



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**OMNISCANALITÀ AL SERVIZIO DELLA CUSTOMER
EXPERIENCE: IL CASO DI SEPHORA**

**OMNICHANNEL IN THE SERVICE OF CUSTOMER
EXPERIENCE: THE CASE OF SEPHORA**

Relatore:
Prof. Silvio Cardinali

Rapporto Finale di:
Nicole Antonelli

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

<i>Introduzione</i>	1
Capitolo 1 Un nuovo modo di “fare marketing”: l’approccio esperienziale	
1.1 Da un approccio tradizionale ad uno esperienziale	3
1.2 Marketing esperienziale	5
1.3 Customer journey	8
Capitolo 2 Esperienza d’acquisto online e offline	
2.1 Passaggio dalla multicanalità all’omnicanalità	14
2.2 Soluzioni ibride	16
Capitolo 3 Caso Sephora	
3.1 Sephora strategy	19
3.2 Servizi in store	22
3.3 Servizi digitali	25
<i>Conclusioni</i>	27
<i>Bibliografia</i>	29
<i>Sitografia</i>	31

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato si propone di analizzare la customer experience e di come sia necessario che le imprese adottino un approccio omnicanale, ovvero siano propense ad integrare i loro punti di contatto con i clienti, sia online che offline, per rendere l'esperienza di acquisto piacevole.

In un mercato in cui i prodotti sono sempre più simili e il consumatore si è evoluto e ha la possibilità di interagire con le imprese attraverso molteplici canali, le imprese devono spostare l'attenzione sull'esperienza di consumo e cercare di soddisfare i desideri del cliente. Per farlo devono conoscere le loro abitudini, le loro esigenze e ciò che gli piace, per questo è fondamentale avere un rapporto diretto con la clientela che si può creare mediante i touchpoint. Non ci si deve, però, focalizzare su un unico tipo di canale, solo sul negozio fisico o solo sul sito web, perché il consumatore ad oggi, utilizza contemporaneamente una moltitudine di canali per un'unica transazione. È quindi fondamentale integrare tutti i canali per rendere il percorso del consumatore più fluido. Questo ha portato, soprattutto, allo sviluppo del negozio fisico che, per adattarsi allo sviluppo tecnologico e per integrarsi con i canali online, è diventato un punto di contatto che non ha più la finalità esclusiva di vendere il prodotto, ma è un luogo di divertimento, è un luogo in cui le persone si incontrano e instaurano dei rapporti con l'azienda, è un luogo in cui il consumatore si reca per vivere una nuova esperienza.

La tesi è articolata in tre capitoli: nel primo capitolo viene spiegata l'evoluzione del marketing nel tempo, fino ad arrivare al marketing esperienziale e alle sue caratteristiche. Viene, inoltre, analizzato il percorso d'acquisto del consumatore e i modelli di customer journey che si sono sviluppati fino ad oggi.

Nel secondo capitolo viene descritto il cambiamento che hanno avuto le imprese, passando da un approccio multicanale, in cui venivano utilizzati molteplici canali che erano, però, indipendenti l'uno dall'altro, ad un approccio omnicanale, volto ad integrare i touchpoint online e offline delle aziende.

Infine, nel terzo capitolo viene analizzato il caso specifico di Sephora, partendo da riferimenti introduttivi dell'azienda, per poi descrivere le strategie utilizzate per integrare i diversi canali e i servizi messi a disposizione per la clientela.

Capitolo 1

UN NUOVO MODO DI “FARE MARKETING”: L’APPROCCIO ESPERIENZIALE

1.1 Da un approccio tradizionale ad uno esperienziale

Il termine marketing deriva dal verbo inglese “to market”, che significa immettere sul mercato. Infatti, il marketing consiste nel bisogno di far incontrare nel mercato il venditore e il consumatore per soddisfare i suoi bisogni. Il termine, in particolare, fa riferimento all’attività di impresa, la quale nel tempo si è dovuta adattare ai mutamenti dell’ambiente socio-economico in cui operava.

Nel ‘900 lo scopo del marketing era quello di vendere i prodotti a chiunque fosse interessato e, in particolare, le imprese avevano l’obiettivo di massimizzare il volume e la quantità dei prodotti realizzati in fabbrica in un’unità di tempo e di minimizzare i costi di produzione. In quel periodo la domanda era elevata, i prodotti richiesti erano prettamente essenziali e dovevano essere accessibili a tutti con un prezzo non troppo elevato. Un esempio emblematico di quel periodo è sicuramente la Ford modello T. e l’obiettivo di Henry Ford era quello di creare un’auto che costasse poco, per permettere ad una élite bassa di comprarla. In questo caso il marketing assume un ruolo operativo e di supporto alla produzione.

In seguito, le imprese svilupparono la concezione che se un prodotto fosse stato intrinsecamente migliore degli altri, si sarebbe inevitabilmente affermato e avrebbe

avuto successo. Per questo motivo il focus divenne la qualità del prodotto, si pensava che il cliente acquistasse un prodotto sulla base della qualità.

Alla fine della Seconda guerra mondiale, si afferma un orientamento volto alla vendita e il marketing assume un ruolo operativo-creativo, in cui ci si focalizza sulla promozione dei prodotti e servizi, cercando di incentivare il consumatore all'acquisto.

Successivamente diventano sempre più importanti la capacità di differenziare l'offerta e soddisfare i consumatori. La produzione è realizzata al fine di soddisfare i bisogni dei clienti, i quali si trovano al centro di ogni strategia imprenditoriale. Si ha un orientamento al mercato, in cui il marketing assume un ruolo prioritario, non più esclusivamente operativo, ma organizzativo.

In questo periodo si sviluppa la teoria delle 4P, ovvero le leve decisionali che le imprese impiegano per raggiungere i loro obiettivi: creare il prodotto, definire il prezzo, realizzare una campagna pubblicitaria e decidere i canali distributivi. Infatti, il marketing secondo una definizione della American Marketing Association (1988) è definito come “il processo di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo delle decisioni riguardanti il prodotto, il prezzo, la promozione e la comunicazione al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni¹”.

Contestualmente si nota anche un cambiamento nel comportamento d'acquisto del consumatore, soprattutto grazie allo sviluppo della tecnologia e alla diffusione dei nuovi strumenti tecnologici, che hanno modificato le abitudini dei consumatori e i loro stili di vita. L'accesso ad internet consente di effettuare acquisti in qualsiasi luogo e in ogni momento, inoltre, la tecnologia ha reso possibile l'attivazione di canali di collegamento fra imprese e consumatori, attraverso i quali questi diventano protagonisti delle decisioni di acquisto e di consumo.

¹ American Marketing Association (1988).

Grazie alla tecnologia il consumatore è sottoposto ogni giorno ad una moltitudine di informazioni, per questo ad oggi è più consapevole, informato e di conseguenza è anche più esigente. Si ha un nuovo modo di concepire il percorso di acquisto, che non consiste più nel recarsi in un punto vendita con il solo scopo di acquistare un bene, ma vi è la finalità di vivere una vera e propria esperienza. Le imprese, dunque, si stanno focalizzando sull'importanza di far vivere esperienze di consumo significative, per questo si è diffuso il concetto di marketing esperienziale.

1.2 Marketing esperienziale

Come abbiamo anticipato nel paragrafo precedente, nei mercati odierni vi è un nuovo tipo di consumatore, un consumatore più attivo e sempre più informato, che ha acquisito molte conoscenze e di conseguenza è un individuo più competente. Si tratta quindi, di un consumatore che ha sempre più potere e che non va più alla ricerca esclusiva della qualità del prodotto, ma si focalizza per lo più sull'esperienza emozionale.

“In un contesto in cui l'acquisto non è importante tanto per l'utilità che si riceve dal bene/servizio, quanto piuttosto per il valore affettivo e relazionale che ne deriva, l'obiettivo delle imprese è quello di coinvolgere emotivamente il cliente attraverso la creazione di un'esperienza di consumo” (Firat, Dholakia, 1998). Quindi, anche le imprese per convincere i consumatori ad acquisire i prodotti, non si focalizzano più esclusivamente sulla funzionalità del prodotto e sulle sue qualità principali, bensì si focalizzano sulle sensazioni che prova il cliente nel momento in cui utilizza il prodotto o usufruisce del servizio.

Si parla dunque, di marketing esperienziale, una forma di marketing non convenzionale che si è sviluppata negli anni '80/90, teorizzato per la prima volta da Bernd Schmitt.

Il marketing esperienziale è una strategia di marketing che si focalizza sull'esperienza di consumo del cliente, il quale oggi non acquista più solo per soddisfare un bisogno essenziale, ma anche e soprattutto per vivere nuove esperienze e provare nuove emozioni e sensazioni.

La *customer experience* vissuta dal consumatore può essere suddivisa in quattro fasi:

- Prima fase. È la fase detta anticipazione del consumo, caratterizzata dalla ricerca e pianificazione, è la fase in cui si definisce il livello di aspettativa che l'individuo vorrebbe vedere soddisfatto dall'esperienza di consumo.
- Seconda fase. È la fase dell'esperienza di acquisto vera e propria, risultato delle considerazioni e delle scelte effettuate nella fase precedente.
- Terza fase. È la fase in cui viene effettivamente utilizzato il bene acquistato o si usufruisce del servizio.
- Quarta fase. È la fase dell'esperienza vista come ricordo: è il momento in cui si rievoca il passato e si racconta l'esperienza vissuta, traendone un bilancio positivo o negativo.

Oggi l'esperienza è considerata una delle strategie più efficaci per differenziare l'offerta di un'impresa da quella dei concorrenti, infatti, le imprese cercano di lasciare nella mente dei consumatori un ricordo positivo dell'esperienza di acquisto e di consumo, coinvolgendo il più possibile il cliente e suscitando in lui emozioni positive.

Schmitt definisce le esperienze come “eventi privati che si verificano in risposta a una qualche stimolazione [...] e che risultano spesso da un'osservazione diretta e/o una

partecipazione a eventi sia che essi siano reali, fantastici o virtuali”², inoltre ha individuato l’esistenza di cinque tipi di esperienza, i cosiddetti cinque moduli strategici esperienziali (SEM: Strategic Experiential Module):

1. SENSE: è il primo livello di esperienza in cui rientrano tutte quelle esperienze che coinvolgono la percezione sensoriale, ovvero i cinque sensi: vista, udito, tatto, olfatto e gusto. Ha come obiettivo quello di generare delle esperienze sensoriali per incrementare il valore del prodotto o servizio e per rendere riconoscibile l’azienda agli occhi dei consumatori. Un esempio di successo a tal proposito è Lush, che ha saputo sfruttare determinate profumazioni per imprimere il proprio *brand* nella mente dei clienti ed essere così più riconoscibile.
2. FEEL: questo tipo di esperienza si rivolge ai sentimenti dei consumatori, e l’obiettivo è quello di creare esperienze affettive che possono essere la semplice soddisfazione per l’acquisto di un prodotto, oppure emozioni più forti come il senso di appartenenza.
3. THINK: è l’esperienza di tipo cognitivo e creativo, che persegue l’obiettivo di produrre esperienze cognitive nella mente del consumatore, facendo leva sulle capacità intellettive dell’uomo, sulla sua curiosità e sul desiderio di essere sorpreso.
4. ACT: è l’esperienza che coinvolge il cliente in prima persona attraverso azioni corporee, portando il consumatore ad avere delle interazioni fisiche con il prodotto o servizio.

² Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*.

5. RELATE: questo tipo di esperienza è in grado di porre il soggetto in relazione con gli altri individui e con altre culture.

L'azienda, a seconda del tipo di emozione che vuole suscitare nel consumatore, può scegliere un tipo di esperienza o la combinazione tra più tipologie di esperienze.

Questo focus sull'esperienza è dovuto dal fatto che il consumatore ora ha la possibilità di interagire con l'impresa attraverso una molteplicità di punti di contatto.

“La *customer experience* è il modo in cui i clienti percepiscono ogni loro interazione con un'azienda o un *brand*. L'insieme di tutte queste interazioni, che avvengono nei cosiddetti touchpoint, costituiscono le tappe del customer journey”³.

1.3 Customer Journey

Come abbiamo spiegato precedentemente, l'esperienza di acquisto si trova al centro di ogni strategia d'impresa, infatti, attualmente è una delle strategie più importanti su cui focalizzarsi per consentire alle imprese di differenziarsi e ottenere un vantaggio competitivo. Di conseguenza, è diventato fondamentale ricercare soluzioni originali, che possano far vivere al cliente un'esperienza unica nel suo genere e soprattutto che susciti emozioni e sensazioni positive.

Per garantire al cliente un'esperienza ideale, è fondamentale per le imprese capire il comportamento d'acquisto del consumatore e per farlo devono innanzitutto analizzare e comprendere il *customer journey*.

³ Fonte: NCx <http://www.newsandcustomerexperience.it/lexicon/customer-experience/>

Il *customer journey* è il percorso che il cliente effettua dal momento in cui ha il primo contatto con l'impresa, fino al momento della decisione di acquisto, alla quale giunge attraverso i diversi punti di contatto messi a disposizione dall'impresa.

Durante il percorso d'acquisto, il cliente ha numerose interazioni con l'impresa e ciò è possibile grazie ai *touchpoint*, ovvero ai punti di contatto che permettono al cliente di interagire e relazionarsi con l'azienda.

L'impresa per analizzare il percorso del consumatore costruisce una *customer journey map*, ovvero la mappatura del percorso del cliente per analizzare i bisogni ricercati dal cliente, quali *touchpoint* utilizza principalmente e le reazioni che ha a seguito dell'interazione avuta con l'impresa. Questo permetterà all'azienda di risolvere eventuali problematiche e investire sui canali maggiormente utilizzati dal consumatore.

Il customer journey nel tempo ha subito delle modifiche, soprattutto grazie all'utilizzo della tecnologia, che ha permesso di sviluppare nuove modalità per cercare e acquistare prodotti o servizi. In linea generale il percorso ha inizio con una fase pre-acquisto, in cui emerge un determinato bisogno, l'individuo ricerca delle informazioni sul prodotto ideale per soddisfare quel bisogno e infine valuta le diverse alternative. Successivamente si passa alla fase centrale di acquisto, in cui si effettua la scelta del prodotto idoneo a soddisfare quel bisogno. Infine, vi è la fase post-acquisto, che consiste nell'utilizzo del prodotto e nella conseguente soddisfazione o insoddisfazione che ne deriva.

Il termine "percorso decisionale del consumatore" è stato introdotto per la prima volta da Court et Al. (2009) con l'obiettivo di descrivere un processo decisionale e dinamico del consumatore e successivamente sono state sviluppate varie definizioni.

Uno dei primi modelli di riferimento adottato dal marketing per tracciare il comportamento dei consumatori è stato il *purchase funnel*, uno schema che attraverso

cinque fasi spiega il comportamento del consumatore: *awareness*, *familiarity*, *consideration*, *purchase*, *loyalty* (Fig.1).

The traditional funnel

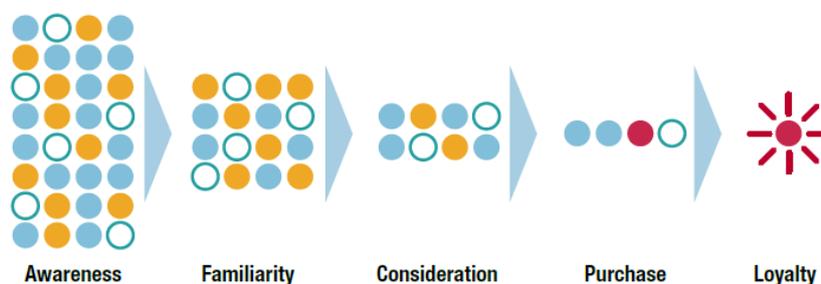


Figura 1: Il modello del *purchase funnel*⁴

Durante la prima fase (*awareness*) il consumatore realizza di avere un bisogno o un problema e cerca una soluzione per soddisfarlo o risolverlo. In questa fase sono presenti tutti i *brand* che il consumatore conosce già. Presa consapevolezza di avere bisogno di qualcosa, l'individuo prosegue con la seconda fase (*familiarity*), che consiste nella ricerca delle informazioni e nella nascita di una maggiore familiarità con alcuni *brand* e i relativi prodotti. Quindi il consumatore prenderà in considerazione solo i *brand* a cui è veramente interessato. In seguito, si procede con la fase nella quale il consumatore paragona i pochi *brand* rimasti, che hanno le caratteristiche da lui ricercate e che potrebbero essere idonei a soddisfare il suo bisogno (*consideration*). Il cliente sceglierà poi, un solo brand e procederà all'acquisto del prodotto che può soddisfare le sue esigenze (*purchase*). Vi è infine, l'ultima fase (*loyalty*) nella quale, se il cliente dovesse rimanere soddisfatto

⁴ Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O. J., (2009), "The customer decision journey", McKinsey

dall'utilizzo del prodotto, potrebbe riacquistarlo e diventare un cliente fedele a quel *brand*. La caratteristica principale è che questo schema descrive l'itinerario del cliente attraverso il ricorso alla metafora dell'imbuto: inizialmente ci sono numerosi potenziali marchi che possono soddisfare il bisogno del consumatore e alla fine del percorso emerge solo un unico marchio e il relativo prodotto, che è stato scelto per l'acquisto.

Con lo sviluppo della tecnologia e dei nuovi canali di acquisto, il consumatore è diventato un consumatore più attivo e sicuramente più informato e il modello ad imbuto non era più adatto dal momento che il consumatore di oggi viene influenzato da molti fattori esterni e di conseguenza i *brand* possono aggiungersi o ridursi in qualunque momento. Per questo motivo viene sviluppato un nuovo modello, elaborato da McKinsey, che prende il nome di *Customer Decision Journey* (Fig.2), volendo intendere l'itinerario che il cliente compie relazionandosi con un'impresa prima del momento dell'acquisto.

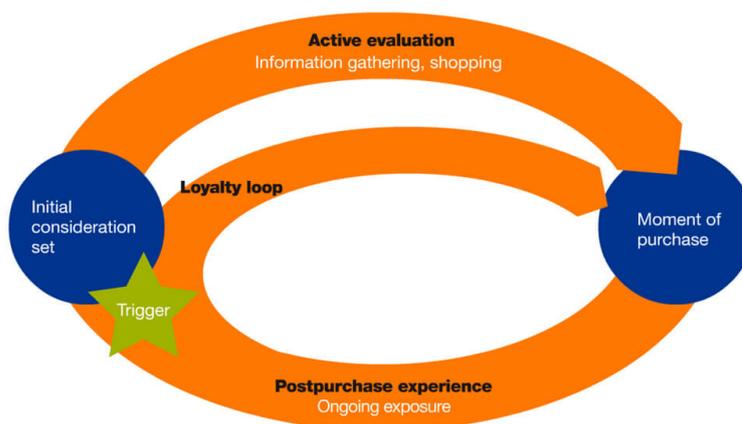


Figura 2 Il modello *Customer Decision Journey*⁵

⁵ Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O. J., (2009), «*The customer decision journey*», McKinsey

Questo modello presenta una forma circolare ed è composto da quattro fasi:

- 1) *Initial consideration*: in questa fase il consumatore prende in considerazione alcuni *brand* sulla base delle esperienze vissute, entrando in contatto con questi. A differenza del modello tradizionale, qui i *brand* possono aumentare o diminuire nelle fasi successive.
- 2) *Active evaluation*: in questa fase il consumatore ricerca informazioni sui *brand* e sui prodotti, valutando le recensioni di altri clienti e confrontando le alternative. La caratteristica che differenzia questo modello dal precedente è che anche i *brand* che inizialmente non erano tra le opzioni di partenze, possono diventare una possibilità di acquisto.
- 3) *Moment of purchase*: è la fase nella quale il consumatore procede con l'acquisto del prodotto che ha scelto.
- 4) *Post-purchase experience*: in questa fase il consumatore, dopo aver utilizzato il prodotto, effettua le sue valutazioni e deciderà se proseguire la relazione con quel *brand* o meno. Per questo le imprese devono focalizzarsi su questa fase e se il cliente dovesse esprimere un giudizio positivo sull'esperienza potrebbe diventare un cliente fedele e attirare ulteriori clienti. Se il cliente rimarrà soddisfatto, probabilmente ricomincerà il journey dalla prima fase e così via, per questo motivo questo modello è descritto come un modello circolare.

Con l'ulteriore sviluppo della rete e delle tecnologie, si sono modificate le dinamiche del processo di acquisto, che viene descritto attraverso quattro fasi:

- 1) *Stimolo*: il consumatore può essere influenzato ad effettuare un acquisto mediante la pubblicità, consigli di altri soggetti o per precedenti esperienze di acquisto.
- 2) *Indagine e riflessione*: fase in cui il consumatore effettua delle ricerche per ottenere informazioni sull'acquisto.

- 3) *Acquisto*: il momento in cui il consumatore decide quale prodotto acquistare e l'acquisto può avvenire online oppure offline.
- 4) *Esperienza e considerazioni*: è la fase post-acquisto in cui il consumatore utilizza il prodotto e fa una valutazione. Nel futuro l'esperienza avuta potrà influenzare la seconda fase di indagine e riflessione oppure può essere un motivo di stimolo all'acquisto.

Nel 2005 un approfondimento di Procter & Gamble ha ridotto il processo di acquisto del consumatore in sole tre fasi:

- 1) *Stimulus*: come spiegato precedentemente è il momento in cui il consumatore viene influenzato dalla pubblicità o esperienze di altri soggetti all'acquisto di un prodotto.
- 2) *First Moment of Truth (FMOT)*: è il momento di breve durata, in cui all'interno di un negozio, il consumatore si avvicina ad un prodotto e decide se comprarlo o meno. È il primo contatto che avviene con il prodotto.
- 3) *Second Moment of Truth (SMOT)*: consiste nell'esperienza di consumo del prodotto che avviene dopo l'acquisto.

Nel 2011 Lecinski rivede questo modello e lo perfeziona, introducendo il concetto dello Zero Moment Of Truth (ZMOF). È il momento in cui il consumatore tramite il suo smartphone o un altro dispositivo tecnologico, cerca informazioni relative al prodotto a cui è interessato. Questa fase si inserisce tra la fase dello stimolo e il FMOT, corrisponde alla fase di indagine e riflessione del modello precedente, ma in questo caso avviene con strumenti tecnologici.

Capitolo 2 ESPERIENZA D'ACQUISTO ONLINE E OFFLINE

2.1 Passaggio dalla multicanalità all'omnicanalità

Nel capitolo precedente abbiamo ampiamente spiegato che cosa è il percorso d'acquisto del consumatore e i suoi sviluppi e abbiamo compreso quanto sia importante per le aziende capire come i clienti utilizzano i vari punti di contatto, per poter garantire loro un'esperienza ottimale. Grazie all'aumento dell'utilizzo di Internet e l'avvento dei social media, il consumatore moderno può essere definito *multichannel*, perché ha la possibilità di utilizzare molteplici canali differenti sia online che offline. Per riuscire a coinvolgere il cliente, l'impresa deve adattarsi alle sue nuove abitudini e dunque deve essere capace di sviluppare, in modo armonizzato, la customer experience del cliente lungo tutti i punti di contatto con cui egli può interagire.

Si parla di multicanalità, poiché le imprese devono riuscire a collocare sul mercato i prodotti e servizi mediante l'utilizzo di più canali. In questo modo, consentono al cliente di avere differenti punti di contatto con l'azienda per entrare in contatto con essa e con i suoi prodotti. Questi canali possono essere online come i siti web, le pagine social, le recensioni dei clienti, le e-mail. Oppure possono essere punti di contatto che possiamo definire offline, come i carrelloni pubblicitari e il punto vendita fisico.

Non tutti i canali sono adeguati ad ogni operazione, bisogna quindi riuscire ad individuare i canali più adatti a rendere più semplice e fluido il percorso d'acquisto, a seconda del target di riferimento e sulla base delle attività dell'impresa.

L'obiettivo principale delle imprese è quello di raggiungere un maggior numero di potenziali clienti, dunque, se un'azienda dovesse vendere i propri prodotti esclusivamente

negli store fisici, potrebbe non riuscire a raggiungere quella categoria di clienti che effettuano maggiormente acquisti online.

Inoltre, è molto importante che le aziende garantiscano una certa coerenza tra i differenti canali, poiché ciascuno di essi deve rappresentare allo stesso modo un *brand*.

Un esempio caratterizzante riguarda la Grande Distribuzione Organizzata, infatti, dopo la Pandemia, a causa delle norme sul distanziamento e dei limiti posti alla vendita dei prodotti non essenziali, la maggior parte dei supermercati permetteva ai clienti di effettuare la spesa online, tramite il sito o l'applicazione del supermercato. All'interno del sito o dell'applicazione la disponibilità dei prodotti viene aggiornata in tempo reale. Il cliente sceglie i prodotti da mettere nel carrello virtuale, per poi procedere con il pagamento. Il cliente può inoltre decidere se ritirare la spesa presso il negozio oppure riceverla direttamente a casa.

Anche la GDO si è adattata, quindi, ai nuovi metodi di vendita improntati sulla tecnologia, per rendere i servizi rivolti al consumatore sempre più comodi e personalizzati.

L'approccio multicanale ha permesso di conseguire molti vantaggi, sicuramente questo approccio consente di ottenere il massimo coinvolgimento del cliente, grazie alla possibilità di utilizzare più punti di contatto. Un altro vantaggio riguarda la maggiore efficacia per quanto riguarda la comunicazione. Utilizzare più canali aumenta la possibilità di raggiungere i clienti attraverso i canali di cui fanno maggiormente uso. Una volta raggiunti, possono essere indirizzati verso il sito dell'azienda e vi è la possibilità che effettuino degli acquisti. Infine, quando il cliente utilizza un *touchpoint*, consente all'impresa di acquisire dati. Ottenere dati relativi al cliente permette di conoscerlo meglio. Comprendendo le sue abitudini, i suoi gusti e i suoi desideri, l'impresa potrebbe avere le informazioni necessarie per sapere ciò di cui ha bisogno quell'individuo.

Nel tempo questo approccio ha incontrato alcune criticità dovute al fatto che si focalizzava sulla necessità di mettere a disposizione dei clienti il maggior numero possibile di canali, ritenendo che il consumatore utilizzasse i canali in maniera distinta. Il consumatore di oggi, invece, utilizza contemporaneamente più canali per la medesima transazione e di conseguenza non ci si deve focalizzare sul numero dei canali, ma principalmente sul fatto che questi debbano essere ben integrati tra loro. Da qui nasce un nuovo approccio, definito omnicanale, che ha l'obiettivo di consentire al cliente di effettuare un percorso di acquisto utilizzando simultaneamente differenti canali, sia fisici che digitali.

2.2 Soluzioni ibride

La crescente digitalizzazione, il miglioramento delle tecnologie, la nascita dei dispositivi mobili e l'utilizzo sempre più frequente dei Social Media, hanno portato i consumatori ad avere ampie aspettative. Di conseguenza le imprese si sono trovate ad introdurre nuovi touchpoint, utilizzati per entrare in contatto con i clienti, ma soprattutto si sono trovate a dover integrare i punti di contatto online e offline, passando da un approccio multicanale ad un approccio omnicanale.

L'omnicanalità è un concetto diventato sempre più importante negli ultimi anni e ha assunto ulteriore rilievo soprattutto nel 2020, a seguito della forte digitalizzazione causata dalla pandemia. Questo fenomeno ha decisamente cambiato il comportamento di acquisto del consumatore che, grazie all'accelerazione dell'utilizzo del digitale, ha cominciato ad effettuare sempre più acquisti online, diminuendo il traffico nei punti di vendita fisici.

L'obiettivo delle aziende che adottano un approccio omnicanale, è quello di rendere l'esperienza di acquisto del consumatore sempre più fluida, permettendogli di passare senza interruzioni da un canale ad un altro, integrando tutti i punti di contatto.

Questa strategia ha portato alla diffusione di due tipologie di comportamenti del consumatore: il Webrooming e lo Showrooming. Quando si parla di Webrooming si fa riferimento al consumatore che effettua una ricerca online su diversi canali, ma poi effettua l'acquisto nel negozio fisico.

Per quanto riguarda lo Showrooming invece, consiste nella tendenza ad entrare nel negozio fisico, valutare il prodotto per poi effettuare l'acquisto online. Le motivazioni che spingono il consumatore ad effettuare l'acquisto online possono essere molteplici, ad esempio può riguardare un fattore economico (i prezzi sono più convenienti), oppure semplicemente quel prodotto non è presente in negozio e quindi si acquista sul sito.

La necessità di integrare tutti i canali che connettono l'azienda al cliente, ha portato anche ad una evoluzione dello store fisico. Quest'ultimo non ha perso la sua importanza, al contrario, il bisogno di integrare i canali online e offline ha portato all'esigenza di adattare il negozio fisico alla digitalizzazione, per garantire ai consumatori un processo fluido. Fino agli anni Settanta lo store fisico era considerato come *point of sale*, ovvero fonte di informazioni riguardanti l'offerta commerciale (prodotto) e soprattutto viene considerato come strumento finalizzato esclusivamente alla vendita dei prodotti, per soddisfare i bisogni essenziali dei consumatori. Vi è poi il passaggio dello store considerato come *point of purchase*, si sposta l'attenzione dal prodotto al cliente, il quale ha modificato il comportamento d'acquisto poiché, oltre al soddisfacimento del bisogno, era anche alla ricerca di ulteriori valori come il divertimento o l'autogrificazione.

Si passa poi alla fase in cui si focalizza l'attenzione sulla shopping experience e lo store diventa *point of permanence*, il negozio assume una veste ludica e ricreativa e il consumatore vi si reca non solo per acquistare beni o servizi essenziali, ma anche per vivere nuove esperienze.

Lo store fisico passa poi da luogo ludico a luogo in cui si possono instaurare rapporti personalizzati e duratori con i clienti. Il negozio è definito, infatti, *point of meeting*, diviene, dunque, un canale utilizzato dalle aziende per comunicare e interagire con i potenziali clienti.

Recentemente è stato conferito al negozio fisico un ruolo ulteriore, legato al fatto di dover considerare il consumatore, un individuo maggiormente consapevole dei suoi acquisti, che prende in considerazione le problematiche socio-ambientali come la sostenibilità. C'è una maggiore attenzione per la qualità della vita che ha indirizzato il consumatore a concentrarsi sulla sua salute e il suo benessere, avvicinandosi ad esempio, sempre di più all'alimentazione biologica. In questo contesto il negozio fisico è definito come *point of education*.

Oggi, invece, lo store ha un ruolo di *point of shopping journey*, che si concretizza nell'integrazione tra offline e online. Le imprese oggi, devono continuare ad investire sul negozio fisico, ma per garantire un'esperienza d'acquisto ideale per il consumatore, devono integrarlo con gli sviluppi della digitalizzazione. Lo store rimane sempre un punto fondamentale del customer journey, poiché solo nel negozio i clienti possono l'esperienza d'acquisto avendo un contatto diretto il prodotto, toccandolo e provandolo.

L'obiettivo centrale delle imprese deve essere quello di creare degli spazi dove il cliente possa sperimentare il prodotto e deve essere talmente coinvolto, da voler trascorrere tempo all'interno del punto vendita, per poi arrivare anche ad acquistare il prodotto. Per

farlo l'azienda deve raccogliere informazioni relative al cliente, tracciare il profilo di ciascun consumatore in modo tale da comprendere i suoi gusti e desideri. In questo modo potrà utilizzare tutti i touchpoint a disposizione e sulla base delle esigenze di quel cliente, rendere la sua esperienza di acquisto estremamente personalizzata.

Nel capitolo successivo andremo ad analizzare il caso specifico di Sephora e di come questa azienda sia riuscita a integrare perfettamente i suoi punti di contatto sia online che offline. In particolare, andremo a vedere come sia riuscita a sviluppare lo store fisico adattandolo alla digitalizzazione.

Capitolo 3

CASO SEPHORA

3.1 Sephora strategy

Sephora nasce con il nome di Shop 8, una profumeria della città francese di Limoges fondata da Dominique Mandonnaus. Il primo negozio di Parigi risale al 1970.

Nel 1993, Shop 8 acquista una catena di negozi cosmetici in Francia, di proprietà Boots e per questo, successivamente, la compagnia subisce un percorso di *rebranding*⁶ con il nuovo logo: Sephora. Nel 1997 viene acquisita da LVMH (Louis Vuitton and Moët Hennessy), catena di fama mondiale dei prodotti di lusso.

Nel 1998 Sephora ha aperto nuovi store in Giappone, Stati Uniti, Spagna, Regno Unito, Portogallo e Italia, espandendosi ulteriormente. Un anno dopo è stato inaugurato il sito

⁶ Il rebranding è un cambiamento strategico dell'identità di un marchio, negozio o prodotto e consiste nel rinnovamento del nome, logo, brand identity o strategia di comunicazione di un'azienda.

internet “Sephora.com”, permettendo ai clienti di effettuare acquisti in qualunque momento e in qualunque parte del mondo.

Oggi il presidente dell’azienda di Sephora è Chris de Lapuente (CEO) e grazie a lui Sephora è diventata una delle maggiori potenze nel mondo del beauty, soprattutto grazie al suo assortimento di prodotti di molteplici categorie, il servizio di esperti e un interattivo ambiente di shopping.

Oggi sono presenti circa 2600 store in 35 Paesi e ogni negozio rivende più di 250 *brands*, offrendo prodotti di bellezza, tra cui i trucchi, prodotti per la cura del viso, prodotti per il corpo, profumi e prodotti per la cura dei capelli.

L’obiettivo di Sephora è quello di incoraggiare i clienti ad avvicinarsi e approfondire il mondo del beauty, attraverso una vendita al dettaglio che assicura una piacevole esperienza di acquisto, estremamente personalizzata. Infatti, nel 2019 Sephora ha annunciato: “We belong to something beautiful” (apparteniamo a qualcosa di bello). La sua mission statement è: crediamo che il compito di definire la bellezza spetti a ciascuna persona mentre il nostro è quello di celebrarla. Insieme, supportiamo e incoraggiamo coraggiose scelte nel beauty e nella vita. Il nostro scopo è quello di ispirare fearlessness (coraggio, tenacia, senza paura)”⁷.

Il motivo del suo successo è dovuto soprattutto alla rivoluzione della modalità di vendita tradizionale, offrendo la possibilità di provare i prodotti direttamente negli store. In ogni negozio c’è la possibilità di testare i prodotti esposti, è possibile inoltre assistere a delle beauty classes oppure chiedere direttamente consigli al personale. Alcuni dei negozi di Sephora sono dei Beauty Hub (Fig.3), ovvero dei negozi all’avanguardia, dotati di tecnologia avanzata. Questa tipologia di negozi ha lo scopo principale di far vivere

⁷ Sephora’s mission and vision statement analysis - Mission statement academy- Gen 12 2019

un'esperienza unica al cliente. Infatti, in questi beauty hubs, sono presenti degli Ipad e degli specchi interattivi, che consentono di provare i prodotti grazie alla realtà aumentata.



Figura 3 Beauty Hub di Sephora ⁸

L'azienda ha cercato anche di focalizzarsi sull'innovazione, infatti è stato creato un Innovation lab, ovvero un laboratorio situato a San Francisco, che si occupa di ricercare, sviluppare, testare e lanciare nuove offerte e tecnologie per rendere l'esperienza di acquisto nei negozi sempre più interattiva e piacevole per i clienti.

Un altro elemento che caratterizza la strategia di Sephora consiste nell'aver continue interazioni con i clienti tramite la folta community. Sephora ha creato una "Beauty board", ovvero una piattaforma social, accessibile dal sito web, dove i clienti possono interagire mettendo mi piace ai look che preferiscono, taggare un prodotto che hanno utilizzato e condividerlo con la community.

Per garantirsi un maggior numero di clienti fidelizzati, Sephora ha creato un programma fedeltà, che varia da Paese a Paese. In Italia il programma fedeltà permette al cliente, sulla base degli acquisti effettuati presso uno store di Sephora o sull'applicazione o in

⁸ Fonte: <https://www.sephora.it/servizi-in-store.html>

alternativa sul sito, di accumulare giornate di acquisto e punti. Queste giornate di acquisto e i punti permettono al cliente di ottenere dei buoni sconto e gli viene data la possibilità di partecipare a specifiche promozioni.

Sephora è l'azienda che per eccellenza adotta un approccio omnicanale, quindi, cerca di integrare i punti di contatto con i clienti, sia online che offline, in modo che il consumatore possa essere sempre accompagnato durante il suo percorso d'acquisto. Infatti, dal 2018 ha avviato una fusione dei team del retail fisico e digitale. Sephora ha integrato i suoi store fisici con quelli virtuali, dotando i punti vendita di piccoli Smartphone, tramite cui effettuare l'acquisto di prodotti che non sono più disponibili nello store fisico.

Ora andremo a focalizzarci nel dettaglio sui servizi che l'azienda offre al cliente, sia dal punto di vista digitale che fisico.

3.2 Servizi in store

Nel paragrafo precedente abbiamo spiegato come Sephora adotti una strategia omnicanale, cercando di integrare tutti i punti di contatto sia online che offline.

Per quanto riguarda gli store fisici, l'azienda si è impegnata ad offrire ai clienti dei servizi aggiuntivi, che potessero rendere l'esperienza di acquisto piacevole e consentissero di interagire con l'azienda.

Uno dei servizi offerti riguarda la diagnosi dei capelli, viene data la possibilità di avere un'esperienza gratuita, in cui degli esperti analizzano la tipologia del capello del cliente e lo guidano nella ricerca dei prodotti adatti alla cura dei suoi capelli.

Vi è anche un servizio dedicato alle pieghe e trattamenti, pensato per le persone che hanno poco tempo ma vogliono comunque avere un perfetto hair styling.

Un ulteriore servizio riguarda la cura della pelle, in particolare l'azienda consente di scegliere fra tre tipologie di trattamenti: face Glow Express, Gym Express e il trattamento stagionale. Il cliente può anche fare un test con degli esperti per capire che tipologia di pelle ha e quali sono i prodotti necessari per prendersene cura.

Vi sono, infine, i servizi relativi al make-up, infatti, negli store fisici ci sono dei truccatori professionisti che offrono la possibilità di avere una consulenza gratuita di qualche minuto, per capire quali sono i prodotti più adatti al suo viso oppure possono effettuare dei make-up completi durante sessioni di trenta minuti. C'è anche la Brow Bar Benefit, ovvero dei servizi esclusivamente dedicati alle sopracciglia, come l'epilazione o la tinta, a pagamento.

È stato poi introdotto recentemente un servizio di Armocromake-up, ovvero l'analisi del colore stagionale, corrispondente alla tonalità della pelle, che aiuta il cliente a capire quali sono i colori dei trucchi più adatti.

In particolare, grazie all'approccio omnicanale e soprattutto grazie allo sviluppo tecnologico, lo store fisico di Sephora utilizza tecnologie all'avanguardia per migliorare la customer experience. Un esempio è il Color IQ, un sistema che dopo aver scansionato la superficie dermica del viso di un cliente e dopo averne individuato il tono, gli associa un color IQ, ovvero un codice utilizzabile per cercare fondotinta, correttori o prodotti per le labbra, adatto al tono della pelle (Fig.4)



Figura 4 Sephora color IQ⁹

All'interno degli store sono stati apposti degli specchi 3D, grazie alla partnership con ModiFace. Questi specchi sono dotati di realtà aumentata e permettono agli individui di provare virtualmente i prodotti in vendita.

Viene anche offerta l'esperienza di fragrance IQ, durante la quale il cliente effettua un quiz in cui risponde alle domande relative alle sue preferenze in un Ipad apposto all'interno dello store. Al termine del quiz verranno fornite delle alternative di profumi che possono essere adatti alle esigenze del cliente.

⁹ Fonte: <https://www.prnewswire.com/news-releases/sephora--pantone-color-iq-the-most-scientificallly-precise-foundation-matching-device-now-available-exclusively-at-sephora-163844006.html>

3.3 Servizi digitali

Per quanto riguarda i servizi digitali, è importante sottolineare che uno dei successi di Sephora, è stato proprio la sperimentazione nel mobile shopping. È stata la prima azienda a creare un'app e un sito mobile. Grazie alla tecnologia è riuscita, inoltre, a garantire ai suoi clienti delle esperienze di acquisto estremamente personalizzate. Tramite l'utilizzo della realtà aumentata, nel 2016 è stata lanciata l'app Virtual Artist, che consente di realizzare un trucco virtualmente (Fig.5).

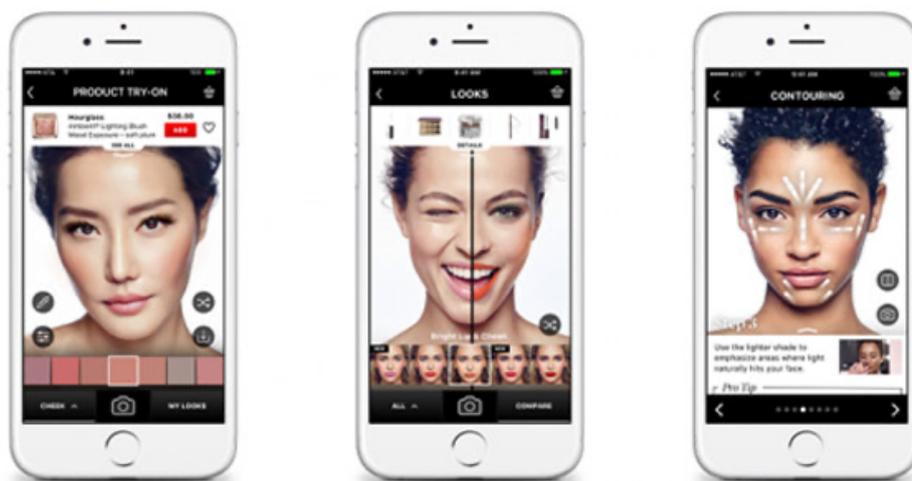


Figura 5 App Virtual Artist di Sephora ¹⁰

All'interno dell'app ci sono dei truccatori professionisti e influencer, che effettuano dei tutorial in cui spiegano come realizzare dei look e attraverso l'opzione *Split Screen*, è possibile visualizzare quel make-up direttamente sul nostro viso.

Il successo di questa app è dovuto soprattutto alla precisione della fotocamera, che consente di applicare qualsiasi prodotto perfettamente, come se fossero veri. Tutto ciò è

¹⁰ Fonte: <https://www.vanities.it/2017/10/10/app-virtual-artist-di-sephora/>

possibile grazie all'innovata tecnologia fornita da ModiFace, un'azienda informatica, con cui Sephora ha creato una partnership.

Sephora si è focalizzata molto sulla personalizzazione della customer experience, in particolare ha introdotto un assistente di prenotazione per i servizi offerti dall'azienda. I clienti comunicano con un *chatboat*, tramite l'elaborazione del linguaggio naturale (PNL), riuscendo ad avere conversazioni simili a quella con un amico. Tramite questo *chatboat*, i clienti possono prenotare il servizio di cui vogliono usufruire, scegliendo il luogo, la data e l'orario.

Un'altra soluzione per la personalizzazione dell'esperienza di acquisto, sono i quiz introdotti dall'azienda. Attraverso questi quiz, i clienti rispondono ad alcune domande, che aiutano l'azienda a capire di quali prodotti ha bisogno. Inoltre, l'azienda utilizza i risultati di questi quiz, per offrire ai clienti dei consigli personalizzati.

Sephora è riuscita anche a trovare una soluzione per permettere ai clienti di avere una conversazione diretta con degli esperti, infatti, ha introdotto le cosiddette *Beauty Digiclass*, che sono delle vere e proprie lezioni dove i *brand* introducono le novità, spiegano le modalità di utilizzo dei prodotti e offrono consigli utili.

Sono delle lezioni di 40 minuti, in cui viene data la possibilità anche allo spettatore di fare domande e intervenire.

Oppure si possono fare delle *Beauty Call*, che sono delle chiamate individuali di 20 minuti, che si possono fare con gli esperti di Sephora, per chiedere una consulenza personalizzata.

CONCLUSIONI

Il seguente elaborato si è posto l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda: “in che modo le aziende possono garantire una customer experience ideale per il cliente moderno?”

Da questo elaborato emerge l'importanza per le imprese di adottare una strategia omnicanale, per riuscire a garantire un'esperienza di acquisto positiva per il cliente e che riesca a coinvolgerlo.

Quest'ultimo, grazie allo sviluppo tecnologico ha subito un cambiamento, in quanto è divenuto più informato e consapevole, di conseguenza e si aspetta che le imprese riescano a fargli vivere esperienze nuove.

L'attuale ambiente interconnesso ha contribuito a creare nuovi touchpoint, che consentono al cliente di interagire con le imprese. Lo sviluppo di nuovi punti di contatto ha portato le imprese a dover ideare delle strategie che sfruttino i nuovi metodi di relazionarsi con i consumatori, sia fisici che virtuali. Lo sviluppo tecnologico, il cambiamento del consumatore e lo sviluppo di nuovi touchpoint hanno contribuito al passaggio di un approccio multicanale, volto all'utilizzo di molteplici canali indipendenti tra loro per comunicare con il cliente, ad un approccio omnicanale, volto all'integrazione dei canali fisici e virtuali.

La tecnologia è in continua evoluzione e il futuro della customer experience sarà sempre più connesso e digitale. La chiave per il successo è, sicuramente, riuscire ad anticipare i tempi, conoscere prima degli altri concorrenti quali sono i desideri dei consumatori, per farlo le imprese devono continuare a sviluppare nuovi punti di contatto e integrarli tra loro.

In conclusione, un'integrazione dei canali offline e online è fondamentale al fine di realizzare percorsi di acquisto che assicurino un'esperienza per il cliente.

Ciononostante, oggi non tutte le aziende sono riuscite ad integrare perfettamente tutti i touchpoint, ci sono ancora aziende che si avvalgono esclusivamente di canali online e altre che non si sono adattate alla digitalizzazione e che utilizzano come unico punto di contatto lo store fisico.

Sicuramente, l'obiettivo per il futuro, sarà quello di riuscire a raggiungere una realtà di mercato in cui tutte le imprese riescono a far percepire al cliente una certa continuità tra i canali di interazione, cercando sempre di differenziarsi dai concorrenti.

BIBLIOGRAFIA

- Bonfanti A. (2018) Customer shopping experience. Le sfide del retail tra spazio fisico e digitale. Torino: Giappichelli.
- Bornstein Julie, McGinn Daniel, 26 giu 2014, How Sephora Reorganized to Become a More Digital Brand, Harvard business review
- Cavallieri M., 2002, Sedotto da emozioni e desideri ecco il consumatore autonomo. La Repubblica, 21/05/2002
- Chocarro R., Cortiñas M., & Villanueva M.-L. (2013). Situational variables in online versus offline channel choice. *Electronic Commerce Research and Applications*
- Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O. J., (2009), “*The customer decision journey*”, McKinsey
- Edelman D. C., Singer M., (2015), “*The new consumer decision journey*”, McKinsey Company
- Ferrero G. (2018), Marketing e creazione di valore, II edizione, Torino: Giappichelli.
- Fornari E., Multichannel retailing, Egea, Milano, 2018.
- Goersch D. (2002). Multi-channel Integration and Its Implications for Retail Web Sites.

- Jorge Teixeira (2012), Customer experience modeling: from customer experience to service design, *Journal of Service Management*, Vol. 23 No. 3, 2012
- Richardson, A. (2010). *Using customer journey maps to improve customer experience*. Harvard Business Review
- Rodriguez Marisa, 7 dic 2014, Sephora behind the glass case, Auburn University
- Sands S., Ferraro C., Campbell C., & Pallant J. (2016). Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*.^[L]_[SEP]
- Tiziano Vescovi e Francesca Cecchinato, Luoghi di esperienza e strategie competitive nel dettaglio, *Micro e Macro Marketing*, a. XIII, N.3, dicembre 2004
- Wolny J., & Charoensuksai N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*

SITOGRAFIA

- <https://blog.transactionale.com/2021/04/13/il-caso-di-successo-di-sephora-digitalizzazione-e-omnicanalita-al-servizio-dellesperienza/>
- <https://www.byrdie.com/sephora-facts>
- <https://www.gcimagazine.com/retail/news/21859008/sephora-unveils-sephora-innovation-lab>
- <https://www.glossariomarketing.it/significato/marketing/>
- <http://www.hyperlabs.net/ergonomia/busetti/dimensioni/38.html>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/conad-con-pandemia-cambiati-carrello-e-modalita-acquisto-2021-sara-piu-lento-ADPzmq9>
- <https://www.ilsole24ore.com/art/programmi-fedelta-visione-globale-gamification-e-reward-esperienziali-futuro-loyalty-management-AEQhetOC>
- <https://www.lvmh.it/le-maison/distribuzione-selettiva/sephora/>
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>
- <https://mission-statement.com/sephora/>
- <https://mysephorabeautycoach.it>
- <https://www.pierotaglia.net/il-percorso-dacquisto-tra-zmot-fmot-e-smot/>
- <http://savedev.blogspot.com/2013/09/introduzione-al-customer-journey.html>
- <https://www.sephora.com/beauty/about-us>
- https://www.sephora.it/account-general-conditions_IT.html
- <https://www.sephora.it/servizi-in-store.html>
- <https://www.strategiaecontrollo.com/it/che-cose-il-marketing-strategico/>