-ambiente, in quanto consentono ai clienti di instaurare un rapporto interattivo con gli elementi costitutivi del punto vendita. Non a caso oggi si parla sempre di più di "shopping emozionale", che ha implicato la graduale trasformazione dei punti vendita in luoghi dove vivere emozioni, cosicché assortimento, merchandising e servizi ricreativi sono sempre più utilizzati dai retailer come mezzi per rendere piacevole e coinvolgente la permanenza nei negozi. La tendenza delle imprese commerciali a investire nello sviluppo dei servizi esterni è, quindi, il risultato di una strategia volta a generare ambienti di vendita per un target specifico, in modo da influenzarne i comportamenti di acquisto. Secondo la psicologia ambientale l'atteggiamento positivo o negativo nei confronti di un punto vendita è determinato dal modo in cui gli stimoli ambientali agiscono sulla sfera affettiva del potenziale acquirente⁶. L'ambiente nel quale il comportamento si manifesta non rappresenta un mero sfondo alle azioni degli acquirenti ma un elemento attivo che concorre a definire tali azioni. Data la loro natura interattiva, i servizi divengono quindi fondamentali nell'assicurare e veicolare la relazione tra l'ambiente e l'individuo. Tramite i servizi i potenziali acquirenti attivano l'ambiente circostante e determinano quanto e come essere esposti agli stimoli

⁶ Donovan R.J. & Rossiter J.R. (, "Store atmosphere: An environmental psychology approach", *Journal of Retailing*", 1982, vol. 58, num. 1;
Mehrabian, A. & Russell, J. A., *An Approach to Environmental Psychology*", Cambridge, 1974.

ambientali, per questo l'investimento nei servizi da parte dei retailer offre ai clienti l'opportunità di costruire il proprio ambiente di vendita, di personalizzare la relazione con l'offerta e di aumentare il controllo sui comportamenti di acquisto. Nel retailing, l'ambiente del punto vendita è costituito da molteplici stimoli ambientali esterni, tangibili e intangibili, quali: assortimento e visual merchandising, struttura fisica e design (architettura, attrezzature, materiali, colori, illuminazione), altri stimoli sensoriali non direttamente collegati alla struttura fisica, quali profumi e odori, segnaletica, personale ed altri clienti. Il consumatore determina il tipo di relazione che intende instaurare con il retailer attraverso la scelta di servizi di cui usufruisce: lo shopping, infatti, non è solo un atto di consumo ma include una dimensione interattiva con i prodotti in assortimento. I servizi commerciali, quindi, facilitano l'interazione dei potenziali acquirenti con l'ambiente del punto vendita. Le modalità con cui tale facilitazione si svolge sono essenzialmente due:

- attraverso l'offerta di una maggiore informazione;
- attraverso l'offerta di servizi di tipo ricreativo volti a rendere più piacevole l'esperienza di acquisto.

In relazione alla dimensione esperienziale dello shopping, molti individui cercano in questa attività esperienze coinvolgenti e orientano le loro preferenze verso luoghi in grado di offrirle. La tendenza della domanda a connotarsi sempre più come time-sensitive nell'ambito di certi processi di acquisto, in modo da guadagnare tempo libero da destinare a usi più gratificanti, ha determinato da parte delle aziende della distribuzione commerciale due tipi di reazioni: da un lato si è cercato di assecondare le esigenze della domanda offrendo servizi che aumentano la rapidità dell'acquisto, soprattutto per quanto concerne i prodotti a scarso coinvolgimento psicologico, dall'altro si è cercato di ribaltare i termini del problema, superando il tradizionale assunto che se il tempo dedicato alla spesa aumenta, crescono anche i costi e la disutilità. In questa prospettiva, l'attività di shopping stessa può divenire una modalità creativa e innovativa di utilizzo del tempo libero. Da ricerche svolte con riferimento alla shopping orientation degli acquirenti emerge l'esistenza di differenti motivazioni, anche di natura ricreativa e ludica, alla base dei processi di shopping, evidenziando così il riduzionismo dell'ipotesi che considera l'individuo, nei suoi processi di acquisto, teso solo ed esclusivamente a minimizzare i costi di approvvigionamento. A tale riguardo è stata riconosciuta l'esistenza di due ben definite tipologie di atteggiamento rispetto all'attività di acquisto: un atteggiamento funzionale e uno ricreativo. Nel primo caso lo shopping viene considerato un'attività meramente strumentale all'approvvigionamento dei beni; nel secondo l'individuo assegna a tale attività una valenza autonoma

rispetto all'acquisto, interpretandola come un momento di svago e di intrattenimento. Nelle situazioni estreme, assai frequenti, lo shopping può divenire una modalità di impiego del tempo libero fine a sé stessa, che prescinde dall'atto di acquisto. Il recreational shopper è attratto dagli aspetti del punto vendita che possono rendere l'attività di acquisto piacevole e divertente: la creatività e l'originalità dell'ambiente, gli stimoli sensoriali, le attività ludiche e i momenti di aggregazione sociale⁷. Per rispondere ai cambiamenti, quindi, le imprese commerciali pongono in essere comportamenti strategici che costituiscono veri e propri attivatori della piattaforma relazionale. La ricerca di complementarità sia sul piano funzionale sia su quello valoriale, la tendenza a estendere la propria attività a quella della produzione e commercializzazione di servizi, la maggiore attenzione alla dimensione esperienziale dello shopping, congiuntamente allo sfruttamento delle potenzialità disponibili mediante i canali digitali, costituiscono al contempo risposte per fronteggiare i nuovi scenari ambientali e fondamentali vettori di sviluppo delle funzioni del punto vendita. Così facendo l'attività commerciale si trasforma in modo radicale: da semplice funzione logistica in grado di colmare il gap spazio-temporale fra produzione industriale e mercati finali diventa un punto di intermediazione evoluta, grazie alle potenzialità di contatto disponibili. Questa intermediazione permette di collegare stringhe di prodotti e servizi coerenti sotto il profilo dei processi cognitivi e dei valori individuali con le attese della domanda, attivando le opportunità disponibili in termini di potenziale relazionale con i mercati finali. Il punto vendita, luogo fisico o virtuale in cui avviene l'incontro con il prodotto o il servizio e in cui si svolge il processo di acquisto, rende, in questo modo, disponibile potenzialità di relazione sul piano di benefici funzionali, simbolici, esperienziali e valoriali che le imprese della distribuzione possono e devono sfruttare.

⁷ Castaldo S., "*Retail e channel management*", Egea, 2008.

3. L'entertainment nel Retail

Negli ultimi anni l'intrattenimento è diventato una importante leva gestionale che le imprese possono utilizzare nel rapporto con i consumatori. L'integrazione dell'offerta con utilità aggiuntive volte alla soddisfazione di bisogni di svago e divertimento, infatti, può essere un fattore di differenziazione in grado di creare valore e arricchire in maniera determinante l'esperienza di acquisto⁸. Ciò può avvenire attraverso la realizzazione di punti vendita ad alto contenuto spettacolare in cui organizzare eventi, rappresentazioni, prove di prodotti o altre forme di intrattenimento. L'intrattenimento nel retail può rispondere, dunque, sia all'obiettivo di potenziare le relazioni con una domanda sempre più esigente, sia a quello di differenziarsi rispetto alla concorrenza in un contesto competitivo che rende sempre più difficile agire sui prezzi. Nei concept-store del settore moda, l'intrattenimento svolge ormai un ruolo molto importante per creare traffico al suo interno e sviluppare la relazione tra consumatore e punto vendita; ciò si verifica soprattutto perché si cerca di raggiungere più direttamente i consumatori per trasmettere loro i valori della marca, coinvolgendoli nella brand experience. La spettacolarizzazione sempre più spinta del punto vendita sembra giustificare l'apparente paradosso per cui, parallelamente all'affermarsi di modelli di economia virtuale, sono gli aspetti "fisici" connessi al negozio che acquistano maggiore rilevanza. Ad una prima analisi è possibile individuare sette leve di entertainment all'interno del punto vendita, per ognuna delle quali l'impresa può definire specifici strumenti ed assegnare specifici obiettivi di marketing⁹:

1. atmosfera;
2. spettacolo;
3. valorizzazione del tempo;
4. merchandising;
5. innovazione continua;

⁸ Vescovi T., Checchinato F., "Luoghi d'esperienza e strategie competitive nel dettaglio", *"Micro & Macro Marketing"*, n. 3, 2004, pp. 595-608.

⁹ Bertozzi P., "Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell'impresa di distribuzione: costi e benefici", *"Micro & Macro Marketing"*, n. 3, 2001, pp. 413-430.

6. gioco;

7. ristoro.

Tali leve consentono di soddisfare in un unico luogo e nello stesso momento grappoli di bisogni integrati e convergenti di divertimento, di relazione, di socializzazione, di acquisto, in grado di generare un valore maggiore della somma di quelli prodotti dai singoli sottosistemi. L'utilità per i concept store del fattore intrattenimento deriva dal ruolo che esso svolge nei processi di acquisto, in quanto può consentire complementarità funzionali e simboliche nella definizione dell'offerta in risposta alle esigenze della domanda¹⁰. In relazione al processo d'acquisto, l'intrattenimento può essere considerato come strumento per catturare l'attenzione e conquistare il tempo dei consumatori affinché esso possa tradursi in maggiore frequenza di visita e nel relativo aumento di spesa da parte del consumatore stesso. In tal senso l'entertainment si pone l'obiettivo di attrarre e fidelizzare il consumatore e diviene fattore strategico fondamentale per la crescita del piacere dello shopping e per influenzare le scelte del e nel punto vendita¹¹. L'arricchimento dell'offerta con contenuti di intrattenimento consente complementarità funzionali nel processo di acquisto attraverso l'offerta di servizi accessori all'acquisto in senso stretto, che rendono più piacevole l'attività di shopping e aumentano i tempi di permanenza nel punto vendita. E' possibile, inoltre, realizzare complementarità sul piano simbolico, in quanto l'intrattenimento rappresenta sempre la leva più importante attraverso cui potenziare la funzione comunicativa del punto vendita, soprattutto nella sua dimensione emozionale. Lo sviluppo della dimensione emozionale all'interno del punto vendita risulta particolarmente evidente nel settore moda, dove l'adesione del consumatore ad una griffe piuttosto che ad un'altra è legata a motivazioni che, solo in modo mediato, hanno a che fare con gli attributi fisici dei prodotti e sono invece maggiormente determinate da quelli immateriali, come l'autogrificazione, l'allontanamento dalla routine e le stimolazioni sensoriali. È, perciò, fondamentale non solo disporre di strumenti per comunicare ai clienti, acquisiti e non, la sostanza della propria offerta, ma anche quelli necessari per poterla rappresentare in modo compiuto, in

¹⁰ Bird A.C., "L'economia dell'entertainment", in Risciti R. (a cura di), "Economia e marketing del tempo libero", Franco Angeli, Milano, 2002, pp. 413-431.

¹¹ Gamba P., Sabbadin E., "Processo d'acquisto e segmentazione nel commercio", "Commercio", n. 18, 1984, pp. 125-150

un contesto capace di evocare le valenze emozionali che la connotano e la rendono distintiva¹².

Per rispondere ai cambiamenti, quindi, le imprese commerciali pongono in essere comportamenti strategici che costituiscono veri e propri attivatori della piattaforma relazionale. La ricerca di complementarità sia sul piano funzionale sia su quello valoriale, la tendenza a estendere la propria attività a quella della produzione e commercializzazione di servizi, la maggiore attenzione alla dimensione esperienziale dello shopping, congiuntamente allo sfruttamento delle potenzialità disponibili mediante i canali digitali, costituiscono al contempo risposte per fronteggiare i nuovi scenari ambientali e fondamentali vettori di sviluppo delle funzioni del punto vendita. Così facendo l'attività commerciale si trasforma in modo radicale: da semplice funzione logistica in grado di colmare il gap spazio-temporale fra produzione industriale e mercati finali diventa un punto di intermediazione evoluta, grazie alle potenzialità di contatto disponibili. Questa intermediazione permette di collegare stringhe di prodotti e servizi coerenti sotto il profilo dei processi cognitivi e dei valori individuali con le attese della domanda, attivando le opportunità disponibili in termini di potenziale relazionale con i mercati finali. Il punto vendita, luogo fisico o virtuale in cui avviene l'incontro con il prodotto o il servizio e in cui si svolge il processo di acquisto, rende, in questo modo, disponibile potenzialità di relazione sul piano di benefici funzionali, simbolici, esperienziali e valoriali che le imprese della distribuzione possono e devono sfruttare.

¹² Di Gregorio F. e D'amico S., *"Il punto vendita nel settore moda: quando la comunicazione passa attraverso la dimensione emozionale del concept store"*, dal II convegno nazionale della società italiana di marketing "il marketing dei servizi".

4. Dalla boutique al concept store

Per le aziende del comparto lusso-moda, il retail, a differenza di molti altri segmenti di mercato, è storicamente uno dei fattori determinanti del proprio vantaggio competitivo. Il comparto lusso trova le sue origini in piccole aziende artigiane che avevano competenze nella lavorazione della pelle e del cuoio per la produzione di selle e valigeria: la competenza principale del saper fare era la scelta e la lavorazione dei pellami. I nomi più eclatanti sono Gucci, Hermes, Louis Vuitton. L'origine del comparto moda, invece, è da rintracciare negli atelier di sartoria che avevano competenze e creatività nella creazione di abiti uomo e donna: l'abilità principale, in questo caso, del saper fare, era quella creativa. I nomi più eclatanti: Chanel, Armani, Valentino.

Le aziende più famose, rinomate ed affermate di questo segmento hanno iniziato la loro attività da una bottega-laboratorio: parte rilevante dell'offerta era creata su commessa in un laboratorio presso la bottega nella quale si autoproduceva, l'altra parte della produzione era affidata ad una filiera di lavoratori e fornitori esterni al punto vendita. Per intenderci:

- Officina Santa Maria Novella nasce nel 1612 ed ancora oggi è nella stessa sede originaria in Piazza Santa Maria Novella;
- Gucci nasce nel 1921 come azienda specializzata in pelletteria artigianale con forte eredità dal mondo equestre e apre da subito una bottega a Firenze;
- Prada viene fondata nel 1913 come bottega di valigeria, borse ed accessori con sede nell'attuale storico negozio nella Galleria Vittorio Emanuele II a Milano;
- Fendi viene fondata nel 1925 con l'apertura di un piccolo negozio-laboratorio;
- Salvatore Ferragamo apre l'azienda a Firenze nel 1927 e la prima bottega in via Mannelli 57 dopo un'esperienza importante negli Stati Uniti;
- Bulgari apre lo storico negozio di via Condotti 10 nel 1905;
- Hermes nasce nel 1837 ed apre la sua bottega per accessori e selleria;
- Louis Vuitton da artigiano di bauli fondò il suo atelier ad Asnieres nel 1859;

- Cartier viene fondata nel 1847 e apre la boutique storica in rue de la Paix, tutt'oggi aperta, nel 1899;
- Loewe, fondata nel 1846, nel corso dell'anno successivo apre la prima bottega a Madrid;
- Tiffany&Co, storico marchio americano, apre il primo negozio nel 1837 sulla Broadway a New York.

Questa prospettiva storica accredita al ragionamento sin qui condotto l'evidente fatto che, da un lato, le storie di successo sono anche dovute al retail della singola azienda e, dall'altro, che il retail è una componente fondamentale e costituente del vantaggio competitivo dell'azienda stessa. Pertanto, è importante evidenziare che, per molte aziende del comparto lusso-moda, il retail è un elemento fondatore del patrimonio ed una componente genetica della marca stessa, molte delle aziende sopracitate sono diventate top brand perché hanno saputo valorizzare il retail durante la loro storia¹³.

Nel corso degli ultimi anni le imprese industriali del settore moda hanno manifestato un interesse crescente verso le politiche di retailing; l'importanza che le strategie commerciali rivestono nell'affermazione dei prodotti sul mercato induce, infatti, verso forme di maggiore programmazione e controllo delle attività distributive nei punti vendita che in alcuni casi hanno portato all'introduzione di nuovi format aventi una notevole capacità comunicazionale come i concept store. Se fino ad oggi le potenzialità comunicative del punto vendita sono state circoscritte alla trasmissione di informazioni relative all'offerta commerciale (il prodotto, i suoi benefici, i servizi ad esso collegati), i grandi mutamenti che interessano le dinamiche competitive, così come i comportamenti di consumo, hanno spinto le imprese industriali a scoprire e a sfruttare le rilevanti opportunità che il concept store offre per trasmettere all'esterno l'identità, la personalità e il mondo dei valori insiti in ciascuna marca. La creazione di ambienti di vendita stimolanti ed emotivamente coinvolgenti rappresenta, dunque, una modalità sempre più spesso adottata dalle imprese del settore moda al fine di generare nuovo valore per la domanda.

La rivoluzione dell'Information & Communication Technology ha reso molto più semplice rispetto al passato l'accesso alle informazioni, con conseguente possibilità per il consumatore stesso di confrontare

¹³ Sacerdote E., *"Retailization. Sfide, scenari e strategia del retail nel lusso-moda"*, Franco Angeli, Milano, 2016

l'enorme varietà di offerte presenti sul mercato. In un contesto economico ormai caratterizzato dall'eccesso di offerta rispetto alla domanda, non è facile per il consumatore scegliere il prodotto "differente". È in questo contesto così singolare che si colloca il ruolo della marca intesa come strumento capace di comunicare lo stile creativo dell'azienda senza tradirne l'identità, in modo tale che il logo sia percepito come una garanzia. A ben vedere infatti, la marca si pone come protagonista dei percorsi di sviluppo dell'impresa al punto da dare vita ad un vero circolo virtuoso basato sull'attività di ricerca e sviluppo e sulla comunicazione. Questo consentirà di sviluppare flussi fiduciari relativi non solo alle relazioni con i consumatori finali, ma anche con i sovrasistemi che popolano l'ambiente. In particolare nella moda, stiamo assistendo ad una importante dissociazione tra il prodotto e la marca, al punto tale che il primo è considerato ciò che l'impresa produce, mentre la marca è ciò che l'impresa vende. Questo invita a riflettere sul ruolo del brand nel mercato dei prodotti di moda, in cui la funzione non solo di garanzia, ma anche quella ludica giocano un ruolo determinante. La marca, dunque, è considerata non solo come garante di qualità, ma anche come strumento che gratifichi l'acquisto. Oggi, infatti, le motivazioni che spingono all'acquisto, non sono solo dettate dal bisogno di uno specifico bene, ma anche da motivi di ordine personale e/o sociale. Il consumatore dunque, è alla continua ricerca di un'esperienza d'acquisto in cui i prodotti vengono selezionati più che per le loro caratteristiche funzionali, per le loro valenze simboliche ed estetiche. Tale situazione ha incoraggiato, nel passato, le aziende operanti nel comparto moda ad ampliare la gamma della propria offerta e, nel caso specifico, nei modelli, nei tessuti, negli accessori e nelle taglie, garantendo la continua innovazione della produzione, nel passaggio da una stagione all'altra.

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta, nel settore moda si è affermata la tendenza a controllare direttamente i canali distributivi mediante forme di integrazione verticale a valle, realizzate per mezzo dell'apertura di negozi di proprietà e franchising. I motivi che si pongono alla base di queste scelte distributive sono legati al controllo delle logiche di gestione e quindi delle modalità di vendita, all'ottenimento di informazioni sulle tendenze del mercato e alla costruzione di una coerente immagine

di marca¹⁴. In questo quadro, la distribuzione diviene strumento imprescindibile per comunicare in maniera efficace la marca e la sua identità, distinguendo la propria offerta da quella dei competitor tramite l'erogazione di servizi attraenti per il cliente. A ben vedere, il sistema di vertical branding entra a far parte della strategia comunicativa che, nel settore in questione, deve coniugare alle classiche funzioni informative quelle legate alla sfera emotiva. Il controllo dei canali distributivi consente di interpretare il punto vendita non più solo come lo scenario in cui si consuma l'atto di acquisto, ma come luogo per eccellenza di contatto con il cliente o potenziale tale. Il rapporto diretto con il consumer permette di conoscere i suoi gusti ed abitudini di acquisto, di rafforzarne la fidelizzazione monitorando l'evoluzione delle sue esigenze. Questo nuovo modo di intendere la funzione retailing, perfettamente integrata con il resto della filiera, ha comportato la nascita di nuovi format: i "corners", i "flagship store", i "factory outlet", i "concept store". Questi infatti divengono strumenti di "branding retailment" che valorizzano la dimensione esperienziale dello shopping, conciliando al meglio la rappresentazione di marca e l'intrattenimento. Tuttavia non va dimenticato che si tratta di scelte distributive comportanti costi sostenuti che non sempre l'azienda ha capacità di sopportare.

Ma, in questo convulso desiderio di costruire spazi fisici di contatto con il cliente, desta curiosità notare come ci si trovi quasi ad un paradosso, avendo la possibilità di contattare direttamente il consumer tramite la piattaforma virtuale. Perché, dunque, sostenere consistenti investimenti in eleganti ed appariscenti strutture laddove lo sviluppo della comunicazione virtuale consentirebbe il contatto immediato e diretto con il cliente obiettivo? A ben vedere, ciò si lega al fatto che ci troviamo ancora nella situazione in cui il consumatore è poco attratto dall'acquistare via web, soprattutto se ci si riferisce al mercato del settore moda, in cui l'acquirente manifesta la necessità del contatto "face to face" con il venditore, spesso al fine di essere guidato e consigliato nell'atto di acquisto. Non dimentichiamo infatti, che i vestiti e i gioielli, in particolare, non possono essere venduti tramite un video che, per suo carattere intrinseco, è privo di passionalità e carattere, né tramite un catalogo, perché essi veicolano gli elementi

¹⁴ Ravazzoni R., Petruzzellis L., "Strategie di Vertical Branding del sistema moda italiano di alta gamma", Esperienze d'impresa, n. 1, 2004, pp. 35-36.

intangibili capaci di soddisfare un bisogno emozionale¹⁵.

In tale direzione, dunque, il punto vendita viene ad assumere certamente un ruolo strategico critico, nel tentativo di differenziarsi dalla concorrenza e di attuare una efficace comunicazione con il consumatore finale, soprattutto in considerazione del peso sempre più significativo che viene a rivestire la selezione e la scelta del punto vendita stesso all'interno del processo decisionale del consumatore. Pertanto, a partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, si è sentita la necessità di creare e di sviluppare una particolare categoria di punto vendita attorno ad un format innovativo, denominata concept store, al fine di soddisfare bisogni sempre più complessi e articolati della domanda. Il concept store può essere definito come lo spazio commerciale costruito intorno ad un tema specifico, in cui i prodotti sono messi in scena in un contesto spettacolare ed espressivo e dove, prima dei prodotti, ciò che si vuole proporre è la gratificante esperienza che il consumatore può provare nel negozio stesso¹⁶. Tale concezione del punto vendita si caratterizza come un nuovo modo di vendere e comprare che propone uno stile di vita e mescola oggetti diversi in una esposizione curata ai minimi dettagli attraverso un particolare sistema di arredo. Dietro questo tipo di scelta ci sono motivazioni legate alla necessità di arricchire l'esperienza di shopping e comunicare al meglio l'identità dei prodotti e la "filosofia" della marca anche durante l'acquisto. In tali casi, tutte le leve disponibili (location, merchandising, arredo, tematizzazione) devono essere coordinate in modo da trasmettere determinati valori e far comprendere lo "spirito" del brand¹⁷. Sempre più spesso, infatti, le aziende tentano di proporre al consumatore un universo immaginario di marca che diventa più credibile se si poggia su uno spazio ad esso integrato e realmente esistente sul piano fisico come quello di vendita. La creazione di tali ambienti di vendita, stimolanti ed emotivamente coinvolgenti, rappresenta la modalità strategica sempre più spesso adottata al fine di generare nuovo valore per la domanda¹⁸. Dunque, ci si è resi conto che, nel contesto attuale, non è più possibile ragionare impiegando soltanto categorie del marketing tradizionale come i benefit dei prodotti perché

¹⁵ Barile S., *"Le formule di distribuzione al dettaglio"*, Cedam, Padova, 1996, pp. 239-240.

¹⁶ Caputo M., Resciniti R., *"Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: Presupposti e applicazioni"*, Congresso Internazionale Le Tendenze del Marketing, Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre 2003, pp. 9-13.

¹⁷ Napolitano M.R., De Nisco A., *"La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto. La brand experience e i flagship store"*, *"Industria & Distribuzione"*, n. 2, 2003, pp. 13-30.

¹⁸ De Luca P., Vinelli D., *"Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita"*, *"Micro & Macro Marketing"*, n. 3, 2004, pp. 581-594.

resi sempre più simili dall'elevato tasso di concorrenzialità presente nei mercati. Per differenziare i prodotti è necessario allora offrire in più al consumatore l'emozione dell'esperienza, che non prescinde i benefit e le funzioni dei prodotti, ma li integra in una nuova sintesi che tiene conto della complessa articolazione della personalità di ogni consumatore. E' proprio al fine di soddisfare esigenze sempre più stringenti della domanda, dovute alla crescita delle alternative di acquisto e delle relative possibilità di accesso che caratterizzano il settore moda, che si è cercato di modificare, attraverso l'utilizzo del concept store, l'idea che sottintende il concetto di punto vendita, trasformandolo da luogo d'acquisto a luogo di permanenza¹⁹.

¹⁹ Di Gregorio F. e D'amico S., *"Il punto vendita nel settore moda: quando la comunicazione passa attraverso la dimensione emozionale del concept store"*, dal II convegno nazionale della società italiana di marketing "il marketing dei servizi".

5. Fattori di trasformazione dei modelli di business

Un tempo la preoccupazione del consumatore nei processi di acquisto era solo quella di dover scegliere se effettuare o meno l'investimento: la produzione era standardizzata, la concorrenza era bassa, le alternative, di conseguenza, erano poche. Le manovre di marketing, le strategie di differenziazione e la cura del servizio per il cliente erano dettagli da poter trascurare, soprattutto nei periodi di boom economico, in cui tutta l'offerta era assorbita dalla domanda e, quindi, non era necessario creare valore aggiunto per il cliente offrendogli un prodotto che si differenziasse da quello della concorrenza, né curare ogni minimo dettaglio della fase pre e post vendita.

Successivamente, con l'aumento della competizione sui mercati, il consumatore ha potuto adoperare diversi criteri di scelta nei suoi acquisti e scegliere il prodotto e il rivenditore che soddisfacesse in modo migliore i propri desideri e le proprie esigenze: ecco che per i retailer entrano in gioco lo studio dei consumatori e della concorrenza, le manovre per attrarre nuova clientela, nonché la cura delle relazioni con i clienti già acquisiti attraverso la predisposizione di adeguati store fisici, da integrare con quelli digitali, e la formazione del personale di vendita.

Oggi, il cliente non fa solo del "cosa comprare" un progetto, ma anche del "come e dove", onde poter valutare da una parte la perdita di ricchezza e dall'altra l'eccesso di scelta, al fine di gestire il tempo, il rammarico di una scelta sbagliata e scovare il prezzo più basso; cambia creativamente il proprio punto di vista, l'intensità, la frequenza e la modalità dell'acquisto.

Per questi motivi, il retail si trova al centro di una vera e propria trasformazione, in termini di introduzione di una quantità sempre maggiore di servizi per il cliente e di cura di ogni minimo dettaglio per riuscire a prevaricare sui competitor che oggi risultano essere sempre più agguerriti, ma anche dal punto di vista del design dello store e della combinazione tra canale fisico e digitale, il tutto introducendo e facendosi supportare dalle innovazioni tecnologiche: siamo d'innanzi a una vera e propria rivoluzione delle leve hard e delle leve soft delle aziende commerciali, delle quali si tratterà in maniera più approfondita in seguito.

Riprogettare il retail diventa, oggi, un'esigenza, creando la motivazione che coinvolge il cliente, sviluppando conversazioni con lui e la sua community e stabilendo una relazione circolare, attraverso feedback e recensioni, che aiuti a capire, con prodotti sempre più "di servizio", se e come elaborare via via nuovi modelli di business; non parliamo, quindi, di evoluzione ma di trasformazione degli stessi per le numerose sfide che impegneranno il settore retail, interessando veri e propri cambi radicali, il tutto in velocità e con strutture appesantite, sistemi di offerta e di vendita spesso inadeguati, organizzazioni ancora basate su una gestione vecchio stampo, su una cultura interna che spesso non agevola il cambiamento e, nella maggior parte dei casi, con lo sguardo incollato alle vendite del giorno dopo e non ai risultati nel medio e lungo termine. Bisogna produrre valore per il cliente e per il mercato, far collaborare anime aziendali diverse con partner esterni, gestire e diffondere la conoscenza all'interno dell'organizzazione, ottimizzare le attività integrando strumenti innovativi, analizzare a fondo il consumatore per soddisfare al meglio i suoi bisogni e via dicendo. Per governare una trasformazione bisogna capire la dimensione del progetto, ovvero da dove si parte e dove si vuole arrivare, e disegnare un percorso, da cambiare in corsa in caso di scostamenti dagli obiettivi prefissati.

I principali fattori che riguardano la trasformazione dei modelli di business nell'era del retail 2.0 possono essere riassunti nei seguenti punti:

- il valore del Retail, agli ingredienti dell'equazione base del retail, ovvero pedonabilità (quante persone entrano nello store), tasso di conversione (quanti entrano e quanti comprano) e scontrino medio (quanto mediamente comprano), si aggiunge oggi una variabile: il digitale, che aiuta ad aumentare la visibilità e l'attrattiva 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 ad un mercato iper-competitivo: oltre i concorrenti diretti, vanno considerati quelli indiretti, ovvero provenienti da altri settori, il canale digitale, visto come alternativa allo shopping "fisico" e, non ultimo, il cliente stesso, che sviluppa forme di retail personale e condivisibile;

- Retail Iceberg, ovvero integrazione tra canale fisico e digitale: 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 il retailer ha con il suo cliente, per intercettarlo e ingagiarlo e far sì che per i prossimi acquisti torni nello stesso punto vendita, in un'ottica di fidelizzazione, facendogli vivere un'esperienza di acquisto unica e difficilmente imitabile;
- Retail Service Ring, dal layout fisico ai touchpoint 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. Soprattutto il tema dell'engagement, da intendersi come la diffusione dei contenuti per creare coinvolgimento, partecipazione e relazione tra marca e consumatore, tra vissuto digitale e fisico, deve diventare un tema centrale e strategico per creare e consolidare la reputazione della marca;
- Contatti, Contenuti, Contesti: bisogna lavorare in modalità circolare su Contatti (che si riesce a instaurare con i clienti), Contenuti (dare qualità ai contenuti che si vuole proporre al cliente) e Contesti (individuare i contesti nei quali proporre l'esperienza per il cliente);
- Tecnologie per il retail, estensione del punto vendita, canali interattivi, gestione dei clienti, dell'offerta e dello store, coinvolgimento a 360°, 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: 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'ecosistema²⁰.

²⁰ www.weconomy.it, "Empowerment, feedback, gamification: c'era una volta il retail?", Quaderni per l'impresa

Pertanto lo shopping del futuro sarà molto diverso da quello a cui siamo stati abituati e l'unica strada da seguire per competere e creare vantaggio competitivo è quella di adattarsi ai cambiamenti e accettare le nuove sfide della tecnologia. I retailer devono avere la capacità di saper combinare le leve hard e quelle soft: le prime sono quelle relative alle competenze strutturali e fisiche del business, nel caso del retail parliamo, quindi, della location, dell'assortimento, del concept store, della comunicazione, cioè tutte quelle variabili fortemente concrete che compongono la base strutturale ed essenziale del corpo – retail in quanto si fonda sulle componenti e sugli elementi che la materializzano. Le leve soft, invece, sono quelle riferite alle competenze comportamentali, che sono più trasversali e sono inerenti a tutti quei comportamenti riferiti alla personalità, alla flessibilità, allo stress, alla propensione al miglioramento continuo e all'innovazione. Non basterà più essere molto bravi nel “saper fare” il miglior prodotto e nel “saperlo vendere”, ma bisognerà imparare a “saper interagire” e a “sapersi relazionare” con il consumatore. Gli ambiti soft maggiormente delicati da potenziare e sviluppare, quindi, saranno la relazione e l'interazione (sociali e/o digitali) che si generano e si sviluppano tra il consumatore, il personale ed i social media. Il risultato di queste modalità comportamentali e relazionali avranno un forte e diretto impatto sulla shopping experience, la quale fonda, integra e sintetizza una rappresentazione finale composta dagli elementi hard e soft. Ne deriva che nel suo complesso l'esperienza d'acquisto diviene il prodotto da vendere e l'oggetto dello scambio. La rete e le innovazioni tecnologiche digitali possono sicuramente aiutare e agevolare la creazione di una migliore interazione e relazione con il consumatore. L'obiettivo non è creare un cyber retail, ma delle applicazioni ad hoc di tecnologia e di innovazioni atte e capaci di edificare un'interazione ed una relazione più forte e comprensibile sia per il retailer sia per il consumatore. La chiave per il successo sarà data dal corretto bilanciamento tra fattori umani e tecnologici e dalla capacità di integrare e moderare coerentemente la corretta comunicazione tra tono di voce, contenuti attraenti ed interessanti, frequenza di contatto e capacità di risposta tra tutti questi aspetti, strumenti e momenti.²¹

Le innovazioni digitali più sperimentate nel sistema del retail sono quelle relative ai processi di

collaborativa.

²¹ Sacerdote E., “Retailization. Sfide, scenari e strategia del retail nel lusso-moda”, Franco Angeli, Milano, 2016.

interazione tra retailer e fornitori o processi interni al punto vendita stesso, come i cambiamenti della customer experience e l'omnicanalità, che, secondo l'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail, sono le novità che hanno suscitato maggiore interesse; non stupisce, quindi, che un top retailer su due abbia puntato sull'omnicanalità e uno su tre sull'innovazione del proprio punto vendita. È bene specificare che il tema omni-channel è da intendersi come l'evoluzione della multicanalità, intesa come la moltiplicazione dei canali distributivi e delle possibilità per i clienti di entrare in contatto con le merci e i servizi, e la sua integrazione tra i media classici (tv, stampa, radio, affissione) e i nuovi media, le nuove tecnologie, le nuove applicazioni (smartphone, pc, web, social media). La prospettiva è l'integrazione e la fusione in un unico, omnicomprensivo e multidimensionale canale che diffonda la shopping experience. Solo recentemente retailer, grandi brand, ma anche organizzazioni non appartenenti al settore della moda, hanno compreso la centralità del cliente nell'intero processo di vendita di un qualunque bene o servizio. I clienti, al momento, si trovano in una posizione di potere molto forte, in quanto grazie ai social network, e al web in generale, hanno a disposizione una straordinaria quantità di informazioni su prodotti e servizi, come, ad esempio, recensioni online di ogni tipo. Il consumatore moderno, quindi, è molto più informato rispetto a quello del passato e, inoltre, ha a disposizione una miriade di alternative tra le quali scegliere per effettuare un acquisto di un qualsivoglia prodotto. Questo enorme flusso informativo influisce in maniera netta sui risultati di vendita degli store e, di conseguenza, il retailer con più successo sarà quello in grado di capire che solo con la tecnologia e l'innovazione potrà offrire al cliente un'esperienza personalizzata e coinvolgente. Inoltre, fondamentale sarà anche la capacità dei punti vendita di produrre contenuti interessanti da veicolare in modo costante in rete, punto di partenza da non sottovalutare per costruire la propria reputazione e stimolare l'interesse degli shopper. D'altronde, il decollo dell'e-commerce e del mobile commerce è dovuto nella maggior parte dei casi a una maggiore soddisfazione derivante dall'esperienza d'acquisto. Questo potrebbe essere uno dei motivi per cui l'intero sistema del retail investe molto sull'omnicanalità. Un'offerta multicanale che utilizzi in maniera integrata tutti i canali sia online che fisici consente di superare la differenza tra negozio fisico e online. Anzi, il punto d'incontro tra queste due realtà, come è stato descritto col modello Iceberg, oggi

può essere facilmente realizzabile attraverso lo smartphone. Per questo motivo può essere utile pensare ad applicazioni mobile che consentano un'interazione stimolante, non solo ottimizzando l'esperienza di acquisto online, ma supportando i clienti nella visita degli store fisici fornendo informazioni sul prodotto, sulle alternative e su iniziative di promozione, tutto ciò in un'ottica di fidelizzazione del cliente. Display in-store come quelli presenti nel concept store OVS di Milano, caso trattato in questo lavoro di tesi, camerini smart, servizio click & collect (ordine online e ritiro capi gratuito in negozio), proximity marketing grazie agli iBeacon e l'uso dell'Internet of Things per monitorare scorte di prodotti: sono solo alcune delle innovazioni che stanno dando il via alla trasformazione digital del sistema del retail e che saranno trattate in seguito²². Ogni strategia di digitalizzazione dovrebbe essere incentrata sull'integrazione tra retail fisico e siti e-commerce, passando attraverso innovazioni tecnologiche. Il punto centrale deve essere, comunque, l'esperienza d'acquisto dei clienti che può essere, poi, ottimizzata, migliorata e stimolata grazie all'intervento delle nuove tecnologie. I brand che hanno capito l'innovazione hanno bruciato le tappe e oggi sono diventati la testa di ponte dello sviluppo: sanno cosa sono i Big Data, usano gli oggetti smart per offrire servizi, vivono ogni giorno le evoluzioni del consumatore e hanno imparato a usare le app, il cloud e gestionali ancora più evoluti, che incrociano la gestione del magazzino con la movimentazione in-store²³. Il retailer, in questo modo, è molto più ricettivo nella gestione del Customer Relationship Management: ha capito che l'ascolto offre informazioni preziose e che ciò viene dalla capacità di capire i dati che arrivano da carte fedeltà, call center, help desk, social media, click e download: ogni punto di contatto con i clienti, reali o potenziali, è un anello della supply chain. E il commesso connesso, dotato di tablet o smartphone, può affiancare il cliente nella sua scelta in modo migliore, fornendogli tutte le informazioni necessarie e rendendo il suo processo di acquisto più soddisfacente. Gestire la shopping experience significa capire come supportare il viaggio del consumatore verso il negozio, verso il prodotto, verso il brand. Il negozio, infatti, ogni giorno diventa un laboratorio efficiente e in continuo divenire, che sperimenta nuove formule di

²² D'Urso G., *"Il sistema del retail e la digitalizzazione che verrà"*, <http://www.insidemarketing.it/sistema-del-retail-e-digitalizzazione/>, 21 giugno 2016.

²³ Zanotti L., *"Smart retail: il negozio 2.0 diventa sempre più intelligente"*, https://www.digital4.biz/executive/approfondimenti/smart-retail-il-negozio-20-diventa-sempre-piu-intelligente_43672154074.htm, 18 Dicembre 2014

ingaggio e di offerta attraverso l'integrazione di nuove soluzioni tecnologiche che mixano sensori di ogni tipo e piattaforme applicative evolute. Il negozio 2.0 ha incrementato l'ingaggio offline e online del consumatore, gestendo una multicanalità che sfrutta smartphone, tablet, superfici interattive come magic mirror e infopoint non solo per una gestione delle transazioni di pagamento più completa ma anche per irrobustire il Customer Relationship Management con i nuovi percorsi del proximity marketing legato all'uso dei beacon e una georeferenziazione di ultima frontiera. Gamification, ovvero l'utilizzo di elementi mutuati dai giochi e delle tecniche di game design in contesti esterni, e couponing, il nuovo modello di business sempre più utilizzato dalle aziende commerciali per proporre ai propri clienti beni e servizi a prezzi scontati, infatti, funzionano, soprattutto se agganciati alle carte fedeltà. Alle tecnologie già integrate, come l'RFID nelle etichette dei prodotti, la piattaforma di social content management e i servizi NFC che arrivano ai pagamenti, si sono aggiunti i beacon che, tramite il Bluetooth dei telefonini, si attivano per interagire con la pedonalità in-store, offrendo informazioni e sconti ad hoc. Le etichette comunicanti potenziano il loro valore integrando all'anticontraffazione e all'antitaccheggio di una tecnologia a doppia anima RFID ed NFC anche una tracciabilità e rintracciabilità in-store. I commessi, in questo modo, possono facilmente gestire gli inventari in pochi secondi. Il futuro dell'esperienza di acquisto online, inoltre, risiede nella realizzazione verticale, integrata, individuale e personalizzata del prodotto di abbigliamento, a beneficio del cliente finale. Grazie ai body scanner 3D e alla tecnologia Computer Aided Design il consumatore disporrà di strumenti necessari per la creazione di avatar tridimensionali del tutto identici al proprio fisico e per la realizzazione e visualizzazione di capi virtuali su misura indossati dal proprio avatar in ambienti simulati. Con l'evoluzione dei gusti e delle esigenze dei clienti, nonché della loro dimestichezza con le tecnologie, crescerà ulteriormente la richiesta di prodotti personalizzati, obbligando le marche di moda ad affrontare il processo di creazione partendo dal retail, e non dall'industria, e a individuare strategie di produzione efficienti e profittevoli di singoli capi su misura dei propri clienti.²⁴ Investire nelle tecnologie per il retail è, quindi, fondamentale. Non basta l'esperienza, avere prodotti convenienti o negozi attraenti. L'obiettivo deve essere stringere una relazione

²⁴ Ornati M., *“Oltre il crm: la customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso”*, Franco Angeli, 2011, p. 24

con il consumatore che va ben oltre la soddisfazione dell'aver trovato un prodotto o un servizio appagante o gratificante. Tra Nord, Centro e Sud, cambiano approcci ma anche logiche distributive così come cambiano tra centri urbani e periferie, tra località turistiche, zone industriali e rurali. Coesistono diversi modelli distributivi, ma negozi generalisti e negozi specializzati hanno bisogno tutti della stessa cosa: una gestione efficiente, veloce e multicanale e soprattutto flessibile per potersi adattare a un'evoluzione continua delle abitudini e dei gusti dei consumatori

6. Confronto tra il mercato italiano e i principali Paesi

Più che in altri Paesi, in Italia il consumatore esprime una forte preferenza verso il negozio, dove trova gratificazione istantanea, miglior esperienza di prodotto e il supporto del personale del negozio nell'indirizzarlo verso una scelta giusta di prodotto. D'altra parte, la preferenza verso i canali digitali per concludere l'acquisto è ancora molto legata a tematiche di prezzo, soprattutto per il consumatore italiano, che utilizza il canale online più intensamente rispetto al campione globale sia per ricercare che per ricevere offerte promozionali. Questa è un'area di opportunità per i retailer, che attraverso i canali digitali possono predisporre opportune strategie promozionali e politiche di scontistica, con un approccio attivo basato sulla costruzione di una relazione valoriale con il cliente, allo stesso tempo evitando il rischio di indebolimento del brand. Sia a livello nazionale che globale, comportamenti di "ricerca incrociata" (ricerca in negozio-acquisto online, che prende il nome di showrooming; ricerca online-acquisto in negozio, che prende il nome di reverse showrooming) sono altamente diffusi e comuni a più del 70% dei consumatori intervistati. Rispetto al campione globale, il consumatore italiano tende ad adottare comportamenti di showrooming, il più delle volte in siti internazionali, in particolare in quei casi in cui trova convenienza di prezzo attraverso il canale online. Il futuro del negozio è la continua innovazione tecnologica, dove si prevedono due potenziali traiettorie di sviluppo - da una parte l'utilizzo della tecnologia per rendere il processo di acquisto il più efficiente possibile; dall'altra l'utilizzo della tecnologia per rendere l'esperienza di acquisto il più piacevole e interessante possibile. In questo ambito, per ora, il cliente italiano sembra più interessato a tecnologie che portino convenienza - come le applicazioni che possono suggerirgli promozioni o offerte. In quest'ottica è importante non dimenticare il ruolo fondamentale del personale in punto vendita e l'importanza della sua formazione per prepararlo ad assistere il cliente nell'utilizzo di tali tecnologie.

Nonostante, quindi, la proliferazione dei canali digitali (PC, tablet e smartphone), il consumatore globale e italiano esprime ancora una forte preferenza e frequenza di visita nel canale tradizionale del retail: il 38% degli italiani si reca almeno settimanalmente in negozio per compiere acquisti, contro il 25% che utilizza con la stessa frequenza il PC, il 13% il tablet e il 12% lo smartphone. Allo stesso tempo è importante notare come la sensibilità ai canali digitali sia comunque superiore alla media e sostanzialmente pari ai Paesi anglo-

sassoni. Tali dati dimostrano come i consumatori siano pronti e aperti all'innovazione e devono spingere i retailer a riflettere sul modo migliore per capitalizzare tale opportunità e non perdere partite importanti in un'arena internazionale. Il consumatore Italiano è molto simile al campione globale per quanto riguarda le ragioni per le quali preferisce il negozio rispetto ai canali digitali, mettendo ai primi tre posti la capacità di provare e testare il prodotto (65% Italia, 60% globale), la gratificazione istantanea dell'acquisto in negozio (52% Italia, 53% globale) e la maggior sicurezza sull'adeguatezza del prodotto nel soddisfare le proprie esigenze (33% Italia e campione globale). Il consumatore italiano si differenzia, invece, seppur lievemente, rispetto al campione globale nell'apprezzamento dell'aiuto del personale del negozio nella scelta del prodotto (ragione citata dal 14% del campione italiano rispetto 11% di quello globale). Rispetto ad altri Paesi, il consumatore italiano mostra quindi maggiore interesse e desiderio di interagire e chiedere consigli, un elemento importante per costruire una strategia vincente che sfrutti anche il ruolo del personale di vendita. Per quanto riguarda l'interazione fra canali fisici e canali digitali, in Italia come nel mondo, è diffuso in modo rilevante il fenomeno dello showrooming e il negozio è una vetrina per l'online retail. Ma anche l'online è una vetrina per il negozio e il reverse showrooming è altrettanto rilevante. Paragonato ad altri Paesi, il consumatore italiano è il più propenso ad utilizzare il negozio come vetrina, per poi comprare online, spinto dalla potenziale convenienza di prezzo. In Paesi dove il concetto di integrazione fra canali è più accelerato ed evoluto, come in UK e US, le percentuali di consumatori che adottano comportamenti di showrooming e di reverse showrooming sono più simili (addirittura nel caso degli US è maggiore la quota di consumatori che effettuano ricerche online per poi concludere l'acquisto in punto vendita, a riprova del fatto che i nuovi consumatori digitali utilizzano tutti i canali senza discontinuità).

Per il consumatore italiano la possibilità di ottenere prezzi inferiori sui canali digitali rispetto al negozio è un incentivo molto forte, importante per il 67% dei consumatori, rispetto ad una media del 56% a livello globale (e solo 48% per il consumatore tedesco). In quest'ottica il consumatore italiano esprime una preferenza maggiore anche nella ricezione di offerte promozionali via email o SMS, testimoniando l'importanza degli strumenti di digital marketing. Rispetto al campione globale, il consumatore italiano vede meno "valore" nel fatto che i canali digitali possano sopperire la necessità di recarsi in un punto vendita (28% Italia vs 40% globale); ciò riflette la capillarità del tessuto distributivo italiano. consuma-

tori, sia italiani sia globali, sono sempre più interessati ad un'esperienza in punto vendita arricchita di innovazioni tecnologiche e digitali. Le aree di maggior interesse sono la possibilità di controllare la disponibilità di prodotto (38% per il campione globale), la presenza di casse self-service e la possibilità di ricevere offerte personalizzate e in tempo reale. Il consumatore italiano è particolarmente aperto e sensibile a innovazioni in quest'ambito, con il 45% degli intervistati che dichiara il proprio interesse. Sempre più richiesto è anche il Wi-Fi nel punto vendita, interessante per il 24% dei consumatori globali e per il 23% di quelli italiani. Il Wi-Fi è ormai un servizio non più negoziabile nel campo dell'ospitalità, e ci si attende che diventi uno standard universale anche nel retail.

Nonostante uno storico ritardo rispetto agli altri Paesi europei e all'America nell'utilizzo di internet da PC, il consumatore italiano ha abbracciato in maniera entusiastica lo smartphone e il mobile internet. In questo senso il mercato Italiano sta seguendo una traiettoria di crescita più simile ai Paesi in via di sviluppo, che si sono avvicinati ai canali online prevalentemente con i dispositivi mobile, piuttosto che gli altri Paesi europei, dove il primo mezzo di interazione digitale importante è stato il PC (anche grazie a una superiore penetrazione della banda larga). Nell'uso dello smartphone nel processo d'acquisto, il comportamento del consumatore italiano non si discosta molto da quello globale per quanto riguarda l'utilizzo nella fase di preacquisto: quasi il 50% dei consumatori italiani ha utilizzato lo smartphone per fare comparazioni di prezzo e prodotto. L'uso dei dispositivi mobile è ancora molto limitato invece nella fase di acquisto, specialmente se confrontato con l'esempio degli US. Le maggiori opportunità sul mercato italiano riguardano il miglioramento della "consumer experience" su dispositivi mobili: infatti maggiore rispetto al campione globale, il consumatore italiano lamenta un'esperienza non del tutto soddisfacente sui siti mobile. Questo è un problema di offerta, più che tecnologico o infrastrutturale, che potrà solo essere superato nel tempo, così come le preoccupazioni per la sicurezza. In questo, gli operatori del settore devono continuare ad investire e a educare i consumatori. Questo è solo l'inizio di quella che ci aspettiamo diventi una vera rivoluzione. Il trend di innovazione per smartphone e wearable device - nonché la loro sempre più stretta integrazione - non possono che portare alla conclusione che il futuro

per tali device debba essere la chiave delle nostre strategie, in quanto offriranno benefici sensibili sia in termini di convenienza, sia di facilità all'acquisto e di personalizzazione di prodotti e offerte.

L'uso dello smartphone come strumento principale nel processo di acquisto è ancora molto limitato e, in termini di proiezione futura, la ricerca dimostra ancora un certo scetticismo dei Paesi europei e di US rispetto al campione globale. Sebbene il consumatore italiano sia, tra quelli delle economie sviluppate, tra i più inclini a considerare lo smartphone come lo strumento principale per i propri acquisti futuri, il "balance of opinion" (ossia la differenza tra consumatori interessati e consumatori non interessati) è ancora negativo.

L'utilizzo dello smartphone nel processo d'acquisto, tanto per il consumatore globale quanto per quello italiano, riguarda in maniera preponderante la fase di pre-acquisto, con quasi il 50% dei consumatori che usa lo smartphone per fare comparazioni di prezzo o per ricercare il prodotto. Il mobile è uno strumento anche molto utilizzato per trovare il negozio più vicino, grazie alle tecnologie di geolocalizzazione. L'uso del mobile in fase di acquisto e post-acquisto sono meno diffusi tra i consumatori italiani rispetto al campione globale. In fase di acquisto, ad esempio, figura anche l'utilizzo dei dispositivi mobili per controllare la propria disponibilità finanziaria prima di completare la transazione.

Le barriere percepite dai consumatori italiani evidenziano alcuni elementi di riflessione. Le barriere relative alla dotazione tecnologica e alla sicurezza sono percepite in misura mediamente inferiore rispetto agli altri Paesi, mentre emerge come siano potenzialmente critici l'aspetto infrastrutturale (accesso a mobile broadband o disponibilità di connessioni Wi-Fi negli store) e le tematiche di user experience, come la facilità di navigazione sui siti mobile e le dimensioni dello schermo - due elementi potenzialmente collegati, poiché tra le cause di percezione della dimensione dello schermo del proprio dispositivo mobile come non sufficiente vi sono proprio mobile site o applicazioni non ben progettati e/o realizzati e incapaci di offrire un'esperienza fluida e coerente ("seamless"). Questi ultimi aspetti, così come la presenza di connessioni Wi-Fi in-store, sono leve direttamente gestibili dai retailer e rappresentano preziose opportunità.

Un'altra area dove i consumatori esprimono ancora un forte scetticismo è il pagamento tramite i propri smartphone: solo il 3% del campione globale lo identifica come metodo di pagamento preferito. Una delle principali ragioni è legata al tema della sicurezza, al momento molto avvertito. La combinazione di una maggiore familiarità con i dispositivi mobile e il costante rilascio di innovazioni tecnologiche (e.g. riconoscimento biometrico) in grado di migliorare funzionalità e esperienza, inducono a pensare che si tratti di una barriera temporanea destinata a scomparire. Il consumatore italiano, se paragonato a quello globale, è più propenso al pagamento via smartphone con credito prepagato, “caricando denaro” su apposite piattaforme per utilizzarlo successivamente per gli acquisti attraverso lo smartphone. È anche uno dei consumatori più propensi a salvare informazioni di pagamento e di consegna all'interno di un'applicazione.

L'ulteriore novità portata dagli smartphone è la possibilità per gli operatori di avere un contatto costante con i propri clienti, e attivare una serie di iniziative per intercettarne di nuovi, ma sia a livello nazionale sia a livello globale i consumatori sono ancora restii a fornire informazioni, specie se sensibili come la posizione geografica tramite il proprio smartphone (solo il 20% dei consumatori è felice di farsi geolocalizzare), a meno che non ci sia un beneficio tangibile, per esempio ricevere offerte personalizzate (che riscuotono un riscontro positivo nel 61% dei consumatori italiani e nel 53% dei consumatori globali).

In Italia la diffusione dei social media è un fenomeno di massa, con un tasso di penetrazione (46%) spesso superiore ai valori degli altri Paesi europei, anche se ancora inferiore a US (58%) e UK (59%). Per i brand e i retailer è fondamentale tenere conto delle specificità locali per poter utilizzare al meglio questi canali: Facebook si conferma il social network dominante in Italia, mentre in altri Paesi, ad esempio in Cina, sono maggiormente diffusi social network asiatici, quali Baidu e Sina Weibo. I social media hanno un impatto rilevante nel processo d'acquisto, sia quantitativamente che qualitativamente. L'Italia è il Paese che dimostra un impatto più elevato dei social media nelle decisioni di acquisto, con il 63% dei consumatori che dichiara che i social media hanno, in una certa misura, influenzato il loro processo d'acquisto. Le motivazioni che spingono gli italiani a interagire con i brand sui canali social

sono sostanzialmente le stesse rispetto al campione globale, guidate in primis dall'interesse nei confronti dell'offerta stessa, sia in relazione a contenuti promozionali, sia alla possibilità di conoscere nuovi prodotti. Da un confronto globale dell'adozione dei social media nel processo d'acquisto si delineano due modelli di comportamento differenti. Da un lato, il modello dei Paesi più digitalizzati (primo tra tutti in questo frangente la Danimarca), che fanno un utilizzo molto razionale e limitato ad alcuni ambiti degli strumenti social; dall'altro, sul modello cinese, i Paesi in più rapido sviluppo abbracciano più intensamente l'utilizzo dei social per i propri acquisti e nel rapporto con i brand. L'Italia rappresenta un caso sui generis, poiché si colloca a cavallo di questi due modelli, mostrando tratti culturali occidentali, ma anche gli effetti di uno scenario economico e sociale in evoluzione. La penetrazione dei social media, seppur con diverse intensità, si conferma a tutti gli effetti come un fenomeno globale, che nei mercati più sviluppati supera ampiamente la metà della popolazione. Le peculiarità locali sono tuttavia rilevanti quando si considera l'adozione dei social media all'interno del processo d'acquisto. Come emerge dalla ricerca, se in Europa e Stati Uniti la Top 3 dei social network più diffusi vede sempre Facebook, Google e YouTube, la Cina rappresenta invece uno scenario del tutto differente.

I consumatori utilizzano i social media alla pari degli altri strumenti a disposizione all'interno del proprio processo d'acquisto, per raccogliere informazioni, confrontare le possibili alternative e giungere ad una decisione di acquisto. Tali strumenti dimostrano di avere un impatto importante nei Paesi analizzati. In particolare in Italia, complessivamente nel 63% dei casi la consultazione dei social media nel processo d'acquisto ha avuto un'influenza positiva sulla successiva decisione di acquisto. Le motivazioni che spingono i consumatori a visitare i profili dei brand sui social media risultano piuttosto affini confrontando i valori dell'Italia rispetto alla media globale. Le prime due motivazioni, strettamente legate all'offerta, sono correlate alla possibilità di accedere a promozioni interessanti e a visualizzare nuovi prodotti. Al terzo e quarto posto emergono, invece, motivazioni maggiormente affini alla natura stessa dei social media, come la partecipazione a social contest e la possibilità di interagire con pari o esperti del settore e ottenere suggerimenti.

Capitolo II

Il fashion retail: strumenti e strategie di business

1. Il settore moda: cenni storici ed aspetti evolutivi

La moda può essere definita come “l’atteggiamento di una collettività che manifesta uno stile predominante in un determinato periodo”²⁵. Essa si presenta come la combinazione di più elementi: estro, creatività, intuito, ma anche organizzazione, strategia e management. È importante che tutti questi elementi convivano e combacino tra loro al fine di mettere in piedi una valida e vincente idea di business. In generale, la moda viene definita anche come “l’usanza più o meno mutevole che, diventando gusto prevalente, si impone nelle abitudini, nei modi di vivere, nelle forme del vestire”.²⁶

La nascita della moda risale in Francia, durante il regno di Luigi XIV, grazie alla costituzione del mercato dei tessili. In particolare, la Francia riuscì, nel tempo, a distinguersi per la moda femminile mentre il Savile Row di Londra diventò il centro della moda maschile. Inizialmente, questa era destinata solo a pochi soggetti facenti parte dell’alta aristocrazia, diffondendosi, poi, ad un target più vasto solo dopo l’avvento della meccanizzazione e della produzione di massa. È nella seconda metà del novecento che il settore tessile inizia a mutare; la *couture*, che rispondeva alle esigenze di pochi, vide ridurre notevolmente il suo potere con l’affermazione del *prêt-à-porter*: insieme alla democratizzazione della società si assiste, dunque, a quella della moda.

Oggi la moda si articola attorno a queste due principali industrie: la *Haute Couture* (alta moda) e il *prêt-à-porter*. In particolare, la prima si caratterizza per una produzione nata da grandi abilità sartoriali ed elevate competenze stilistiche, attraverso la profonda ricerca di un’idea innovativa e creativa e l’utilizzo esclusivo di materiali di alta qualità. Il capo, infatti, è una creazione di lusso prodotto in singola copia o in piccolissima serie. Il concetto di moda, inteso come stile condiviso da un’ampia comunità di riferimento, nasce con le aziende che realizzano *prêt-à-porter*, un modello di business basato sull’offerta di collezioni di stagione ideate e sviluppate all’interno dell’azienda, presentate al pubblico tramite fiere, esposizioni e sfilate, per poi esse-

²⁵ Maizza, A. (2000), *Marca e comunicazione nella gestione delle imprese dell’abbigliamento*, Cacucci Editore, Bari

²⁶ cfr: Garzanti, (1993), *Il grande dizionario Garzanti della lingua italiana*, Garzanti Gulliver, Milano

re immesse sul mercato solo in settimane successive. Le imprese che implementano questa strategia propongono mediamente due collezioni l'anno (Autunno/Inverno e Primavera/Estate) progettate con un anno di anticipo rispetto al momento della vendita, e ne avviano la produzione già sei mesi prima dell'uscita in negozio. Le grandi imprese iniziano, così, ad estendere il brand e ad offrire prodotti che, prima di allora, erano riservati solo all'élite, e adesso viene proposto al pubblico ad un prezzo che è di circa dieci volte inferiore a quello di un abito di alta moda. Il prêt-à-porter si avvale della confezione industriale che produce in "serie" capi di abbigliamento alla moda in taglie standardizzate e con tessuti di qualità, e sono adatti ad una classe più ampia, ma ben definita.

In particolare, l'integrazione tra le aziende di moda e il sistema distributivo avverrà solo tra la fine degli anni Ottanta e la prima parte degli anni Novanta; inizia, così, la nascita dei primi punti vendita, nei quali prende avvio l'instaurazione di una relazione personale e diretta con il cliente. Focus centrale in questo periodo era la progettazione del prodotto, con attenzione alla parte puramente funzionale ed utilitaristica. Fino agli anni Novanta la strategia dominante del settore rimarrà il sistema programmato di collezioni prêt-à-porter.

Un altro modello di business utilizzato in questi anni è quello del Pronto Moda: seguendo questo approccio le aziende non sviluppano autonomamente una loro collezione ma producono esclusivamente i capi considerati i best seller di stagione prendendo spunto da quelli prodotti dalle aziende del sistema programmato. Il grande vantaggio di questo modello di business è il minor tempo impiegato per la progettazione e produzione dei capi; ed è proprio dalla combinazione di queste due differenti strategie che viene fuori una delle più grandi rivoluzioni interne all'industria della moda: il fast fashion (moda veloce)

“Oggi la moda non è un comparto a sé stante; essa, coinvolgendo settori produttivi, creativi, servizi, cultura, arte, psicologia, media, tecnologia, ci presenta un comparto multidimensionale, integrato con tanti aspetti della vita”²⁷. Si parla di moda, infatti, oltre che in riferimento all'abbigliamento, anche in diversi altri settori quali l'architettura, l'arte, gli spettacoli e, inoltre, anche nei settori meno connessi al concetto di “esteriorità”, quali vacanze, libri ed hobby. Si tratta di un fenomeno molto complesso che presenta due facce della stessa medaglia: da un lato la moda aiuta l'individuo ad entrare a far parte di un gruppo, conformandolo ad una società con determinati valori che si presentano come prerogative per

²⁷ Foglio, A.,(2001), *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli,Milano, 15

riuscire a farne parte, mentre dall'altro essa distingue la società in differenti gruppi di appartenenza nella quale gli individui si identificano per determinati aspetti, agevolando, così, la separazione tra classi. L'essenza di tale fenomeno è proprio l'imitazione: la moda infatti viene praticata solo da alcuni, mentre altri, in un momento successivo, si metteranno in movimento per raggiungerla. Sono, di solito, le classi più elevate ad appropriarsi per prime delle nuove tendenze che, una volta entrate nel pieno processo imitativo, saranno rinnovate dalle stesse. Appare evidente il necessario studio sociologico che deve esserci alle spalle per la comprensione di questo complesso sistema sociale, ambientale ed economico che riesce ad unire mondi differenti tra loro quali la creatività e il consumo. In tale scenario, obiettivo del retailer è, dunque, riuscire ad innovarsi senza, però, stravolgere i valori del brand e, soprattutto, rafforzare il vantaggio competitivo sul mercato. Quest'ultimo obiettivo può essere raggiunto solo se l'impresa riuscirà, in maniera tempestiva, a vincere la battaglia concorrenziale rispondendo alle richieste del consumatore nei migliori tempi e modi possibili. Le imprese dovranno, dunque, adattarsi velocemente al mercato e puntare all'innovazione sia dal punto di vista della produzione che del prodotto; in tal senso, compito del marketing sarà proprio quello di mantenere e rafforzare il posizionamento acquisito sul mercato attraverso l'implementazione di adeguate strategie.

2. Il Fast Fashion

Ad oggi la più evoluta rappresentazione dell'azienda del settore moda è data dai cosiddetti Fast Fashioner, aziende multimarca che hanno preso piede in questo campo sbaragliando il mercato grazie alla capacità fortemente reattiva di captare i trend di consumo nonché di integrare le competenze produttive e stilistiche con quelle di marketing e comunicazione. A mettere in atto questa strategia sono i brand *low cost* che hanno penetrato il mercato proponendo capi simili ai trend di stagione visti sulle passerelle, a prezzi molto più accessibili; ma la più incombente differenza rispetto alle tradizionali case di moda è la compressione in periodi molto brevi dei cicli di ricambio stagionale, per cui non esistono più le uniche due collezioni in un anno (Primavera/Estate, Autunno/Inverno) bensì cicli di ricambio per le diverse stagioni climatiche che in un anno possono arrivare anche a 10-12 collezioni. Si tratta di multinazionali ben integrate verticalmente, le quali gestiscono ogni passaggio della filiera, dal design alla distribuzione; difatti, i designer operano in perfetta sincronia con gli store manager, i quali inoltrano i feedback ricevuti dai consumatori ai primi, in modo da rimanere in continuo e costante aggiornamento sui trend di consumo.

Il fast fashion viene considerato una vera e propria strategia di fashion marketing poiché il continuo cambio della merce in esposizione obbliga il cliente ad effettuare immediatamente una scelta; questo genera un differente approccio d'acquisto del consumatore, il quale prima aveva la certezza di ritrovare il prodotto in store, appartenente ad una delle due collezioni create durante l'anno, mentre adesso il consumatore viene indotto ad acquistare immediatamente il capo, dato il numero limitato di articoli e la consapevolezza di non trovarlo più sullo scaffale a distanza di pochi giorni. Inoltre, altra influenza decisiva nell'acquisto immediato del capo è il basso prezzo, che induce il consumatore all'acquisto d'impulso.

Tutto questo meccanismo va sotto il nome di "economia della scarsità": puntare sulla scarsità dei prodotti permette un rapido turnover della merce, inducendo il consumatore a visitare frequentemente il punto vendita e, inoltre, riduce la necessità di destinare molto spazio al magazzino. Tuttavia, i ritmi di produzione di queste aziende sono sostenibili solo producendo in paesi dove il costo del lavoro è basso e dov'è, quindi, facile che i lavoratori siano sfruttati. Negli ultimi vent'anni spendere poco per vestirsi bene e in modo sempre diverso è diventata la norma per gran parte delle persone, e questa è la ragione del successo del "fast fashion".

È Zara (gruppo Inditex) ad essere considerata l'azienda "pioniere" di questo sistema: nata nel 1975, inizialmente vendeva copie economiche di capi di abbigliamento di marchi famosi, e dagli anni Ottanta applicò il modello di produzione della "moda istantanea", con una squadra di stilisti che disegnava i nuovi capi molto velocemente basandosi sulle nuove tendenze. Il *New York Times* utilizzò l'espressione "fast fashion" per la prima volta alla fine del 1989²⁸, quando Zara aprì un negozio a New York: secondo l'articolo, bastavano 15 giorni perché un capo di abbigliamento di Zara passasse dalla mente di uno stilista alla vendita in negozio; difatti, l'azienda rende noto che sono circa 12.000 i capi lanciati ogni anno, ognuno con un proprio stile e design e, ad oggi, il tempo medio che intercorre dall'ideazione del capo alla sua distribuzione è circa una settimana. Un elemento distintivo e peculiare del settore moda è la sua instabilità nel tempo. Il ciclo di un prodotto di moda ha, infatti, una vita tendenzialmente breve. Esso viene considerato il lasso di tempo che intercorre dall'introduzione di una moda (un nuovo prodotto, un nuovo look) alla sua sostituzione da parte di una moda successiva. Date le diverse peculiarità che caratterizzano tale sistema, ogni moda possiede un proprio ciclo di vita, distinto in cinque fasi²⁹:

- **Introduzione:** in questa fase parte il lancio di una moda. Stilisti e imprese, dopo essersi rapportati ai consumatori e al mercato, danno vita alla loro creatività che si riflette in capi di abbigliamento e particolari collezioni;
- **Crescita in popolarità:** in questa fase il nuovo stile inizia a diffondersi e ad essere adottato da una parte consistente di pubblico; la crescita avviene anche grazie alla divulgazione della moda attraverso media e *trade*;
- **Picco della popolarità:** il nuovo prodotto si è esteso in tutto il mercato raggiungendo l'apice della popolarità, ottenendo, così, una "diffusione di massa";
- **Declino:** periodo in cui i consumatori non sono più attratti dal prodotto e saranno invogliati, all'acquisto solo nel caso in cui i capi vengano offerti a prezzi convenienti;
- **Rigetto:** il prodotto è diventato obsoleto, ragion per cui il consumatore non acquisterà il prodotto nemmeno tramite la formula promozionale, giungendo così al termine il suo ciclo di vita.

²⁸ Schiro, A. M.,(1989), Two New Stores That Cruise Fashion's Fast Lane, *New York Times*, 46

²⁹ Foglio, A.,(2007) *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 180-186

3. La segmentazione e il posizionamento di mercato del fast fashion

Al fine di mettere in atto una valida strategia di successo, l'impresa deve, anzitutto, individuare la domanda e la tipologia di consumatori a cui è rivolta. La moda, infatti, permette ai consumatori di manifestarsi, di rendersi visibili e numerabili per omogenei comportamenti, stili di vita ed esigenze da soddisfare; ciò fa sì che essi siano ricollegabili a gruppi che sul mercato si traducono in differenti segmenti. La segmentazione vuole essere, quindi, il processo di raggruppamento di quei consumatori le cui reazioni nei confronti di un prodotto, di una particolare azione di marketing e di vendita a suo supporto, sono e si manterranno uguali o simili per un certo periodo di tempo. Segmentare vuol dire, dunque, aggregare i consumatori di un mercato o più aree, da cui ne deriverà un gruppo omogeneo e unitario.

Attraverso un'adeguata ricerca di mercato, l'impresa individuerà una determinata domanda da soddisfare e, conseguentemente, il relativo segmento che meglio risponderà all'offerta. Una segmentazione vincente sarà data non tanto dall'identificazione di una potenzialità del prodotto offerto, bensì nell'individuazione di specifiche esigenze e interessi del consumatore.

Per determinare una corretta segmentazione è necessario identificare tutte le variabili che distinguono i consumatori e li raggruppano per preferenze, motivazioni d'acquisto, comportamenti. I consumatori saranno così distinti in base a: variabili di mercato (reddito, livello di vita), demografiche (sesso, età, stato civile, occupazione ecc), geografiche (regioni, densità urbanistica, periferie, centri urbani), psicologiche (tipologie di personalità del consumatore, l'immagine che il consumatore ha di sé stesso). L'impresa potrà scegliere tre differenti tipologie di segmentazione (indifferenziata, differenziata, di nicchia) a seconda del prodotto/i e delle caratteristiche che possiede. Le azioni di segmentazione e posizionamento sono tra loro complementari e determinanti per la formulazione di una strategia di successo.

Il posizionamento sta ad indicare la posizione che un'impresa o un prodotto occupa nella mente del consumatore³⁰.

Dunque esso potrà essere strategicamente voluto e ricercato, oppure diversamente subito³¹:

³⁰ Cuomo M.T.; Metallo, G.,(2013), *Sviluppo Manageriale per le imprese*, Giappichelli, Torino, 35.

³¹ Foglio, A.,(2007) *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano,156-160

- Posizionamento “attivo”: in tal caso il posizionamento sul mercato è voluto; l’impresa si costruirà un proprio “spazio ideale”, collocando il prodotto nella posizione desiderata, avvalendosi di un’adeguata strategia di marketing che le consentirà di differenziare il prodotto dalla concorrenza e rispondere al meglio ai bisogni dei consumatori in una posizione di vantaggio;
- Posizionamento “passivo”: il posizionamento non è ricercato ma avviene in maniera naturale per forza di elementi esterni che influiscono più dell’azione di marketing che l’impresa ha intrapreso, rivelandosi, così, poco efficace.

Una valida tecnica di posizionamento implicherà la scelta di uno o più specifici segmenti in cui posizionare il prodotto; essa dovrà tenere conto di quattro variabili che influiscono sul processo di posizionamento:

- **Prodotto ideale:** rappresenta l’unico elemento su cui l’azienda può intervenire direttamente attraverso le politiche di prodotto, prezzo, promozione e distribuzione.
- **Mappa della concorrenza:** la conoscenza della posizione concorrenziale permette all’impresa di valutare meglio le sue possibilità operative e progettare un eventuale posizionamento alternativo. Nella mappa bisognerà rilevare tutti quei dati e quelle informazioni che possono essere un punto di riferimento per la rilevazione della propria posizione, quali i punti di forza dei concorrenti, styling, prezzo, quota di mercato ecc.
- **Motivazioni del consumatore:** l’identificazione e la valutazione delle attese dei consumatori porterà ad evidenziare il grado di soddisfazione riscontrato in uno o più segmenti. Da qui si può venire a conoscenza delle attese non soddisfatte e l’impresa potrà posizionarsi in questi “vuoti” rispondendo così ai bisogni richiesti.

Nel progettare le strategie di posizionamento, le imprese possono agire essenzialmente in due modi:

- Migliorare la propria collocazione sul mercato, riducendo così il gap di valore in riferimento ad attributi e benefici predefiniti dal mercato in base a dimensioni analitiche tradizionali;
- Definire il posizionamento ricercato sulla base di nuove dimensioni di analisi

Nel primo caso si tratta di mettere in atto delle politiche di “riposizionamento” che si traducono in innovazioni incrementali in un percorso già tracciato su un mercato predefinito. Nel secondo caso si fa

riferimento a innovazioni ben più radicali, in quanto le strategie di posizionamento vengono definite su dimensioni non considerate in passato.

Ed è proprio su queste nuove dimensioni di posizionamento, definiti “vettori innovativi”, che si vuole focalizzare l’attenzione, poiché determinando significative discontinuità rispetto al passato, consentono di spostare la frontiera del valore.³² . I vettori innovativi vengono declinati, principalmente, su tre livelli di analisi³³:

1. L’estensione dei bisogni soddisfatti sul piano delle complementarità funzionali;
2. L’astrazione dei rapporti di complementarità (dal livello funzionale a quello valoriale);
3. L’arricchimento della componente immateriale (di servizio) dell’offerta

Il primo vettore d’innovazione è riconducibile alla realizzazione di format distributivi che propongono un livello di assortimento in grado di soddisfare non più singoli bisogni bensì sistemi di bisogni espressi da definiti target di clienti, sfruttando la complementarità esistente tra prodotti e servizi da un punto di vista strettamente funzionale; il secondo vettore d’innovazione si riferisce all’opportunità di sfruttare la complementarità su piani diversi da quello funzionale, come l’immagine del brand a livello simbolico ed esperienziale oppure a livello valoriale; il terzo vettore d’innovazione si configura, invece, in modo trasversale rispetto ai primi due: l’arricchimento dell’offerta può, infatti, riguardare servizi accessori funzionali al processo di acquisto e consumo, quali i servizi di baby-sitting, ristorazione, attività di *entertainment*, oppure essere conseguente alle strategie mirate ad integrare i benefici esperienziali, simbolici e valoriali attraverso gli strumenti di *brand extension* e *store image* che portano l’azienda a posizionarsi strategicamente ad un livello più elevato.

³² Valdani, E., *Marketing strategico. Un’impresa proattiva per sviluppare capacità di market driving e valore*, Etas, Milano, p.6.

³³ Castaldo, S., (2001), *Retailing & Innovazione*, Egea, Milano, 13-50.

4. Il Marketing mix del sistema moda: cenni

Il settore moda ha, fin dalla sua nascita, affrontato le battaglie concorrenziali senza un particolare ricorso a strategie. In Italia ciò è stato possibile grazie al vantaggio competitivo dato dal Made in Italy che, con le determinanti “stile/qualità”, è riuscito a distinguersi dalla concorrenza sul mercato e a posizionarsi ad un livello di superiorità competitiva. Tuttavia, i profondi cambiamenti strutturali, come visto in precedenza, hanno impattato notevolmente su tutto il sistema portando ad un progressivo indebolimento del settore. In tale scenario, dunque, è necessario applicare delle adeguate strategie che aiutino le imprese a sopravvivere e a rafforzare la propria posizione sul mercato. Esse hanno compreso che una volta fatto il prodotto, il focus deve categoricamente spostarsi su “come e dove lo vendo?” e, soprattutto, “a chi?”.

Le imprese devono infatti avere ben chiaro il target di destinazione del prodotto, per poi valutare le differenti strategie di promozione e distribuzione e scegliere poi la più adeguata. Difatti, è possibile ricondurre la strategia di Marketing Moda a quattro leve, denominate “le 4 P”:

- Prodotto-moda: si passa dal bisogno al desiderio. A differenza di un tempo il consumatore non acquista più per soddisfare un bisogno primario, bensì per una desiderabilità sociale. Il prodotto deve essere, infatti, in grado di comunicare un “mondo d’appartenenza”; deve avere, dunque, una collocazione su un determinato segmento di mercato, per cui sarà rivolto ad un preciso target di clienti. Un’efficace politica di prodotto moda deve incorporare una combinazione di elementi caratterizzanti il settore, presentando un prodotto che sia innovativo, creativo, desiderabile, classico, elegante, in rispondenza a ciò che la domanda richiede. Una politica di prodotto che tiene conto di questi elementi permetterà all’impresa di competere sul mercato con un’offerta vantaggiosa, divenendo una componente essenziale della strategia globale di marketing.
- Prezzo: elemento chiave che traccia il confine tra i differenti livelli di target. Gli operatori del sistema moda devono decidere la collocazione sul mercato scegliendo di posizionarsi, in relazione al prezzo, in: fascia alta, medio alta, media e bassa, disposte lungo un continuum per livello crescente di prodotto e prezzo. La definizione del prezzo è legata, in generale, al costo di produzione, ma non solo: sarà imposto anche in base ad altri elementi quali il valore simbolico, lo status attribuito al pro-

dotto dal consumatore nonché l'importanza del marchio, tutti fattori che si combineranno al costo di produzione e ne incrementeranno il valore economico del prodotto.

- **Promozione:** rappresenta lo strumento attraverso il quale l'impresa comunica la sua *brand identity*; per farlo essa può avvalersi di diversi strumenti: da quelli tradizionali come la pubblicità "a stampa" su quotidiani e riviste e quelle televisive, a quelle maggiormente utilizzate negli ultimi tempi come la figura di un testimonial famoso. Quest'ultimo strumento pubblicitario ha una forza promozionale altissima: si può trattare di una campagna pubblicitaria oppure la partecipazione in qualità di sponsor, ad eventi organizzati. Con la rivoluzione tecnologica e la diffusione del social media si è dato spazio ad altri efficaci strumenti di comunicazione, quali internet e pagine social che, attraverso un'attività di story-telling, puntano a catturare l'attenzione del cliente nei confronti del brand. Oggi, difatti, tutti i brand si occupano di gestione della comunicazione attraverso i social media, considerati uno dei più rapidi ed efficaci strumenti di comunicazione.
- **Posto:** gli operatori devono decidere dove presentare e vendere il prodotto. Si tratta una scelta importante poiché è il primo messaggio che si lancia al mercato.

Per quanto riguarda la *location*, i principali canali sono:

- **Sfilate:** se si intraprende tale decisione, la scelta importante di un brand riguarda il "dove farlo": Milano, Parigi, Londra o New York. La rilevanza di questa decisione sta nel differente pubblico, tempo ed opportunità che si possono presentare durante l'occasione. È lo stilista a decidere in che modo presentare la collezione, e in questo il marketing può avere un ruolo importante nella scelta dei messaggi che lo stesso ha intenzione di lanciare al pubblico e per la scelta degli strumenti dei quali si vuole servire.
- **Fiere:** analogamente alle sfilate, anche in questo caso la scelta riguarderà il tipo di manifestazione, l'allestimento dello stand e l'organizzazione dell'evento rispetto all'immagine che il marchio vuole comunicare al pubblico di riferimento;
- **Canali di vendita:** si fa riferimento alla scelta del canale distributivo attraverso la quale si intende far arrivare il prodotto al cliente. L'impresa può optare per una distribuzione capillare o molto selettiva;

può decidere di puntare sulla propria rete di vendita oppure affidarsi a dei negozi multimarca. La scelta della tipologia distributiva avverrà sulla base della tipologia di prodotto, prezzo di vendita e target di clientela a cui si rivolge.

La distribuzione è considerata una delle leve fondamentali per le aziende nel processo di creazione di una forte *brand identity*, ragion per cui la strategia distributiva adottata deve assolutamente essere in perfetta coerenza e sintonia con tutte le variabili che intervengono nella costruzione dell'immagine del brand.

Dunque, l'impresa dovrà considerare diversi aspetti nella progettazione di una strategia distributiva, come la scelta del canale distributivo (canale diretto, indiretto), della figura professionale (grossista, agente o altro) e la modalità organizzativa dal punto di vista logistico.

L'impresa si orienterà verso una strategia piuttosto che un'altra a seconda di diverse variabili che possono influire nella scelta fra le diverse alternative, quali le condizioni di mercato o caratteristiche peculiari dell'impresa, per cui non ci sarà una scelta distributiva migliore rispetto ad un'altra ma questa avverrà semplicemente in base ad una valutazione strettamente legata al contesto di riferimento.

L'impresa potrà scegliere fra due differenti canali di vendita:

- Canale diretto: l'impresa mette in commercio i propri prodotti attraverso una propria rete di vendita, in cui il marchio industriale e l'insegna coincidono
- Canale indiretto: l'impresa vende la merce ad intermediari commerciali i quali, a loro volta, la rivenderanno ai dettaglianti. Questa strategia distributiva è seguita, generalmente, da imprese di piccola dimensione, che non dispongono di un brand affermato o i cui volumi di vendita ridotti non giustificano il ricorso ad una distribuzione di tipo diretto

A partire dagli Novanta, infatti, le imprese hanno cominciato ad abbandonare progressivamente i canali indiretti ed a concentrarsi sulla creazione di reti di vendita dirette. Una particolare formula distributiva del punto vendita monomarca è il franchising, ossia:

- un sistema di collaborazione tra un produttore (o rivenditore) di beni od offerente di servizi (franchisor) ed un distributore (franchisee), giuridicamente indipendenti l'uno dall'altro, ma vincolati da un contratto, in virtù del quale il primo concede al secondo la facoltà di entrare a far parte della propria

catena di distribuzione, con diritto a sfruttare, a determinate condizioni e dietro il pagamento di una somma di denaro, brevetti, marchio, nome e insegna a lui appartenenti; il franchisee si obbliga a conformarsi ad una serie di comportamenti prefissati dal franchisor.

Inoltre, la progressiva penetrazione di internet nella vita quotidiana del consumatore ha modificato, o meglio aumentato le modalità con cui il produttore può rispondere alle esigenze di quest'ultimo, non limitandosi al negozio fisico, il cosiddetto "canale off-line", in cui avviene una diretta interazione con il cliente, ma espandendosi e coinvolgendo il mondo virtuale con l'introduzione del canale cosiddetto "online" del commercio elettronico. Il canale di vendita online (e-commerce) fa riferimento all'attività di acquisto o di vendita dei prodotti attraverso un sito web appositamente progettato. Il consumatore ha la possibilità di osservare in ogni momento della sua vita le offerte direttamente dal proprio pc, tablet o smartphone ed acquistarle immediatamente.

5. Il ruolo del punto vendita

Il ruolo del punto vendita si è modificato nel tempo in funzione di un differente approccio del consumatore nel suo processo d'acquisto. Esso, infatti, veniva considerato in una concezione puramente logistica e transazionale: un luogo fisico dove il consumatore sceglieva un bene funzionale alla massimizzazione della sua utilità; con la progressiva saturazione dei mercati e la proliferazione di nuovi prodotti viene riconosciuta maggiore importanza alla componente comunicativa, al fine di creare una *brand identity* attraverso il quale il consumatore possa riconoscere il suo stile di vita e i suoi valori.

Il primo passaggio che segna l'evoluzione del ruolo del punto vendita è quello da Point of Sale, logica industriale che pone il focus sul prodotto, a Point of Purchase, dove l'attenzione è focalizzata sul consumatore e sulla capacità di creare un ambiente naturale che rispecchi i connotati della marca, in una funzione comunicativa di componenti valoriali e simboliche che la rappresentino in ogni suo aspetto. Non è più il prodotto, dunque, ma il consumatore a compiere l'atto di acquisto, sempre più stimolato da componenti intangibili, i quali prevalgono su quelli tangibili e ne influenzano i processi decisionali. La valorizzazione di tali fattori endogeni segna un ulteriore passaggio evolutivo, il Point of Permanence: si rivela, infatti, uno scopo differente del punto vendita per il cliente, il quale non ha come obiettivo primario l'acquisto del prodotto bensì visitare un luogo che lo attragga e lo coinvolga. Si evidenzia in questo passaggio un bisogno edonistico del consumatore, che lascia spazio alla sua componente emozionale traducendo, così, il punto vendita secondo una dimensione ludica e ricreativa nel quale intrattenersi ed immergersi a 360 gradi, dando vita ad una vera e propria *shopping experience*. Oggi il cliente ha bisogno di vivere questi momenti esperenziali che gli permettano di fuggire dalla routine e di sentirsi appagato e gratificato.

Al fine di consentire tutto ciò, i retailer devono implementare delle strutture e ambienti che puntano a tale obiettivo, valorizzando tutti gli elementi che concorrono alla soddisfazione del cliente. A tal proposito, in letteratura viene fatta una distinzione tra due modalità la cui combinazione consente la costruzione di *brand identity* aziendale. Queste ultime vengono definite leve "*hard*" e leve "*soft*": le prime fanno riferimento ad elementi appartenenti alla struttura fisica, sia interna sia esterna al punto vendita, mentre le seconde integrano attività volte ad enfatizzare la dimensione ludica e ricreativa.

Partendo dalle leve *hard*, possiamo distinguere tre elementi:

- *Location*;

- *Layout* (esterno ed interno);

- *Atmosfera*.

Location. La scelta dell'ubicazione del punto vendita rappresenta il primo elemento di rilevanza strategica dell'impresa, la quale deve mostrare la sua coerenza rispetto al posizionamento del marchio nonché del target di riferimento; a tal proposito la location è fortemente condizionata dal tipo di format considerato. Questa decisione viene presa considerando determinate variabili, ad esempio: le caratteristiche e le potenzialità della domanda del bacino di mercato di riferimento (numero di famiglie residenti in zona, profili socio-demografici), la presenza di generatori di traffico (scuole, fermate, mezzi pubblici ecc.), il valore d'acquisto o affitto dell'immobile;

Layout (esterno ed interno). La scelta del potenziale consumatore di iniziare o meno un'esperienza all'interno del punto vendita è influenzata, in gran parte, dal primo impatto che egli ha con la struttura esterna, ovvero l'edificio, e tutti gli elementi che la caratterizzano, come l'insegna, la vetrina e l'ingresso. Si rende necessario, dunque, valorizzare questi elementi facenti parte del layout esterno del punto vendita al fine di suscitare l'attrazione dei potenziali clienti, anche se non finalizzati all'acquisto. Inoltre, anche il layout interno assume rilevanza strategica per indurre il consumatore all'acquisto durante il suo processo decisionale: esso fa riferimento sia alla scelta del percorso interno che il consumatore dovrà attuare, e di conseguenza alla disposizione delle attrezzature sulla superficie aziendale, sia alla classificazione ed esposizione dell'assortimento nella stessa. (Visual Merchandising: la "disciplina del marketing che codifica la corretta esposizione dei prodotti nel punto vendita, per tramutarla in efficace strumento di persuasione all'acquisto", oltre ai contenuti tipici del merchandising tradizionale quali il layout e il display, il Visual Merchandising associa la gestione di altre leve fondamentali finalizzate alla stimolazione della dimensione sensoriale del cliente alla vista, come le insegne, le vetrine, l'ingresso, il design degli ambienti, la segnaletica e l'arredamento, l'illuminazione).

Atmosfera. L'atmosfera viene definita come "l'insieme di stimoli ambientali che, cercando uno specifico effetto emozionale sul consumatore, aumentano la probabilità di acquisto"³⁴. Oggi essa viene considerata come mezzo incisivo per il posizionamento della marca e rafforzamento del legame con il consumatore; gli elementi visivi come, ad esempio, la segnaletica e le illuminazioni, insieme a quelli olfattivi e sonori contribuiscono a comunicare concretamente la filosofia del brand; questi stimoli polisensoriali influenzano la sfera emotiva del consumatore, finalizzati, in particolar modo, a far vivere al consumatore un'esperienza piacevole. L'atmosfera viene definita, in genere, tramite una "tematizzazione", ovvero l'individuazione di un tema da cui prendere ispirazione per la rappresentazione della marca, dal layout alla scelta delle attività di intrattenimento; elemento importante da tenere in considerazione in tale decisione è la necessaria armonia con il contesto di riferimento al fine di ottenere una struttura che sia coerente con lo stile che il brand intende rappresentare.

Con riferimento alle leve *soft*, queste hanno la funzione di esaltare le attività socializzanti e ricreative che possono coinvolgere il consumatore durante la sua esperienza d'acquisto; a tal proposito si distinguono tre elementi appartenenti a questo insieme:

- *Entertainment*;
- *Servizi*;
- *Interazione*.

Entertainment. Le attività di entertainment si riferiscono a tutte quelle iniziative offerte dal punto vendita al fine di generare l'attrazione dei consumatori e favorire un prolungamento del loro tempo di permanenza all'interno dello store. La formula di intrattenimento può essere articolata seguendo due distinte modalità:

- la creazione di performance di natura musicale, artistica o teatrale legata ad un evento realizzato ad hoc nello store;
- la creazione di aree ricreative dedicate in determinati spazi del punto vendita.

Nel primo caso si tratta di eventi pianificati, a carattere pressoché celebrativo, durante il quale il consumatore non interagisce con l'ambiente circostante, limitandosi ad essere spettatore passivo della rappresentazione,

³⁴ Kotler, P., (1974) , *Atmospherics as a Marketing Tool*, *Journal of Retailing*, 49(4), 48-64.

ma con un elevato grado di coinvolgimento e stupore; vengono considerate forme di intrattenimento anche i servizi che facilitano la fruizione dell'assortimento (servizi di baby parking, animazione per i bambini) o quelli relativi alla valorizzazione del tempo libero (presenza di palestre, beautyfarm o cinema nei centri commerciali e nei factory outlet).

Servizi. Le offerte di servizi sono studiate per supportare il consumatore durante il suo processo decisionale di acquisto all'interno del punto vendita; essi non sono legati esclusivamente ad un bisogno informativo sull'assortimento, ma possono riguardare anche un più ampio bisogno di natura culturale; vengono generalmente distinti in servizi di tipo "interno" e servizi di tipo "esterno"; la prima tipologia ricopre la funzione di migliorare la conoscenza dei prodotti offerti, (dimostrazioni d'uso, consulenze offerte da esperti esterni, opuscoli e riviste), mentre la seconda comprende i servizi finalizzati a rendere la visita nel punto vendita un'esperienza formativa e di scambio culturale (corsi gratuiti, seminari, totem informatici, monitor con la trasmissione delle principali notizie), valorizzando così il ruolo del punto vendita il quale diventa un luogo di scambio culturale e sociale.

Interazione. L'interazione viene considerata una importante leva strategica per consentire un'efficace comunicazione della brand identity; ogni elemento del punto vendita, infatti, deve essere progettato in funzione di una corretta interazione del consumatore con l'ambiente circostante, come ad esempio gli spazi ed il layout delle attrezzature, mentre le offerte di entertainment favoriscono, invece, un'interazione personale tra clienti. Una maggiore rilevanza viene data senza dubbio al personale di vendita, considerato chiave di successo di una corretta comunicazione della filosofia del brand: il livello di assistenza che questi forniscono, la competenza e la preparazione che dimostrano nel fornire informazioni influiscono significativamente sul modo in cui il cliente percepisce l'offerta complessiva, ragion per cui le imprese puntano sempre più alla loro formazione con l'obiettivo di migliorarne le competenze e le capacità relazionali.

6. I nuovi Format della distribuzione

Le forme più espressive di rivoluzione del punto vendita, come finora descritto, sono ricondotte a quattro tipologie:

- *Flagship store;*
- *Concept store;*
- *Pop up store;*
- *Factory outlet.*

Flagship store

Il flagship store nasce alla fine degli anni Novanta, distinguendosi dai tradizionali punti vendita per la sua notevole ed imponente dimensione. Generalmente, infatti, essi si sviluppano su più piani, collocandosi nelle vie di prestigio delle grandi città o metropoli. I flagship store rappresentano una dichiarazione, nonché manifestazione di forza e di potenza dell'impresa che li realizza, finalizzata allo scopo di valorizzare il marchio. Il precursore di questa nuova tendenza è stato *Ralph Lauren* che, nel 1989 a New York inaugura il suo primo negozio monomarca con la creazione di un vero e proprio set cinematografico, allo scopo di ricreare l'esperienza di un'atmosfera americana, in linea con uno stile di vita lussuoso.

Spesso viene inaugurato un flagship store anche per dare una svolta allo stile e al format del brand, aggiornando l'immagine data al pubblico esterno. Al suo interno l'assortimento delle collezioni è molto più ampio, così come la superficie espositiva. Solitamente questo tipo di negozio serve a rappresentare ed introdurre il cliente ad un nuovo posizionamento all'interno dell'area commerciale del marchio; essi rappresentano l'estensione del brand nel retail, in cui la marca si appropria del territorio e reinterpreta gli spazi architettonici, i quali spettacolarizzano l'offerta ed intrattengono i clienti, trasformando così l'acquisto in un'esperienza unica e memorabile. Scopo di questi è, infatti, proprio quello di "impressionare" i clienti del target di riferimento.

Uno dei più importanti flagship store che ha lasciato un segno incisivo nella storia di questa nuova tendenza è sicuramente *Niketown*. L'azienda *Nike* è stata una delle prime a fare proprio il concetto di Point of Permanence, trasferendo al punto vendita la stessa innovazione che applica ai suoi prodotti.

È *Prada* nel 2001 ad apportare un'ulteriore innovazione dal punto di vista tecnologico all'interno dei flagship store, grazie alla creazione di un *Epicenter* a New York ricavato da un loft ottocentesco e completamente ritrasformato in laboratorio nel quale sperimentare nuove forme d'interazione con la clientela. L'*Epicenter* diviene in questo caso un vero e proprio mezzo per rinnovare il brand dal punto di vista tecnologico nonché un luogo in cui il consumatore si costruisce e vive la propria esperienza.

Concept store

Il concept store rappresenta uno strumento innovativo di retail marketing. Non esiste una definizione universalmente riconosciuta, tuttavia può essere definito come “negozi concettuale”. La sua nascita viene collocata negli anni Ottanta in America, a partire dagli Stati Uniti, dove molte aziende iniziarono a creare punti vendita avvalendosi dello strumento della tematizzazione. In tal modo i consumatori possono non solo acquistare i prodotti ma entrare nel mondo proposto dalla marca ed immergersi nella filosofia aziendale. Si fa avanti un nuovo concetto di retail, “*il retailtainment*”³⁵: lo store diventa un luogo di esperienze dove, attraverso la combinazione di atmosfere, luci, musiche e profumi, il cliente viene guidato in uno spazio multisensoriale. Il *retailtainment*, infatti, ha origine dalla combinazione del retail con l'entertainment, e il consumatore, in base all'atmosfera vissuta, sarà maggiormente indotto all'acquisto del prodotto se giudicherà in maniera positiva l'esperienza.

Pop-Up store

I Pop-Up store nascono in seguito ad un'esigenza manifestata dal sistema distributivo di rendere flessibili le proprie strutture al fine di sintonizzarle alla natura ciclica e temporanea delle merci. Nasce così nel 2003 una nuova tendenza, il Pop-Up retail, a partire dagli Stati Uniti, per poi essere rapidamente importata da alcuni paesi europei, per primo la Gran Bretagna.

³⁵ Chantal Solpensa, Retailtainment, <http://marketingtechnology.it/glossary/retailtainment/>, ultima consultazione: 29 ottobre 2016

Il Pop-Up retail (dal verbo inglese to pop up, che tradotto significa “balzare su”, “saltare fuori”) trae origine dal termine generale utilizzato per descrivere le iniziative che manifestano la tendenza a spuntare senza preavviso e in modo inaspettato, per poi dissolversi altrettanto improvvisamente o mutare in qualcos'altro. Nella loro versione originaria gli spazi interni erano spartani, il personale ridotto al minimo e le politiche pubblicitarie erano pressoché inesistenti; difatti, l'obiettivo dei negozi temporanei era abbassare quanto più possibile i prezzi di vendita dei prodotti al fine di ottenere un rapido riassorbimento degli stock esistenti. I cosiddetti “temporary shop” sono l'emblema di un'idea di marketing generata dalla trasformazione di una minaccia in opportunità: sempre più si assiste all'apertura e rapida chiusura di negozi dalle più spaziate categorie a causa degli alti costi di avviamento e di esercizio che i dettaglianti sono costretti a sostenere; è proprio da questa situazione che prende piede il concetto di temporary shop in chiave moderna, in una dimensione più attrattiva ed esperienziale. Questo nuovo format distributivo punta alla valorizzazione di aspetti quali il layout, visual merchandising, diffusone pubblicitaria che erano del tutto assenti nei negozi a tempo tradizionali, adattandosi al contesto distributivo moderno e tramutandosi in una spettacolarizzazione dell'offerta per il consumatore. Alcuni autori collocano i Pop-Up store nell'ambito del marketing della scarsità, facendo riferimento, in particolar modo, alla durata dell'apertura, che in genere è di alcuni mesi. I Pop-Up store entrano così a far parte dei nuovi format della distribuzione grazie alla peculiarità del “*time based competition*” manovrando la leva tempo sia sul lato industriale che distributivo, spingendo il consumatore a sfruttare e cogliere l'occasione d'acquisto, facendo leva su punti strategici quali l'ambiente e l'atmosfera che influenza il consumatore nel processo decisionale d'acquisto.

Factory Outlet Center

I Factory Outlet nascono come soluzione ad un problema comune alla maggior parte delle imprese retailer, ovvero le perdite generate dalla percentuale di produzione che a fine stagione resta invenduta. Diviene quindi necessario creare delle formule di gestione ad hoc per tali rimanenze, che si evolveranno pian piano in veri e propri canali di vendita paralleli a quelli dei saldi dei negozi tradizionali.

Il primo format studiato come soluzione al problema è stato la creazione dello spaccio aziendale: uno spazio commerciale di proprietà aziendale posizionato in adiacenza o nei pressi dello stabilimento dove vendere gli avanzati delle collezioni ad minor prezzo. Lo spaccio aziendale diventa così un vero e proprio canale di smal-

timento dell'inventario che va pian piano evolvendosi in tutti i suoi aspetti, quali un layout più attrattivo, l'assistenza alla vendita. La trasformazione dello spaccio in outlet avviene in maniera molto precoce in Inghilterra e successivamente in Italia nel 2000: attraverso questo nuovo canale di vendita i produttori hanno il totale controllo della loro merce, senza assumersi il rischio di svilire i manufatti con canali non controllati, come quello degli stocchisti. Inoltre, in seguito alla crisi economica che ha colpito il Paese, è anche l'approccio del consumatore ad essere cambiato: se prima il cliente si recava negli spacci di nascosto, adesso è di tendenza l'acquisto di un buon prodotto a prezzo ribassato.

Il nuovo format del Factory Outlet Center è costituito da un accentramento di differenti spacci aziendali; l'obiettivo principale è quello di accogliere ed intrattenere il consumatore, offrendo prodotti di qualità e trasformando lo shopping in un momento ricreativo, assumendo, difatti, una dimensione esperienziale: essi vengono progettati come la rappresentazione architettonica di un centro storico cittadino, con punti di ristoro, panchine, fontane intorno cui rilassarsi e perfino strutture di personale a cui affidare gratuitamente i bambini. Generalmente essi sono situati in prossimità dei caselli autostradali, in modo da renderlo facilmente raggiungibile.

Capitolo III

L'innovazione digitale nel retail: l'omnichannel model

1. L'innovazione digitale nel retail: l'omnichannel model

Con il boom generato dal commercio elettronico si prospettava una lenta erosione dei profitti del punto vendita fisico, prevedendo che quest'ultimo venisse utilizzato esclusivamente come strumento per attività di “*showrooming*”, ovvero come mero ruolo di osservazione dell'offerta, per poi ultimare l'acquisto on-line. In realtà, grazie all'introduzione degli strumenti digitali, i retailer hanno avuto la capacità di invertire il trend, ottenendo come risultato un aumento del fenomeno opposto, il “*webrooming*”: utilizzare il sito online per visualizzare l'offerta, per poi recarsi nel punto vendita fisico per l'acquisto. Lo conferma una ricerca svolta da *GfK Future Buy*, negli Stati Uniti, rilevando che “ben il 69% dei consumatori sono più propensi all'attività di webrooming, mentre solo il 46% allo showrooming”³⁶.

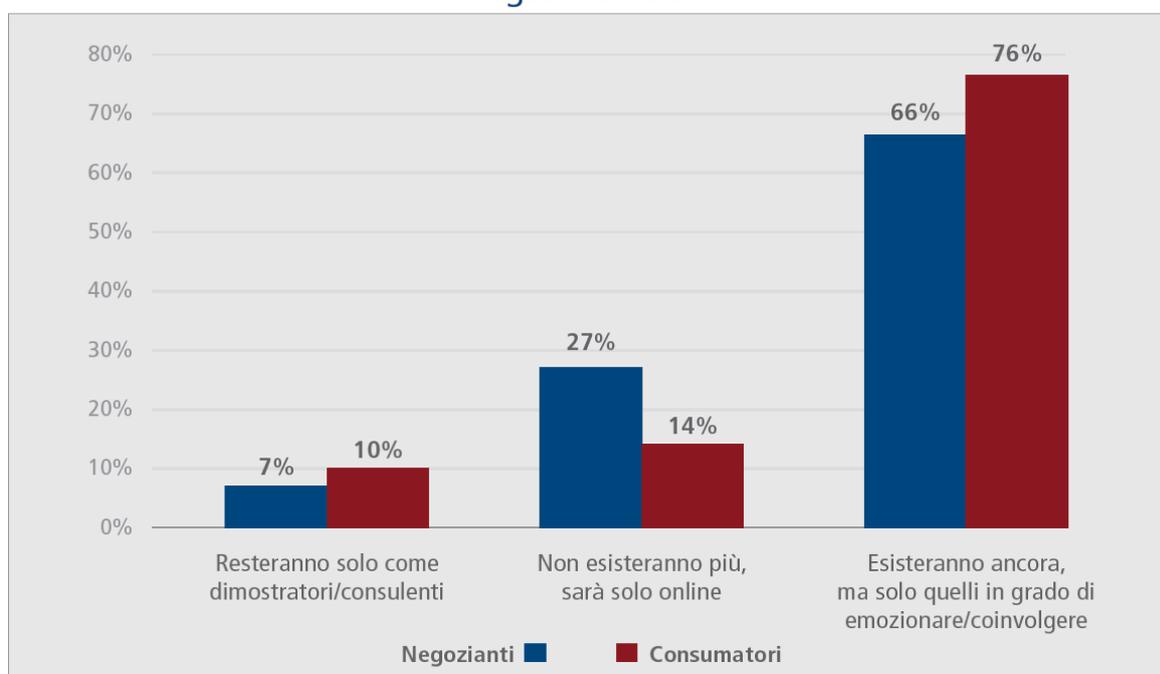
Ci si trova, oggi, di fronte ad un cambiamento epocale che ha modificato il modo in cui gli attori sociali comunicano, si relazionano e fanno business. Il progresso tecnologico e sociale ha influenzato il comportamento di acquisto dei consumatori, di fruizione dei media e di interazione. In effetti, oggi il consumatore adotta in modo sistematico una modalità di interazione multicanale (web, mobile, canali fisici tradizionali) con il mondo dell'offerta, ed è evidente come la tecnologia stia diventando sempre più preminente nelle relazioni e nei rapporti sociali tra le persone stesse. Questo nuovo comportamento di consumo incorpora come conseguenza la crisi dei modelli classici, mettendo fortemente in discussione le logiche tradizionali finora utilizzate.

E' impensabile per le aziende non comprendere questo cambiamento e non attuare un approccio strategico con una forte integrazione della tecnologia, al fine di adattarsi ai cambiamenti che stanno travolgendo la società, in cui il consumatore, però, resta sempre al centro. Solo attraverso questa consapevolezza è possibile individuare un corretto paradigma di marketing che sappia far leva sulle tecnologie digitali, per sviluppare insieme ad esse un sistema di relazioni che sono già alla base della vita umana e che, grazie alle tecnologie,

³⁶ Beier, J., *GfK Future Buy*, (2016), http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/US/documents/GfK_FutureBuy_2015_US_Market_Highlights_Shopper_Feb2016.pdf, ultima consultazione: 10 novembre 2016.

si trasformano, si intrecciano e si inseriscono in modo virtuoso in quel processo di acquisto che è funzione dei cambiamenti in atto. È necessario dunque che le imprese retail progettino una *shopping experience* governando il processo d'acquisto lungo tutti i touch point con cui il consumatore ha la facoltà di interagire. Questo rappresenterà una fattore di sopravvivenza anche per lo scenario futuro, in cui si prospetta, ancora una volta, una consistente rilevanza del negozio quale canale principale sfruttato dai consumatori per vivere un momento esperienziale. La conferma di quanto sopra esposto è data da una ricerca svolta da Confcommercio su “Il negozio nell’era di internet”, dalla quale è emerso che, nonostante le frontiere del commercio abbiano avuto una nuova configurazione attraverso l’e-commerce (nel 2015 gli acquisti online sono arrivati al 19% per un fatturato totale di circa 29 miliardi di euro), i negozi tradizionali rivestono ancora un punto di riferimento di grande rilevanza: “per quasi 8 consumatori su 10 e il 66% degli imprenditori intervistati, i negozi tradizionali avranno vita lunga e tra dieci anni rivestiranno ancora un ruolo rilevante, a patto, però, di sapersi riadattare alle esigenze di un consumatore più consapevole ma anche maggiormente bombardato da informazioni ed offerte di ogni genere; la discriminante sarà appunto la capacità di coinvolgere il consumatore in un’esperienza emozionale oltre che di acquisto”.³⁷

I negozi tra 10 anni



³⁷ Confcommercio, Indagine Confcommercio-Format sul negozio nell’era di internet, http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/_Oggetti_Correlati/Documenti/Notizie/2014/09/Indagine-Confcommercio-Format-negoziario-internet.pdf, ultima consultazione: 7 ottobre 2016.

Fonte: Indagine Confcommercio-Format sul negozio nell'era di internet

Questa ricerca rappresenta, dunque, un ulteriore incentivo per le imprese di implementare dei modelli di business che mettano al centro il consumatore e le sue emozioni, per costruire intorno ad esso un modello esperienziale capace di coinvolgerlo completamente.

L'approccio multicanale è la strategia orientata in tal senso, basata sull'utilizzo di una pluralità di canali distributivi, sia tradizionali sia innovativi, assortiti, coerenti ed integrati per svolgere l'attività di comunicazione, commercializzazione ed assistenza per il cliente. Quest'ultimo, dunque, è il soggetto da cui partire per la creazione di valore attraverso un rapporto basato sulla collaborazione da ambo le parti: il cliente fornisce i feedback e il potere d'acquisto e l'azienda mette a disposizione software, piattaforme e ambienti, cercando di instaurare un legame con il consumatore. È da qui che l'azienda deve partire per co-creare valore con il cliente.

Il modello multicanale presuppone una corretta valutazione della scelta concernente il mix di canali che si vogliono impiegare; la decisione in questione è, chiaramente, soggetta a mutazioni in base al dinamismo in termini tecnologici e di comportamenti di consumo; inoltre la scelta può variare anche per via di una ridefinizione degli obiettivi di marketing prefissati.

Un'azienda operante nel fashion retail che vuole adottare tale approccio deve necessariamente rivisitare le sue strategie sotto alcuni aspetti: la prima fase è effettuare un'analisi del cliente non più basata su dati e ricerche di mercato, ma attraverso una modalità diretta con l'utente: forum, blog, community sono solo alcuni dei diversi strumenti di cui l'impresa si può avvalere; si passa poi alla progettazione dell'*awareness* attraverso una presenza costante e continua di lavoro sul canale in cui si sviluppano esperienze, conversazioni e condivisioni; il cuore del modello multicanale è rappresentato dall'*engagement*, fase in cui si dimostra un coinvolgimento attivo del cliente attraverso la condivisione di contenuti e la promozione dei valori del brand, tanto da divenirne co-creatore sia dal punto di vista della produzione che della comunicazione, amplificata dall'uso delle nuove tecnologie; la fase successiva è di valutazione dell'esperienza d'acquisto che si è generata dalla co-creazione, contesto in cui il cliente viene totalmente coinvolto e partecipa alla personalizzazione dei prodotti o servizi od anche nell'area di produzione grazie all'utilizzo di strumenti tecnologici e spazi web dedicati a tale

processo; infine vi è la fase di sviluppo e stimolo delle conversazioni al fine di potenziare maggiormente il valore dell'esperienza e del brand attraverso un'attiva interazione con il cliente. Le novità apportate dal modello multicanale rispetto al modello tradizionale, basato esclusivamente sul prodotto, comportano un ripensamento generale del modo di fare impresa. La prima modifica apportata è la grande attenzione posta al cliente, infatti, in questo scenario moderno le aspettative dei consumatori in termini di "customer experience" risultano in continua evoluzione. Il consumatore 3.0 vive di tecnologia, è sempre più alla ricerca di diversi canali da utilizzare contemporaneamente, in modo intercambiabile e complementare, senza soluzioni di continuità. Le aziende retail, prendendo coscienza di ciò, si stanno orientando sempre di più verso l'adozione di un modello "omnicanales", considerato come "la crescita del futuro". L'*omnicanalità* non si riferisce, semplicemente, alla possibilità data ai consumatori di interagire attraverso una molteplicità di canali (on-line ed off-line) bensì la capacità di definire, progettare ed implementare un sistema che consenta ai clienti di muoversi come preferiscono tra i diversi canali messi a disposizione dall'azienda durante lo stesso processo d'acquisto. Questa situazione di transizione verso un modello di business che proponga maggiore unitarietà e fluidità dei differenti canali, ha posto le basi per la nascita di un nuovo concetto: il Total Retail, introdotto per la prima volta da Pwc, azienda fornitrice di servizi professionali per le imprese a livello mondiale, da una ricerca svolta nel 2014, indicandolo come "l'insieme di scelte strategiche secondo noi più adatte a rispondere alle nuove e mutate esigenze dei consumatori"³⁸.

I due presupposti di base sulla quale si costruisce questo nuovo modello sono:

- Il consumatore deve essere posizionato al centro del modello di business degli operatori affinché l'offerta che ne consegue copra le nuove esigenze dei clienti e garantisca un'esperienza continuativa e coerente su tutti i canali di comunicazione aziendali, lungo tutti i touch-point del customer journey;
- Il modello organizzativo e di gestione del back office deve seguire lo stesso principio di *customer-centricity* affinché, supportato da un investimento in tecnologie flessibili e innovative, riesca a soddisfare le nuove esigenze degli utenti.

³⁸ Pwc,(2015), *Total Retail 2015, Analisi dei risultati per il mercato italiano e confronto con i principali Paesi*, <https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/assets/docs/total-retail-2015.pdf>, ultima consultazione: 12 novembre

In realtà, l'implementazione delle nuove tecnologie entranti nel settore sarà condizione necessaria ma non sufficiente per vincere sullo scenario competitivo del futuro mercato; Pwc afferma infatti che “Rusciranno a vincere solo coloro che sapranno mettere in atto un radicale cambiamento nella cultura aziendale che permetta di superare gli attuali schemi organizzativi, ad esempio adottando soluzioni innovative di collaborazione aziendale (la cosiddetta “Social Enterprise”). Tutto questo sarà possibile solo attraverso una più rapida e diretta comunicazione, la condivisione costante di informazioni e un team sempre pronto a rispondere alle esigenze del momento e vincere, così, le sfide concorrenziali su un mercato sempre più globale.

2. Digital disruption: i 4 punti di rottura

La ricerca "Total Retail 2015" è stata svolta su un campione di 19.000 consumatori dislocati in 19 Paesi nel mondo, con caratteristiche differenti dal punto di vista economico, tecnologico e culturale. L'analisi ha riscontrato l'esistenza di "4 punti di rottura" nel comportamento dei consumatori dati dall'utilizzo pervasivo delle tecnologie digitali, definiti "digital disruption". Tale termine è stato coniato da Clayton Christensen, professore di Harvard, per indicare "il momento in cui una nuova tecnologia origina il cambiamento di una determinata attività e modifica completamente il modello di business precedente".

Sono sempre di più le imprese che prima vantavano una posizione di leadership sul mercato per poi essere spiazzate ad una velocità impressionante dalle nuove entranti, capaci di attivare modelli innovativi tali da rendere "distruttivi" quelli esistenti. Un esempio su tutti è il caso Blockbuster, leader mondiale nel settore dell'entertainment che, nella metà degli anni Novanta, solo negli Stati Uniti vantava quasi 5000 negozi fisici, ed è stata in pochi anni letteralmente spazzata via dal mercato, non avendo compreso il profondo cambio di paradigma in corso che rendeva il noleggio fisico rapidamente obsoleto a fronte della più efficiente "fruizione in streaming" di un dato contenuto. A mettere in atto la sua distruzione è stato Netflix, nata nel 1999, nel momento di massimo splendore di Blockbuster, e che oggi vanta nel mondo oltre cinquanta milioni di abbonati ai suoi servizi in streaming.

Si evince, in tal senso, la forte potenza di questo fenomeno, capace di distruggere letteralmente i vecchi modelli di business ma premiare anche i nuovi entranti digitali, permettendo così la creazione di valore in tempi molto rapidi.

Doug Stephens, uno dei più apprezzati *retail futurist* del momento afferma: "vedremo più trasformazioni nei prossimi dieci anni di Retail di quante viste nei precedenti mille"³⁹. Quest'affermazione sembra essere valida dati i fenomeni che stanno già rivoluzionando il settore retail, riconducibili, essenzialmente, a tre:

³⁹ Stephens, D., (2013), *The Retail Revival: Reimagining Business for the New Age of Consumerism*, Wiley

- *Omnichannel model*: mondo reale e digitale sempre più si sovrapporranno e il consumatore tenderà ad integrare nel suo processo di acquisto i molteplici dispositivi digitali che possiede, computer, smart TV, smartphone e smartwatch;
- *Proximity marketing*: l'imperativo nei prossimi anni sarà intercettare il consumatore in una logica di prossimità al punto vendita fornendo stimoli capaci di aumentare la loro attrazione. Alcuni esempi possono essere: sistemi di riconoscimento istantaneo, digital instant promotion, social display;
- *Big data*: sistema che permette di acquisire, aggregare ed elaborare le enormi quantità di dati ed informazioni digitali al fine di riuscire a prevedere ciò di cui il consumatore ha bisogno in un dato momento

Oggi la maggior parte delle imprese ha compreso la “potenza” di questi tre differenti strumenti che, se combinati tra loro, sono in grado di elevare l'impresa su una dimensione unica e innovativa che caratterizza il retailing 2.0; il modello omnicanale offrirà un'esperienza nuova, efficiente e creativa proponendo al consumatore un canale unico che, combinato alle “strategie di prossimità” valorizzerà il cliente con offerte esclusive. Infine, la potenza dei Big Data consentirà una conoscenza minuziosa e dettagliata del cliente, il quale riceverà sempre più ciò di cui ha bisogno portando un elevato livello di soddisfazione.

In particolare, i 4 digital disruption che hanno incentivato il passaggio da una logica multicanale ad una logica omnicanale sono:

1) Il ruolo del negozio

Nonostante il successo riscosso dal fenomeno e-commerce, il negozio fisico ha tutt'oggi un ruolo preminente nel processo d'acquisto del consumatore. Nonostante la proliferazione dei canali digitali (PC, tablet e smartphone), il consumatore globale e italiano esprime ancora una forte preferenza e frequenza di visita nel canale tradizionale del retail: il 38% degli italiani si reca almeno settimanalmente in negozio per compiere acquisti, contro il 25% che utilizza con la stessa frequenza il PC, il 13% il tablet e il 12% lo smartphone. Il 60% dei consumatori riconduce la ragione di tale scelta alla possibilità di “vedere, toccare con mano e provare la merce” mentre il 53% “avere la gratificazione istantanea di possedere il prodotto dopo l'acquisto”. Si sta assistendo ad una “polarizzazione del punto vendita” poiché da un lato si predilige un punto vendita snello, con poco staff, poco stock ma con diverse modalità di ordinazione e consegna del prodotto, mentre

all'altro estremo il negozio viene vissuto come luogo esperienziale per il consumatore grazie al supporto degli strumenti tecnologici in store.

L'innovazione tecnologica rappresenta la chiave di successo del futuro per il negozio: la tecnologia, infatti, consente una maggiore efficienza dei servizi offerti nonché un'esperienza di acquisto più piacevole ed interessante. In questo ambito, per ora, il cliente italiano sembra più interessato a tecnologie che portino convenienza, come le applicazioni che possono suggerirgli promozioni o offerte.

2) Il ruolo dello smartphone :

Dalla ricerca "Total Retail 2015" emerge che circa il 75% dei consumatori intervistati utilizza lo smartphone in fase di pre-acquisto; in particolare, viene utilizzato maggiormente nella fase di ricerca del prodotto, confronto tra prezzi e localizzazione del punto vendita, mentre risulta ancora limitato, soprattutto nel nostro Paese, l'uso del dispositivo mobile per la fase di acquisto a causa delle dimensioni dello schermo e della difficoltà di navigazione sui siti mobile. Il trend di innovazione per smartphone e wearable device nonché la loro sempre più stretta integrazione, non possono che portare alla conclusione che il futuro, per questi, debba essere la chiave delle nostre strategie, in quanto offriranno benefici sia in termini di convenienza, sia di facilità all'acquisto e di personalizzazione di prodotti e offerte.

3) L'influenza dei social media

In Italia i social media sono un fenomeno di massa della società a livello globale, con un tasso di penetrazione, pari al 46%, superiore ad altri Paesi. Sempre più consumatori utilizzano questo strumento per raccogliere informazioni, confrontare le possibili alternative e giungere ad una decisione d'acquisto. Il brand viene, in tal modo, seguito attraverso i canali social, che, il consumatore consulta per informarsi sull'offerta, su un nuovo prodotto o per determinati sconti e promozioni. Dalla ricerca si denota un rilevante impatto dei social media sui consumatori italiani: il 63% di essi ha affermato un'influenza degli stessi in fase di acquisto.

4) I cambiamenti demografici

Ultimo punto di rottura emerso è la specificità delle diverse fasce d'età dei consumatori da tenere in considerazione: mentre i consumatori che oggi hanno un maggior potere di spesa, quali le fasce della popolazione adulta, sono "convertiti" ai canali digitali, i nativi digitali, corrispondenti alle fasce più giovani di consuma-

tori, hanno un potere di spesa più limitato. Tale dinamica, che prende il nome di “wealth effect”, è ulteriormente intensificata dall’aumento dell’età mediana, fenomeno particolarmente rilevante in Italia. Da questa condizione si prospetta un cambiamento di scenario nei prossimi cinque anni; causa principale sarà l’aumento del potere d’acquisto dei nativi digitali i quali avranno ulteriori esigenze e bisogni da soddisfare.

In conclusione, l’indagine svolta da Pwc ha dato un notevole contributo allo studio in questione, gettando la base per l’adozione di una nuova strategia, quella omnicanale, come nuova proposta ai retailer in virtù dei dati di fatto rilevati: ci si riferisce, in tal senso, al cambiamento in atto della società da un punto di vista “sociologico” e “digitale” che necessariamente deve provocare un diverso cambio di rotta nel modo di fare business delle imprese. Questo cambiamento rappresenta, dunque, la chiave di accesso ad un nuovo approccio che consente ai consumatori di costruire la loro esperienza d’acquisto in totale libertà e creatività, senza una linea che tracci un confine tra il canale fisico e quello digitale.

3. Il modello Omnicanale

Il modello omnicanale si propone come sfida ai retailer in questo scenario sempre più ostico e competitivo, ma può essere anche letto come opportunità per le aziende del settore di rinnovarsi ed incrementare il valore del brand. Questo implica una necessaria ristrutturazione del sistema sia dal punto di vista organizzativo che dei processi interni, partendo da quelli della “supply chain” nonché l’implementazione di soluzioni tecnologiche che consentano tale cambiamento e che siano in linea con le aspettative di business che i retailer hanno prefissato.

Il modello omnicanale è stato oggetto di numerosi dibattiti tra gli studiosi in letteratura: alcuni ricercatori suggeriscono una netta distinzione tra canali fisici e canali digitali, sostenendo che i canali digitali entrano in gioco principalmente per supportare la fase di ricerca, lasciando il ruolo di protagonista ai punti di vendita fisici per quanto riguarda la fase di vendita⁴⁰; altri ancora suggeriscono che il grado di coerenza tra “tipologia di prodotto/servizio” e “tipologia di canale” è fondamentale nella scelta del canale da parte del consumatore finale, individuando nelle dimensioni di “complessità dell’acquisto” e “volume/ frequenza d’acquisto” le principali discriminanti di scelta. Secondo questo filone di studi, i consumatori preferiscono i canali fisici per gli acquisti “complessi”, per i quali hanno bisogno di ricevere consigli, rassicurazioni e avere la possibilità di confrontarsi con il personale di vendita, mentre, al contrario, utilizzano i canali digitali per tutti gli acquisti di prodotti/servizi standard, caratterizzati da volumi e frequenza d’acquisto elevate⁴¹. Al contrario, secondo la visione sistemica, il modello omnicanale è in grado di sfruttare contemporaneamente punti di contatto fisici e virtuali⁴² e la visione tradizionale che classifica i canali in strumenti d’interazione informativi o transazionali, risulta essere superata.

Le nuove dinamiche relazionali e di creazione del valore e i relativi processi determinano una sempre più limitata demarcazione tra gli specifici aspetti e tra i diversi canali, che vanno invece considerati in modo si-

⁴⁰ Blocher, J.M., Shanker, K., & Venkataramanan, M. A. (2005), Online/ InStore Integration and Customer Retention, *Journal of Service Research*, 313-327

⁴¹ Sousa, R., Amorim, M., Rabinovich, E., & Sodero, A. C. (2015). Customer use of virtual channels in multichannel services: does type of activity matter? *Decision Sciences*

⁴² Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G. H. (2005), Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue, *Journal of Interactive Marketing*

nergico per offrire i più adeguati punti di contatto al consumatore finale in base alle sue esigenze, nelle varie fasi del processo d'acquisto⁴³.

Tramite l'approccio omnicanale, i retailer riescono a soddisfare una domanda di mercato sempre più eterogenea, con differenti aspetti positivi:

- rivolgersi a segmenti di domanda diversi in termini di modalità di fruizione e di occasioni di consumo;
- servirsi di diversi canali nell'ambito della relazione con lo stesso cliente in modo da massimizzare i benefici e minimizzare gli svantaggi dell'utilizzo di ciascun canale⁴⁴;
- massimizzare la possibilità di raccogliere e analizzare i dati relativi ai clienti, attraverso l'utilizzo di fonti diverse;
- sfruttare le economie di scala connesse alla standardizzazione in una molteplicità di canali dei processi operativi, quali, per esempio, quelli per l'esecuzione degli ordini da parte dei clienti.

Allo stesso tempo, l'adozione di una strategia omnicanale può generare alcuni problemi. In particolare, sia problemi interni ed eventuali conflitti tra quei canali che si rivolgono agli stessi clienti, rischi di cannibalizzazione delle vendite tra canali, rischi di sottoutilizzazione delle risorse (spazi fisici, immobili, portali), sia problemi esterni e conflitti che coinvolgono terze parti, le cui fonti sono riconducibili alla decisione di aprire un sito internet come canale di vendita diretto da parte del produttore, il trasferimento di responsabilità di alcune fasi della catena del valore: in alcuni mercati, l'avvento del web ha riportato sul produttore alcune aree di attività che prima erano delegate agli intermediari⁴⁵.

I conflitti che possono generarsi lungo la realizzazione di tale strategia rallentano il raggiungimento degli obiettivi che si trovano alla base di un sistema omnicanale: garantire una soddisfacente esperienza al consumatore basata sull'interazione con diversi canali in maniera contemporanea durante il suo processo d'acquisto e l'obiettivo di fidelizzare il cliente puntando ad una maggiore conoscenza dello stesso tramite le informazioni estrapolate dall'utilizzo dei diversi canali.

⁴³ Iacobelli, G. (2010). *Fashion Branding 3.0*, FrancoAngeli, Milano.

⁴⁴ Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2014), How to win in an Omnichannel World, *MIT Sloan Management Review*.

⁴⁵ Ricotta, F. (2009), *Marketing Multicanale*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, Piacenza

Gli studi avanzati sul tema hanno rilevato due modalità alternative di integrazione che le aziende possono implementare:

- Sincronia totale
- Asincronia totale

La prima modalità prevede, appunto, una perfetta coerenza tra canali, presentando la medesima offerta con format sostanzialmente analoghi ed un'omogeneità anche nei prodotti e nei prezzi; al contrario, l'asincronia totale prevede una netta separazione tra canali in termini di prodotti offerti, prezzi e comunicazione⁴⁶. L'azienda sceglierà l'una o l'altra modalità in base ad una valutazione delle dinamiche della domanda, dallo scenario competitivo e dagli obiettivi di business prefissati.

Le principali sfide per il futuro dei retailer saranno proprio queste: integrare al meglio i canali di vendita per offrire una “seamless experience” all'altezza delle aspettative del consumatore, acquisendo così un'importante posizione competitiva sul mercato. Due sono i fattori considerati necessari per realizzare una strategia omnicanale: l'integrazione ed il coordinamento. L'integrazione fa riferimento ai dati e alle informazioni relativi a prodotti, clienti e mercati che nella prassi aziendale si trovano disperse in diversi sistemi informativi di Business Unit, al fine di ottenere una gestione centralizzata dei contenuti aziendali permettendo, in tal modo, di effettuare letture e analisi trasversali dei dati e sincronizzare le attività di marketing e di vendita in ottica omnicanale. Tutto ciò rappresenta la base per poter costruire la cosiddetta “single customer view, cioè la creazione di offerte e promozioni personalizzate sulla base di informazioni rilevate non da sistemi transazionali ma dalle occasioni di contatto con il consumatore (like sulla pagina facebook, visita sul sito web o nel punto vendita). Il coordinamento rappresenta un ulteriore elemento imprescindibile per l'implementazione di una corretta strategia omnicanale; difatti, quest'ultima presuppone il coinvolgimento di più dipartimenti aziendali da cui deve risultare una coesione al fine di garantire il successo delle attività di comunicazione e vendite pianificate.

⁴⁶ Degeratu, A. M., Rangaswamy, A., & Wu, J. (2000), Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: The effects of brand name, price, and other search attributes. *Intern. J. of Research in Marketing*

4. I 9 pilastri dell'omnicanalità

A seguito di una ricerca condotta da SDA Bocconi in collaborazione con Ceva Logistic e Sopra Steria, è emerso che ci sono nove aree chiave che ogni azienda dovrebbe presidiare per attuare una strategia omnicanale⁴⁷:

1. In Store Technologies
2. Product Mix & Pricing Policy
3. Single Customer View
4. Data Analysis
5. Social Customer Engagement
6. Organizational Model
7. KPI & Incentives
8. Demand Fulfillment & Delivery
9. Reverse Logistics

In Store Technologies:

Il negozio resta il più importante canale di vendita per il consumatore; affinché riscuota successo rispetto ai canali digitali è necessario valorizzare tutti gli aspetti che lo contraddistinguono da questi ultimi: l'ambientazione, l'atmosfera, la presenza di assistenti alla vendita, la possibilità di far provare al cliente il prodotto. In questo nuovo contesto è, però, fondamentale per i retailer tenere in considerazione l'evoluzione del comportamento del consumatore, passato da quello "tradizionale" a "digitale": il cliente oggi è, nella maggioranza dei casi, già informato sull'offerta aziendale, sui prezzi e sulla qualità dei prodotti, dunque si recherà nel punto vendita non per cercare il prodotto ma per toccarlo/provarlo, per poi decidere di comprarlo online o meno in base ad un rapido confronto tra prezzi e alla disponibilità. A seconda delle esigenze del cliente, il punto vendita assume un differente ruolo: può fungere da centro logistico o come centro esperienziale. Le tecnologie digitali che consentono l'integrazione di canali on-

⁴⁷ Demattè, C., (2015), *Omnichannel Customer Management*, come integrare i processi fisici e digitali, Bocconi School of Management, Milano, 21-45

line ed off-line in un'ottica "omnichannel sono diverse.

Nel caso in cui un retailer voglia assumere un ruolo improntato in misura maggiore come centro logistico, si possono distinguere tre diversi strumenti tecnologici:

- *Store locator e Stock visibility*: queste tecnologie consentono di risolvere il problema degli shopper: recarsi in un punto vendita e rimanere delusi a causa dell'esaurimento delle scorte del prodotto. Con lo store locator il consumatore individua il punto vendita più vicino che ha la disponibilità del prodotto, mentre attraverso lo stock visibility è possibile mantenere le giacenze di magazzino sempre aggiornate, al fine di ridurre gli "out of stock" che producono impatti notevoli e negativi in termini di fedeltà al brand.
- *Personal Digital Assistant e Mobile POS*: il team di addetti vendita, in particolar modo nel settore dell'abbigliamento, grazie ai supporti tecnologici sono a conoscenza dell'intero assortimento dello store, possono assistere il consumatore durante la fase d'acquisto, ordinare il prodotto online terminato in negozio diventando attori fondamentale nel processo di fidelizzazione della clientela
- *Chioschi interattivi*: totem di tipo touchscreen che permette ai clienti, in modalità del tutto autonoma, di ottenere informazioni circa i prodotti (informazioni tecniche, disponibilità, suggerimenti). Nel fashion retail i chioschi interattivi rappresentano un supporto alla strategia omnichannel poiché consentono al cliente di ordinare il prodotto on-line, accedendo al sito web dell'azienda, ottenere suggerimenti in merito ad altri store più vicini che hanno disponibilità del prodotto desiderato, accedere alle informazioni concernenti le caratteristiche del prodotto ed infine accelerare i tempi di acquisto pagando con carta di credito direttamente dal totem, evitando così la fila per la cassa.

Se il punto vendita ha l'obiettivo di far vivere al cliente una "shopping experience", l'immersione in store può avvenire tramite apposite tecnologie

- *QR Code*: attraverso un semplice scatto fotografico ed un software installato sul proprio smartphone, è possibile accedere tramite connessione Internet a siti web, video, file audio o immagini; si tratta di approfondimenti contenutistici che l'azienda mette a disposizione del cliente accedendovi in una modalità interattiva, consentendo una più rapida e dettagliata informazione in merito al prodotto di interesse, quali ad esempio le informazioni tecniche, video dimostrativi ecc.
- *Vetrine interattive*: si tratta di schermi touch che consentono al cliente di visionare l'intero assortimento del brand attraverso la modalità self-service. Sono generalmente situate all'esterno del punto vendita, permettendo al cliente di usufruire delle stesse a qualsiasi ora del giorno e della notte
- *Virtual fitting room*: il camerino virtuale è composto da un display a specchio dove il cliente si posizionerà di fronte e, tramite tecnologie di realtà aumentata, ha la possibilità di provare immediatamente l'intero assortimento del brand. Il software di virtualizzazione, ottenuto con una camera invisibile dietro lo specchio, ottiene automaticamente le misure del corpo; dopodiché appaiono degli strumenti gestuali coi quali il cliente può scegliere i vestiti che appaiono sullo specchio, trascinandoli sulla propria immagine. Il software applica il capo selezionato sul cliente allo specchio, che così "prova" il vestito e valuterà in base ai suoi gusti; il cliente successivamente potrà decidere di chiedere al personale di vendita la prova "fisica" dei soli capi che hanno superato la prova virtuale
- *Digital Signage*: è una forma di comunicazione "di prossimità" del punto vendita attraverso dei supporti elettronici quali schermi o videoproiettori che ne mostrano i contenuti multimediali ai destinatari. Gli scopi dell'implementazione di questo strumento possono essere vari: un supporto informativo al cliente riguardo il meteo, traffico, code agli sportelli, annunci di lavoro; uno scopo promozionale presentando offerte, menù del giorno di un ristorante, video spot del negozio; uno scopo educativo tramite la programmazione di video corsi e conferenze; una finalità persuadente per il cliente attraverso la creazione di una segnaletica digitale all'interno dello store che ne aumenti il tempo di permanenza. Si tratta di un sistema digitale che è molto più di una semplice pubblicità poiché cattura l'attenzione del consumatore conducendolo all'acquisto dei prodotti promossi
- *Location-based service e Beacon technologies*: si tratta di strumenti di "proximity marketing" progettati sulla prossimità fisica del cliente al punto vendita. Grazie all'applicazione scaricata sullo

smartphone e la tecnologia Beacon, i retailer inviano tramite il sistema bluetooth messaggi promozionali, offerte personalizzate per il cliente o, semplicemente, dei messaggi di benvenuto. I retailer si pongono, in principal modo, l'obiettivo di conquistare il cliente facendo leva sul lato impulsivo della decisione d'acquisto, sfruttando la prossimità fisica dello stesso e divenendo, talvolta, un punto di inizio di "brand experience"

- *Clienteling technologies*: questa tecnologia mira a creare un'offerta personalizzata per il cliente sfruttando il sistema di Customer Relationship Management (CRM) il quale aggrega tutti i dati relativi alle interazioni che il cliente ha avuto con i canali on-line ed off-line del brand. Con questo sistema innovativo è possibile accedere allo storico d'acquisto dei clienti, programmi fedeltà e campagne marketing, carrello di spesa abbandonato e i canali di vendita preferiti. Il Clienteling permette inoltre di visionare i commenti dei clienti sui social media, le interazioni con il brand e le opinioni sui servizi offerti, oltre alle condivisioni. Il personale di vendita in tal modo soddisferà maggiormente il cliente venendo a conoscenza di informazioni in merito ai gusti e preferenze di ogni singolo cliente sfruttando questi strumenti di tecnologia avanzata

L'implementazione delle tecnologie sopra elencate rappresenta il vero punto di "svolta" del negozio tradizionale che si apre alla tecnologia per passare a quello che oggi viene definito "negozio 2.0", luogo in cui il consumatore sceglie ed utilizza strumenti digitali per combinare shopping e divertimento.

Product mix & Pricing policy

Per implementare una strategia omnicanale, poi, l'azienda deve attuare delle scelte in merito alla gestione dell'assortimento nonché una corretta politica dei prezzi e di coordinamento delle promozioni tra i canali. Le decisioni concernenti l'assortimento dei prodotti riguardano:

- la standardizzazione del catalogo prodotti e la disponibilità del catalogo completo in tutti i canali utilizzati dall'azienda;
- la selezione di un determinato numero o tipo di referenze per singolo canale;
- la definizione e il lancio di prodotti "esclusivi" per singolo canale.

Un altro aspetto rientrante nell'ambito dell'approccio "omnichannel" è la decisione inerente al *pricing*. I

retailer possono adottare due differenti politiche a riguardo:

- Una politica di *pricing* uniforme tra canali: in tal caso il brand attua una strategia di prezzo coerente e coordinata tra canali, senza differenziarli in base ai servizi erogati dall'uno e dall'altro canale;
- Una politica di discriminazione di prezzo tra canali: al contrario, questa scelta si basa su un'analisi dell'offerta di servizi aggiuntivi e dunque dalle differenze riscontrabili dal confronto dell'uno e dell'altro canale (maggiori contenuti informativi, servizi personalizzabili- il consumatore risulta meno sensibile al prezzo dei prodotti acquistati on-line, compensati dalla maggiore quantità e qualità disponibile).

Come per il *pricing*, anche le promozioni possono adottare due differenti strategie: una promozione coordinata ed orientata ad una modalità cross-channel, gestendo in maniera uniforme le politiche sia sul canale fisico che virtuale, oppure una distinta politica promozionale sia tra i vari punti vendita, a seconda della dislocazione territoriale, sia rispetto al canale on-line.

Appare evidente che il successo di una strategia omnicanale dipenderà dalla capacità aziendale di raggiungere elevati livelli dal punto di vista organizzativo e di coordinamento delle differenti politiche di pricing, product e promotion attuate, siano esse convergenti o divergenti. Un elemento fondamentale in tal senso è l'integrazione delle strategie del produttore e di tutti i partner coinvolti nell'implementazione del modello cross-channel, al fine di offrire al cliente una "seamless experience" efficiente.

Single Customer view

L'elemento fondamentale del successo di una strategia omnicanale è senza dubbio la soddisfazione del consumatore, il quale in questo approccio innovativo è posto al centro del modello di business. Al fine di aumentare il livello di soddisfazione del cliente, l'azienda punta ad una "conoscenza profonda" dello stesso tramite la raccolta di dati ed informazioni rilevati da ogni occasione di contatto con il brand. Tutto ciò si pone alla base di ogni "single customer view" al fine di costruire una relazione con il cliente che prende avvio da un processo di fidelizzazione con il brand. Solo attraverso un'analisi individuale di gusti e preferenze del consumatore è possibile "catturare" il cliente trovando soluzioni ai suoi specifici

bisogni. Se fino ad oggi la raccolta dei dati e la relativa analisi avveniva attraverso modalità tradizionali, ad oggi l'utilizzo di sistemi di Business Intelligence è diventata una vera e propria prerogativa per le imprese, in uno scenario futuro sempre più competitivo; strumenti quali i Big Data consentono l'aggregazione di dati ed informazioni provenienti da fonti diverse per ottenere una "vista unica" dei bisogni del cliente, integrando di volta in volta nuove modalità di contatto. Le imprese oggi si servono principalmente di sistemi di Customer Relationship Management (CRM) per ottenere una gestione integrata degli strumenti e delle strutture organizzative. Quest'ultimo è un problema comune a molte imprese che lavorano in team distinti e strumenti tra loro scollegati, generando una percezione di incoerenza nel cliente che si può tradurre in minaccia per l'avvio del processo di fidelizzazione, per cui la single customer view viene considerata un pilastro importante per l'implementazione di un modello "omnichannel".

Data Analysis

L'adozione di strumenti di Business Intelligence è diventata una condizione necessaria per l'impresa, data la sempre più crescente mole di dati ed informazioni rilevati dal comportamento della clientela. Con l'approccio cross-channel, infatti, si richiede una raccolta maggiore di dati ed informazioni rilevati sia dal canale fisico che dal canale on-line; difatti, ogni interazione del cliente con questi non viene lasciata al caso, sia essa "dichiarata", cioè rilasciando la propria identità, o "in incognito" se invece si naviga sul sito e-commerce senza acquistare. Tuttavia, nonostante la presa di coscienza di quanto appena esposto, per molte aziende vi è un limitato sfruttamento di tutti i dati a disposizione. La causa di questo limite è da ricondurre ad un approccio ancora tradizionale, utilizzando principalmente dati aziendali interni e limitando l'analisi ad attività di "clustering" finalizzate alla pianificazione di campagne promozionali; la complessità di tale lavoro risiede nel reperire i dati e le informazioni da molteplici fonti e ricondurle successivamente ad una persona fisica. Si evince, dunque, che l'implementazione di sistemi sofisticati di Business Intelligence è condizione necessaria ma non sufficiente: è fondamentale avere persone che sappiano utilizzare queste tecnologie per seguire nuovi percorsi di analisi di dati sempre più sofisticati e meno legati a schemi tradizionali e strutturati.

Social Customer Engagement

Oggi il consumatore 3.0 passa la maggior parte del proprio tempo sui social network e le aziende hanno introdotto una nuova modalità di coinvolgimento del cliente, al fine di mantenere sempre attivo il contatto relazionale con quest'ultimo: costruire il customer engagement attraverso i canali social aziendali. Il coinvolgimento del cliente risulta una determinante fondamentale ed imprescindibile per avviare un processo di fidelizzazione. I social media rappresentano un canale di comunicazione "a doppia via": consente di creare una rapporto diretto con il cliente, ascoltarne le esigenze fino a divenire parte attiva ed integrante dell'azienda. In particolare, le pagine social del brand vengono utilizzate per il perseguimento di più fini:

- Customer insight: comprendere i bisogni del cliente leggendo i feedback e le recensioni su prodotti e servizi da lui acquistati;
- Co-creazione: collaborare con i clienti per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, per proporre nuovi concept, per chiedere i loro suggerimenti migliorativi o per chiedere di votare le caratteristiche dei nuovi prodotti in fase di sviluppo;
- Social marketing: rendere il cliente testimonial di campagne pubblicitarie, diffondendo in modo virale gli spot da lui stesso girati nel suo network di conoscenze;
- Customer service: utilizzare il canale social per fornire supporto immediato al cliente in caso di problemi. Il supporto può essere fornito dall'azienda o da altri clienti utilizzatori del prodotto che possono fornire consigli e suggerimenti su come risolvere il problema.
- Social gaming: coinvolgere il cliente in giochi, concorsi, attività esperienziali, al termine dei quali vengono assegnati ai vincitori premi sotto forma di sconti, servizi esclusivi, regali, ecc.
- Canale di vendita/di promozione: le aziende utilizzano i social per testare la reazione del mercato a nuovi prodotti, per lanciare promozioni o semplicemente come canale di vendita addizionale

Organization Model

L'implementazione di una strategia di tipo cross-channel deve poggiarsi su un'organizzazione strutturale alla base che ne consenta la piena realizzazione. In particolare, le aziende possono sfruttare due diffe-

renti tipologie: affidarsi ad una figura professionale specifica quale il “*Chief Digital Officer*” (CDO) con poteri in materia di sviluppo del business, oppure a figure professionali che si occupano dello sviluppo dei progetti in materia multicanale, ma all’interno delle responsabilità e dei processi già esistenti. La maggior parte delle aziende oggetto della ricerca in questione si sono affidate al CDO, riconducendo tale motivazione ad una maggiore velocità di questi nell’implementazione di una strategia multicanale, spesso rallentata da processi troppo strutturati. In realtà, le responsabilità dei CDO sono maggiormente rivolte alle attività di e-commerce, dunque non multicanali, focalizzandosi maggiormente su aspetti di *execution* e molto meno su assetti strategici e di governance, come la gestione del cambiamento, il product management o la costruzione degli standard. La scelta aziendale di avere un’organizzazione dedicata allo sviluppo di strategie digitali può, però, esporre l’azienda anche al maggiore rischio di verificarsi delle divergenze tra la strategia complessiva e quella digitale in termini di immagine, coerenza tra canali online ed offline, misurazione delle performance ecc; sarà il vertice aziendale ad avere il compito di controllare e allineare le strategie di business tradizionali e quelle digitali affinché si verifichi una corretta “sincronizzazione” delle stesse.

KPI & Incentives

Altro fattore da considerare nel processo di trasformazione in azienda omnicanale è l’adeguamento al nuovo sistema di misurazione delle performance e di incentivazione. Molto spesso, infatti, le aziende si rifanno ai sistemi tradizionali che utilizzano dei modelli di valutazione incentrati sulla performance del singolo canale, innescando dei meccanismi di competizione e cannibalizzazione tra questi. Evidenze empiriche dimostrano che i ritorni derivanti dall’adozione di un approccio multicanale integrato superano sensibilmente le perdite generate dalla concorrenza tra canali. Difatti, le analisi svolte hanno dimostrato come i clienti “omnichannel” sono più propensi all’acquisto di una gamma più ampia di prodotti rispetto quelli “multichannel”. La motivazione alla base è da ricercare nella maggiore conoscenza che il cliente omnicanale ha del brand e un livello di engagement nettamente superiore. Attraverso il modello omnichannel, infatti, le aziende possono sfruttare l’occasione di raccontare la loro storia, i loro valori e, dunque, la vera identità del brand, mentre il modello tradizionale utilizza, per lo più, spot televisivi molto brevi rivolti a un pubblico eterogeneo. Oggi, al contrario, uno spot televisivo può rimandare ad un vi-

deo su YouTube o ad altri luoghi sulla rete in cui si possono narrare “storie” diverse, personalizzate per tipologia di clienti e quindi molto più efficaci nel generare coinvolgimento e affezione verso la marca. Nel modello omnicanale i canali digitali assumono un ulteriore ruolo; non vengono solo, infatti, utilizzati per sapere cosa comprare e dove fare gli acquisti ma, molto spesso, sono impiegati dai consumatori per conoscere le novità, i prezzi o particolari promozioni, assumendo il ruolo di “influencer” all’acquisto d’impulso. Questo aspetto è maggiormente presente nei settori di abbigliamento ed elettronica e meno in quello alimentare, anche se già sono in atto le prime sperimentazioni, come ad esempio i coupon digitali.

Queste nuove logiche appena citate per il canale digitale possono, in realtà, produrre i medesimi effetti anche nel punto vendita fisico incentivando, ad esempio, l’acquisto online di un prodotto momentaneamente non disponibile in store, consentendo tale operazione istantaneamente attraverso appositi dispositivi. Anche in questo caso è necessario introdurre le adeguate misure per monitorare e valutare il valore generato da questa attività e applicare le logiche di incentivazione più coerenti.

Demand Fulfillment & Delivery

Uno degli obiettivi posti da un’azienda che vuole abbracciare l’approccio multicanale è integrare le attività di “demand fulfillment”, cioè le scelte che permettono di evadere la domanda del cliente e inerenti le attività di immagazzinaggio e trasporto. Tale integrazione non sempre viene messa in atto concretamente, soprattutto per la difficoltà riscontrata nel conseguirlo.

Per quanto riguarda le modalità di consegna e le evasioni degli ordini, le aziende multicanale possono optare per varie alternative da mettere a disposizione del cliente:

- acquisto e consegna effettuati direttamente in un negozio fisico (modalità tradizionale);
- acquisto on-line e consegna diretta al cliente;
- acquisto on-line e spedizione effettuata da un negozio fisico direttamente al cliente;
- acquisto on-line, spedizione effettuata ad un negozio fisico e ritiro da parte del cliente presso il negozio;

- acquisto on-line, spedizione effettuata verso punti di pick-up o verso locker automatici in cui avviene il ritiro da parte del cliente;
- acquisto effettuato presso un negozio fisico e consegna del prodotto direttamente a casa del cliente.
- acquisto effettuato presso un negozio fisico e ritiro presso un altro punto di raccolta.

Ognuna di queste differenti combinazioni possibili di “fulfillment” presenta i suoi vantaggi/svantaggi: dal punto di vista del consumatore, l'acquisizione di un prodotto dopo una visita nel punto vendita presenta il vantaggio di non dover sostenere dei costi di spedizione o attendere per la consegna del prodotto, tuttavia il consumatore deve raggiungere il punto vendita; la consegna, invece, presenta lo svantaggio dell'attesa di ricezione del prodotto e le spese di spedizione nella maggioranza dei casi, ma evita il costo di viaggio e dà il vantaggio al consumatore di accedere a prodotti che non sono visibili nel punto vendita; dal punto di vista dell'azienda, effettuare consegne dirette o in negozio richiede una specifica logica organizzativa degli spazi a disposizione, sia per finalità espositiva sia per lo stoccaggio della merce, mentre l'evasione di ordini tramite consegna diretta svincola da queste problematiche e si concentra sulla centralizzazione delle attività di *delivery*. La valutazione differenziale di queste alternative determinerà una maggiore o minore integrazione dei flussi logistici

Reverse Logistics

Ultimo pilastro che assume rilevanza ai fini di un corretto orientamento omnicanale è la “logistica di ritorno”, considerata per l'azienda non semplicemente come un processo post-vendite, bensì come parte integrante del processo di acquisto stesso. Per l'azienda infatti, è molto importante curare questo aspetto poiché rappresenta per il cliente un elemento di rassicurazione rispetto ad eventuali rischi associati all'acquisto online. Per contro, se tale processo non viene correttamente gestito e il cliente non la giudicherà conveniente, l'azienda andrà incontro a perdite economiche.

Le modalità di restituzione del prodotto possono essere varie: reso presso il negozio, per via postale o attraverso un locker. Di norma, queste dovrebbero essere flessibili e indipendenti dal canale precedentemente prescelto ma, in linea generale, le aziende agiscono scegliendo in base al canale dove è stato perfezionato l'acquisto, senza rendere possibile le restituzioni su canali differenti da quello utilizzato.

L'integrazione in tal senso delle differenti modalità è una delle ultime sperimentazioni imprenditoriali che si sta tentando di mettere in atto così da raggiungere ulteriori benefici in termini di *customer satisfaction*.

In conclusione, il modello omnicanale risulterà efficiente solo se ci sarà una corretta integrazione di tutti i differenti elementi che ne fanno parte. Difatti, una volta analizzati i pilastri portanti del modello, il successo dell'impresa sta nella capacità di combinare tutti gli elementi in maniera vincente, seguendo la logica di tipo "win-win": a vincere non sarà solo l'impresa che acquisirà maggiore vantaggio competitivo sul mercato ma anche il consumatore, il quale sarà assecondato rispetto alle sue richieste vivendo un momento esperienziale unico.

Capitolo IV

Il caso OVS: analisi della Digital Shopping Experience

1. Un po' di storia: il gruppo Coin

OVS s. p. a. è l'azienda leader in Italia nel mercato dell'abbigliamento per la creazione, realizzazione e commercializzazione di capi di abbigliamento per donna, uomo e bambino attraverso i marchi OVS e UPIM. Il brand OVS nasce nel 1972 all'interno del Gruppo Coin, uno dei più grandi gruppi esistenti a livello europeo sul mercato della grande distribuzione del settore abbigliamento. Il Gruppo è stato fondato da Vittorio Coin, che ottiene la licenza di venditore ambulante di tessuti e articoli di merceria a Pianiga, in provincia di Venezia, dove inizia da pioniere ad interpretare in modo personale la tradizione mercantile veneziana. È nel 1926 che aprirà il primo negozio a Mirano dedicato alla vendita di tessuti, filati e biancheria e, soprattutto, è l'anno che segnerà una svolta nelle decisioni strategiche di sviluppo dell'azienda: si inizia a dare vita ad una catena di negozi in grado di rispondere alle esigenze delle famiglie nel mercato dell'abbigliamento, ossia la vendita di generi primari per la persona e per la casa.

In Italia, durante gli anni dello sviluppo economico, viene conferito il titolo di filiali a tutte le attività esistenti della Coin. Nel 1958, con l'espansione dell'azienda oltre i confini regionali, si registra l'apertura a Bologna di un negozio di 1400 mq. All'inizio degli anni Sessanta, si apre la terza fase della storia mercantile del Gruppo, quella dei grandi magazzini con vendita a reparti. Il concetto di negozio si evolve verso un notevole ampliamento della gamma dei prodotti con l'introduzione degli articoli casalinghi, sportivi, giocattoli, pelletteria e profumeria.

Dalle "Coinette" si originano i negozi Oviessa, dall'acronimo "Organizzazione Vendite Speciali", che offrono al pubblico le rimanenze di magazzino di Coin, ossia gli articoli invenduti. Successivamente, nel 1972, nascerà la divisione autonoma *Oviessa*.

La costante attenzione ai bisogni del consumatore porta Coin a elaborare la strategia di "negozio nel negozio", la soluzione più innovativa adottata nella grande distribuzione italiana degli anni Ottanta, fase in cui il Gruppo, oltre agli aspetti mercantili si è arricchita di iniziative sociali e culturali promosse principalmente attraverso *Fondazione Coin*. Nasce nel 1986 la prima carta di credito al consumo nel settore abbigliamen-

to in Italia: la *Coincard*, che si è poi sviluppata come carta fedeltà riservando servizi e vantaggi ai titolari fino ad oggi.

Nella seconda metà degli anni Novanta, il Gruppo modificherà la sua impostazione strutturale di gestione, passando da un sistema a conduzione familiare ad uno prettamente manageriale. Nel 1998 si registrano nuove aperture a Milano e Genova (le flagship Coin), cui seguiranno Catania e Roma nel 1999.

Il 1999 è un anno decisivo per il gruppo: dal punto di vista industriale prende corpo il processo di integrazione della rete *Standa* con un piano triennale di conversione in negozi Ovs, Coin e altri marchi del gruppo. Inoltre, altro passo molto importante avviene sul piano finanziario, dove vengono quotate con successo le azioni del Gruppo Coin S.p.a sul Sistema Telematico della Borsa Italiana.

Nel 2000 si concretizza il processo di internazionalizzazione del Gruppo Coin, che acquisisce la rete di negozi, grandi magazzini e centri commerciali ad insegna *Kaufhalle* in Germania, e avvia un importante programma di espansione in Svizzera, posizionandosi quindi definitivamente quale polo aggregante a livello europeo e unico gruppo italiano player globale del settore.

Nel 2005 intervenne sul piano finanziario PAI Partners, uno dei principali fondi di Private Equity europei, investendo nel capitale di Gruppo Coin e diventando in quell'anno socio di maggioranza.

Si prospetta così un radicale cambiamento per il Gruppo, con a capo il nuovo amministratore delegato Stefano Beraldo, il quale pone degli obiettivi ben precisi: la crescita di Oviessa e il rilancio di Coin attraverso un piano di turnaround, e il rinnovo sia del prodotto che dell'immagine del brand. Il 2006 è stato caratterizzato da una politica di “*rebranding*” e lo sviluppo di una nuova immagine attraverso un'efficace combinazione qualità/prezzo, maggiore assortimento e migliore soddisfazione delle esigenze mostrate dalla clientela.

Il *restyling* del brand ha segnato il passaggio dal marchio Oviessa classico con logo, a OVS Industry, con un carattere più sofisticato e, infine, semplicemente OVS. Proprio da tale orientamento verso lo sviluppo di una politica di ringiovanimento del brand è nata una partnership con lo stilista italiano Elio Fiorucci per l'introduzione di una nuova linea di prodotti sul mercato: *Baby Angel*, sinonimo di abbigliamento vivace per giovani che mira ad ampliare la quota di mercato relativa all'universo femminile.

Nel 2007 OVS ha lanciato un piano di espansione all'estero aprendo ben 17 punti di vendita nei Paesi dell'Est Europa e del Medio Oriente, mentre Coin ha continuato il suo piano di restyling con 3 ristrutturazioni nelle città chiave. L'efficacia delle strategie implementate dal Gruppo stanno trovando tutt'ora un significativo riscontro nei risultati economico-finanziari che affermano una redditività in crescita.

Tra il 2007 e il 2009 OVS ha intrapreso un percorso di rinnovamento con la realizzazione dei Concept Store OVS Industry, uno spazio con giochi di luce e linearità dei percorsi hanno dato vita a loft luminosi e di gusto: tutto il contesto ambientale, dalle luci al layout, si allinea perfettamente alla brand identity.

Un'altra importante crescita innovativa, tenutasi lo scorso novembre si è avuta con l'apertura del primo Flagship Store OVS a Milano, con l'implementazione di sistemi tecnologici di Google Enterprise che permettono ai clienti di immergersi in una vera e propria "*Digital Shopping Experience*", che sarà proprio oggetto di analisi di questo lavoro.

Nel 2013 OVS s.p.a si quota in borsa; ad oggi conta 1.273 negozi su una superficie di vendita di 779.000 mq e una squadra di 6.478 dipendenti.

Oggi il Gruppo Coin si pone obiettivi ben precisi: "Creare, produrre, sviluppare e vendere direttamente e indirettamente marchi d'insegna, marchi di prodotto e servizio, relazioni e scambi con i consumatori, capaci di stimolare un'esperienza d'acquisto e di consumo unica e coinvolgente, generatrice di soddisfazione".

Tali obiettivi potranno essere raggiunti sono attraverso una corretta comunicazione dei valori che caratterizzano l'azienda, espressione di stile ed identità del brand, che vengono resi noti e trasferiti al pubblico attraverso il loro sito aziendale⁴⁸, riportati qui di seguito:

- *MANTENIAMO CIÒ CHE PROMETTIAMO*
- *AMIAMO I NOSTRI PRODOTTI*
- *VALORIZZIAMO LA TUA PERSONALITÀ*
- *PENSIAMO A TUTTI*
- *TI SIAMO SEMPRE VICINI*
- *OGNI GIORNO CERCHIAMO NUOVE ISPIRAZIONI*

⁴⁸ www.ovscorporate.it

Anche nella nuova politica di rinnovamento il brand mantiene attivi i fattori caratterizzanti il suo “modo di fare impresa” fin dalla nascita. Si evince, infatti, da questa scala di valori la forte passione che spinge l’azienda a dare e fare sempre il meglio alla sua clientela, valorizzandone la personalità e ricercando sempre nuove soluzioni pensate per tutto il target familiare. Inoltre, appare evidente la volontà di instaurare un sincero rapporto di fiducia con il cliente, lasciando che quest’ultimo si fidi del brand, della qualità e dei prodotti offerti, così da costruire e mantenere una relazione che duri nel tempo.

Sulla base di ciò, OVS ha costruito la sua mission, così comunicata:

“Dare a tutti, ogni giorno, la libertà di vestire con stile italiano, sempre al miglior prezzo possibile”.

In questa dichiarazione d’intenti l’azienda esplica e comunica al pubblico quelli che sono i suoi “punti di forza” su cui poter costruire e presidiare il proprio vantaggio competitivo sul mercato. OVS lo fa delineando i diversi fattori peculiari, primo fra tutti il *Made in Italy*. L’azienda è, infatti, l’unica italiana a presidiare il mercato nel settore abbigliamento rivolto a tutta la famiglia; lo stile italiano, dunque, predomina nella presentazione di un prodotto di qualità, ben fatto, e che sia sempre espressione di un’identità chiara, forte e precisa.

Un altro elemento che fa parte della politica del brand è un ottimo rapporto qualità/prezzo, che consente alla clientela di poter acquistare i prodotti ad una fascia di prezzo medio/bassa ma conservando sempre la qualità nei tessuti e nei materiali con cui vengono realizzati. Infine, altro punto di forza è il vasto e ricco assortimento presente nella gamma d’offerta, sempre nuova ogni settimana, così da portare il brand a collocarsi sul mercato come diretto competitor delle maggiori aziende presenti nel settore del fast fashion.

2. Modello di business

OVS s.p.a opera secondo il modello business tipico del retail, che vede le diverse fasi del processo di creazione di valore integrate verticalmente; tali attività sono:

- Design e sviluppo del prodotto
- Produzione
- Definizione della politica commerciale (prezzo, promozione)
- Distribuzione

Design e sviluppo del prodotto. Quest'attività viene svolta da un team composto da diverse figure professionali: il Product manager, il Designer e il Merchandiser. Lo sviluppo del prodotto inizia dalla selezione sia dei tessuti sia dei modelli elaborati sulla base di un'analisi anticipata delle tendenze di mercato. Il team si preoccupa di ideare la gamma di offerta da presentare per la prossima stagione; successivamente viene sviluppato e realizzato presso fornitori esterni il “merchandise mix” sotto la guida artistica del Fashion Coordinator, e quella organizzativa del Category Manager.

La produzione. La fase della produzione viene gestita e realizzata direttamente dai team residenti nei diversi paesi in cui si realizza. Tutto il processo di produzione viene costantemente monitorato, sia sotto il profilo qualitativo sia per il controllo dei tempi di approvvigionamento al fine di garantire il corretto rispetto degli standard prefissati.

La politica commerciale. Questa parte del processo di business è interamente gestita da OVS. L'azienda decide la definizione dei prezzi e di conseguenza dei margini, la formulazione del “calendario commerciale”, cioè l'organizzazione di eventi che alimentino l'attrattività della clientela e che mantengano sempre attivo l'interesse nei confronti del marchio; inoltre, si occupa della gestione *in-season* dei punti vendita, al fine di allocare i prodotti nel corso della stagione presso i punti vendita che necessitino riassortimento.

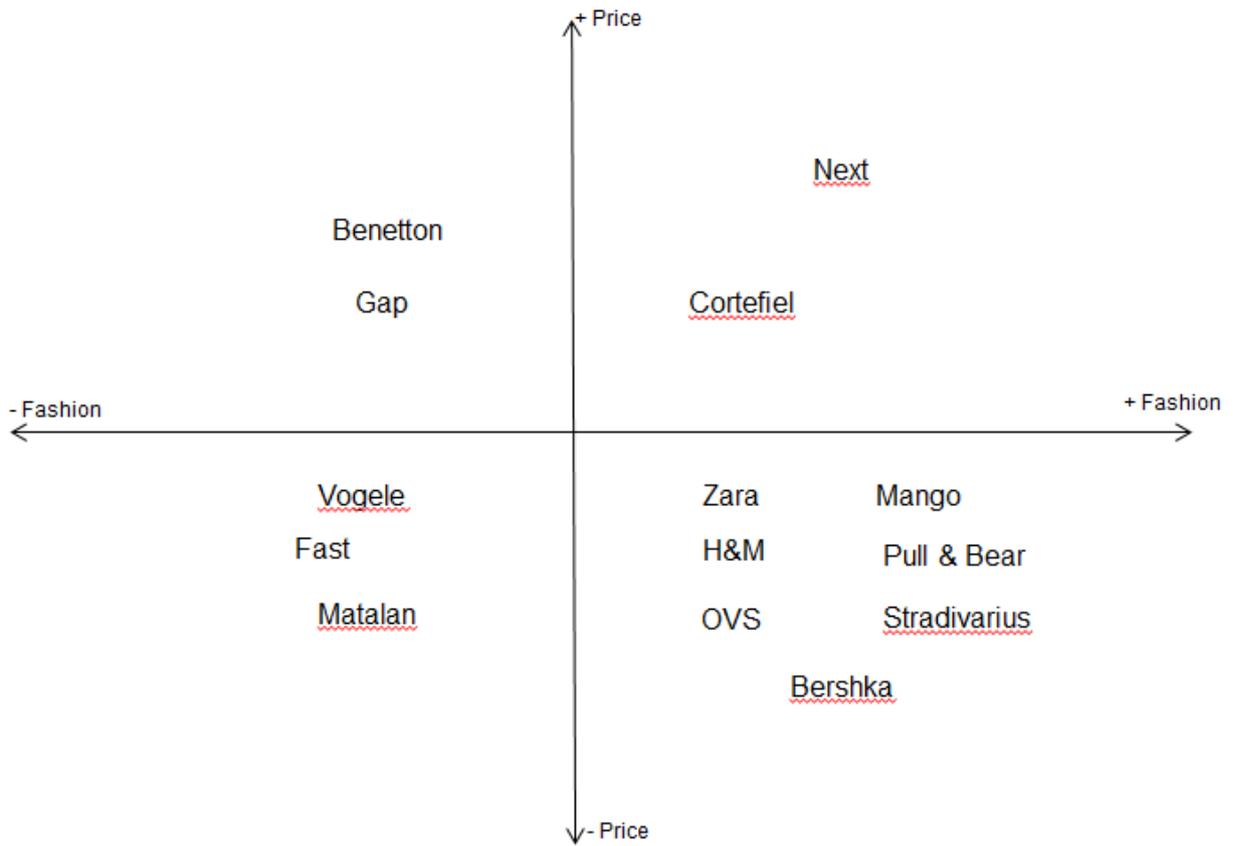
La distribuzione. OVS s.p.a opera attraverso la propria rete di vendita sul tutto il territorio nazionale, servendosi delle insegne OVS e UPIM. I punti vendita possono essere di varie tipologie e dimensioni: negozio diretto (di proprietà dell'azienda) oppure un negozio affiliato (franchising). Dal 2013 OVS mette a disposizione l'intera offerta anche sul canale e-commerce.

3. Segmentazione e posizionamento di mercato

La politica strategica adottata da OVS per competere sul mercato è stata quella di operare un posizionamento unico sul mercato dell'abbigliamento proponendo diverse offerte per differenti target di clienti: uomo, donna e bambino (0-14 anni), utilizzando il criterio di segmentazione socio-demografico (età). In realtà, il target di OVS è variato negli anni, proprio come la storia della stessa azienda.

Difatti, agli esordi dei primi negozi, l'offerta si rivolgeva alle persone che popolavano le periferie e i centri storici, mantenendo sempre un basso prezzo. A partire dagli anni Novanta, con la diffusione e l'introduzione dei primi punti vendita Oviessa nei centri commerciali, il target a cui si rivolge sarà più moderno: il consumatore visita i centri commerciali come luogo di svago, acquisto e relax per tutta la famiglia. Negli anni Oviessa focalizzerà sempre più l'attenzione sul prodotto, con particolare riguardo alla qualità, accorgendosi che il consumatore ambisce al miglior rapporto qualità/prezzo, senza però destare molta attenzione alle tendenze fashion del momento, a differenza della concorrenza, in particolare Zara che, presentando sul mercato prodotti ispirati ai capi visti sulle passerelle, conquista una grande quota di mercato. Per riuscire a sopravvivere OVS, seguendo la scia concorrenziale, inizia ad introdurre nella sua politica assortimentale la componente moda.

Oggi OVS si rivolge ad una famiglia giovane, con figli piccoli, appartenenti ad una classe economica medio-bassa. Con il rinnovamento del brand la modernità è diventata una caratteristica chiave dell'assortimento in store, presentando un mix di stili che vanno dal classico a quello più moderno. Qui di seguito, sulla base dell'analisi precedente, viene riportato il posizionamento dell'azienda sul mercato rispetto ai competitor in base a due fattori: la presenza della componente moda nel design e nello sviluppo dell'offerta e il prezzo che l'azienda impone per il suo acquisto.



OVS si posiziona nel quadrante in cui sono presenti le aziende facenti parte del mercato del fast fashion: prodotti di moda a poco prezzo. Si denota la stretta sfida concorrenziale esistente tra le aziende, in particolare con quelle maggiormente competitive come Zara e H&M.

4. Lo scenario competitivo: Zara e H&M

OVS si colloca sul mercato dell'abbigliamento tra le aziende Fast Fashioner, proponendo un'offerta assortimentale molto vasta, di qualità e allo stesso tempo ad un basso prezzo. È necessario, a questo punto, effettuare un'analisi dello scenario competitivo per individuare eventuali criticità presenti nel modello di business adottato da OVS. In particolar modo, sono stati individuati due principali e diretti competitor dell'azienda in questione: *Zara e H&M*

Zara⁴⁹, facente parte del colosso spagnolo Gruppo Inditex, è l'azienda numero uno presente sul globo per aver lanciato il fenomeno “fast fashion” e riuscire ancora a detenere una posizione di vantaggio sul mercato rispetto ai competitor. Il concept di Zara di fare business è, infatti, “disegnare e consegnare real time”, essere sempre i primi a “fiutare” le nuove tendenze e mettere il consumatore al centro del suo modello commerciale. Zara si riferisce ad un target femminile e maschile tra i 15 e i 40 anni che dà sempre rilevanza al rapporto qualità/prezzo, con l'idea che vestire un capo sia un atteggiamento, espressione di una propria identità. Inoltre, mette a disposizione dei consumatori un vasto assortimento, incrociando diversi stili e tendenze per soddisfare un'ampia clientela.

Zara agisce sul mercato attraverso un unico posizionamento nel settore tessile-abbigliamento che viene scomposto per target di clienti a cui è rivolta l'offerta. Una strategia vincente utilizzata è quella del “marketing della scarsità” cioè favorire l'acquisto d'impulso del consumatore poiché assume la consapevolezza che, molto probabilmente, non troverà più disponibile in seguito un determinato prodotto sullo scaffale. Difatti, vi è un continuo rinnovo dell'assortimento all'interno dello store, che in media viene cambiato e rinnovato ogni settimana. Anche Zara utilizza una strategia di integrazione verticale a monte e a valle, con un presidio diretto della produzione, che avviene con un controllo costante dell'efficienza e della velocità (lead time), un sistema logistico flessibile e l'eliminazione del magazzino. Per quanto riguarda la sua politica di marketing mix, Zara presenta un prodotto di qualità realizzato con tessuti ecologici e cotone organico. Vengono, di norma, introdotte due collezioni alla settimana, con uno stile del tutto contemporaneo e di tendenza e un ampio assortimento; altro punto di

⁴⁹ www.zara.com

vantaggio del brand è quello di imporre dei prezzi accessibili, dando la possibilità ai consumatori di vestirsi secondo le proprie aspirazioni ed in base al loro potere economico d'acquisto. Un aspetto distintivo rispetto agli altri brand è, invece, l'assenza di campagne promozionali, utilizzando i social media come maggiore strumento di visibilità dell'offerta e delle sfilate in streaming. Infine, per quanto riguarda l'aspetto distributivo, Zara a fine 2015 conta oltre 2000 negozi in 88 paesi del mondo; inoltre, nel 2011 ha lanciato anche il canale e-commerce.

L'azienda svedese H&M⁵⁰ (Hennes e Mauritz) è considerata un'altra importante concorrente leader nel settore abbigliamento nell'ambito del fast fashion. Il concetto di business di H&M è "*La moda e la qualità al miglior prezzo*", offrendo il prodotto giusto al prezzo giusto. Dal punto di vista organizzativo, l'impresa opera attraverso 16 uffici di produzione locali che si occupano delle relazioni con circa 700 fornitori indipendenti (Asia e Europa), con i quali lavora a stretto contatto. L'offerta si rivolge, per lo più, ad un target giovanile, proponendo stili diversi per soddisfare diversi gusti.

La strategia competitiva utilizzata da H&M è garantire il miglior prezzo avvalendosi di pochi intermediari lungo la filiera distributiva e acquistare prodotti in grandi volumi; questo consente di generare un margine di valore superiore rispetto la concorrenza.

Dietro i prodotti H&M vi è un costante lavoro di design e un processo creativo che trae ispirazione dalla strada, film, fiere, mostre. Inoltre, gran parte del suo successo è dato anche dalla costante collaborazione con grandi case di moda come Balmain e Givenchy, e grandi stilisti dal calibro di Karl Lagerfeld per la realizzazione di collezioni "limited edition". Il prezzo, come detto in precedenza è l'arma vincente che le consente di mantenere una posizione vantaggiosa sul mercato. Sul lato promozionale, l'azienda investe molto nella comunicazione, destinandole il 12% del budget complessivo; quest'ultima viene realizzata attraverso campagne pubblicitarie con importanti testimonial, la redazione di un magazine che tratta delle tendenze fashion del momento, e forte presenza sui social media. Infine, H&M estende la sua rete distributiva sul territorio con oltre 4100 punti vendita ed un canale e-commerce.

⁵⁰ www.hm.com

5. La politica innovativa in OVS

OVS viene considerata la prima azienda italiana presente sul mercato dell'abbigliamento ad aver introdotto il modello omnicanale in-store siglando un accordo con *Google Enterprise*, società fornitrice di soluzioni aziendali che uniscono la tecnologia innovativa e la semplicità dei prodotti consumer di Google alle caratteristiche, sicurezza e supporto necessari alle aziende di ogni dimensione. Quest'ultima mette a disposizione tecnologie all'avanguardia in grado di offrire al cliente un'esperienza multisensoriale sia in-store che online e rendere i processi aziendali più rapidi ed efficienti. Tutto ciò è stato per la prima volta reso operativo nel 2014, con l'apertura del primo Flagship store OVS a Milano, in via Dante. L'azienda è stata il primo retailer a capire l'importanza della componente edonistica in chiave digitale a favore di un pubblico che, come visto nelle ricerche mostrate precedentemente, utilizza sempre di più la tecnologia in ogni momento di vita quotidiana. Il cliente, una volta entrato nello store, inizierà un processo di acquisto "mischiando" i differenti canali messi a disposizione nel punto vendita: da quello fisico a quello online, senza soluzioni di continuità, riuscendo così ad ottenere informazioni direttamente dal suo smartphone con l'apposita app OVS, e dai differenti device che il cliente troverà all'interno dello store.

Il format innovativo omnicanale vuole dunque diventare il pilastro portante di business e di soddisfazione dei clienti, considerato quest'ultimo il primo obiettivo da raggiungere per avviare un valido processo di fidelizzazione. A tal proposito, l'amministratore delegato Stefano Beraldo afferma:

“La partnership con un leader nel settore tecnologico come Google Enterprise ci consentirà di avere accesso a tecnologie di frontiera che ci permetteranno di accelerare l'interconnessione con i nostri clienti. Il primo retailer italiano si prende l'impegno di offrire soluzioni nuove ed esperienze di acquisto multicanale: il negozio rimarrà il luogo elettivo dove si completa la relazione con il cliente ma sarà arricchito da nuove esperienze di informazione e coinvolgimento”.

In particolare, i principali servizi Google Enterprise utilizzati nella partnership con OVS sono:

- *Google Street View e Google Search Appliance*, per offrire al cliente maggiori servizi e valore aggiunto, quali la possibilità di visitare virtualmente gli store, prenotare un personal assistant dal camerino, ricercare informazioni specifiche relative ai prodotti, tra le quali la disponibilità taglie.

- *Google Cloud Platform*, per creare App e nuove modalità di coinvolgimento del cliente sia online che in-store attraverso il camerino virtuale, la prova virtuale dei capi e la condivisione sui social network dei propri look.

- *Google Apps for Business*, per una comunicazione interaziendale più snella, rapida ed efficace.

Per realizzare la convergenza tra il mondo fisico e il mondo virtuale, l'azienda ha implementato molteplici sistemi tecnologici capaci di creare un unico canale di collegamento che soddisfi il cliente attraverso ogni punto di contatto. Il filo conduttore dell'intera Digital Shopping Experience è l'*App OVS*, dalla quale il cliente può effettuare molteplici operazioni:

- Osservare l'offerta navigando sul catalogo virtuale del brand;
- Creare wish-list;
- Ottenere informazioni sui prodotti tramite la lettura del *barcode*;
- Individuare il negozio più vicino;
- Ricevere informazioni su news ed eventi in programma;
- Condividere gli articoli preferiti con gli amici sui social network o tramite e-mail.

In questo modo, il cliente verrà sempre informato sulla disponibilità del prodotto, così da evitare eventuali impatti negativi derivanti da "out of stock". Inoltre, attraverso l'app è possibile concludere i propri acquisti direttamente tramite smartphone: la tecnologia POWA tag consente, infatti, di effettuare i pagamenti online utilizzando lo "scan to buy" direttamente in negozio, sulle piattaforme online o attraverso la pubblicità su giornali, radio e tv tramite scansione del QR code del prodotto. L'app assume una rilevanza strategica poiché consente di iniziare una relazione con il cliente ancor prima che entri nello store con lo strumento "*OVS Connection Message*", il servizio di Proximity Marketing attraverso cui i clienti che si trovano in un raggio di 200 metri da un punto vendita OVS (per ora solo nell'area di Mila-

no), ricevono un invito sul loro smartphone ad entrare nello store, indicando tutte le novità e le offerte a loro riservate e disponibili all'interno. Essi saranno poi seguiti durante la loro shopping experience grazie alla radio in-store e le antenne iBeacon che inviano notifiche push su prodotti, prezzi e promozioni in funzione dell'area del negozio in cui sono momentaneamente situati.

Un altro servizio di proximity marketing messo a disposizione durante la shopping experience è *OVS Fashion Message*: i clienti ricevono dei consigli di stile dalla fashion blogger *Irene Colzi*, che li guiderà virtualmente verso i capi più trendy. Inoltre è possibile ricevere anche coupon digitali con sconti promozionali sulle collezioni, da utilizzare una volta arrivati alle casse semplicemente facendo passare il proprio smartphone sul lettore di barcode.

All'interno dello store è, poi, possibile connettersi gratuitamente alla rete Wi-fi in tempi molto rapidi, migliorando la fluidità della navigazione on-line e dell'utilizzo dell'applicazione OVS. I potenziali clienti potranno osservare l'offerta e ottenere maggiori informazioni sugli articoli attraverso la scansione del QR code dal proprio cellulare, permettendo così di accedere alle schede prodotto e di fare una rapida comparazione tra essi.

Una volta scelti i capi, la shopping experience del cliente continua in camerino, con la *Magic Fitting Room*: uno spazio che permette di avere una visione a 360 gradi di sé stessi con il capo indossato tramite uno specchio touch multidimensionale. Questo consentirà, inoltre, di ricevere dei suggerimenti rispetto a come abbinare il capo scelto, richiedere il cambio della taglia ad un personal assistant con un semplice click che invierà la richiesta direttamente al device del personale addetto. Infine, i clienti più "social" potranno scattare un selfie e condividerlo sui loro social network istantaneamente. È proprio per quest'ultima categoria di clienti che OVS lancia il contest #OVSPeople, un "hashtag" esclusivamente utilizzato dai clienti che visitano lo store, i quali partecipano al tale concorso "postando" la loro foto; il vincitore viene eletto ogni due mesi ed avrà diritto ad un coupon digitale di 50 euro da spendere sul canale on-line.

L'esperienza "omnichannel" del cliente continua all'interno dello store, dove è possibile usufruire dell'*Interactive Kiosk*: un totem touchscreen che consente all'istante di ottenere informazioni sul prodot-

to; navigare sul canale e-commerce di OVS e acquistare on-line per poi ricevere il prodotto direttamente a casa; ricercare il punto vendita più vicino che ha disponibilità del prodotto interessato. Inoltre, attraverso il chiosco interattivo è possibile acquistare il prodotto autonomamente, senza fare la fila alle casse, fungendo come vera e propria *cassa self-service*: il cliente può effettuare il pagamento dell'articolo interessato semplicemente avvicinando il prodotto al lettore ottico ed inserendo la propria carta di credito, consentendo una maggiore rapidità ed efficienza del processo d'acquisto reso sempre più autonomo.

A prendere parte di quest'esperienza omnicanale sono anche gli addetti alle vendite, i quali tramite l'utilizzo di tablet possono gestire tutto il processo di vendita e interagire con le carte fedeltà per conoscere tutte le informazioni d'acquisto raccolte e proporre i prodotti che sono più affini ai gusti del cliente. Questo consente di svolgere al meglio il ruolo di supporto e consulenza all'acquisto richiesto dai clienti e di rispondere a domande riguardanti prodotti anche non presenti nel punto vendita ma disponibili online o in altri punti vendita.

Oltre la possibilità di ordinare on-line e ricevere a casa il prodotto, il cliente può usufruire del servizio "*Click&Collect*" offerto da OVS: il cliente può acquistare il prodotto attraverso il canale e-commerce (dove è presente un assortimento più completo) per poi ritirare il prodotto nel punto vendita recandosi alla cassa, senza sostenere spese di spedizione. Qualora, invece, il cliente ha acquistato un prodotto on-line ma ha intenzione di cambiarlo (ad esempio per una taglia sbagliata), potrà decidere farlo anche recandosi direttamente in store mostrando la stampa della ricevuta. L'obiettivo di OVS è proprio quello di portare i propri clienti all'interno dello store e farli interagire con gli addetti alle vendite che, sfruttando le proprie capacità relazionali, dovranno incentivarli all'acquisto. Infine, lo store OVS in c.so Buenos Aires estende la *digital shopping experience* anche ai bambini: nel reparto OVS Kids sono state implementate diverse attività creative e divertenti che supportano il processo di *entertainment*:

- *Magic Room*: un magico camerino virtuale dove i bambini possono fare foto, cambiare lo sfondo dello specchio ed immergersi in un'esperienza surreale e creativa
- "*play your look*": i prodotti scelti vengono poggiati su di una consolle che suonerà in base alla scelta dell'abbinamento dei capi, che avvengono "a colpi di musica"

- *All for kids*: giochi, party foto e regali pensati per i bambini i quali potranno vivere in maniera divertente il momento esperienziale.

OVS delega la gestione dei canali digitali ad un'intera struttura, l'unità "*E-commerce, CRM, Web & Partnership*", che opera in piena collaborazione con le altre funzioni aziendali: la parte E-commerce è responsabile delle vendite del canale online; la parte CRM si occupa di relazioni con il cliente, analisi dei dati e customer care. In questa unità è presente la figura dell' "*Omnichannel CRM Manager*" che ha la responsabilità di seguire tutti i progetti innovativi per migliorare la capacità di acquisire conoscenza sui clienti e di valorizzare questo patrimonio di informazioni nella gestione della relazione. Infine, la parte Web è dedicata sia alla comunicazione istituzionale (sito, blog, etc.) sia alla gestione dei social media.

6. Analisi dell'approccio omnicanale in OVS: allegato intervista manager OVS

Alla base dell'adozione del modello omnicanale è fondamentale comprendere se vi sia una reale propensione dei consumatori all'utilizzo dei servizi digitali messi a disposizione durante l'esperienza d'acquisto. Difatti, la chiave di successo della digital shopping experience è data proprio dal totale coinvolgimento della clientela e dal livello di soddisfazione ottenuto dalla loro interazione con le tecnologie presenti durante il processo d'acquisto.

A tal proposito, è risultato opportuno condurre un'indagine che dimostrasse il loro interesse verso questa innovativa modalità di fare shopping. In particolare, è stato utile procedere prendendo spunto dalla ricerca "Total Retail 2015" svolta da Pwc lo scorso anno, riportata nel precedente capitolo, al fine di mettere a confronto, cogliere ed analizzare eventuali miglioramenti, punti stazionari o peggioramenti ad un anno di distanza.

Il sondaggio è stato sottoposto ad un campione di 45 consumatori (69% femmina, 31% maschio), appartenenti ad una fascia d'età che va dai 15 ai 30 anni. Il target a cui è stata indirizzata tale indagine è esclusivamente quello giovanile, che maggiormente utilizza la tecnologia in ogni momento di vita quotidiana.

Le risposte maggiormente pervenute sono state rilasciate da consumatori appartenenti alla fascia d'età 20-25 anni (56%), a seguire la fascia d'età che va dai 15-20 anni (29%), ed infine, solo per il 16% gli appartenenti alla fascia 25-30.

Il primo risultato che è possibile analizzare è il tempo di permanenza medio dei consumatori all'interno del negozio.

Circa il 53% dei consumatori ha affermato di trascorrere in media 15-30 minuti, rilevando, dunque, che il consumatore oggi passa un tempo significativo in negozio, nonostante la continua proliferazione dei canali e-commerce, in particolare del settore abbigliamento. Dunque, come evidenziato anche nella ricerca svolta da Pwc, il negozio riveste tuttora un ruolo significativo per i clienti.

La domanda successiva è, invece, volta a comprendere se i consumatori utilizzano il proprio smartphone in negozio, durante il loro processo d'acquisto.

I risultati rilevano che solo il 36% del campione intervistato ha risposto affermativamente, contro il 64% che ha dato una risposta negativa. Questo dato si rileva particolarmente importante poiché, come detto in precedenza, lo smartphone rappresenta il filo conduttore dell'intera digital shopping experience in store. Difatti, la ricerca Pwc aveva rilevato nella sua indagine una lenta progressione dell'introduzione della politica innovativa in Italia rispetto ad altri paesi europei. Questo rappresenta il principale vincolo che non consente di sfruttare appieno tutte i sistemi digitali del modello omnicanale, in particolare l'app e i servizi di proximity marketing.

Al 36% degli intervistati che avevano precedentemente risposto in maniera affermativa, è stato chiesto quale azione avesse compiuto con il proprio smartphone durante le diverse fasi di pre-acquisto, acquisto e post-acquisto, al fine di comprendere le principali motivazioni che spingono i consumatori all'utilizzo dello stesso e quali sono i fattori che entrano in gioco e possono influenzarne il processo di acquisto.

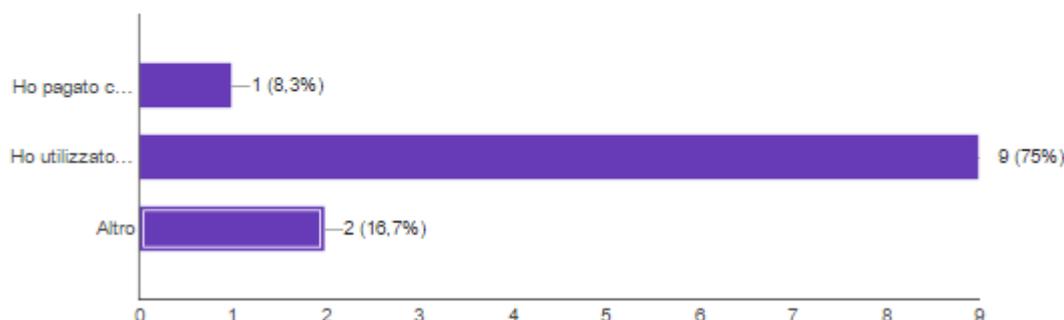
Nella fase di pre-acquisto è stato rilevato che 9 consumatori su 16 utilizzano il cellulare principalmente "per conoscere il parere degli amici", seguito da "ricercare delle informazioni sui prodotti" (44%) e "confrontare i prezzi dei marchi concorrenti" (31%). Solo 1 consumatore su 16 ha utilizzato l'app QR code per ottenere informazioni aggiuntive.

14 risposte sono state rilevate per l'utilizzo dello smartphone in negozio: la principale azione svolta è stata "utilizzare l'app del rivenditore per conoscere novità e promozioni" (71%) mentre i restanti hanno controllato il loro saldo disponibile.

Per quanto riguarda, invece, la fase di acquisto, sono state pervenute 12 risposte, rilevando i seguenti risultati:

Se hai risposto Sì, quali delle seguenti azioni hai compiuto con il cellulare in fase di acquisto?

(12 risposte)



- Ho pagato con il cellulare
- Ho utilizzato un buono sconto
- Altro

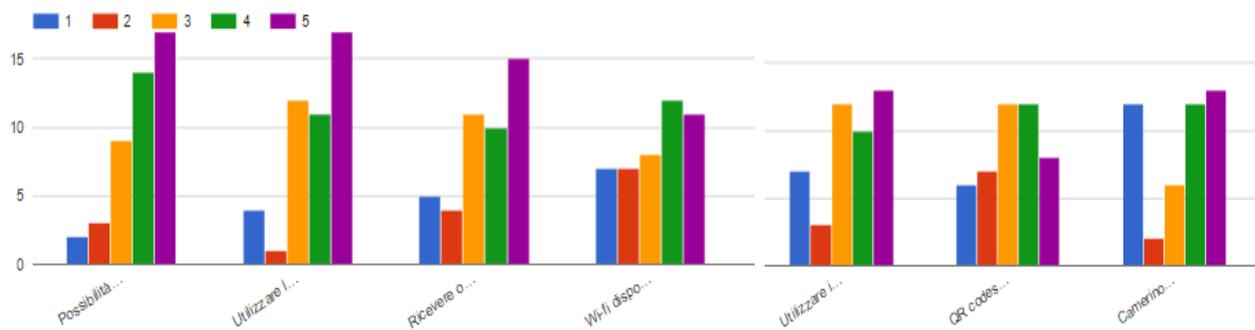
Come mostrato dal grafico, la maggior parte dei consumatori utilizza lo smartphone in fase di acquisto per usufruire di un buono sconto, solo 1 consumatore su 12 ha effettuato il pagamento con il cellulare. È opportuno, però, ricordare che in Italia sono poche le aziende che hanno implementato sistemi di pagamento digitali, ragion per cui, talvolta, i consumatori si possono trovare anche impossibilitati a concludere l'acquisto dal proprio cellulare. In effetti, la ricerca Pwc aveva rilevato che "l'uso del mobile in fase di acquisto e post-acquisto è meno diffuso tra i consumatori italiani rispetto al campione globale"⁵¹.

Una risposta significativa è stata data dal restante 64% degli intervistati che ha affermato di non utilizzare il cellulare all'interno del punto vendita: il 100% degli intervistati non lo ritiene utile ai fini del processo d'acquisto. La motivazione può essere ricondotta alla scarsa tecnologia oggi presente all'interno dei negozi; come affermato in precedenza, OVS è stato, infatti, il primo retailer in Italia a sperimentare un'esperienza d'acquisto digitale che prevede il necessario utilizzo del proprio smartphone.

Gli ultimi due quesiti del sondaggio mirano ad ottenere informazioni circa l'effettiva utilità di tali strumenti per i consumatori, al fine di migliorarne la loro esperienza d'acquisto. Nel primo quesito è stato chiesto ai consumatori il loro parere sulle tecnologie presenti all'interno dello store:

⁵¹ Pwc, ricerca "Total Retail 2015"- Analisi del mercato italiano e confronto con i principali Paesi

Quali delle seguenti tecnologie disponibili in negozio potrebbero migliorare la tua esperienza durante l'acquisto? (indicare una valutazione da 1 a 5 per ogni risposta, dove 1 indica la meno importante e 5 la più importante)

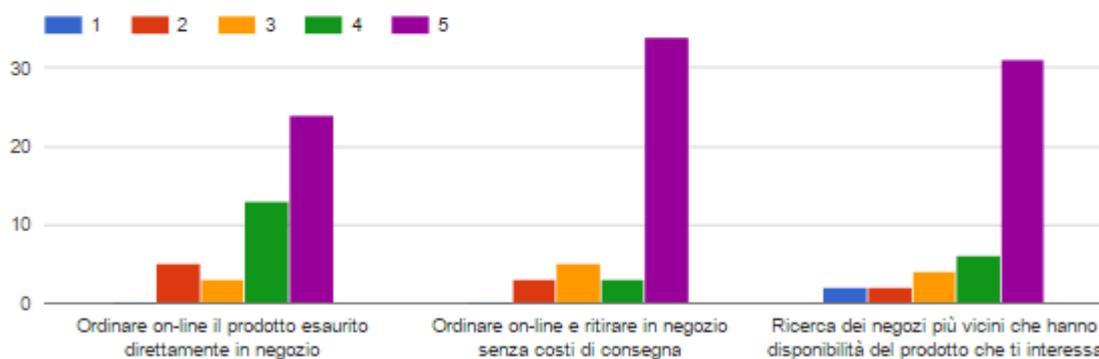


- Possibilità di controllare rapidamente la disponibilità del prodotto
- Utilizzare una cassa self-service e non fare la fila
- Ricevere offerte personalizzate al momento
- Wi-fi disponibile in negozio con accesso rapido
- Utilizzare il cellulare per pagare i propri acquisti
- QR code in grado di offrire contenuti aggiuntivi
- Camerino virtuale

I risultati complessivi dimostrano una positiva propensione dei consumatori ad utilizzare le tecnologie sopra elencate per migliorare la propria esperienza d'acquisto. In particolare, essi hanno ritenuto maggiormente importante avere la possibilità di controllare rapidamente la disponibilità del prodotto desiderato, pagare attraverso una cassa self-service (che consentirebbe di defluire il traffico di clienti e non fare la fila), ed infine ricevere delle offerte personalizzate (notifiche push) mentre si vaga nel punto vendita. Successivamente si posizionano la possibilità di pagare con il cellulare ed avere un camerino virtuale (magic fitting room) per vedere i capi indossati con uno specchio multidimensionale. Infine, è stata data una valutazione intermedia di importanza (punteggio 3) per le risposte relative al wi-fi disponibile in store e QR codes per avere contenuti aggiuntivi.

Per quanto riguarda l'ultimo quesito di valutazione, è stato chiesto ai consumatori un loro parere sulla possibilità di migliorare il processo d'acquisto mettendo a disposizione dei particolari servizi:

Quali dei seguenti servizi potrebbero migliorare la tua esperienza d'acquisto?
 (indicare una valutazione da 1 a 5 per ogni risposta, dove 1 indica la meno importante e 5 la più importante)



Dal grafico si evince che, in generale, i consumatori hanno dichiarato pareri alquanto positivi su tutte le diverse tipologie di servizi digitali citati nel sondaggio. In particolare quello maggiormente preferito dai consumatori è il “Click&Collect”, cioè la possibilità di effettuare l’acquisto sul canale e-commerce e ritirare il prodotto in negozio senza sostenere costi di consegna (il 75% dei consumatori ha attribuito punteggio 5); successivamente si posiziona il servizio di ricerca dei negozi più vicini che hanno disponibilità del prodotto (68%), ed infine il servizio che consente di ordinare on-line il prodotto esaurito direttamente in negozio (53%).

Allegato: Intervista ad un manager di OVS

Dopo aver analizzato l'azienda dal punto di vista competitivo aver trattato il tema della digitalizzazione del retail, è stata realizzata un'intervista ad un manager aziendale di OVS, al quale sono state poste le seguenti domande:

1. Qual è stato l'approccio di Oviessa all'innovazione e in generale allo smart retailing?
2. Come giudica i risultati raggiunti dopo l'introduzione delle tecnologie all'interno dei vostri store, con particolare riferimento a quello di Milano in C.so Buenos Aires?
3. Cosa crede ci sia da migliorare e quali saranno i prossimi passi nell'ottica di innovazione continua?
4. In quanto tempo prevede un ritorno economico dall'investimento riguardante la digitalizzazione dello store?
5. Viene effettuata dall'azienda una formazione del personale per incentivare i consumatori all'utilizzo delle tecnologie presenti negli store?

Di seguito si propone la risposta, che permette di comprendere il punto di vista del management in relazione agli adeguamenti che l'azienda ha messo in atto per sfruttare le opportunità concesse dalla digitalizzazione della shopping experience:

«L'azienda OVS da più di due anni ha deciso di investire in concept store 2.0, basandosi su digital retailing store in continua evoluzione. Infotainment e shopping experience, infatti, sono due variabili irrinunciabili della più ampia strategia di marketing aziendale. Alla luce di tali nuovi driver, quindi, stati rivisitati tutti gli store di OVS attraverso dei nuovi assetti fortemente imperniati sul supporto tecnologico: grazie alla Internet of Things, il brand prova a utilizzare l'intelligenza degli oggetti.

Dopo aver cambiato il look e gli arredi per trasformare i punti vendita in un coordinato di design e di fashion (quello più fast), l'azienda sta provando ad inventare nuove esperienze immersive fatte di molteplici touchpoint (es.virtual fitting room, magic mirror, app dedicata che consente non solo di accedere

ad ogni tipo di informazione riguardante i prodotti ma anche di ricevere notifiche push personalizzate con logiche di proximity marketing, collezionare virtual point con la OVS Card e pagare direttamente dal proprio device).

Si tratta quindi, di pianificazione degli store cosiddetti phygital, ossia caratterizzati da un'esperienza ibrida, sia fisica sia digitale secondo una pianificazione intelligente (smart retailing). Per ora solo uno store (quello di Corso Buenos Aires) è stato ideato completamente su tale filosofia. Siamo ancora in una fase sperimentale e presto anche altri punti vendita saranno coinvolti da tale rivoluzione. L'azienda sta investendo molto in questa direzione digitale (circa 40 store finora coinvolti su un totale di 500) e con buoni risultati (aumento del fatturato nel I e II trimestre 2016).

Sicuramente va fatto ancora molto per conseguire risultati pienamente soddisfacenti per i quali la partecipazione e la corretta formazione del personale sono requisiti irrinunciabili. Su quest'ultimo punto in particolare, l'azienda ha deciso di raddoppiare il budget in formazione delle risorse umane di front, soprattutto nella migliore capacità di risposta alle esigenze della clientela social.».

7. Conclusioni

OVS si presenta come un'impresa con una strategica posizione sul mercato e con un'ottima solidità dal punto di vista finanziario, fattore che ha permesso un ingente investimento in innovazione e l'avvicinamento ad un approccio multicanale con l'introduzione in-store della “*Digital Shopping Experience*”. Tuttavia, il caso analizzato ha riscontrato delle criticità nel passaggio da una logica *multichannel* ad una logica *omnichannel*, che prevede una sincronizzazione totale tra canali di vendita ma anche una fluida interazione tra il consumatore, gli strumenti digitali e l'ambiente all'interno dello store.

Difatti, l'implementazione di sistemi di realtà aumentata è condizione necessaria ma non sufficiente ad apportare un reale beneficio al consumatore: l'adozione di strumenti e servizi digitali, dovrebbe, infatti, agevolare e velocizzare alcune fasi del processo d'acquisto dello stesso, il quale, in questo caso specifico, assume quasi un atteggiamento di “paralisi” e confusione di fronte ad essi. I risultati sopra riportati, dimostrano come l'atteggiamento del consumatore e la sua sensazione di piacere e divertimento sia cambiata grazie ad una maggiore informazione e conoscenza di servizi digitali messi a disposizione, rilevati nel gruppo di trattamento. Lo stesso non è successo per il gruppo di controllo che, invece, non si è accorto della loro esistenza o non è riuscito a comprenderne le modalità di utilizzo. Quest'ultimo fattore ha aumentato lo stato di confusione del consumatore anziché diminuirlo, venendo così a mancare il primo obiettivo della strategia omnicanale, ovvero sia semplificare la fase d'acquisto.

Un dato, tuttavia, da considerare è la propensione del consumatore a migliorare il proprio processo d'acquisto attraverso l'utilizzo di tecnologie e servizi digitali. L'indagine condotta ai fini di questo lavoro ha riscontrato un atteggiamento positivo del consumatore, il quale considera ancora importante il ruolo del negozio per svolgere l'attività di shopping e ha assunto consapevolezza della possibilità di migliorare l'esperienza d'acquisto usufruendo dei suddetti strumenti.

Pertanto, sulla base dei dati raccolti, si evince che il punto nevralgico delle criticità sopra rilevate sia da ricondurre ad un “anello mancante” della catena omnicanale: il ruolo dell'assistenza ai clienti. La strategia omnichannel prevede una co-immersione dell'addetto alle vendite e del cliente durante l'esperienza d'acquisto, che lo porterà, così, verso una sensazione di fiducia nel brand. Inoltre, se guidato, il consu-

mattore uscirà dallo stato di confusione a cui apparteneva per avere una visione più chiara degli strumenti e del loro utilizzo, abbandonando progressivamente la modalità tradizionale per entrare a far parte del mondo digitale. Quindi, il personale che prende parte alla shopping experience del consumatore deve essere necessariamente formato sulle tecnologie, sul loro utilizzo e sulle tecniche da utilizzare per assistere il cliente durante la sua esperienza d'acquisto digitale. Questo consentirà di incrementare il business e di ottenere un rapido ritorno economico dell'investimento.

BIBLIOGRAFIA

- Barile S., “*Le formule di distribuzione al dettaglio*”, Cedam, Padova, 1996, pp. 239-240.
- Beier, J., GfK Future Buy ,(2016),
- Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2014), How to win in an Omnichannel World, *MIT Sloan Management Review*.
- Bertozi P., “Gli strumenti di intrattenimento a disposizione dell’impresa di distribuzione: costi e benefici”, “*Micro & Macro Marketing*”, n. 3, 2001, pp. 413-430.
- Bird A.C., “*L’economia dell’entertainment*”, in Risciti R. (a cura di), “*Economia e marketing del tempo libero*”, Franco Angeli, Milano, 2002, pp. 413-431.
- Blocher, J.M., Shanker, K., & Venkataramanan, M. A. (2005), Online/ InStore Integration and Customer Retention, *Journal of Service Research*, 313-327
- Botti S., Soscia I., “L’innovazione della distribuzione europea”, in Valdani E., Castaldo S. (a cura di), “*Euromanagement. Scenari competitivi e politiche azienda in un’Europa quasi compiuta*”, Egea, Milano, 1999
- Caputo M., Resciniti R., “*Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: Presupposti e applicazioni*”,
Congresso Internazionale Le Tendenze del Marketing, Università Ca’ Foscari, Venezia, 28-29 novembre 2003, pp. 9-13.
- Castaldo S. & Maiuri C., “*Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*”, Franco Angeli, Milano, 2012, pp. 13-18.
- Castaldo S., “*Retail e channel management*”, Egea, 2008.
- Cuomo M.T.; Metallo, G.,(2013), Sviluppo Manageriale per le imprese, Giappichelli, Torino, 35.
- D’Urso G., “Il sistema del retail e la digitalizzazione che verrà”, <http://www.insidemarketing.it/sistema-del-retail-e-digitalizzazione/>, 21 giugno 2016.
- Degeratu, A. M., Rangaswamy, A., & Wu, J. (2000), Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: The effects of brand name, price, and other search attributes. *Intern. J. of Research in Marketing*
- De Luca P., Vinelli D., “Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell’atmosfera del punto vendita”, “*Micro & Macro Marketing*”, n. 3, 2004, pp. 581-594.
- Demattè, C., (2015), *Omnichannel Customer Management*, come integrare i processi fisici e digitali, Bocconi School of Management, Milano, 21-45
- Donovan R.J. & Rossiter J.R. (, “Store atmosphere: An environmental psychology approach”, “*Journal of Retailing*”, 1982, vol. 58, num. 1;
- Di Gregorio F. e D’amico S., “*Il punto vendita nel settore moda: quando la comunicazione passa attraverso la dimensione emozionale del concept store*”, dal II convegno nazionale della società italiana di marketing “il marketing dei servizi”.
- Evans P., Wurster T.S., "Strategy and the New Economics of Information", “*Harvard Business Review*”,

settembre-ottobre 1997

- Foglio, A.,(2001), Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing, Franco Angeli,Milano, 15, 156-160, 180-186
- Fornari D., “Le nuove dimensioni dei modelli di consumo in Italia”, “*Trade marketing*”, 1995
- Gamba P., Sabbadin E., “Processo d’acquisto e segmentazione nel commercio”, “*Commercio*”, n. 18, 1984, pp. 125-150
- Garzanti, (1993), Il grande dizionario Garzanti della lingua italiana, Garzanti Gulliver, Milano
- Iacobelli, G. (2010). *Fashion Branding 3.0*, FrancoAngeli, Milano
- Kotler, P., (1974) , Atmospherics as a Marketing Tool, *Journal of Retailing*, 49(4), 48-64
- Maizza, A. (2000), Marca e comunicazione nella gestione delle imprese dell’abbigliamento, Cacucci Editore, Bari
- Mehrabian, A. & Russell, J. A., “*An Approach to Environmental Psychology*”, Cambridge, 1974
- Napolitano M.R., De Nisco A., “La rappresentazione dell’identità di marca attraverso i luoghi di acquisto. La brand experience e i flagship store”, “*Industria & Distribuzione*”, n. 2, 2003, pp. 13-30.
- Ornati M., “Oltre il crm: la customer experience nell’era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso”, Franco Angeli, 2011, p. 24
- Pwc,(2015), *Total Retail 2015, Analisi dei risultati per il mercato italiano e confronto con i principali Paesi*,
- Rangaswamy, A. & Van Bruggen, G. H. (2005), Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue, *Journal of Interactive Marketing*
- Ravazzoni R., Petruzzellis L., “Strategie di Vertical Branding del sistema moda italiano di alta gamma”, Esperienze d’impresa, n. 1, 2004, pp. 35-36.
- Resciniti R., “*Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore*”, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004
- Ricotta, F. (2009), *Marketing Multicanale*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, Piacenza
- Sacerdote E., “*Retailization. Sfide, scenari e strategia del retail nel lusso-moda*”, Franco Angeli, Milano, 2016
- Schiro, A. M.,(1989), Two New Stores That Cruise Fashion's Fast Lane, *New York Times*, 46
- Stephens,D., (2013), *The Retail Revival: Reimagining Business for the New Age of Consumerism*, Wiley
- Sousa, R., Amorim, M., Rabinovich, E., & Sodero, A. C. (2015). Customer use of virtual channels in multichannel services: does type of activity matter? *Decision Sciences*
- Valdani, E., *Marketing strategico. Un’impresa proattiva per sviluppare capacità di market driving e valore*, Etas, Milano, p.6

Vescovi T., Checchinato F., “Luoghi d’esperienza e strategie competitive nel dettaglio”, *“Micro & Macro Marketing”*, n. 3, 2004, pp. 595-608.

Zanotti L., *“Smart retail: il negozio 2.0 diventa sempre più intelligente”*.

Sitografia

Confcommercio, Indagine Confcommercio-Format sul negozio nell'era di internet, http://www.ilsole24ore.com/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/ILSOLE24ORE/Online/_Oggetti_Correlati/Documenti/Notizie/2014/09/Indagine-Confcommercio-Format-negozi-internet.pdf, ultima consultazione: 7 ottobre 2016.

Chantal Solpensa, Retailtainment, <http://marketingtechnology.it/glossary/retailtainment/>, ultima consultazione: 29 ottobre 2016

https://www.digital4.biz/executive/approfondimenti/smart-retail-il-negozi-20-diventa-sempre-piu-intelligente_43672154074.htm, 18 Dicembre 2014

http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/US/documents/GfK_FutureBuy_2015_US_Market_Highlights_Shopper_Feb2016.pdf, ultima consultazione: 10 novembre 2016.

<https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/assets/docs/total-retail-2015.pdf>, ultima consultazione: 12 novembre

www.hm.com

www.ovscorporate.it

www.weconomy.it , “*Empowerment, feedback, gamification: c’era una volta il retail?*”, Quaderni per l’impresa collaborativa

www.zara.com