UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in ECONOMIA e MANAGEMENT - MARKETING

DAL RETAIL TRADIZIONALE AL RETAIL 4.0: GLI EFFETTI DELLA PANDEMIA DA COVID-19. L'ESPERIENZA DELLA MAISON GUCCI

From traditional retail to retail 4.0: the effects of the Covid-19 pandemic. The maison Gucci experience

Relatore: Chiar.mo
Prof. Federica Pascucci

Tesi di Laurea di:
Agnese Stroppa

Anno Accademico 2020 – 2021

RINGRAZIAMENTI

Ai miei genitori, per avermi aiutata a percorrere questo difficile ma indimenticabile percorso e per avermi insegnato a non arrendermi mai.

Al mio Riccardo, per essere da sempre la mia colonna portante e per non aver mai smesso di credere in me. Per avermi fatta sentire sempre speciale e mai sbagliata anche nei momenti difficili.

A Chiara, mia sorella, per portare sempre tanta allegria e luce nella mia vita.

A Ilaria, Sofia e Marika, per aver condiviso con me tutti questi anni e per essersi dimostrate delle ottime compagne di avventure.

A Elisa, la prima scoperta bella di questo percorso, per essere stata la coinquilina che tutti vorrebbero.

Ad Alessandra, la mia fidata compagna di università e di vita, per avermi sempre aiutata quando ne avevo bisogno.

INDICE

INTRODUZIONE **9**

CAPITOLO 1 – LA RIVOLUZIONE DIGITALE E L'IMPATTO SUL MONDO DEL RETAIL

1.1. La rivoluzione digitale: inquadramento del fenomeno e analisi dei fattori principali che lo hanno generato 12

1.2. L'evoluzione del retail: il passaggio dal retail 1.0 al retail 4.0 19

1.3. L'applicazione delle nuove tecnologie nelle imprese retail: alcuni esempi 25

1.4. I fondamenti dell'omnicanalità 31

1.5 L'omnicanalità come fattore competitivo. Le realtà Intimissimi e Amazon 47

1.6. Consumatore e omnicanalità 62

CAPITOLO 2 – FONDAMENTI E STRUMENTI DELL'OMNICANALITÀ

2.1. Le 10 regole per un'omnicanalità perfetta 73

2.1.1. Prima regola: 'Be Invisible' 73

2.1.2. Seconda regola: 'Be Seamless' 75

2.1.3. Terza regola: 'Be a Destination' 77

2.1.4. Quarta regola: 'Be Loyal' 79

2.1.5. Quinta regola: 'Be Personal' 81

2.1.6. Sesta regola: 'Be a Curator' 86

2.1.7. Settima regola: ‘Be Human’ 90

2.1.8. Ottava regola: ‘Be Boundless’ 93

2.1.9. Nona regola: ‘Be Exponential’ 98

2.1.10. Decima regola: ‘Be Brave’ 99

2.2. Approfondimento delle tecnologie chiave dell’omnicanalità 101

2.2.1. Camerino virtuale (smart mirror) 101

2.2.2. Chioschi interattivi (totem) 105

2.2.3. Vetrine interattive 108

2.2.4. Visore di realtà aumentata e realtà virtuale 110

2.2.5. QR Code, Beacon e Near Field Communication 116

CAPITOLO 3 – LE IMPLICAZIONI PER LE IMPRESE DEL PERIODO PANDEMICO

3.1. Il periodo pandemico: il contesto generale 122

3.2. La rivoluzione tecnologico-organizzativa portata dal Covid-19 125

3.2.1. Digitalizzazione delle interazioni con i clienti e della catena di approvvigionamento 125

3.2.2. Aumento delle offerte digitali 127

3.2.3. Accelerazione di altri processi 129

3.2.4. Strategia fondata sulla tecnologia per primeggiare sul mercato 133

3.3. Il mercato del lusso: quali possibili scenari futuri e come muteranno i suoi consumatori? 137

3.4. Strategie aziendali per reagire alla crisi 144

CAPITOLO 4 – L'ESPERIENZA DEL BRAND GUCCI

4.1. Prefazione 148

4.2. Maison Gucci: percorso storico-tecnologico dal 1921 a oggi 149

4.3. Gucci durante la pandemia 155

4.3.1. Slancio creativo e cambiamenti nel periodo pre e post Pandemico 155

4.3.2. Influencer marketing durante la pandemia 158

4.3.3. Impegno Gucci durante il periodo pandemico 159

4.4. Leadership e innovazioni tecnologiche di Gucci 161

4.4.1. Analisi della digitalizzazione di Gucci, report 'Digital Competitive Map' 161

4.4.2. Innovazioni tecnologiche nel retail 167

4.5. Negozi fisici esperienziali 176

4.5.1. 'Gucci Wooster' 176

4.5.2. Gucci Pin 179

4.5.3. 'Gucci Garden' 183

4.6. Considerazioni sul percorso di digitalizzazione del retail di Gucci 186

CONCLUSIONI 187

BIBLIOGRAFIA 192

SITOGRAFIA 196

INTRODUZIONE

Attualmente, in seguito alla trasformazione digitale subita dal retail, l'esperienza d'acquisto si è via via evoluta e diversificata. Se solo fino a qualche anno fa, per fare acquisti, ci si recava nel negozio fisico, ora la trasformazione digitale ha completamente stravolto questa routine rendendo tutte le fasi del processo (dalla scelta del prodotto, valutazione, comparazione del prezzo e acquisto finale) possibili sia nel negozio fisico che online. Questo nuovo trend può essere etichettato sotto il nome di omnicanalità. La fine del 2019, a causa della pandemia tutt'ora in corso, ha ulteriormente accelerato questo processo portando a un'inevitabile spinta all'utilizzo del digitale e costringendo le aziende a intraprendere un approccio strutturato e cosciente basato sull'omnicanalità. L'importanza dell'argomento è evidente in quanto, d'ora in poi, qualsiasi esperienza d'acquisto dovrà confrontarsi con questa realtà, presentare più touchpoint possibili per avere un maggior numero possibile di punti di contatto con i clienti o fallire. L'omnicanalità si distingue per essere un'evoluzione significativa rispetto alla cross-canalità e alla multi-canalità, posizionando il consumatore al centro di un sistema basato sull'interconnessione tra tutti i touchpoint disponibili per l'acquisto.

L'ambito di questa tesi è stato quello di analizzare l'evoluzione del retail partendo dalle sue prime fasi, riferite dalla letteratura del settore ai primi anni del 1900, fino a giungere ai giorni attuali; l'evoluzione del retail è stata, dapprima, sviluppata

senza riferimento a un settore specifico (Capitolo 1 e Capitolo 2) per poi essere contestualizzata (Capitolo 3 e Capitolo 4) al settore del lusso nella moda e in un'ultima analisi a una maison specifica: la maison Gucci. In questo percorso di studio, dopo aver analizzato l'evoluzione della tecnologia nel retail e la nascita dell'omnicanalità tramite l'analisi della letteratura italiana e internazionale, si sono esaminati, nel terzo capitolo, i cambiamenti e le nuove applicazioni tecnologiche che hanno permesso al mondo del retail di attraversare, seppur con ingenti perdite, il periodo pandemico causato dall'infezione da Covid-19. Si è anche approfondito, grazie agli studi di indagine di esperti del settore (Altagamma, McKinsey e Contactlab), la proiezione economica e i target del mercato del lusso nel periodo post pandemico. Nel quarto capitolo, infine, si è mostrato, vero obiettivo del lavoro, come in termini pratici la maison Gucci abbia concretizzato questo percorso evolutivo evidenziando gli aspetti e le tecnologie introdotte dall'azienda nel retail. Il periodo scelto per l'analisi approfondita del caso è stato quello a partire dal 2011 fino al 2021. In questi anni la maison ha presentato periodi di crescita sia economica che creativa e forti slanci di innovazione tecnologica spingendola a essere l'azienda leader nella Digital Customer Experience. Questo è il motivo per cui si è incentrato lo studio su Gucci che ha incarnato e attuato in maniera innovativa, spregiudicata, guidando il cambiamento e non subendolo, i principi chiave proposti dalla letteratura 'kotleriana' per una vera trasformazione del retail in 4.0. L'osservazione del fenomeno si è attuata tramite un'analisi esplorativa e qualitativa senza però la

possibilità di accedere a informazioni primarie fornite direttamente dall'azienda basandosi, quindi, solo su fonti secondarie (articoli accademici, articoli di giornale, riviste online e siti web).

CAPITOLO 1

LA RIVOLUZIONE DIGITALE E L'IMPATTO SUL MONDO DEL RETAIL

"Il digitale è come l'elettricità: è un 'abilitatore' invisibile che consente di dar vita a prodotti, servizi ed esperienze che in alcuni casi si integrano con quelli preesistenti, in altri li sostituiscono tout court" (Kotler e Stigliano, 2018)

1.1. LA RIVOLUZIONE DIGITALE: INQUADRAMENTO DEL FENOMENO E ANALISI DEI FATTORI PRINCIPALI CHE LO HANNO GENERATO

Rivoluzione digitale. Negli ultimi anni si sente sempre più parlare di tale fenomeno intendendo quel periodo, iniziato a partire dagli anni Cinquanta nei paesi industrializzati del mondo, che ha visto il passaggio da una tecnologia meccanica e analogica a una tecnologia di tipo digitale e che è proseguito fino ai giorni nostri attraverso varie fasi. Infatti è solo a partire dal 2002 che si può parlare di una vera e propria Era digitale, ovvero il momento in cui si riesce a immagazzinare una maggiore quantità di informazioni in tale formato, piuttosto che analogico. Si può quindi affermare che "la rivoluzione digitale, altro non è che una rivoluzione del modo di trattare le informazioni: la digitalizzazione dell'informazione permette di

trattare informazioni di tipo diverso, precedentemente veicolate da mezzi di comunicazione differenti, con lo stesso strumento" (Gregori e Pascucci, 2019).

Sono state diverse le tecnologie che hanno modificato e che stanno tutt'oggi modificando la nostra quotidianità. La più grande innovazione è stata sicuramente la nascita di Internet e del conseguente World Wide Web. Internet viene definito come "la rete di collegamenti informatici a livello planetario che permette la connessione e la comunicazione tra loro di reti locali di computer e banche dati, rendendone disponibili agli utenti le informazioni nella forma di immagini, filmati, ipertesti, musica" (https://languages.oup.com/google-dictionary-it/). Internet, prima di essere chiamata così, si chiamava Arpanet, dal nome dell'agenzia americana che l'aveva progettata: l'Arpa (Advanced Research Project Agency). Il progetto di questa rete nacque dall'intuizione del generale americano Dwight David Eisenhower e fu poi sviluppato dall'Arpa da lui creata nel 1957. Nel 1965 in seguito agli studi di Leonard Kleinrock, Paul Baran e Donald Davies, si riuscì a trasmettere i dati su questa rete con idee di sviluppo globali così che nel 1967 lo psicologo Larry Roberts presentò il progetto Arpanet. Ma come si è passati all'Internet da noi oggi conosciuto? È solo nel 1973 grazie al lavoro di due ingegneri, Vinton Cerf e Bob Kahn, che definirono le regole Tcp/Ip (Transfer Control Protocol/Internet Protocol), ovvero l'utilizzo di un protocollo di rete universale (scambio dati indipendente dalle piattaforme tecnologiche utilizzate), che sarebbe poi diventato lo standard di comunicazione per il trasporto dei dati sulla rete a commutazione di

pacchetto, pensata nel 1965 da Kleinrock, Baran e Davies. Quindi è da quando cominciarono a essere usati questi protocolli Tcp/Ip che la rete cominciò a chiamarsi Internet, come la conosciamo oggi. Successivamente, questa grande invenzione venne arricchita con la nascita del Web, un programma che navigava in Internet e ne restituiva la parte grafica e multimediale creando Internet come lo conosciamo oggi. La sua nascita è fissata convenzionalmente il 6 agosto 1991 quando un capo ricercatore del Cern, Tim Barners-Lee, ebbe l'intuizione di rendere la rete popolare anche tra i non addetti ai lavori pubblicando il primo sito Web. A quell'epoca si parlava ancora di Web 1.0 in cui l'unico scopo delle sue pagine, composte essenzialmente da documenti di tipo testuale con poche immagini e prevalentemente statici, era quello di fornire informazioni agli utenti. C'era poca interattività, per questo era più simile a un libro che ai siti che conosciamo oggi. Quindi, da un punto di vista prettamente aziendale, questa prima forma di Web era composta da siti, portali e piattaforme di servizi nei quali gli utenti potevano solo navigare, consultare il catalogo virtuale dei prodotti, approfondendone le caratteristiche, e acquistare dai siti Web delle aziende. Il flusso comunicativo così creato era unidirezionale, ossia mirava al mercato di riferimento senza esplorare né condividere i desideri e le proposte dei consumatori.

Con gli anni, poi, questo fenomeno si è evoluto fino ad arrivare al concetto di Web 2.0, termine che si fa risalire dell'editore americano Tim O'Reilly grazie alla 'Web 2.0 conference' di O'Reilly Media alla fine del 2004, ossia una piattaforma dove le

pagine abbandonano il concetto di semplici documenti statici, e diventano delle pagine in cui tutti gli utenti possono continuamente creare, pubblicare e modificarne i contenuti. Infatti, ci troviamo in una nuova forma del Web dinamico e che cambia sia nella forma che nei contenuti, in quanto la rivoluzione tecnologica ne ha semplificato la condivisione tanto che possono essere facilmente pubblicati da tutti gli utenti: si comincia a parlare di user-generated content. Ciò contrasta con i siti dell'era Web 1.0 in cui le persone erano limitate a visualizzare i contenuti in modo passivo e dove questi ultimi erano creati e pubblicati esclusivamente da esperti del linguaggio HTML: tutto il mondo dei social network, dei forum, dei blog, di strumenti come Wikipedia ne sono l'esempio più palese e più classico. Quindi il Web 2.0 è contraddistinto da uno spiccato livello di interazione tra il sito Web e l'utente, permettendo una comunicazione partecipativa dove chiunque può apportare il suo contributo nella diffusione dei contenuti presenti in Internet, diventando accessibili a tutti.

Negli ultimi anni, invece, si è cominciato a studiare sui prossimi sviluppi del Web, tanto che si comincia a parlare di Web 3.0. Dare una definizione precisa di tale fenomeno risulta difficile anche se possiamo riassumere i suoi punti costituenti:

- trasformazione del Web in un Database[1];

[1] Database: archivio di dati strutturato in modo da razionalizzare la gestione e l'aggiornamento delle informazioni e da permettere lo svolgimento di ricerche complesse.

- la presenza del Web semantico, ovvero il Web 3.0 non sarà più un semplice contenitore di parole/immagini/filmati, ma un contenitore di concetti dotato di strumenti in grado di cercare con precisione, mettere in relazione, capire automaticamente il significato dei contenuti e di ragionare su di esso;
- l'Internet of Things (IoT), intendendo con tale neologismo l'estensione di queste nuove tecnologie al mondo degli oggetti di tutti i giorni, diventando così 'intelligenti' avendo la capacità di rilevare e comunicare informazioni e modificare il loro comportamento in funzione di esse;
- sfruttamento al meglio delle tecnologie basate sull'intelligenza artificiale[2], come ad esempio il machine learning, capace di interagire con il web in modo quasi umano selezionando i contenuti più idonei in base alle preferenze dell'utente. Si pensi ad esempio all'utilizzo che le aziende fanno delle chatbot, ovvero dei robot virtuali che vengono progettati per simulare una conversazione con un essere umano;
- la presenza del Web potenziato, ovvero un Web capace di influenzare la realtà come non era mai successo prima, grazie ai Social (Social references);
- la presenza del Web 3D, ovvero la trasformazione del Web in una serie di spazi in 3D;

[2] AI: "capacità di un sistema di interpretare correttamente i dati esterni, apprendere da essi e utilizzarli per raggiungere obiettivi e compiti specifici attraverso un adattamento flessibile" (Kaplan e Haenlein, 2019)

- lo sviluppo dei concetti di realtà virtuale e di realtà aumentata. La prima rappresenta un potente strumento che permette di visualizzare in modo tridimensionale ambienti e oggetti fisici e di interagire con questi in tempo reale in forma virtuale fornendo una sensazione di immersione e di presenza nell'ambiente ricostruito. La realtà virtuale pone, quindi, gli utenti all'interno di un'esperienza in cui essi sono immersi e in grado di interagire con mondi virtuali in 3D dove possono essere simulati tuti i sensi: la vista, l'udito, il tatto e, persino, l'odore. La realtà aumentata, invece, coincide con l'ambiente reale dove si aggiungono elementi virtuali tramite tecnologia digitale. Si ha, quindi, una sovrapposizione all'interno del medesimo campo visivo di due layer informativi, uno reale e uno virtuale, che permette di ottenere uno strato maggiore d'informazioni e consente una migliore interazione e percezione degli oggetti con l'ambiente che li circonda.

Fig. 1.1 - Le tre fasi del Web

Fonte: https://www.carraro-lab.com/2019/12/29/cose-il-web-3-0/

Queste grandi innovazioni sono state affiancate da un'altra rivoluzione tecnologica, ovvero la rivoluzione *mobile* che ha portato alla nascita di dispositivi utilizzabili in mobilità (quali smartphone, tablet, pc portatili ecc…) che consentono di accedere alle risorse messe a disposizione dalla Rete Internet senza la necessità di una posizione fissa. Infatti, al giorno d'oggi, l'accesso Internet è prevalentemente *mobile*: più del 50% della popolazione ne usufruisce in tal maniera. Come riportato dal sito dell'Eurostat "l'utilizzo di dispositivi mobili per accedere a Internet è notevolmente aumentato nell'UE: se tre persone su quattro (75%) ne avevano accesso nel 2012, ora più di due su cinque (43%) si sono connesse servendosi di un computer portatile o di un cellulare/tablet, lontano da casa o dal posto di lavoro". L'utilizzo di questi dispositivi per accedere a Internet si è sviluppato per completare o integrare le connessioni fisse più tradizionali (da casa, dal luogo di lavoro, dal luogo di studio o da un internet point). Tale fenomeno ha comportato da un lato un maggior utilizzo delle risorse in Rete da parte di un numero sempre più ampio di persone, che riescono a navigare più facilmente e da qualsiasi luogo, dall'altro lo sviluppo o addirittura la nascita di tante nuove attività digitali che hanno trovato un terreno molto fertile nel nuovo scenario mobile, tanto che ci sono attività svolte sempre più solo ed esclusivamente da mobile: si pensi all'utilizzo dei social media, in particolare dei social network (Facebook, Instagram, Twitter…), alla nascita della messaggistica istantanea (WhatsApp e Telegram), l'utilizzo di app *mobile*, la ricerca delle informazioni utilizzando motori appositamente progettati mobili, i QR

CODE, i *mobile* site. Quindi, lo sviluppo di tutte queste nuove tecnologie ha impattato enormemente sulla nostra quotidianità e sul nostro modo di vivere, si pensi ad esempio ai social media che sono diventati talmente pervasivi da rappresentare dei 'luoghi' dove le persone trascorrono il proprio tempo, tanto che le imprese hanno dovuto adattarsi al fine di poter arrivare al consumatore nel modo più ottimale possibile. Prima di analizzare ciò che questo cambiamento ha portato in maniera tangibile nel mondo delle aziende, analizziamo i cambiamenti subiti dai contatti, dalle relazioni, tra consumatore e venditore con l'analisi dell'evoluzione del retail.

1.2. L'EVOLUZIONE DEL RETAIL: IL PASSAGGIO DAL RETAIL 1.0 AL RETAIL 4.0

Si presenta ora un breve excursus storico in merito all'evoluzione del retail dai primi anni del Novecento fino a oggi. Infatti, quando si parla di 'Retail 4.0', è necessario definire che il termine indica un punto di arrivo dopo il superamento di tre fasi distinte:

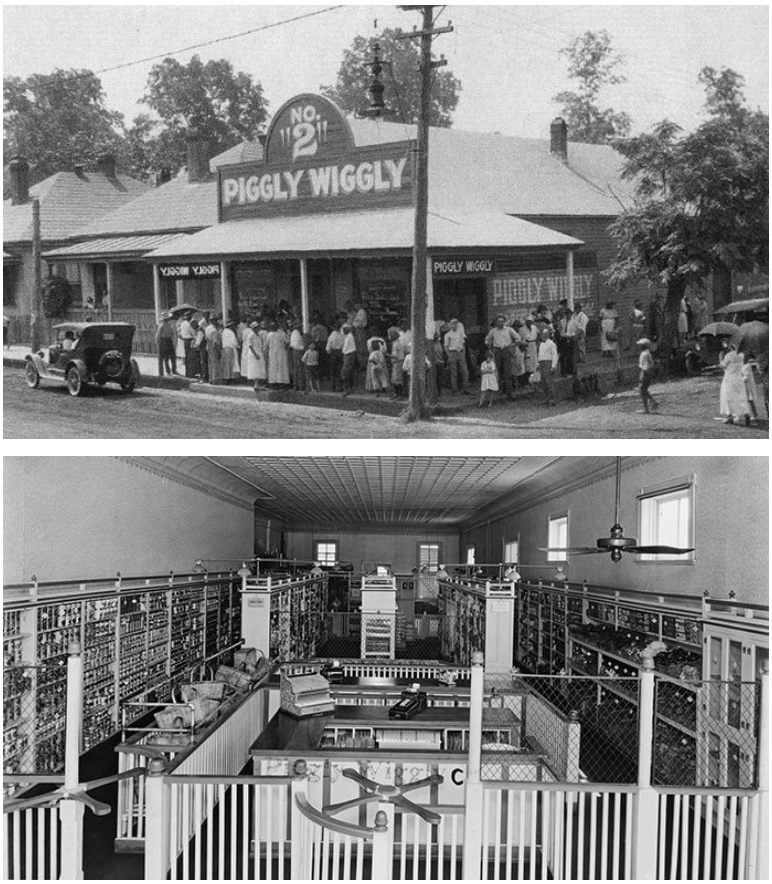
- *Retail 1.0: le origini del supermercato moderno*

È la fase di passaggio dalle tradizionali botteghe, in cui il proprietario serviva il cliente con professionalità, ai punti vendita, ovvero i supermercati in cui i consumatori potevano toccare con mano e scegliere i prodotti a cui erano interessati, inserendoli essi stessi nel carrello della spesa. La nascita di questa nuova forma di

negozio viene fatta risalire agli anni ’30 negli USA, in seguito al successo del primo negozio self-service Piggly Wiggly aperto a Memphis (Tennessee) nel 1916 il quale aveva un’organizzazione tale da articolare un percorso ideale al suo interno che permetteva ai clienti di acquistare i prodotti in totale autonomia. Questo è stato un enorme passo avanti dal punto di vista dei consumi se si pensa che prima dell’avvento dei supermarket le persone erano abituate a effettuare i loro acquisti nelle drogherie il cui funzionamento era ben diverso e lasciava meno discrezionalità al cliente: si consegnava al commesso la lista delle necessità e si attendeva che questo andasse sul retro del negozio a cercarle, scegliendo esso stesso il prodotto per il cliente. Per cui “niente più proprietario di bottega che sceglie per il cliente, molti più acquisti dovuti alla modalità del «vedo qualcosa, quindi la voglio»" (Bonfanti, 2017). Nacque così il concetto di supermercato moderno, che riscosse un così ampio successo da portare il marchio ad avere dieci anni dopo più di 2500 punti vendita in tutti gli Stati Uniti organizzati in questo modo.

Il vantaggio principale di questa nuova forma era che i consumatori potevano recarsi in un unico posto per acquistare tutto ciò di cui avevano bisogno, avendo a disposizione un’ampia scelta e risparmiando tempo.

Fig. 1.2 - Primo negozio Piggly Wiggly a Memphis (Tennessee)



Fonte: https://www.finedininglovers.it/articolo/il-primo-supermercato-della-storia-nasceva-100-anni-fa-foto

- *Retail 2.0: la nascita dell'ipermercato*

Tale fase nacque con la formula *everything under one roof*, che significava il vendere qualsiasi cosa sotto un unico grande tetto. Ci troviamo nei primi anni Sessanta, anni in cui il brand americano Walmart, seguito l'anno successivo dal parigino Carrefour, inaugurava questo nuovo concept, ovvero uno store in cui

proporre qualsiasi tipologia di merce. Gli ipermercati erano dei punti vendita di dimensioni superiori ai 2.500 m² che offrivano prodotti alimentari e articoli di largo consumo volti a soddisfare i bisogni dei clienti a un prezzo estremamente conveniente. Fu sempre Walmart che individuò una soluzione ancora più innovativa negli anni Duemila proponendo di comprendere sotto lo stesso tetto anche altre attività come bar, ristoranti, cinema, che spingessero le persone a rimanere più tempo in quei luoghi e di frequentarli anche per altre motivazioni prolungandone la permanenza media complessiva.

- *Retail 3.0: l'era dell'e-commerce*

L'e-commerce avviatosi a metà degli anni Novanta a seguito della digitalizzazione e dell'avvento del commercio elettronico, è quello strumento che permette a tutta una serie di transazioni, quali la raccolta delle informazioni, la scelta, l'ordine, il pagamento, l'evasione dell'ordine e la fase post vendita, di essere effettuate tramite Internet, diffuso in maniera capillare grazie allo sviluppo di dispositivi mobili, quali smartphone, tablet e pc. Il caso più eclatante è sicuramente la fondazione di Amazon da parte di Jeff Bezos, nato come un venditore di libri online. Bezos, nell'analisi fatta da Kotler[3], fin da subito, propone due innovazioni che avrebbero contraddistinto l'evoluzione e il successo del portale, e segnato la differenza con i

[3] Philip Kotler (Chicago, 27 maggio 1931) è S.C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing presso la Kellogg School of Management della Northwestern University di Evanston, Illinois. Viene considerato uno dei pionieri del marketing sociale nonchè indicato come il quarto "guru del management" di tutti i tempi da Financial Time.

negozi fisici concorrenti (le librerie tradizionali): innanzitutto introduce la possibilità per tutti gli utenti di scrivere le proprie recensioni, permettendo così agli altri consumatori di usufruire di tali informazioni nel loro processo decisionale d'acquisto, inoltre comincia ad utilizzare il sistema di raccomandazione creato per consigliare gli utenti in maniera diretta alle loro esigenze, in base alle preferenze di ricerca evidenziate nel sito. In questo ambito si può vedere che, come riportato dall'Ansa (2020), a seguito del Covid-19, il 36,4% dei consumatori ha pensato di acquistare online prodotti che prima acquistava in negozio, tanto che molti settori da sempre molto lontani da tali modelli di business hanno dovuto adattarsi a questa nuova situazione. Proprio per questo motivo, secondo il consorzio Netcomm[4], il settore dell'e-commerce crescerà più dell'economia mondiale raggiungendo un aumento del 55%.

- il Retail 4.0

Corrisponde all'era attuale e si caratterizza per aver estrapolato il meglio delle ere precedenti e per averlo innovato grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie. È l'epoca in cui i consumatori non fanno più distinzioni tra fisico e digitale in quanto sono abituati a utilizzare i due canali in maniera intercambiabile e senza interruzione e, quindi, si aspettano esperienze di acquisto sempre più coerenti indipendentemente dalla metodologia con cui si interfacciano con l'azienda.

[4] Consorzio Netcomm: "Digital Hub Italiano per l'evoluzione delle Imprese verso il mondo dei consumatori Consumatori digitali nel mondo" (https://www.consorzionetcomm.it/chi-siamo/).

Quindi, i retailer devono differenziarsi significativamente in modo che i clienti li preferiscano ai competitor nel canale sia fisico che online: è per questa ragione che oggi si sente sempre più parlare di retail 4.0, intendendo con tale termine quella situazione in cui le aziende cercano di rendere l'esperienza di acquisto un tutt'uno collegando l'ambiente online e il negozio fisico. È in tale contesto che molti studiosi hanno prospettato la scomparsa dei retailer tradizionali. "A un primo sguardo si direbbe che il retail tradizionale versi in condizioni molto critiche, in quanto negli anni più recenti un numero elevatissimo di punti vendita ha chiuso i battenti in tutto il mondo e, dato il crescente successo dell'e-commerce, si tenderebbe ad additare proprio la rivoluzione digitale come principale responsabile di questo declino" (Kotler e Stigliano, 2018). Infatti, da quando lo shopping online si è guadagnato l'attenzione delle decisioni di acquisto da parte di una grande fetta della popolazione mondiale, il negozio fisico ha accusato il colpo subendo la chiusura di svariate attività. Dato l'elevata scomparsa di un numero elevato di retailer, molti studiosi si sono spinti a parlare di 'Armageddon', ovvero di apocalisse, anche se, nella realtà dei fatti sarebbe sbagliato parlare di una progressiva scomparsa dei retailer tradizionali in quanto di fronte a tale situazione questi hanno modificato, e stanno modificando ancora oggi, le loro strategie al fine di rimanere competitivi. Si tratta, in sostanza, di rivedere il modello classico che ha prevalso negli ultimi decenni e che però, nel contesto di una nuova Era digitale, sta dimostrando la sua inadeguatezza: a differenza di ciò che avveniva prima, è necessario che le imprese

diffondano la loro presenza in tutti i vari canali, consentendo quindi ai clienti di passare dall'uno all'altro indifferentemente, garantendo così un'esperienza omnicanale completa e soddisfacente. Nell'intreccio continuo tra mondo fisico e mondo digitale "anche se non è immediatamente evidente la configurazione che prenderà il Retail 4.0 nei prossimi anni, sono da tener in considerazione determinati trend: i clienti si aspetteranno un diverso tipo di esperienza d'acquisto; la tecnologia continuerà a creare maggior richiesta di trasparenza da parte dei consumatori alle imprese; i retailer dovranno prestare attenzione anche ai concorrenti indiretti; la continua convergenza tra dispositivi mobili e vendita al dettaglio aumenterà; il tracciamento e l'analisi dei dati dei clienti diventerà sempre più importante; la logistica diventerà più agile" (McKinsey&Company, 2017).

1.3. L'APPLICAZIONE DELLE NUOVE TECNOLOGIE NELLE IMPRESE RETAIL: ALCUNI ESEMPI

Sono molti gli esempi che si possono riportare riguardo l'applicazione di queste nuove tecnologie nelle imprese: si pensi ai Gucci Pin, ovvero degli store temporanei utilizzati dal brand Gucci per "presentare esperienze immersive che raccontino a tutto tondo i nuovi progetti della maison" (https://mvcmagazine.com/lesperienza-del-gucci-pin-di-milano/). La casa della moda dalla doppia 'G' ha presentato questo nuovo progetto in diverse città internazionali, come Parigi, Milano, Seoul e Hong

Kong. La sostanza è quella di un pop-up store[5], ma il progetto ideato da Alessandro Michele (il direttore creativo della maison) è ben più articolato con apparizione anche su Google Maps. Ogni Gucci Pin è personalizzato secondo temi specifici e accompagnato da un'esperienza digitale immersiva e interattiva rendendo l'esperienza shopping ancora più coinvolgente, grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie offerte dal Web 3.0 come la realtà aumentata. Tutto questo permette un forte collegamento tra virtuale e reale con l'utilizzo anche di app progettate da Gucci stessa e filtri studiati per Snapchat e Instagram così da consentire agli utenti di sperimentare in anteprima i temi Gucci Pin.

Fig. 1.3 – Gucci Pin a Hong Kong

Fonte: https://www.fashiontimes.it/2019/11/gucci-pin-negozi-temporanei-interattivi/

[5] Pop-up store: è un negozio temporaneo che ha una durata variabile da pochi giorni a poco più di un mese.

Nel 2011 anche il colosso dell'elettronica Apple ha aperto l'Apple Store Grand Central a Manhattan, nello storico atrio al centro della famosissima stazione ferroviaria Grand Central terminal, muovendo così i suoi primi passi nel mondo digitale. I servizi innovativi che vengono offerti in questo nuove concept store sono diversi: si pensi, ad esempio, al Personal Pickup ovvero una funzione dell'app Apple Store gratuita che permette all'utente di fare acquisti in qualsiasi luogo direttamente dall'iPhone e di ritirare i prodotti una volta che arriva in stazione, oppure si pensi alla nuova funzione EasyPay che, attraverso l'app ufficiale disponibile su Apple Store, offre la possibilità ai clienti di acquistare e pagare un accessorio in negozio semplicemente posizionando la fotocamera dell'iPhone verso il codice a barre di un prodotto e decidendo se acquistarlo pagando con il proprio account iTunes.

Fig. 1.4 - Apple Store Grand Central (Grand Central Terminal Manhattan)

Fonte: https://www.slashgear.com/the-future-of-retail-apples-grand-central-station-store-23204181/

Altre aziende che hanno beneficiato in maniera anche maggiore di questa evoluzione e fruizione tecnologica sono state quelle del settore informatico videoludico. Una precursrice è stata la ditta Valve che il 12 settembre 2003 ha attivato la piattaforma Steam che si occupa di distribuzione digitale, gestione di diritti digitali, modalità di gioco multigiocatore e messaggistica istantanea. Questa piattaforma viene tutt'ora usata per gestire e distribuire una vasta gamma di giochi, alcuni in esclusiva, e i loro relativo supporto. Tutte queste operazioni vengono effettuate via Internet. All'epoca il mercato videoludico subì un forte scossone e cambiamento perché si passò da una versione solo fisica di fruizione a una versione anche svincolata dal supporto fisico e utilizzabile su più macchine compatibili con le richieste hardware del software nelle quali era installato il client di Steam. Fu una creazione digitale dell'ecosistema videoludico che comprendeva la fruizione, le recensioni, eventuali aggiornamenti e l'utilizzo dello stesso prodotto su più macchine, ottenendo un successo enorme. Una volta effettuato l'acquisto, invece di ricevere tramite spedizione postale il gioco fisico (la scatola, il disco o il codice seriale), il contenuto viene immediatamente aggiunto alla propria libreria per essere acquisito tramite download digitale. Esso viene anche registrato sui server della piattaforma, in modo da poter riscaricare il contenuto senza riacquistarlo nuovamente e, come menzionato in precedenza, poterlo utilizzare su diverse 'macchine'. Quindi il dinamismo, l'elevata competizione e la complessità del mercato dei videogiochi hanno reso necessari particolari accorgimenti da parte delle

aziende del settore stesso al fine di fronteggiare adeguatamente la concorrenza e i fenomeni di pirateria. In questo modo la Valve Corporation, oltre ad aver realizzato videogiochi di grande successo, è riuscita a creare una piattaforma digitale proprietaria dove gli utenti, oltre ad acquistare, possono condividere i loro pareri sui prodotti acquistati, richiedere assistenza con risposta pressoché immediata sia da parte degli altri utenti che da parte del team Steam, scaricare demo[6] dei prodotti volgendo sempre di più verso il concetto di omnicanalità.

È interessante riportare anche il caso di Patrizia Pepe che amplia la sua offerta e-commerce con un servizio on-demand (sviluppo condotto congiuntamente con Google), che dà all'utente la possibilità di scoprire più da vicino le collezioni disponibili online e di essere guidati nello shopping da un Sales Virtual Assistant per realizzare un'esperienza d'acquisto totalmente calibrata sulle necessità e gusti del cliente.

Da non dimenticare anche che molte imprese hanno dovuto accelerare lo sviluppo della loro parte digitale a seguito delle conseguenze dovute all'emergenza mondiale Coronavirus. Un esempio lampante è offerto dall'agenzia italiana Say What? (fondata nel 1995 a Milano) che ha presentato soluzioni evolute di live communication per realizzare sfilate, showroom e presentazioni di collezioni virtuali, visti i tantissimi posticipi di eventi e fiere che non hanno permesso di

[6] Demo: versione dimostrativa del prodotto o non contenente tutte le feature finali o completo ma fruibile per un tempo limitato.

incontrare “fisicamente” i propri target. Le presentazioni delle collezioni ai buyer diventano una vetrina virtuale, con interfaccia interattiva e manichino virtuale ruotabile a 360° che indossa l’abito; l’ambiente dello showroom fisico è ricostruito in 3D fotorealistico insieme ai capi e modelli della collezione da presentare. La struttura delle sfilate è diventata quella del ‘digital catwalk’ trasmesso in streaming, dove modelle e modelli sfilano in una vera location o in un ambiente ricreato graficamente in 3D tramite le moderne tecnologie di digitalizzazione. Qual è stato il tocco per coinvolgere ancora di più il pubblico? Rendere l’esperienza ancora più interattiva e partecipativa: gli invitati che possiedono l’invito per l’evento possono scegliere il proprio personaggio virtuale (avatar) che li rappresenterà seduto tra il pubblico nello show virtuale.

Questo fenomeno non ha coinvolto soltanto le imprese di grandi dimensioni ma ha avuto profonde ricadute anche su medie e piccole imprese. Il caso che si riporta è quello di DIS, una startup marchigiana di scarpe su misura Made in Italy e totalmente personalizzabili, la quale ha creato un’app che scannerizza i piedi e le scarpe su misura. L’app, per ora disponibile nella sola versione iOS, permette di conoscere la conformazione del piede e la taglia da acquistare per ogni modello di scarpa tramite un foglio A4 e lo scatto di tre foto per ogni piede. Da qui, poi, si avvia il processo di creazione e realizzazione della calzatura permettendo un netto risparmio sia per l’azienda che per l’ambiente e amplificando la felicità del cliente che vede così realizzata in pratica la sua scarpa ideale.

1.4. I FONDAMENTI DELL'OMNICANALITÀ

Diversi studi accademici, condotti nell'ultimo decennio, hanno evidenziato quali sono le regole fondamentali per una trasformazione omnicanale delle aziende. Per la creazione di uno schema di riferimento per attuare una completa transizione verso l'omnicanalità e per valutare lo stato di maturità delle imprese italiane rispetto a questa transizione, l'Osservatorio Omnichannel Customer Experience del Politecnico di Milano ha svolto, nell'anno 2017, una survey su un campione di aziende medie e grandi (circa 150), ha realizzato l'analisi della letteratura in merito e ha condotto centinaia di interviste lato domanda e offerta focalizzandosi sulle business unit che presidiano le relazioni con il cliente. Così facendo ha formalizzato tre pilastri su cui va fondato il modello omnicanale. Il primo pilastro richiede di raccogliere tutti i dati presenti nell'azienda e confrontarli/unirli a quelli che arrivano dalle mobile app, dai negozi fisici e dai partner di filiera: mettere in contatto tutte le possibili informazioni strutturate o destrutturate è il primo aspetto fondamentale su cui basare l'approccio omnicanale. Il secondo punto è rappresentato dalla big data analysis che permette, trattando i dati, di renderli utili per avere una vista unica sul cliente. Il terzo e ultimo pilastro consiste nel massimizzare l'efficacia dell'iterazione con i clienti. Questi fondamenti si sono sviluppati in stretta collaborazione e interscambio con i manager delle aziende intervistate dove è emerso in maniera costante l'importanza dell'ascolto quotidiano del cliente. Come riportato da Annasara Bonandrini, Enterprise Marketing Manager Emea (Adobe

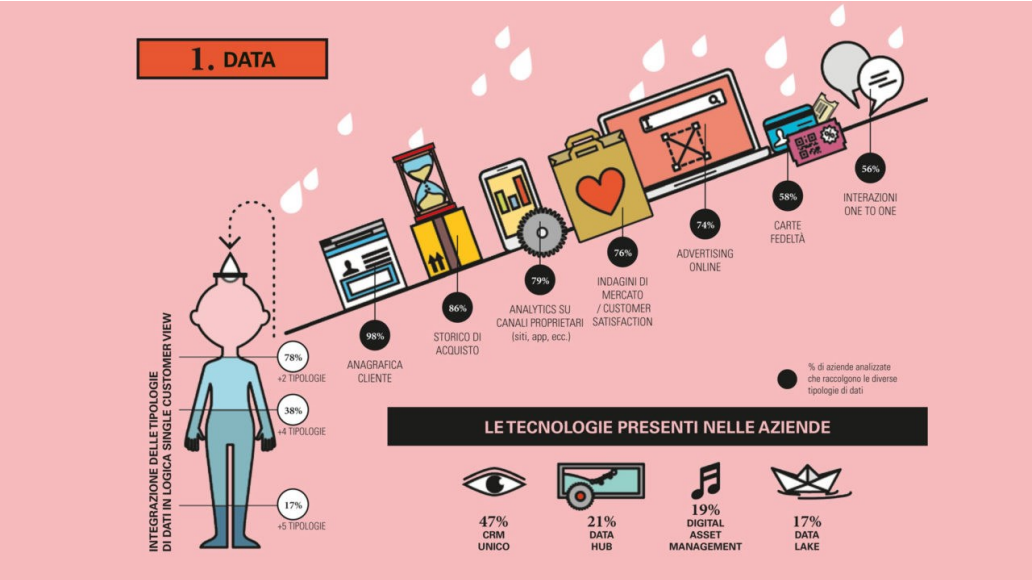
Systems Italia[7]), «*Dal nostro punto di vista, nella pratica, l'approccio a questo tema deve prevedere un ascolto quotidiano del cliente, l'avere una cultura aziendale basate sull'engagement (che presuppone l'essere profondamente convinti del fatto che fidelizzazione significa aumentare le vendite), riuscire a combinare creatività dei contenuti e scienza (ossia la potenza dei dati) e, naturalmente, scegliere le tecnologie giuste per fare tutto questo*». Queste relazioni devono poi essere focalizzate in base alle aree geografiche di interesse: «*Gli approcci* – ha aggiunto Fabio Maglioni, Country Manager di Splio[8] – *cambiano a seconda delle geografie; per esempio, nel mondo occidentale è ancora importante utilizzare mail, impostare i contenuti con tecniche SEO e così via. In Cina, invece, è fondamentale lavorare sui social, basti pensare che WeChat ha 750 milioni di iscritti. Non vorrei trascurare tra l'altro la televisione che, nonostante quel che si possa pensare, secondo me resta un touchpoint importante perché sempre più multimediale*». Un altro punto di vista importante è quello di Federico Rocco, Ceo di Kettydo+[9], il quale ha riportato che «*Il fine delle aziende è avere un branding content nella propria strategia omnicanale, al fine di veicolare tutti e solo i contenuti davvero efficaci per ingaggiare e fidelizzare il cliente*».

[7] Adobe Incorporated: è una software house statunitense nota soprattutto per i suoi prodotti di video e grafica digitale.
[8] Splio: software house internazionale specializzata nella customer experience.
[9] Kettydo+: digital agency focalizzata sulla creazione di piattaforme e progetti realizzati per migliorare la relazione tra persone e brand.

Nella survey in questione è emerso che soltanto il 10% delle aziende interpellate si è profusa in un'integrazione di dati e canali; d'altra parte, le aziende che sono risultate poco o nulla attive in una strategia omnicanale sono state il 48%. A metà strada tra queste due posizioni troviamo i Data first con l'8% sul totale che, pur avendo lavorato a una lettura integrata delle informazioni, non hanno integrato i touchpoint e, con il 34%, troviamo i Quick Winner che hanno avuto una scarsa integrazione dei dati ma hanno lavorato sui canali. A tal proposito Nicola Spiller, Direttore dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience, si è espresso affermando che «*In media i dati che le aziende integrano, per lo più, sono quelli anagrafici, lo storico d'acquisto e quelli generati dalle carte fedeltà. C'è sicuramente molta immaturità riguardo la capacità di fare insight e sono ancora pochissime le imprese che si preoccupano di tracciare il customer journey del cliente. Durante la ricerca ci aspettavamo di scoprire che alcuni settori sono più avanti di altri, ma ciò non è avvenuto: l'immaturità rispetto a questi argomenti è cross-sector. Sicuramente le aziende che hanno un forte commitment da parte del top management sono più veloci, ma è importante anche il coinvolgimento e il riuscire a introdurre sistemi di misurazione che consentano di monitorare il raggiungimento degli obiettivi*». Altro aspetto importante è l'integrazione tra fisico e digitale come sottolineato da Davide Zibetti, Managing Director Accenture

Interactive[10], il quale ha affermato che «*L'integrazione tra il fisico e il digitale è un punto di arrivo e deve essere vista come un'ottima opportunità per ottimizzare l'experience mitigando la debolezza di un canale con i punti di forza di un altro*». Ciò che è stato espresso in questi tre pilastri fondamentali è schematizzato e approfondito nei tre grafici seguenti integrati con le percentuali dell'analisi eseguita.

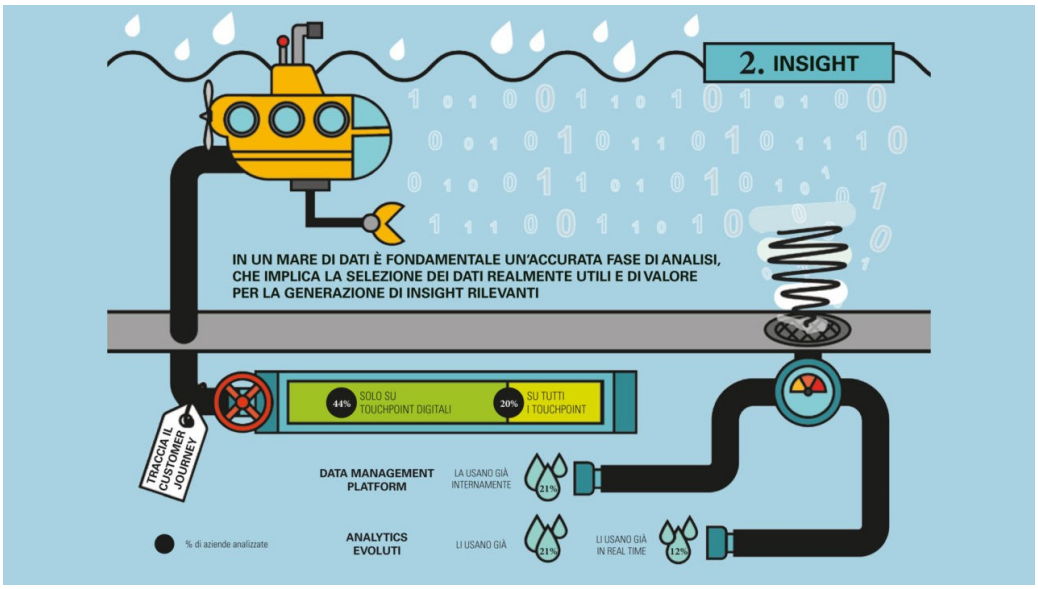
Fig. 1.5 - Primo pilastro: raccolta di tutti i possibili dati



Fonte: https://www.notiziariochimicofarmaceutico.it/2017/12/07/omnicanalita-tutti-ne-parlano-poche-aziende-la-usano-al-meglio/schermata-2017-12-07-alle-09-21-10/

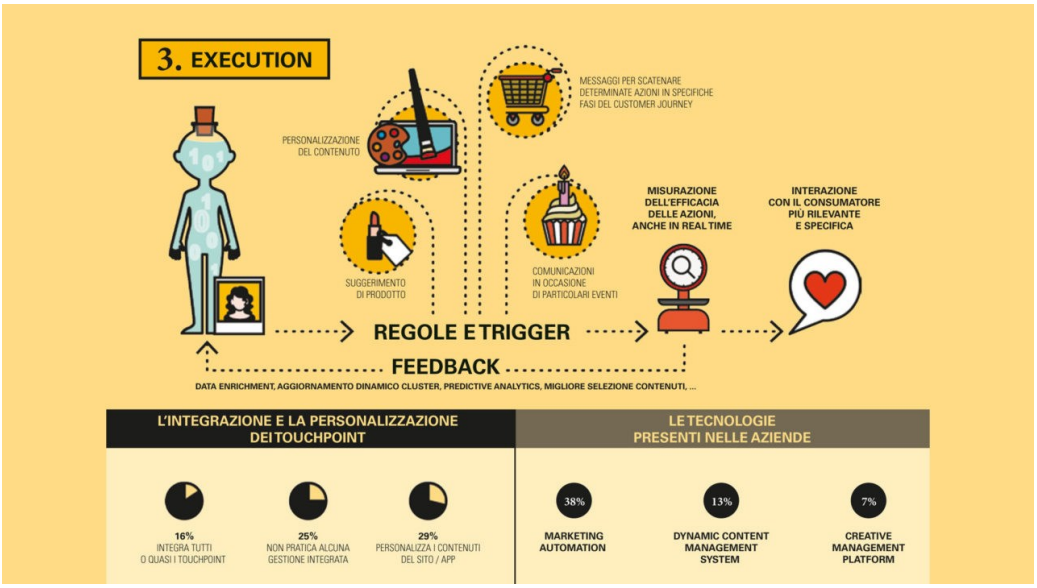
[10] Accenture Interactive: ente che si prefigge l'obiettivo di aiutare le aziende a soddisfare i propri clienti e a raggiungere alte performance di marketing a tutti i livelli della customer experience omnicanale.

Fig. 1.6 - Secondo pilastro: Big Data Analysis



Fonte: https://www.notiziariochimicofarmaceutico.it/2017/12/07/omnicanalita-tutti-ne-parlano-poche-aziende-la-usano-al-meglio/schermata-2017-12-07-alle-09-21-10/

Fig. 1.7 - Terzo pilastro: massimizzazione dell'iterazione con i clienti



Fonte: https://www.notiziariochimicofarmaceutico.it/2017/12/07/omnicanalita-tutti-ne-parlano-poche-aziende-la-usano-al-meglio/schermata-2017-12-07-alle-09-21-10/

Un altro studio molto importante è stato quello condotto dall'Università Bocconi in collaborazione con Ceva Logistics[11] e Sopra Steria[12], sempre relativo all'anno 2017. Questo studio ha permesso di evidenziare nove aree chiave fondamentali per permettere l'attuazione di una strategia omnicanale. Queste si suddividono in:

1) In-Store Technologies:

Procedure che permettono di trasformare sempre più il punto vendita in 'centro esperienziale' e 'centro logistico'. In questo modo i rivenditori fisici hanno l'opportunità di utilizzare lo spazio dei loro store per l'attuazione di esperienze di acquisto più interattive e aprire la strada a più tecnologie in-store. Le tecnologie digitali vengono in soccorso con molteplici possibilità: codici QR, Beacon, realtà aumentata, vetrine interattive, chioschi, mobile Pos (aspetti trattati dettagliatamente nel Capitolo 2). "In uno showroom fisico, i rivenditori possono consentire ai clienti di acquisire fiducia nei loro prodotti fornendo diversi stili dimostrativi, come elencato di seguito:

• *La presentazione dei prodotti*: è una forma di presentazione in cui vengono visualizzati i prodotti completamente assemblati. Gli esempi includono sedie esposte su scaffali o appese alle pareti in showroom di mobili o frigoriferi, lavatrici e asciugatrici in esposizione in uno showroom di elettrodomestici;

[11] Ceva Logistics: è una società internazionale di trasporti e logistica.

[12] Sopra Steria: è una società leader europea nella consulenza, nei servizi digitali e nello sviluppo di software, che aiuta i propri clienti nella loro trasformazione digitale al fine di ottenere benefici tangibili e sostenibili.

• *La vetrina del modulo*: è una forma di vetrina in cui viene visualizzato solo un modulo o parte di un prodotto. Gli esempi includono l'esposizione di un portfolio di pezzi di tessuti (come velluto, tela, pelle, ecc.) accanto a un divano in prova in uno showroom di mobili per rappresentare le diverse opzioni di materiali che il cliente ha quando ordina un divano, o esibendo un sedile avvolgente o panchina di un veicolo in uno showroom automobilistico;

• *La vetrina virtuale*: è una forma di vetrina in cui i prodotti vengono visualizzati virtualmente, ad esempio, attraverso una forma di tecnologia digitalizzata come uno schermo interattivo o la realtà virtuale (VR);

•*La prova (test) dei prodotti*: offre l'opportunità di sperimentarli in azione. Nel contesto dell'industria del mobile, la prova sarebbe sedersi su un divano, sdraiarsi su un materasso e controllare le guide di una cassettiera. Per l'industria automobilistica o dei veicoli ricreazionali, la prova sarebbe una prova di guida. Per la prova vengono presi in considerazione solo i prodotti completamente assemblati" (Park, Dayarian e Montreuil, 2020). Grazie a queste innovazioni "negli ambienti omnicanale, l'uso degli showroom sta diventando sempre più comune, permettendo ai clienti di godere dei vantaggi di visitare i negozi fisici ma permettendo di effettuare un ordine attraverso un canale diverso (mobile, online, ecc.)" (Arora, Singha e Sahney, 2017). In questo modo viene migliorata la customer experience ed è possibile catturare dati sul comportamento offline dei clienti analogamente a

quanto possibile nel mondo digitale. Come evidenziato dal CEO di Lowe's[13], Marvin Ellison, la tecnologia è tanto più efficace quanto invisibile agli occhi del consumatore: «*La tecnologia più efficace è quella che nessuno vede, è sempre dietro le quinte, e tutto ciò che il cliente sa è che l'hanno reso davvero semplice. La nostra innovazione è focalizzata sul rendere le cose semplici, senza metterla di fronte al cliente o ai collaboratori, ed è così che si presenta una buona innovazione*». Ellison focalizza l'attenzione anche nel lasciare al cliente la libertà di scegliere la tecnologia e le modalità da lui preferite presentando, quindi, l'aspetto di una tecnologia flessibile e adattabile: «*Se vogliono avere una transazione tradizionale in negozio, come facciamo a eseguirla e a farla in modo che sia impeccabile? È semplice, eliminiamo i punti di attrito. Se un cliente vuole acquistare online, ritira in negozio; acquista online, ritira in un punto adibito; acquista online, ritira a bordo strada* – ha aggiunto – . *Mentre pensiamo a tutti i modi in cui i clienti desiderano fare acquisti e a tutti i modi in cui i clienti probabilmente faranno acquisti in futuro, questo determina il modo in cui agiremo sul mercato e l'entità del capitale investito e della strategia di innovazione*».

2) Product mix & Pricing Policy

La gestione di un customer journey omnicanale richiede che le due leve fondamentali del marketing mix, prodotto e prezzo, vengano gestite in modo

[13] Lowe's: azienda statunitense che opera nella vendita al dettaglio di materiale per la casa negli Stati Uniti, in Canada e in Messico.

coerente. Così facendo si evitano delusioni del cliente; in aggiunta deve essere molto chiaro quali siano i prodotti venduti e attraverso quali canali, quali siano i prezzi/promozioni applicati e, in caso di discriminazione dei prezzi per canali, devono essere evidenti e facilmente comprensibili le motivazioni discriminanti.

Dagli studi condotti sull'analisi dei prezzi da Simon-Kucher & Partners[14] è stato dimostrato che "compagnie con un forte coinvolgimento del CEO presentano le seguenti caratteristiche relative ai prezzi:

- il potere di determinazione del prezzo era superiore del 35%;
- la percentuale di successo nell'attuazione degli aumenti di prezzo è stata del 18% superiore;
- il 26% ha ottenuto margini più elevati dopo l'aumento dei prezzi, il che significa che non si limitava a trasferire costi più elevati ai propri clienti;
- il 30% aveva un reparto prezzi speciale, che a sua volta aveva un ulteriore effetto positivo sui profitti" (https://www.marketingjournal.org/pricing-and-the-ceo-hermann-simon-chairman-simon-kucher-partners/). Questo evidenzia come un CEO oculato debba, in ambito di prezzi, giocare tre ruoli fondamentali: strategico, culturale e attento custode delle politiche aziendali.

3) Social Customer Engagement

[14] Simon-Kucher & Partners: "è una società di consulenza internazionale con una chiara attenzione alla crescita top-line. Fornisce una crescita misurabile dei ricavi e degli utili per clienti operanti in tutti i settori a livello mondiale. I loro progetti, infatti, consentono alle aziende di incrementare in media la loro redditività da 100 a 500 punti base" (https://www.simon-kucher.com/it/chi-siamo).

Nell'attuazione di una strategia omnicanale di importanza fondamentale vi è il coinvolgimento dei propri clienti. Il maggior utilizzo è il canale social dove i clienti spendono una porzione considerevole del loro tempo online e che fornisce una comunicazione doppia, permettendo di creare un rapporto diretto con il cliente fino a renderlo parte attiva e integrante dell'azienda. Nell'ottica 'omnicanale', con il termine 'social customer engagement' viene inteso il livello di coinvolgimento raggiunto tra consumatore e azienda, attraverso la creazione di molteplici 'touchpoint' che generano occasioni di contatto tra le parti. L'offerta di una 'customer experience' dinamica e strutturata è il fattore fondamentale per far sì che l'impresa crei una fidelizzazione della clientela nel tempo. In questa prospettiva i marchi aziendali hanno l'intenzione di intensificare il legame con più clienti possibili: per far ciò, con ognuno di loro, le aziende cercano di ascoltare tempestivamente i bisogni raccogliendo i loro pareri e giudizi e ponendoli al centro del processo di interazione. Questo processo viene attuato con l'uso prevalente del canale online tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie social. Le imprese commerciali hanno quindi aperto le proprie pagine ufficiali sui principali social network del momento come Facebook, Instagram, Google+, LinkedIn, Twitter. A tal proposito riportiamo una frase del CEO di Microsoft Satya Nadella che corrobora l'importanza della connessione social: «*I CEO più visibili sul mercato sono chiaramente maestri dei social media*». Uno dei vantaggi fondamentali nel coinvolgimento del gruppo di comando nei social media è la capacità di interagire

direttamente con le lamentele, i commenti negativi e le sfide che vengono lanciate all'azienda. I social media, infatti, consentono a questa di affrontare e annullare le responsabilità prima che possano infettare la sua reputazione. Inoltre, quando la C-Suite[15] è impegnata sui social media, l'azienda è in grado di modellare e indirizzare le conversazioni relative a essa in modo positivo. A tal proposito in uno studio condotto da BRANDfog[16] è emerso che:

- il 93% degli intervistati ritiene che l'impegno del CEO nei social media aiuti a comunicare i valori aziendali, modellare la reputazione di un'azienda e far crescere ed evolvere la leadership aziendale in tempi di crisi;
- l'82% degli intervistati era più o molto più propenso a fidarsi di un'azienda il cui CEO o team di leadership interagiscono con i social media;
- il 78% degli intervistati preferirebbe lavorare per un'azienda la cui leadership è attiva sui social media.

Ma il più grande beneficio è sicuramente quello di poter ascoltare commenti non filtrati o edulcorati che vogliono connettersi con l'azienda. Quindi, per guidare efficacemente un'azienda, è necessario reinventare le competenze di gestione su una nuova serie di principi (tra cui la trasparenza, l'integrità, la collaborazione e la

[15] C-Suite: "è un termine ampiamente utilizzato che descrive un gruppo di dirigenti senior più importanti di un'azienda. C-Suite prende il nome dai titoli dei massimi dirigenti senior , che tendono a iniziare con la lettera 'C', per 'capo', come Chief executive Officer (CEO), Chief Financial Officer (CFO), Chief Operating Officer (COO) e Chief Information Officer (CIO)" (https://www.investopedia.com/terms/c/c-suite.asp).

[16] BRANDfog: "è il leader globale nella strategia dei social media per la C-Suite, con l'obiettivo di rendere i dirigenti capo più visibili, potenti e influenti" (https://brandfog.com/).

comunicazione) che sia coerente con le parti interessate sulla visione, la missione e i valori dell'azienda attraverso i canali dei social media.

4) Demand Fulfillment & Delivery

Questo 'pillar' descrive il modo in cui la supply chain di un'azienda è modellata per riuscire, nell'ottica dell'omnicanalità, a soddisfare l'intera domanda garantendo un'ottima qualità di servizio e una sensazione unica e continua di consumo. Ovviamente ciò viene attuato con un rigoroso controllo dei processi di supply chain management sia rivedendo che integrando l'assetto logistico e i processi di pianificazione delle scorte, di gestione e allestimento dell'ordine e di consegna al cliente.

5) Reverse Logistics[17]

Nell'azienda omnicanale la Reverse Logistics non è più un processo di post-vendita ma è parte integrante del processo d'acquisto. Questo fattore ha assunto negli anni un'importanza rilevante perché, per una customer experience ottimale, la relazione commerciale non termina con il soddisfacimento della necessità di consumo ma prosegue con l'offerta di ulteriori servizi successivi all'acquisto (reso e sostituzione del prodotto: esperienza 'risk-free').

6) Single Customer View

[17] Reverse logistics: o logistica inversa**,** "si intende l'insieme di pratiche e processi destinati a gestire i resi e il rientro dei prodotti dai punti vendita al produttore per eseguirne la riparazione, il riciclaggio o lo smaltimento al minor costo possibile" (https://www.mecalux.it/articoli-sulla-logistica/reverse-logistics).

La Single Customer View integra tutti i dati e gli eventi del cliente, e permette di arrivare a un'interpretazione completa e contestuale dei suoi comportamenti indipendentemente dai canali di acquisto utilizzati. Nella 'single customer view', pilastro fondamentale dell'impresa omnicanale, devono confluire tutti i dati relativi alle occasioni di contatto 'dichiarate' (ad esempio accesso al sito e-commerce) o in 'incognito' (ad esempio visita senza fare acquisti in un punto vendita) del cliente. In tale contesto Luca Targa, consulente di comunicazione strategica aziendale e CEO di Inside[18], ha dichiarato che «*Solo conoscendo ogni dettaglio del cliente è possibile comunicare con lui coerentemente attraverso un'ampia gamma di media: sito aziendale, e-mail, social network, advertising online, canali tradizionali (tv, radio, riviste, brochure, cartelloni), eventi, telefono, conversazione faccia a faccia. La percezione dell'utente deve essere quella di un'azienda che parla con una voce univoca anche quando a 'parlare' sono diversi membri del team da diversi mezzi di comunicazione*».

I dati necessari per la Single Customer View sono diversi per ogni singola realtà aziendale; in generale possono però distinguersi le seguenti tipologie di dati utili:

- dati anagrafici: sono tutti quei dati direttamente riferibili al cliente come ad esempio numero di telefono, profili social, indirizzo e-mail;

[18] Inside: "Agenzia di comunicazione considerata il primo partner di riferimento in Italia per le aziende che intendono sviluppare il miglior piano di comunicazione e la migliore strategia di marketing B2B" (https://insidecomunicazione.it/).

- dati Web e comportamentali: servono a monitorare quali prodotti il cliente inserisce nel carrello, quali contenuti visualizza, quali acquista;

- dati transazionali: sono tutti quei dati collegati a una specifica azione dell'utente come le iscrizioni, i download, gli acquisti;

- dati sulla privacy: sono quelli derivanti dal consenso o dalla negazione degli utenti all'utilizzo dei suoi dati per fini commerciali, di profilazione e altro ancora.

Ciò è necessario per offrire un'esperienza da ricordare ai propri consumatori registrando i loro bisogni, le loro esigenze e più in generale i loro comportamenti. Con questa analisi si produrrà valore non solo per i consumatori ma anche per le imprese.

7) Data Analysis

L'omnicanalità aumenta la quantità e varietà di dati disponibili ma, d'altro canto, richiede un'elevata capacità di elaborazione 'cross-channel' e in real-time così da poter reagire al verificarsi di determinati eventi e 'personalizzare' la relazione con i propri clienti; diventa fondamentale avere le opportune tecnologie e le necessarie competenze di analisi per poter interpretare correttamente i dati in logica Big Data.

Tuttavia «*Si può creare la migliore scienza dei dati di tutto il mondo* – ha commentato Wilds Ross, Principal of Data Analytics presso KPMG[19] -, *ma se un manager non si fida dei risultati è tutto inutile. In gergo, lo chiamiamo 'deficit di*

[19] KPMG: rete di società indipendenti di fornitura di servizi professionali alle imprese, specializzata nella revisione e organizzazione contabile, nella consulenza manageriale e nei servizi fiscali, legali e amministrativi.

*fiducia'. Eppure oggi ci sono tantissimi dati di qualità così come diversi strumenti di analisi che funzionano molto bene. Peccato che spesso non siano utilizzati dalle aziende. Le analisi predittive, invece, dovrebbero essere considerate dai C-Level come uno strumento indispensabile del busines*s». Questo atteggiamento negativo, come stigmatizzato da Wilds Ross, deriva dal divario esistente tra gli obiettivi di chi si occupa delle tecnologie di data analysis e gli obiettivi dei CEO. Secondo lui, inoltre, per colmare il gap è necessario, innanzitutto, migliorare la gestione dei dati per fare in modo che ci sia un affiancamento da parte dei data scientist agli executive per guidarli lungo il percorso che li conduce all'output dell'analisi.

8) Organizational Model

Diventare impresa omnicanale presuppone inevitabilmente la revisione del modello organizzativo e ciò spesso porta a un ridisegno dei meccanismi di funzionamento e coordinamento tra le unità che controllano i diversi canali, le quali operano in una logica di sinergia e non di competizione interna.

9) KPI (Key Performance Indicator) & Incentives

Per l'impresa omnicanale è fondamentale avere sistemi di misurazione delle performance e di incentivazione che portino gli operatori a ricercare l'integrazione e la creazione di sinergie tra canali. Ciò comporta una ristrutturazione degli indicatori atti a misurare una visione globale di prestazione permettendo così il miglioramento dell'integrazione tra le varie aree aziendali. È importante però che ogni azienda sviluppi opportune conoscenze sui KPI aziendali più idonei alla

propria realtà per la misurazione delle prestazioni in diversi dipartimenti aziendali. Nel seguente grafico riportiamo i principali per ogni divisione:

Fig. 1.8 – KPI (Indici di Performance)

Fonte: https://www.headvisor.it/kpi-key-performance-indicator

I punti chiave per la loro definizione e attendibilità possono essere riassunti da queste nove regole: 1. obiettivi chiari del risultato atteso, 2. rendere misurabili i KPI, 3. misurare i KPI, 4. contestualizzare o aggregare gli indici raccolti, 5. definire i range di obiettivi e soglie, 6. concordare la frequenza di aggiornamento,

7. documentare la storia delle misurazioni KPI, 8. calcolare il costo del rilevamento KPI, 9. utilizzo di software per la raccolta dati KPI.

1.5. OMNICANALITÀ COME FATTORE COMPETITIVO. LE REALTÀ INTIMISSIMI E AMAZON

È stato osservato come il proliferare della connessione digitale, abilitata dalla nascita di Internet, ha avuto molte implicazioni sul comportamento dei consumatori in quanto ha modificato il loro customer journey, inteso come il viaggio che il consumatore fa prima di effettuare l'acquisto. In altre parole, il customer journey può essere descritto come l'itinerario che il consumatore percorre verso l'acquisto e lungo il quale interagisce con i vari punti di contatto del brand. Per comprendere a pieno questo cambiamento è necessario considerare che, tradizionalmente, il processo decisionale del consumatore veniva rappresentato attraverso il modello delle 4 "A" elaborato da Derek Rucker[20] nel 2015, il quale assumeva la tipica forma a imbuto in cui il numero dei clienti e, parallelamente, il numero delle marche prese in considerazione da ciascuno di essi, diminuiva progressivamente ad ogni passaggio. Quindi, in sostanza, il numero di brand su cui una persona aveva un'opinione precisa da un lato era maggiore del numero di brand da cui aveva

[20] Dr. Rucker "è titolare della cattedra Sandy & Morton Goldman di studi imprenditoriali nel marketing. La sua ricerca si concentra ampiamente sul rango sociale, il consumo compensatorio, la persuasione e il comportamento dei consumatori. Il suo lavoro chiede e cerca risposte a cosa rende efficace la pubblicità e quali sono le motivazioni alla base del consumo da parte dei consumatori" (https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/rucker_derek_d.aspx#research=page1).

acquistato un prodotto, dall'altro era minore rispetto al numero di brand di cui aveva sentito parlare. Attraverso tale modello venivano individuate 4 fasi del processo di acquisto:

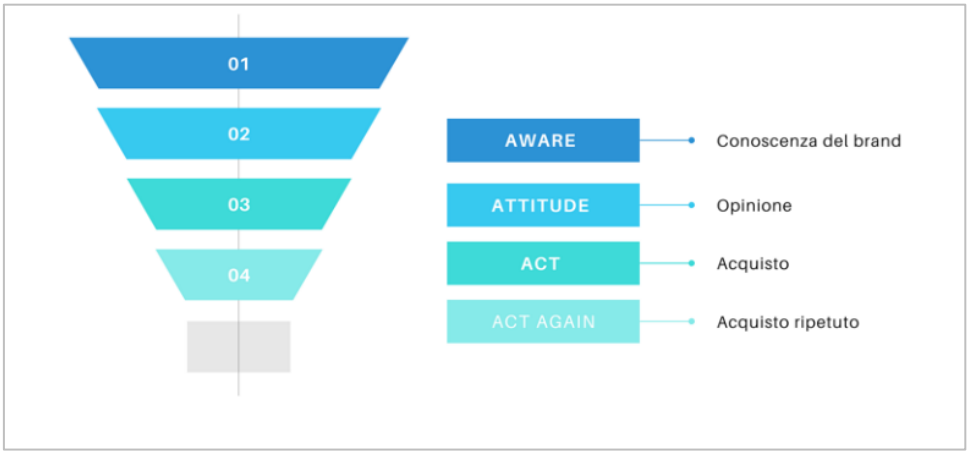
1. Aware (scoperta): intesa come la fase della consapevolezza, in cui il consumatore comincia a conoscere il brand e il relativo prodotto;

2. Attitude (opinione): è la fase in cui il cliente formula una propria opinione in merito sia al brand che al prodotto, sulla base dei suoi gusti e delle sue necessità;

3. Act (azione): in questa fase il consumatore, in caso di opinione positiva nella fase precedente, decide di acquistare il prodotto;

4. Act Again (azione ripetuta): è la fase in cui il cliente, se ha avuto un'esperienza positiva e quindi si ritiene soddisfatto, decide di acquistare di nuovo il prodotto.

Fig. 1.9 - Modello delle 4 "A"



Fonte: https://www.makeitlean.it/blog/funnel-acquisto-evoluzione

Tale modello, però, non può più essere preso in considerazione in virtù del fatto che, come precedentemente accennato, l'avvento del digitale ha cambiato il processo decisionale del consumatore, il quale non risulta più lineare come in passato ma presenta una maggiore complessità che deve essere rilevata dalle aziende per poter competere in maniera efficace. Infatti, nel modello delle 4 "A" ciò che influisce maggiormente sulla decisione d'acquisto lungo le varie tappe del customer journey si manifesta nei punti di contatto controllati dall'aziende grazie alle attività di marketing. A questo proposito Philip Kotler, guru del marketing dagli anni '70, delinea un ulteriore sviluppo del modello delle 4 "A", sostenendo che se nell'era della pre-connettività il cliente aveva un'opinione del brand che sviluppava autonomamente, al massimo confrontandola con un piccolo gruppo di persone di cui si fidava, nell'era digitale il cliente viene influenzato principalmente dalla community, tanto che molte decisioni di acquisto possono essere considerate come prettamente 'sociali'. Infatti, uno degli aspetti fondamentali del nuovo mondo digitale è che le persone sono abituate a condividere le loro esperienze in Rete e così facendo riescono a influenzare positivamente o negativamente gli altri utenti in merito a un determinato brand. Attualmente il 'viaggio' del cliente deve essere descritto, quindi, con un modello nuovo, questa volta espresso con 5 "A": "Aware (scoperta), Appeal (attrattiva), Ask (ricerca), Act (azione), Advocate (passaparola): 1. Aware: è la prima tappa del viaggio in cui i clienti incontrano un'ampia gamma di brand;

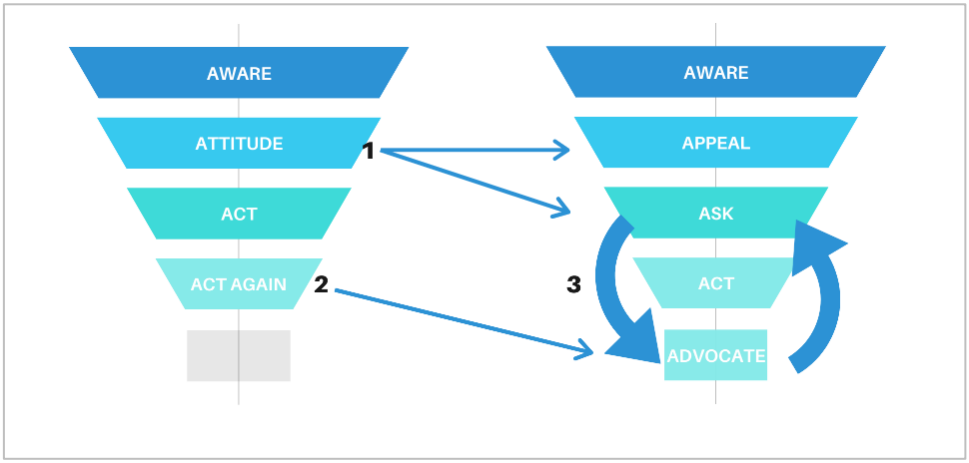
2. Appeal: ormai consapevole dell'esistenza di varie proposte, il cliente recepisce tutti i messaggi a cui è esposto, immagazzinando ricordi a breve termine o amplificando i ricordi a lungo termine, e si sente attratto da un numero limitato di brand;

3. Ask: spinti dalla curiosità, i clienti si attivano per compiere ricerche sui brand da cui si sentono attratti, chiedendo informazioni ad amici e familiari, cercando sui media e/o interagendo direttamente con l'azienda attraverso i vari touchpoint;

4. Act: se vengono persuasi dalle informazioni raccolte, i clienti decideranno di agire. È importante ricordare, però, che le azioni auspicabili non si limitano alla transazione. Dopo aver acquistato prodotti o servizi da un certo brand, i clienti vi interagiscono a un livello più profondo: attraverso il consumo, l'uso, i servizi postvendita;

5. Advocate: con il passare del tempo i clienti possono maturare un certo senso di fedeltà verso il brand, che si riflette nella *retention*, nel riacquisto e potenzialmente nella raccomandazione ad altri del prodotto o servizio" (Kotler e Stigliano, 2018).

Fig. 1.10 - Modello delle 5 "A"



Fonte: https://www.makeitlean.it/blog/funnel-acquisto-evoluzione

Quindi, da quanto detto finora, è possibile mettere in luce che il consumatore di oggi ha a disposizione moltissimi touchpoint sia fisici che digitali e questo lo ha spinto a spostarsi frequentemente da un canale all'altro aspettandosi continuità in questo percorso, senza intoppi o interruzioni: tale comportamento viene denominato 'omnicanale'. "L'implementazione di successo della strategia omnichannel è un compito complesso, date le sfide strategiche e operative che comporta. Mettere a disposizione una moltitudine di touchpoint, distribuiti in una varietà di formati, introduce ulteriori sfide" (Ilk et al., 2018) "portando a una maggiore complessità nella gestione di un tale modello di business" (Ailawadi & Farris, 2017; von Briel, 2018). "La gestione coerente del mix di vendita al dettaglio attraverso touchpoint sincronizzati è considerata essenziale per permettere il viaggio omnichannel" (Huré et al., 2017). "Per garantire una brand experience

superiore, gli aspiranti omnichannel devono scartare la natura rigida della gestione dei canali" (Picot-Coupey et al., 2016) e integrarli in maniera continuativa. "Questo non può essere raggiunto a meno che l'attore interessato non sia in grado di garantire l'allineamento degli obiettivi di canale utilizzando metriche finanziarie e operative appropriate, la disponibilità di una visione unificata dei clienti attraverso i canali e la risoluzione delle questioni relative alla visibilità dell'inventario a livello organizzativo" (Ailawadi & Farris, 2017). "Nel tentativo di ridisegnare l'esperienza d'acquisto dei clienti, il rivenditore interessato deve integrare con successo la necessaria innovazione digitale, soprattutto nelle aree relative alla fornitura di informazioni e alla realizzazione dei prodotti, al suo core business e garantire comunque una stretta collaborazione tra i diversi canali" (Bell et al., 2014).

Ma prima di continuare nella trattazione è necessario definire cosa sono i touchpoint: "un touchpoint rappresenta qualsiasi punto di contatto (verbale o non verbale) tra una persona e l'impresa (o il brand), in qualsiasi fase del processo decisionale del cliente" (Gregori e Pascucci, 2019). Quindi, anche se il concetto di touchpoint sembra essere sovrapponibile a quello di canale, in realtà così non è in quanto il touchpoint è qualcosa di specifico, rappresenta un'interazione tra il cliente e l'impresa. Il proliferare di questi punti di contatto con il brand sia fisici che digitali ha reso necessario per le imprese ripensare alla propria strategia di marketing in quanto il fulcro dell'attenzione non è più il prodotto ma diventa il consumatore stesso e l'esperienza che esso vive con il brand e con l'impresa: si tratta, in sostanza,

di andare a ragionare in termini di customer experience. "Il Marketing 4.0[21] è un approccio che combina l'iterazione online e offline tra aziende e clienti. Nell'economia digitale, la sola interazione digitale è insufficiente. In un mondo sempre più online, il contatto offline rappresenta un efficace elemento di differenziazione" (Kotler, 2017). L'esperienza ottimale per il cliente deve caratterizzarsi in termini di omnicanalità e di continuità, ovvero deve essere un'esperienza senza intoppi e interruzioni, indipendentemente dal mezzo di comunicazione o di vendita con il quale entra in contatto, sia esso online o offline. La logica omnichannel verso la quale si stanno muovendo i retailer viene considerata come l'evoluzione di altre strategie precedentemente adottate:

- Single Channel: è la situazione in cui il consumatore utilizza un solo canale per acquistare; quindi, anche l'impresa utilizza un canale unico per entrare in contatto con la clientela.

Quando però il cliente utilizza più canali, il brand deve presidiare più canali:

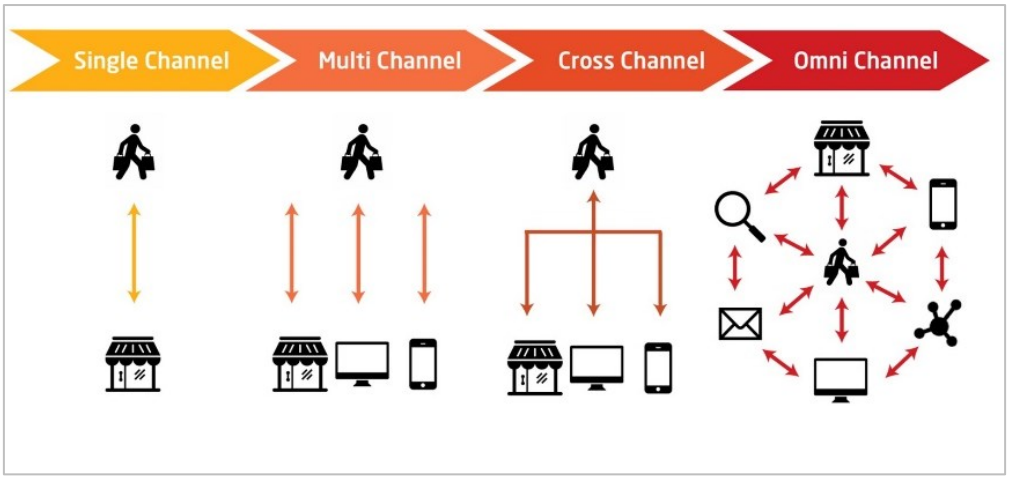
- Multi Channel: tale strategia utilizza diversi canali, ognuno dei quali viene visto in maniera a sé stante e ha una propria visione del consumatore. Il principale limite delle strategie multicanale sta nel fatto che questi canali sono organizzati e gestiti in maniera isolata l'uno dall'altro, come se fossero dei 'silos';

[21] Il Marketing 4.0 è un nuovo concetto di marketing introdotto da Philip Kotler nel suo libro '*Marketing 4.0*' (2017), considerato come uno sviluppo del Marketing 3.0 che si è evoluto maggiormente nel digitale.

- Cross Channel: in tale situazione, invece, le imprese utilizzano diversi canali che, continuando a essere gestiti in maniera separata, hanno, però, una visione unica sul consumatore;

- Omni Channel: come detto, è il caso in cui vengono utilizzati unitamente più canali attraverso una strategia coordinata e una singola visione sui consumatori. Si distingue dai precedenti perché i canali devono essere gestiti in maniera integrata, devono comunicare. "La differenza tra un approccio multicanale ed uno omnicanale è che, mentre il primo pone l'accento sull'intensa attività dei rivenditori presente su canali diversi, l'omnicanalità si concentra su sinergie e integrazione dei canali disponibili per facilitare l'interazione con i clienti" (Li et al., 2018).

Fig. 1.11 – Evoluzione dal Single Channel all'Omni Channel



Fonte: https://medium.com/shopistan/omnichannel-retailing-the-future-trend-of-fashion-2f987c1a3cee

“Per essere unica, la customer experience richiede integrazione, connessione e coerenza tra i canali, al fine di ottimizzare l’intera catena del valore, tra cui servizio, promozione, posizione del negozio, gestione della relazione con i clienti e così via” (Qian et al., 2020). Quindi l’esperienza di acquisto diventa un elemento fondamentale nelle strategie dei retailer: i consumatori hanno cambiato i loro comportamenti, le loro aspettative e le loro preferenze, e, pertanto, diventa fondamentale per i retailer adattarsi a questi nuovi aspetti al fine di far vivere ai propri clienti delle esperienze memorabili ed emozionanti, ma anche continue, ovvero senza intoppi e interruzioni, in un’ottica di omnicanalità. “Con lo sviluppo delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione, i clienti omnichannel sono più informati rispetto ad un consumatore mono o multicanale” (Qian et al., 2020). “Affinché venga migliorata l’integrazione dei canali, i contenuti e le informazioni devono risultare connessi tra i diversi canali per assicurare che i clienti possano accedere ad informazioni uniformi e ricevere risposte coerenti dai diversi canali” (Qian et al., 2020).

Un ottimo esempio di omnicanalità lo possiamo riscontrare nella gestione della customer service da parte di Intimissimi. Nel suo sito Internet è presente, infatti, una sezione dedicata ai servizi omnicanale dove è possibile integrare l’esperienza online con servizi fisici, agevolando e coccolando il cliente permettendogli così di sfruttare i vantaggi delle nuove tecnologie ma usufruendo comunque dei ‘vecchi’ servizi a lui confortevoli. Esempi di questi servizi sono ‘acquista in negozio e ricevi

l'ordine ovunque tu sia', 'cambia la merce in negozio', 'scegli come ricevere il rimborso', 'rendi il tuo ordine dove vuoi'.

Come presentato sopra per il caso Intimissimi, Rigby D. (2011) considera una perfetta integrazione (e quindi non più una distinzione) tra fisico e digitale e individua numerosi vantaggi che possono derivare al cliente dall'uno e dall'altro canale. Egli considera la dualità del medesimo aspetto beneficiando dei vantaggi sia del lato 'fisico', che tiene conto delle interazioni fisiche che il cliente vive all'interno del negozio, sia del lato del 'digitale'. Per quanto riguarda i vantaggi del 'fisico' si ha:

- la possibilità di testare e provare i prodotti con mano;
- la possibilità di avere un accesso immediato ai prodotti, ovvero entrare in possesso di questi subito dopo l'acquisto;
- la possibilità di vivere lo shopping come un evento e come un'esperienza;
- la possibilità di avere assistenza da parte del personale di vendita esperto;
- la possibilità di avere una gratificazione immediata.

Per quanto riguarda i vantaggi del digitale, invece, questi vengono riassunti in:

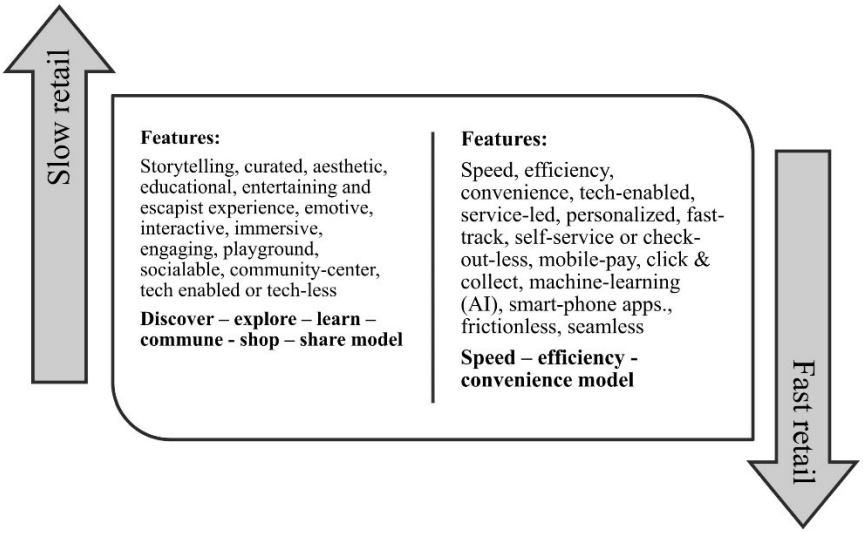
- avere a disposizione un'ampia gamma di prodotti a cui accedere;
- avere una ricca disponibilità di informazioni sui prodotti;
- poter consultare recensioni e suggerimenti di altri clienti presenti online e rilasciarle a loro volta;
- la possibilità di effettuare comparazioni sui prezzi e accedere a offerte speciali;

- usufruire di un checkout comodo e veloce.

In tale nuovo contesto, quindi, ciò che emerge è che il negozio fisico per non essere destinato a sparire dovrà evolversi di pari passo al contesto di mercato nel quale si trova. Così facendo, come presentato nei casi precedenti, esso rimarrà perché presenterà una serie di vantaggi rispetto all'online, interrompendo la funzione di semplice luogo fisico di accesso al prodotto e diventando un luogo di relazione più ricco di significati e funzionalità, ottenendo una connotazione unica rispetto al passato. Infatti come riportato da Bonfanti A. (2017) "… i negozi sono destinati ad essere sempre meno punti di sola vendita e sempre più luoghi relazionali, in cui coinvolgere, intrattenere, gratificare e stupire il consumatore, offrendogli un'esperienza unica e altamente specializzata". I retailer devono, quindi, adattare i propri negozi fisici ai nuovi scenari e offrire ai clienti delle esperienze memorabili. Questi ultimi sono sempre più alla ricerca di punti vendita che gli facciano vivere delle esperienze positive e, pertanto, i retailer devono cercare di ottenere la loro soddisfazione, che è un elemento fondamentale per far sì che il cliente decida di tornare in un determinato luogo di acquisto. In sostanza non basta più puntare su prodotti e servizi per soddisfare il cliente ma è importante attivare la sua sfera emotiva attraverso l'interazione con gli elementi fisici, con le persone e con le tecnologie presenti nello store: è in tal senso che si comincia a parlare di 'negozio intelligente'. A conferma di ciò il grafico di Fig. 1.11 mette in evidenza i

cambiamenti fondamentali tra una vecchia concezione di retail e quella più attuale dettata dall'avvento delle nuove tecnologie nell'esperienza di acquisto.

Fig. 1.12 - 'Slow retail' contro 'Fast retail'



Fonte: Bethan Alexander, Marta Blazquez Cano, '*Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context*', 2020.

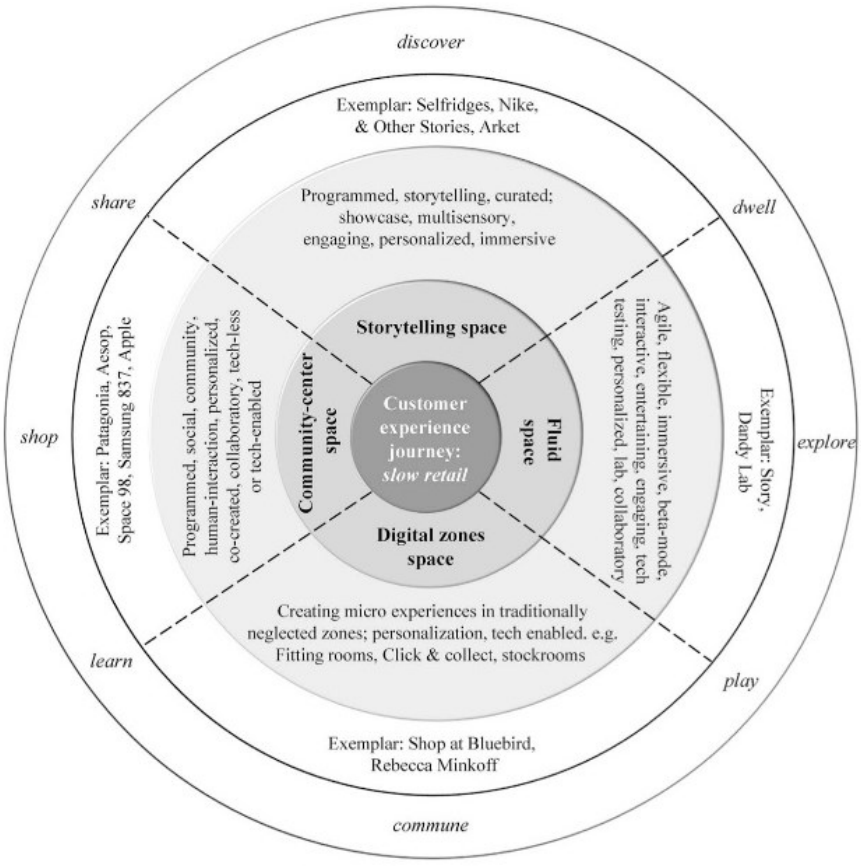
Questa suddivisione non viene però percepita e vissuta in maniera netta dal consumatore che rimane, pur volgendosi verso le nuove tecnologie ed evolvendo da un'idea statica di negozio, ancorato agli aspetti fondamentali dello 'Slow retail'; riguardo ciò, è importante sottolineare come giganti del commercio elettronico (es. Amazon e Alibaba) abbiano deciso di aprire negozi fisici avendo riscontrato delle debolezze importanti nell'essere operatori solo online: i consumatori vogliono ancora l'opzione di una presenza fisica, soprattutto in determinati settori

merceologici, primo fra tutti quello alimentare. Ciò è stato evidenziato dall'indagine svolta da Bethan Alexander[22] e Marta Blazquez Cano[23] nel loro articolo accademico intitolato '*Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context*'; difatti "si hanno cambiamenti significativi nel funzionamento e nelle caratteristiche del negozio fisico all'interno del retail omnicanale, reimmaginato come una comunità e un asse connesso, un luogo ludico di interazione sociale, culturale ed educativo e di esperienze di canale convergenti. Ciò a sua volta influisce sul design del punto vendita e sull'evoluzione del formato, dando vita a opportunità di sperimentazione con forme più compatte ma con luoghi di maggior impatto. Il modello 'Slow retail' è concepito per enfatizzare la polarizzazione tra esperienze di vendita al dettaglio lente e veloci". A seguito dell'indagine[24] attuata dagli stessi autori, "i rivenditori citati come best practice degli ambienti di negozio designati, ribadiscono l'importanza data al modello 'slow retail' caratterizzato da scoperta, esplorazione, gioco, comunione, apprendimento, acquisto e condivisione. Queste dimensioni

[22] Fashion Business School, London College of Fashion, University of the Arts and University, UK. Responsabile del corso di MA Global Fashion Retailing e Research Fellow.
[23] University of Manchester, UK. Docente di Fashion Marketing presso il Dipartimento dei Materiali.
[24] I dati sono stati ottenuti utilizzando interviste semi strutturate ad esperti del settore che hanno consentito un'esplorazione e una discussione più approfondite dell'argomento. In totale, 20 informatori del settore, che rappresentano direttori senior all'interno di progettazione al dettaglio, esperienza o tecnologia di vendita al dettaglio consulenti e rivenditori innovativi riconosciuti sono stati reclutati per prendere parte allo studio. Le interviste sono state condotte faccia a faccia e sono durate tra i 60 e gli 80 min, con domande aperte sugli argomenti trattati (il ruolo del negozio fisico e la sua evoluzione nello scenario omnicanale, l'interazione tra il negozio fisico e altri canali e come l'esperienza di acquisto si evolverà in futuro riguardo alle sue caratteristiche fisiche.

sono racchiuse nella concettualizzazione del modello esperienziale di negozio futuro, che propone quattro forme di spazi designati: 'storytelling space', 'fluid space', 'digital zones space' e 'community-center space', come mostrato in Fig. 1.13.

Fig. 1.13 - Modello futuro del negozio esperienziale



Fonte: Bethan Alexander, Marta Blazquez Cano, '*Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context*', 2020.

Questi quattro cerchi concentrici che si sviluppano dallo ‘Slow retail’ posto al centro irradiano le quattro tipologie di spazio, le caratteristiche di ogni tipologia e gli esempi dati per ogni spazio verso i cerchi più esterni con caratteristiche condivise da tutti. Il modello offre una pratica lente di ingrandimento riguardo le tipologie e i fattori da considerare quando si progettano futuri ambienti fisici di vendita al dettaglio per ottimizzare l'esperienza del cliente”. “Il negozio al dettaglio fisico viene così reimmaginato e reinventato per sfruttare i continui cambiamenti nei consumi e nelle mutevoli aspettative dei consumatori” (Alexander, Blazquez Cano, 2020). In quest’ottica, quindi, l’obiettivo dei brand citati in apertura (es. Amazon e Alibaba) è stato quello di diventare operatori omnichannel, trovando però un punto di incontro tra “Fast retail” e “Slow retail”, essendo presenti oltre che nell’online anche fisicamente. Delle due aziende citate in precedenza è interessante presentare il servizio Amazon Go che incarna in maniera completa quanto esposto. Questo servizio è un nuovo tipo di negozio caratterizzato da acquisti automatici dove non è necessario recarsi in cassa per effettuare il pagamento dei prodotti: scannerizzando un apposito codice e inserendo i prodotti scelti nel cestino, il sistema automaticamente calcola e addebita la spesa. Questo meccanismo è reso possibile dall’utilizzo che questi negozi fanno della ‘Just Walk Out Technology’ che permette di aggiungere a un carrello virtuale tutti i prodotti che l’utente preleva dagli scaffali, attraverso telecamere e sensori, e di addebitare automaticamente l’importo sull’account Amazon del cliente una volta uscito dal negozio.

1.14 – Amazon Go

Fonte: https://www.hdblog.it/2018/12/13/amazon-go-mini-versione-supermercato-senza-casse/

1.6. CONSUMATORE E OMNICANALITÀ

Il mondo del retail negli ultimi anni è cambiato molto velocemente anche sospinto dalla recente, e tutt'ora in atto, pandemia da Covid-19. "L'avvento di Internet e dei canali digitali, che si aggiungono a quelli fisici, ha cambiato il settore, le attività di marketing, ma soprattutto il comportamento dei consumatori" (Verhoef et al., 2015). Questo è ciò che il Peter C. Verhoef aveva già previsto nel 'lontano' 2015. In più come evidenziato da Fornari E. "la diffusione della tecnologia e il miglioramento degli strumenti digitali a disposizione dei consumatori hanno portato ad un incremento delle informazioni a loro disposizione e della consapevolezza nelle scelte d'acquisto, rendendo questi ultimi sempre più esigenti e infedeli. Se in

passato i distributori competevano tra loro per conquistare le preferenze del 'consumatore medio', oggi devono soddisfare segmenti diversi di shoppers con bisogni differenti e in continuo mutamento" (Fornari, 2018). Questo, ovviamente, ha portato le diverse aziende ad abbracciare forzatamente e velocemente i nove punti presentati e analizzati nel Paragrafo 1.4., per poter rimanere nel mercato in essere. È evidente che i consumatori italiani sono sempre più digitalizzati, infatti, secondo il report '*Digital 2020 Italy*' effettuato nel 2020 da We Are Social[25] e Hootsuite[26], "L'Italia si conferma un paese maturo, connesso, social, e con un trend di adozione in crescita per quanto riguarda sia Internet in senso ampio, sia le piattaforme social, sia le nuove tecnologie. Sono infatti quasi 50 milioni le persone online in Italia su base regolare e 35 milioni quelle presenti e attive sui canali social. Non è solamente la quantità di persone presenti e attive a crescere, ma anche il tempo che decidiamo di passare online: si spendono 6 ore connessi ad Internet ogni giorno, di cui 1 ora e 57 minuti sui social, in aumento rispetto al dato rilevato nel 2019, che si era fermato a 1 ora e 51 minuti. Non è di certo una novità che l'utilizzo degli smartphone abbia raggiunto livelli (quasi) di saturazione: ne troviamo conferma nel dato riguardante il 98% degli utenti social che si connette da

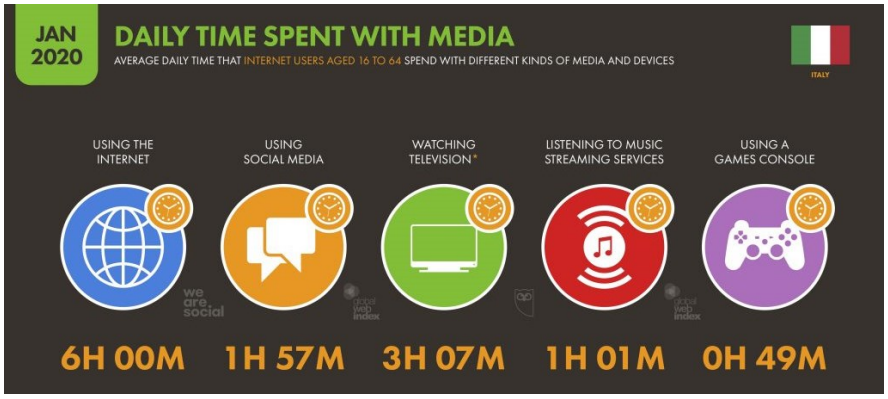
[25] We Are Social: "è un'agenzia creativa socialmente guidata che lavora per un obiettivo comune: creare connessioni rilevanti tra brand e persone. Quindi si tratta di aiutare i brand ad ascoltare, capire e attivare conversazioni sui social media" (https://wearesocial.com/it/).
[26] Hootsuite: è uno strumento che consente di creare e condividere contenuti su vari canali social e di misurarne l'impatto, il tutto da un'unica piattaforma di facile utilizzo.

dispositivi mobili" (https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social).

Fig. 1.15 - Dati sullo stato di utilizzo di dispositivi mobili, Internet e social media

Fonte: https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social

Fig. 1.16 - Tempo medio giornaliero speso sui media



Fonte: https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social

Tuttavia, lo store fisico rimane il canale preferito di acquisto della maggior parte dei consumatori italiani (riscontrando anche che la percentuale di acquirenti che entra nello store almeno una volta a settimana è rimasta invariata rispetto agli anni precedenti). Questo aspetto focalizza l'attenzione sul fatto che l'obiettivo dei retailer deve essere quello di migliorare l'esperienza d'acquisto dei consumatori, attraverso strumenti e fattori sensoriali che portino ad entrare nel negozio e a sfruttare tutti i canali che l'azienda offre sia online che offline. Come evidenziato da un sondaggio effettuato da PwC nel 2018 riguardo a un particolare retailer italiano, i driver di affiliazione possono essere ricondotti alla possibilità di trovare articoli che non si trovano da altri retailer per il 33%, alla fiducia per il 36%, per il 31% alla possibilità di verificare recensioni utili di consumatori precedenti, alla consegna rapida e affidabile per il 32% e, per il 31%, alle buone condizioni di restituzione degli articoli acquistati. I consumatori mostrano, quindi, un comportamento sempre più libero tra i canali online e offline in base alle loro preferenze, alla situazione o al luogo in cui si trovano, al momento della giornata e alla tipologia del prodotto, alternando le piattaforme di consultazione, informazione e acquisto. A sostegno di questo comportamento, come evidenziato dall'analisi della letteratura effettuata da Verhoef et al. (2015) considerando "la gestione sinergica di numerosi canali e punti di contatto con i clienti disponibili, un modo per ottimizzare l'esperienza del cliente attraverso i canali e le relative performance", è che i retailer che permettono ai consumatori di interagire con il brand in modo

continuativo e senza barriere, integrando le esperienze tra i touchpoint, creando interazioni personalizzate e informando sui tempi di consegna, saranno nella posizione migliore per avere successo. Questi comportamenti dei consumatori sono stati fortemente influenzati dalla rivoluzione digitale tanto che attualmente essi possiedono delle caratteristiche che li differenziano nettamente da quelli precedenti tale rivoluzione. Si possono schematizzare tali comportamenti in cinque punti fondamentali (Gregori e Pascucci, 2019):

- *Il consumatore vuole partecipare attivamente al processo di creazione del valore aziendale*

È un consumatore che negli anni è diventato attivo nei processi aziendali, ovvero può influire attivamente sui processi di creazione di valore per l'impresa, a differenza di ciò che accadeva prima della rivoluzione industriale in cui aveva un ruolo passivo e il suo unico potere era quello di scegliere tra comprare o non comprare. Quindi "vi è una partecipazione più incisiva nei processi di progettazione, produzione e marketing del prodotto/servizio" (Sharma e Sheth, 2004), tanto che si comincia a parlare di '*prosumer*', termine che sta a indicare "il destinatario di beni e servizi che non si limita al ruolo passivo di consumatore ma che partecipa attivamente alle diverse fasi del processo produttivo" (https://languages.oup.com/google-dictionary-it/). In altre parole, si passa da un soggetto passivo fruitore di contenuti a un soggetto attivo generatore di contenuti e

che, quindi, deve essere considerato come una persona da ascoltare e coinvolgere, con cui interagire.

- *Il consumatore è costantemente connesso alla Rete*

Il consumatore ha la possibilità di cercare informazioni sul web in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo grazie principalmente allo sviluppo dei device mobile che gli permettono di essere costantemente connesso (in ufficio, in mobilità, a casa, nel punto vendita). Questo nuovo fattore porta a due nuove implicazioni nel marketing:

1) se il consumatore è costantemente online vuol dire che l'impresa può raggiungerlo in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo in cui esso si trovi. Quindi le possibilità per comunicare con il cliente si ampliano notevolmente. Due sono le parole chiave in questo ambito: CONTESTUALIZZAZIONE (la comunicazione diventa adatta al contesto nella quale il consumatore si trova, contesto inteso sia in senso spaziale che temporale) e PERSONALIZZAZIONE (si può raggiungere la singola persona con una comunicazione solo per lui, personalizzata);

2) il fatto che la connessione è costante porta l'acquisto dall'essere un atto discreto a essere un'attività continua. Infatti, in questo nuovo scenario il cliente può acquistare in maniera continuativa.

Tutto questo ha determinato anche un cambiamento importante: prima si prendeva come riferimento la piramide di Abraham H. Maslow in cui si riteneva necessario soddisfare in sequenza i bisogni primari (bisogni fisiologici e di sicurezza), i bisogni

sociali (bisogni di appartenenza e amore, bisogni di riconoscimento e rendimento) e i bisogni del sé (bisogni di autorealizzazione).

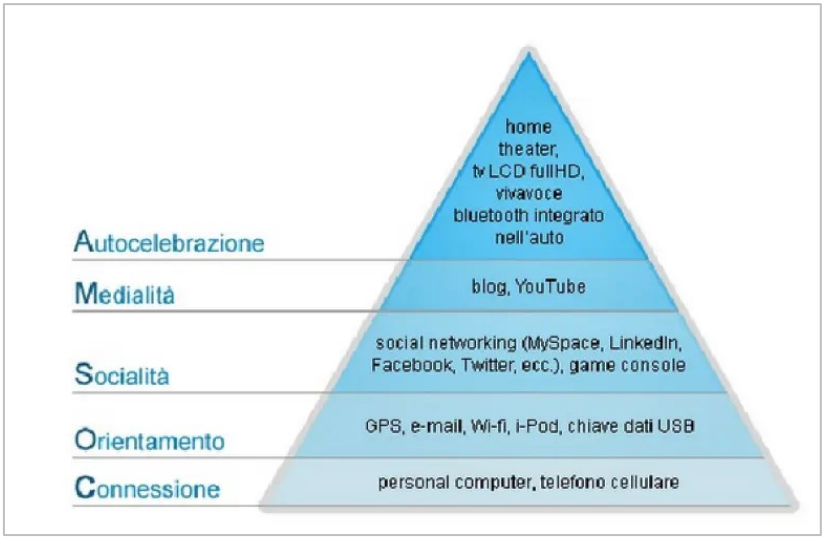
Fig. 1.17 - La piramide dei bisogni di Maslow

Fonte: https://www.repubblica.it/sport/running/storie/2019/01/05/news/piramide-215881011/

A seguito della rivoluzione digitale c'è stato un adattamento della piramide dei bisogni di Maslow elaborato da Luca De Felice, ingegnere gestionale, che ha identificato nelle odierne tecnologie una similarità con i cinque livelli della piramide di Maslow attraverso la sua teoria della 'Piramide di Cosma'. In questa nuova configurazione della piramide la parte strutturale rimane identica, mentre cambiano le necessità riportate all'interno: il bisogno primario, in questo caso,

diventa la necessità di essere connessi. Possiamo, quindi, dire che si tratta di una piramide dei bisogni evoluta, dovuta alla trasformazione delle nuove tecnologie.

Fig. 1.18 - La piramide dei bisogni di Cosma



Fonte: https://www.themarketingfreaks.com/2014/03/i-nuovi-bisogni-dei-consumatori-del-web-la-piramide-di-maslow-e-cosma/

- Il consumatore è diffidente

"Il consumatore moderno è sempre più diffidente nei confronti dei messaggi che provengono dalle imprese (firm-generated content), mentre tende a privilegiare i contenuti generati dai propri simili (user-generated content), ovvero da altri consumatori" (Gregori e Pascucci, 2019). Questo succede perché il cliente si fida sempre meno delle informazioni e dei contenuti che provengono dalle fonti ufficiali, mentre si fida molto di più delle informazioni derivanti dagli altri

consumatori (il Web 2.0 ha facilitato la creazione e la condivisione dei contenuti da parte di tutti) che si ritiene siano più imparziali e frutto di un'esperienza vissuta. In tale contesto è necessario sottolineare un aspetto chiarificatore dal punto di vista dell'impresa: i contenuti che essa elabora sono in concorrenza con quello che gli utenti riportano; quindi, vi è un confronto attivo tra i contenuti generati dall'impresa e quelli generati dagli utenti. Dove si focalizza l'aspetto critico? Ovviamente quando i contenuti sono concordi e positivi tutto fila liscio, nel momento in cui ci sono discrepanze sorgono dubbi e perdita di fiducia nei confronti dell'azienda; diventa, quindi, problematico per essa riuscire a riportare l'attenzione nei suoi confronti nei giusti binari.

- *Il consumatore è sempre più impaziente*

"La maggiore disponibilità delle informazioni e la facilità del loro reperimento online, ha portato il consumatore di oggi a essere particolarmente esigente sui tempi di risposta che è disposto a tollerare (in termini sia di semplici richieste di informazioni, sia di tempi di consegna, sia di velocità del servizio clienti)" (Gregori e Pascucci, 2019). Ciò lo porta a essere sempre meno disposto nei confronti di ritardi e attese anche fisiologiche nell'ottica dell'ordine spingendolo a credere che tutto deve arrivare nel momento esatto in cui se ne ha bisogno, quasi in 'tempo reale'. Le ricerche effettuate negli ultimi anni che hanno avuto nei loro campi di ricerca le parole chiave come 'open now' e 'near me now' sono aumentate,

diventando indispensabile per l'azienda che il consumatore la trovi nel momento esatto della sua interrogazione.

- *Il consumatore è multitasking*

Si intende che il consumatore fa più cose contemporaneamente, spesso utilizzando anche più canali (es. mentre guarda la tv ha lo smartphone in mano) e questo ha un'implicazione diretta e fortissima sul grado di attenzione dei consumatori: il loro livello di percezione su ciascun media diminuisce e questo comporta che la fruizione dei contenuti diventi sempre più veloce. Dal punto di vista dell'impresa mantenere l'attenzione delle persone è sempre più difficile, pertanto, è necessario che si studi un messaggio preciso e mirato. Si parla, in questo caso, di concorrenza dell'attenzione.

- *Il consumatore è bricolaire, ovvero un patchwork di tanti stili di vita differenti*

Con questo termine si intende un soggetto che adotta più stili di vita[27] e che assume una molteplicità di identità a seconda, per esempio, del momento della giornata o della persona con cui interagisce. Così facendo gli utenti diventano sempre meno individuabili, classificabili e incasellabili con uno stile di vita preciso e definito.

- *Il consumatore è omnicanale*

Ormai è normale utilizzare più canali indifferentemente (online o offline) durante il processo di acquisto e quindi il consumatore odierno si aspetta di poter navigare

[27] Stili di vita: nella moderna accezione, per Vanni Codeluppi "il concetto di stile di vita si riferisce all'insieme di valori, atteggiamenti, opinioni e comportamenti che manifestano l'unicità di un gruppo di persone e di cui il consumo è soltanto un delle tante forme di espressione".

da un canale all'altro senza intoppi e interruzioni. Quindi anche l'impresa stessa deve essere omnicanale, ovvero anche per essa l'online e l'offline si devono fondere e devono essere utilizzati in maniera congiunta, in modo da poter garantire la migliore esperienza al cliente. Il comportamento di acquisto che ne deriva può essere distinto nelle due seguenti pratiche omnicanale:

1) il Webrooming: è la situazione in cui il consumatore svolge tutte le fasi inerenti all'acquisto (ricerca delle informazioni, controllo delle recensioni, confronto dei prodotti) online, mentre lo perfeziona all'interno del negozio. Questa pratica è molto diffusa perché nella ricerca delle informazioni l'online dà molti più vantaggi anche se poi potrebbe esserci l'esigenza da parte del cliente di toccare con mano e di avere subito il prodotto, nonché di essere sicuro che esso sia quello conforme alle sue aspettative.

2) lo Showrooming: è la pratica in cui il consumatore prima si reca in negozio dopo aver scoperto l'esistenza del prodotto tramite uno spot televisivo o una campagna advertising online, lo visiona informandosi delle sue caratteristiche e, successivamente, perfeziona l'acquisto online a un prezzo generalmente più basso rispetto alla controparte fisica.

CAPITOLO 2

FONDAMENTI E STRUMENTI DELL'OMNICANALITÀ

2.1. LE 10 REGOLE PER UN'OMNICANALITÀ PERFETTA

Per poter conseguire una transizione perfetta da retail tradizionali a retail 4.0 sono necessarie delle regole che, seppur non scritte, sono state riscontrate nelle aziende che hanno applicato al meglio questa transizione. Queste regole sono state proposte ed elaborate da Philip Kotler, nei suoi studi riguardanti la transazione digitale delle aziende nel libro 'Retail 4.0'. Le analizzeremo in dettaglio cercando di evidenziare come esse si manifestino in maniera pressoché totale nelle aziende che hanno attuato in pieno questa transizione.

2.1.1. Prima regola: 'Be Invisible'

Con questa prima regola viene attribuita l'importanza vitale che la tecnologia deve avere; essa necessita di un grado di perfezione tale da permetterne l'utilizzo senza la necessità di dispiegarla in qualsiasi circostanza. Ciò la porta a essere un 'servitore' silenzioso ma infallibile in grado di minimizzare gli sforzi cognitivi e fisici che i consumatori devono sostenere per raggiungere i loro obiettivi. Questo lascia intendere l'utilizzo di tecnologie, strumenti e interfacce che risultino familiari al consumatore così da capitalizzare un'esperienza di acquisto già consolidata e ridurre lo sforzo necessario per abbracciare le varie soluzioni. Lo sforzo richiesto

per l'apprendimento della tecnologia in uso deve essere ben bilanciato rispetto al beneficio finale per l'utente per evitare che l'eccessiva macchinosità della tecnologia diventi invece che un effetto leva un effetto di allontanamento.

Un esempio lampante è rappresentato da Decathlon Italia dove, in fase di pagamento, viene utilizzata una tecnologia tanto potente quanto impalpabile. Quando il cliente arriva alla cassa è sufficiente che appoggi il cestino con gli articoli sul desktop del pagamento e, automaticamente, gli articoli verranno riconosciuti e conteggiati per il totale da pagare.

Fig. 2.1 - Casse Express Decathlon Italia (Sesto Fiorentino)

Fonte: https://www.facebook.com/604104199636882/posts/2990758130971465/

Ciò evidenzia che la tecnologia e i suoi supporti non sono un fine ma un potente mezzo mirato a semplificare l'esperienza di acquisto. Spesso soluzioni

tecnicamente straordinarie possono rivelarsi inadatte perché non riescono a generare un ritorno positivo sulle esperienze del cliente e, conseguentemente, sugli investimenti effettuati. Da qui il fatto che tecnologia e innovazione non possano e non debbano essere considerati sinonimi, ma che l'uno possa generare l'altro.

2.1.2. Seconda regola: 'Be Seamless'

La seconda regola proposta fa ricadere l'attenzione sull'importanza che i mondi fisici e digitali, nell'esperienza di acquisto, si fondino. Questo per permettere un'esperienza più congeniale possibile al cliente, attuando soluzioni che permettano di "pianificare, progettare e accelerare" (Kotler e Stigliano, 2018) il percorso di acquisto. Tale obiettivo viene raggiunto, come proposto da Google, frammentando il customer journey in tanti piccoli istanti successivi. È per questo motivo che, se da un lato, il traffico nei negozi fisici diminuisce il tasso di coloro che si recano fisicamente nel negozio e che poi concludono l'acquisto è in aumento: ciò è dettato dal fatto che il negozio diventa soltanto la parte finale dell'esperienza d'acquisto, iniziata molto prima come già evidenziato nel viaggio delle 5 "A", in altri e variegati punti di contatto. Questo concetto è l'espressione fondamentale del retail del futuro: integrazione pressoché totale tra canali online e offline. D'altro canto questo cambiamento porterà, come in parte ha già fatto, a non differenziare più tra cliente fisico e cliente digitale in quanto le relazioni di acquisto vissute con i brand saranno sempre di più affrontate in modo generalizzato tramite una trasversalità spaziale e temporale della tecnologia. È proprio qui che risiede il tema cardine della

seconda regola: il consumatore vuole vivere un'esperienza che si può definire 'onlife commerce' dove gli vengono riconosciuti i ruoli di consumatore, cliente e utente, spingendo i retailer a offrire un'esperienza senza soluzione di continuità tra touchpoint fisici e digitali. Un esempio calzante e tra i più innovativi di modalità di acquisto 'Be Seamless' ci viene offerto da Zara proiettando il futuro dello shopping ai giorni nostri con una perfetta integrazione tra negozio e online (cioè che in inglese viene chiamato *'bricks and clicks'*). È stato proprio il marchio spagnolo, infatti, nel 2018 ad aprire a Londra (presso lo shopping centre Westfield Stratford) il primo negozio al mondo creato appositamente per gli acquisti online, dichiarando di essere un 'temporary concept store'. Nessuna cassa per pagare in contanti e nessun camerino: un nuovo negozio ad alta tecnologia in cui i clienti possono guardare e toccare fisicamente gli abiti, ma senza provarli o portarli a casa. Tutti gli acquisti sono fatti online (chi ha già effettuato l'ordine e il pagamento su computer, tablet o mobile può recarsi al negozio per ritirarlo senza pagare le spese di spedizione) mentre chi decide di acquistare un capo nel negozio può ordinarlo dal tablet delle assistenti e ritirarlo poco dopo. Gli schermi presenti in massa nello store sono interattivi, utilizzati come scanner che utilizzano una tecnologia di identificazione delle frequenze radio per presentare un'immagine presa dal catalogo e la taglia scelta dal cliente. Sarà poi l'app Zara a completare il look abbinando al prodotto gli accessori giusti. Tutto ciò interpreta un nuovo modo di proporre gli acquisti nell'ottica dell'essere 'Be Seamless', tanto che Pablo Isla, presidente e CEO di

Inditex, a cui appartiene Zara, ha dichiarato che «*il nuovo concept store rappresenta un'altra pietra miliare nella strategia di integrare i nostri negozi fisici con il mondo online*».

Fig. 2.2 - Primo pop-up store a Londra

Fonte: https://www.ilsole24ore.com/art/da-zara-londra-negozio-senza-camerini-ne-contanti-si-guarda-si-tocca-e-si-compra-online-AEgMpftD

2.1.3. Terza regola: 'Be a Destination'

Nella regola in questione si evidenzia il cambiamento fondamentale dell'esperienza di acquisto per il cliente. I venditori e i negozi, pur avendo ancora un'importanza strategica, devono evolversi per ricoprire nuove e peculiari funzioni. Come trattato nel paragrafo precedente, dove l'esperienza di acquisto è oramai molto sfaccettata e completa, l'acquirente non acquista più soltanto un bene ma vede in esso dei significati più profondi portati dalla sfera emotiva, psicologica e psicosociale. Di conseguenza il venditore non si può più basare soltanto sulla superiorità tecnica del

suo prodotto ma deve cercare nel prodotto stesso di esprimere sé stesso e raccontare 'storie' in grado di fare breccia nella mente e nel cuore degli acquirenti. Ciò rende l'esperienza legata al prodotto più importante del prodotto stesso. Seguendo questa tendenza, i consumatori saranno portati a cercare sempre nuovi stimoli durante la fase di acquisto: verranno perciò richiesti un coinvolgimento attivo, un'emozione, una ragione per entrare in negozio e premiare quel determinato brand o prodotto. Questo ci conduce anche a comprendere che il nuovo retail non è più basato soltanto sul vendere prodotti, ma sul costruire un rapporto crossmediale duraturo nel tempo. Il punto vendita si trasforma così in un punto di esperienza tattile, visivo e sensoriale passando dall'essere visto come posto in cui si *deve* andare per acquistare, a posto dove si *vuole* andare per acquistare. Si può citare in questo senso il caso Verizon, provider di telecomunicazioni numero uno negli USA, che nel 2013 ha aperto il primo dei suoi 'Destination Store'. Un concept store in grado di accrescere il brand engagement dei clienti, trasformando un punto vendita in uno spazio interattivo disegnato per dimostrare che la tecnologia mobile è in grado di amplificare le azioni quotidiane delle persone. Verizon cerca di educare i clienti alle potenzialità dei prodotti e dei servizi digitali, supportarli della loro scoperta e permettere di toccare con mano gli ultimi dispositivi per avere una dimostrazione fisica del loro funzionamento. Un format ideato per creare un'esperienza indimenticabile nel negozio, non solo presentando un ampio ventaglio di offerte ma permettendo di toccare con mano e conoscere gli ultimi dispositivi e tecnologie create. I Verizon

‘Destination Store’ sono incentrati sul lifestyle, con aree interattive focalizzate su elementi rilevanti nella vita delle persone, come per esempio la musica e lo sport. Attività accattivanti informano e coinvolgono i clienti in una modalità totalmente immersiva. Un vero e proprio ‘tempio’ per la celebrazione del marchio, puntando su valori ed elementi intangibili che influenzano le scelte dei consumatori. Questi ultimi, infatti, non si accontentano più soltanto di negozi sempre maggiormente ricercati e offerte di prodotti esclusivi, ma in molti casi sono alla ricerca di uno spazio consacrato al brand, in cui ritrovarsi per magnificare la sua storia.

Fig. 2.3 - Verizon Destination Store

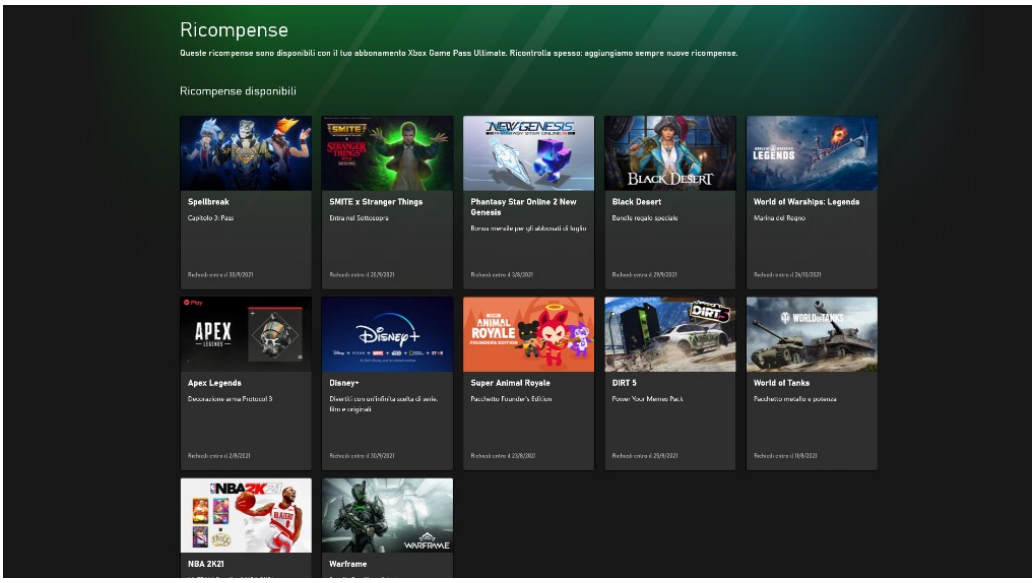
Fonte: https://www.akqa.com/work/verizon/destination-store/

2.1.4. Quarta regola: ‘Be Loyal’

Proseguendo con l’analisi del decalogo dell’omnicanalità, come quarta regola ci troviamo ad affrontare l’importanza nel costruire un rapporto strutturato di fiducia.

Con ‘Be Loyal’ si intende, infatti, un’intricata rete relazionale basata sulla fiducia reciproca di chi entra in contatto con il business aziendale, sia esso un consumatore, un dipendente o un fornitore. Se prima, nell’era precedente alla connettività, il grado di fiducia veniva valutato in base alla percentuale di riacquisto, oggi, come già affrontato e citato nell’analisi delle 5 “A”, ciò viene determinato tramite la customer advocacy, ossia con questa analisi la fedeltà si valuta come la disponibilità da parte del cliente a consigliare un particolare brand ad altre persone. Questo può essere raggiunto dalle aziende tramite iniziative od offerte che vadano a coinvolgere i clienti più affezionati dotati per esempio di carta fedeltà o di altre sottoscrizioni. È così evidente come il concetto di fedeltà viene interpretato in chiave innovativa con un incentivo tale a predisporre con più facilità il passaparola. Le diverse aziende hanno così attivato esperienze significative, che scavalcano la mera transazione economica o la desueta scheda a punti, per riuscire a vincere e primeggiare nelle gare del ‘Be Loyal’. Esempio lampante dell’Era digitale è ciò che viene attuato da Microsoft con il suo programma Xbox Game Pass Ultimate dove, chi possiede un abbonamento al suddetto servizio, ha possibilità di scaricare demo e prodotti esclusivi diversi giorni in anticipo rispetto a chi non è fidelizzato e altri vantaggi sempre relativi al mondo del gaming come personalizzazioni in game per i propri personaggi digitali preferiti e possibilità di acquisto di add-on a prezzi scontati.

Fig. 2.4 - Vantaggi derivanti dall'abbonamento a Xbox Game Pass Ultimate



Fonte: https://www.xbox.com/it-IT/xbox-game-pass

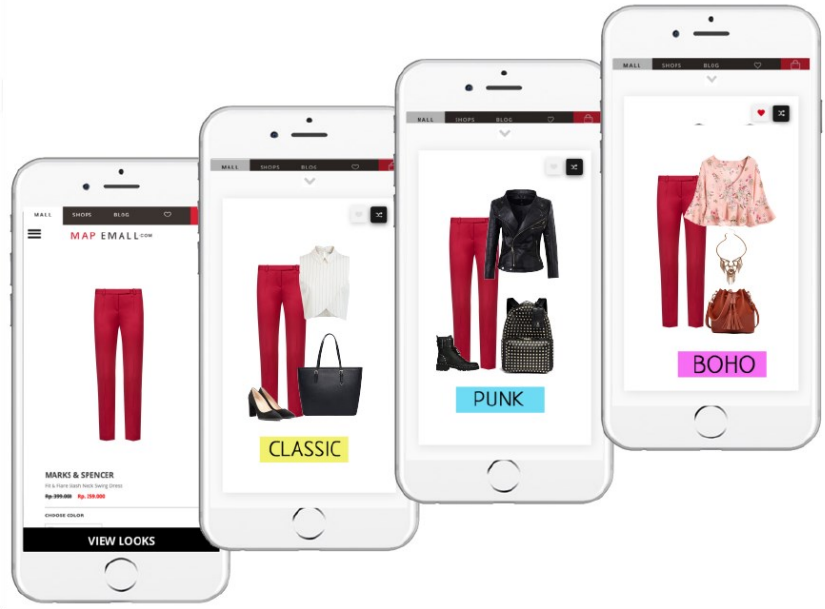
Un'altra azienda molto attiva in questa operazione di fidelizzazione del cliente è l'azienda Decathlon. Durante gli SportDays, giornate di sport gratuite riservate ai possessori della carta fedeltà, i clienti vengono coinvolti in giornate interamente dedicate ai più svariati sport (ciclismo, arrampicata, equitazione ecc.) offrendogli un'occasione per familiarizzare con nuove discipline ma soprattutto viene creata un'operazione che genera valore, andando oltre la semplice transazione e creando un forte legame con i propri clienti.

2.1.5. Quinta regola: 'Be Personal'

Nella quinta regola viene offerta la visione necessaria al brand per soddisfare continuativamente le aspettative dei consumatori che sempre più, alla ricerca di

nuovi stimoli e accelerati dalla transizione digitale, richiedono. La nuova tipologia di retail e il raggiungimento dell'era omnicanale spinge l'individuo a desiderare prodotti e servizi sempre più personalizzati, d'altro canto il venditore vede come premessa fondamentale il soddisfare questi specifici gusti e necessità per instaurare un lungo rapporto con il cliente. Si aggiungono, quindi, come imprescindibili oltre alla profondità e velocità di riassortimento dell'offerta anche la capacità di avere soluzioni il più possibile personalizzate.

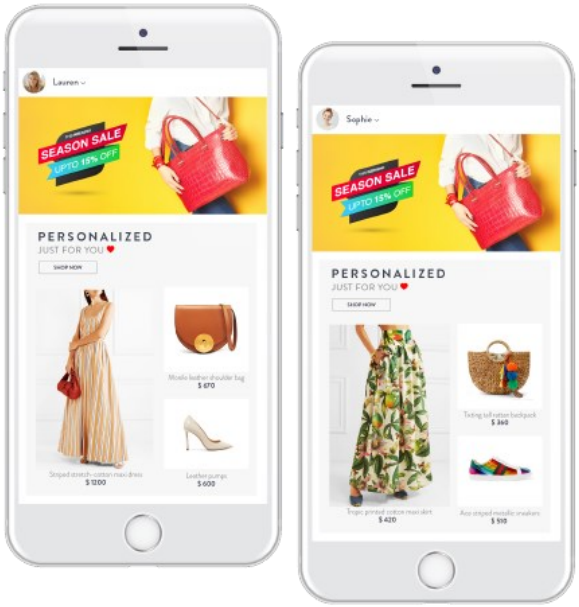
Fig. 2.5 - Soluzioni personalizzate per il cliente



Fonte: https://vue.ai/blog/vuecommerce/retail-personalization-in-2021/

Ovvio che le soluzioni personalizzate non vanno confuse con soluzioni di customizzazione dove il cliente modifica la sua scelta in base alle opzioni possibili, ma vanno intese come soluzioni adottate per stupire e attirare il cliente. Questo procedimento di cambiamento viene chiamato passaggio da approccio 'one to many' a una soluzione 'one to one', proposta il più possibile personalizzata.

Fig. 2.6 - Personalizzazione one-to-one del cliente

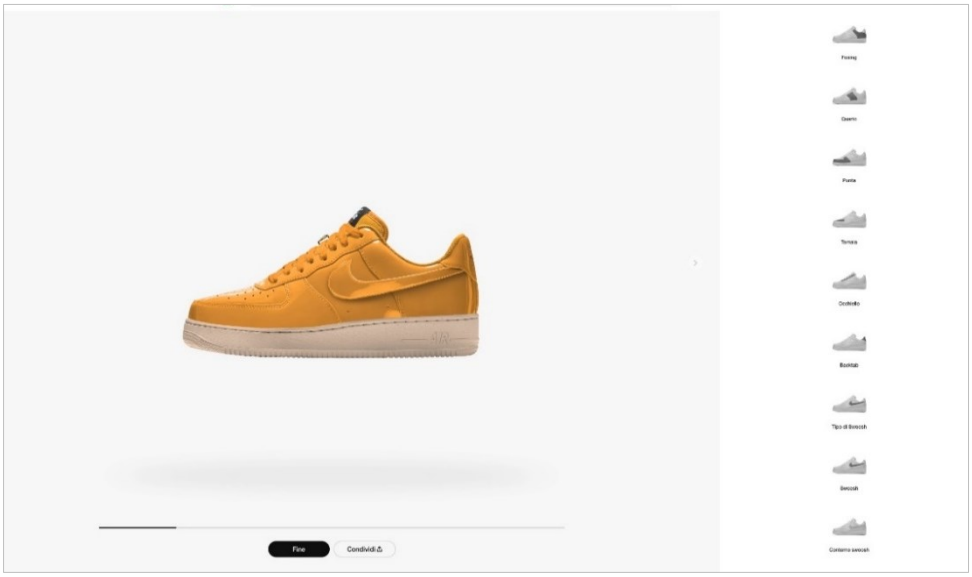


Fonte: https://vue.ai/blog/vuecommerce/retail-personalization-in-2021/

Riguardo a questa esperienza di acquisto personalizzata, anche i grandi colossi si sono mossi nella medesima direzione; ad esempio, Nike con l'uso di 'Nike By You' o Sephora con il progetto 'Beauty Insider'.

Tramite ‘Nike By You’ la Nike mette a disposizione del cliente un configuratore nel quale scelto un modello base di scarpa. l’utente può personalizzarla in toto, dalle caratteristiche tecniche alle caratteristiche cromatiche ed estetiche.

Fig. 2.7 - Configuratore ‘Nike By You’



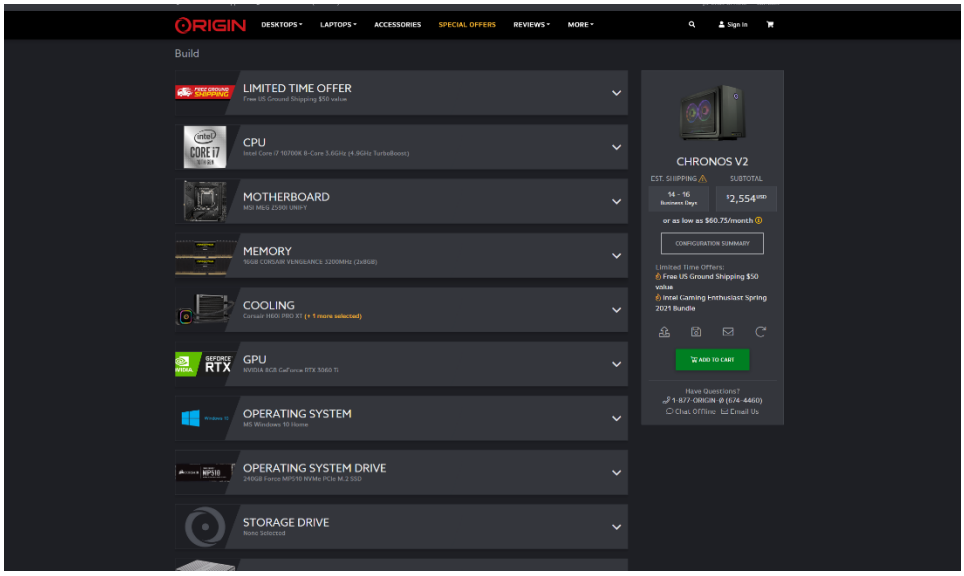
Fonte: https://www.nike.com/it/u/custom-nike-air-force-1-unlocked-by-you-10001106/1627482736104#Builder

L’azienda cosmetica Sephora, invece, tramite un suo programma di fedeltà permette al cliente interessato di creare sul proprio smartphone un profilo personale dove vengono raccolte e salvate per acquisti futuri informazioni importanti per l’uso di prodotti di bellezza: ad esempio può essere impostato il tono della pelle, la presenza di possibili allergie a sostanza chimiche o i propri colori preferiti. Queste

informazioni verranno poi rielaborate in modo da offrire a ogni consumatore offerte mirate e più vicine possibili ai propri gusti. In più creando una 'beauty bag' virtuale, l'utente, nel momento in cui entrerà in negozio, potrà ricevere da parte del personale un supporto mirato in base alle sue impostazioni preferite.

Un altro esempio degno di nota è il servizio offerto dalla ditta Origin che fornisce la possibilità di personalizzare completamente personal computer sia desktop che laptop scegliendo sia la parte estetica sia la parte tecnica e potendo personalizzare tutto fin nei minimi dettagli.

Fig. 2.8 - La personalizzazione di desktop e laptop di Origin



Fonte: https://www.originpc.com/configurator/neuron/

Anche l'azienda americana Oakley, leader nella produzione di occhiali da sole per lo sport e appartenente al gruppo Luxottica, mette a disposizione dei propri clienti, sul loro sito web, un configuratore che permette di personalizzare in maniera pressoché totale il modello prescelto.

Fig. 2.9 - Configuratore Oakley

Fonte: https://www.oakley.com/it-it/custom-product/0OO9401CP

2.1.6. Sesta regola: 'Be a Curator'

"In un mondo digitale caratterizzato da una quantità pressoché illimitata di beni sempre disponibili, l'offerta deve quindi essere curata attraverso una selezione di prodotti e servizi capace di risaltare" (Kotler e Stigliano, 2018). Nella sesta regola viene evidenziato come il curatore o retailer deve imparare a fronteggiare le

problematiche connesse con lo spazio a disposizione dei negozi fisici che, con il trascorrere degli anni, diverrà sempre più limitato e costoso e per cui importante. Questo spingerà il retailer a dover attuare delle scelte fondamentali nell'offerta proposta al cliente. Quindi, dovranno essere scartati quei prodotti cosiddetti appartenenti al dark retail e ci si dovrà indirizzare con sapienza verso una selezione limitata ma capace di catturare il cliente, abbandonando una tipologia di offerta quasi totalmente sovrapponibile agli altri punti vendita e poco connotata. Il divenire continuo che porta via via alla trasformazione dei punti vendita richiede al retailer o al gestore una sorta di ritorno alle origini dove i piccoli negozi specializzati erano protagonisti. Ciò racchiude tutta la forza dell'espressione indicata dalla regola 'Be a Curator' dove non ci si riferisce solo alla capacità del retailer di saper selezionare un certo numero di prodotti ma alla capacità di sceglierne una combinazione, siano essi prodotti o servizi, in modo da potenziarsi a vicenda e distinguere in maniera univoca l'esercizio commerciale o il brand. Affinché ciò si avveri il venditore deve essere in grado di attuare scelte chiare e precise scandite da queste tre domande: chi, che cosa e come. Seguendo con precisione i dettagli di queste regole si riesce a essere dei 'curatori' attenti ai bisogni della propria audience di riferimento creando un'impalcatura accessoria ma importante a contraddistinguere in maniera univoca il proprio business dove il brand è il creatore di questo telaio. Un esempio tangibile di questa regola 'Be a Curator' lo possiamo trovare nel nuovo concept store che Timberland ha aperto in Pennsylvania , il 'The Timberland Tree Lab', con il quale

ridisegna il modo in cui le persone concepiscono l'esperienza della vendita al dettaglio. In questo nuovo store Timberland presenta collezioni e temi di prodotti attraverso ambienti sempre diversi che cambiano ogni sei settimane, ogni volta con un concetto completamente nuovo. Infatti, l'obiettivo del Tree Lab, è quello di garantire di volta in volta un'esperienza sempre diversa e unica al cliente attraverso una presentazione creativa e moderna dei propri prodotti: per esempio, durante queste visite, i clienti possono provare e testare i prodotti offerti mentre sorseggiano una birra artigianale oppure mentre si godono una bottiglia di acqua, la quale potrebbe poi essere riciclata e utilizzata per produrre le fodere delle scarpe o i lacci del marchio Timberland.

Fig. 2.10 - 'Timberland Tree Lab' in Pennsylvania

Fonte: https://www.timberland.com/blog/behind-the-design/timberland-tree-lab.html

Si può citare anche il caso di Sonus Faber, azienda italiana produttrice di diffusori audio, cuffie e altre apparecchiature audio di alta qualità. Questa azienda ha fatto del design dei suoi prodotti, al pari della qualità sonora, un punto di forza della sua vision tanto che, essi stessi, nel loro sito web affermano: *«Il marchio Sonus Faber racconta una storia. Attraverso il suono e i materiali delle creazioni Sonus Faber trasmettiamo i nostri valori e comunichiamo le nostre convinzioni. Siamo tecnici creativi, inventori di soluzioni progettuali all'avanguardia. Ogni singolo dettaglio è così attentamente pianificato che i nostri prodotti diventano opere d'arte eterne»*. Si tratta di un'azienda che quindi ha saputo coordinare brillantemente la semplicità e la bravura del classico artigiano italiano, dotato di un'eccellente manualità e attento ai minimi particolari, con la classe e il prestigio di altoparlanti di lusso. È in questo modo che gli altoparlanti Sonus Faber sono diventati il simbolo del Made in Italy e oggetti di lusso. Si tratta, quindi, di un'azienda che punta la sua attenzione sulla parte estrema del segmento, quella del lusso, che può essere suddivisa in due categorie: quella degli audiofili, ovvero un pubblico esigente e attento ai minimi dettagli, e gli appassionati degli oggetti di qualità, che si interessano a questi prodotti per poterli utilizzare come ornamento per le case di lusso.

Fig. 2.11 - Il lusso Made in Italy presentato da Sonus Faber

Fonte: https://www.sonusfaber.com/en/2020/10/27/olympica-nova-iii-beauty-goes-beyond-design/

2.1.7. Settima regola: 'Be Human'

Nel crescere sempre più della digitalizzazione, chi riuscirà a fungere da anello di congiunzione e recuperare la centralità degli esseri umani lungo tutta la catena d'acquisto evitando di badare soltanto a una cieca massimizzazione del profitto? La risposta ci viene data da questa settima regola che, quindi, mette in evidenza l'importanza che l'attenzione alle relazioni tra le persone assumerà per fare in modo che il cliente, come essere umano, occupi sempre una posizione centrale e preponderante in tutte le fasi dell'acquisto. Se da un lato ciò deve essere visto come

condizione necessaria, permetterà verosimilmente di avere per chi la adotterà la principale fonte di vantaggio competitivo nei più svariati settori.

La caratteristica 'Be Human' deve palesarsi soprattutto nelle tre dimensioni fondamentali del retail che sono: servizio, socialità e sostenibilità. La prima caratteristica, ovvero il servizio, riguarda l'esperienza diretta in negozio dove questo ruolo viene svolto dal personale del punto vendita. Qui l'approccio che deve essere seguito è quello dello 'human centered design' che ci dice di mettere la prospettiva degli esseri umani davanti a quella dell'azienda in tutte le fasi della progettazione. Oltre alle relazioni che dovranno essere curate nelle esperienze di acquisto fisiche con empatia e creatività, ciò comporterà anche di semplificare il rapporto tra acquirenti e prodotti/servizi presentando le caratteristiche tecnico/funzionali di quello che si offre con modalità espressive tipiche degli esseri umani e non semplicemente tramite sigle, codici o valori. Come nell'esempio riportato in precedenza dell'azienda italiana Sonus Faber i loro prodotti, seppur elitari e dotati delle migliori tecnologie in campo acustico, vengono presentati in maniera emozionale mettendone in risalto in maniera così tangibile le caratteristiche dei materiali utilizzati e del suono prodotto che sembra quasi di poterne sentire l'odore o immaginarne il colore del suono prodotto. Tutto questo è stato ottenuto senza menzionare minimamente nelle loro pagine web i dati tecnici del prodotto, perlomeno non in maniera esplicita. L'altra dimensione fondamentale della regola in esame è rappresentata dalla socialità, ossia l'importanza che i retailer

possano diventare un punto di aggregazione e confronto per i clienti. Lampante, in questo frangente, è il caso di Apple che si sta impegnando a organizzare delle attività nei suoi store che permettano agli utenti di condividere esperienze e opinioni sui prodotti Apple dove quindi workshop sull'uso di prodotti e corsi su fotografia, coding e musica, diventano in realtà un pretesto per incontrarsi tra clienti della stessa community. L'ultimo aspetto di questa settima regola è rappresentato dalla sostenibilità. Anche qui l'uomo assume una posizione centrale perché porre grande attenzione all'impatto ambientale, sociale ed economico del proprio lavoro, mette in luce l'importanza della salvaguardia del mondo e dell'uomo stesso. Tutto questo espresso finora sicuramente non porta a trascurare il conseguimento del profitto ma è evidente che nel momento attuale, in cui il mondo e il suo ecosistema si trovano, non è più sostenibile posporre le necessità elencate in precedenza. Anzi, i comportamenti socialmente ed ecologicamente responsabili possono indurre benefici sia sotto il profilo commerciale per la preferenza del pubblico, sia sotto il profilo economico per i maggiori ricavi, sia per quello finanziario in quanto vige l'obbligo da parte degli investitori di 'puntare' su aziende rispettose dell'ambiente ('virtuose'). Un esempio molto rilevante, da citare in questo contesto, è quello del negozio ecosostenibile ideato da Timberland. L'azienda ha infatti deciso di assumersi la responsabilità di rendere il pianeta un posto migliore attraverso sia la realizzazione di prodotti costruiti in maniera ecosostenibile, sia aderendo alle iniziative cosiddette green. In sostanza Timberland cerca di aiutare il cliente, che

nel momento di acquisto di abbigliamento o calzature potrebbe non pensare alla sostenibilità, a fare una scelta che sia eco-consapevole. A tal proposito è possibile vedere attraverso 8 punti la filosofia seguita dal marchio:

1) la plastica e le gomme riciclate: circa 345 milioni di bottiglie di plastica hanno dato vita a nuovi prodotti;

Fig. 2.12 - I prodotti Timberland realizzati con materiale ReBOTL™

Fonte: https://www.timberland.it/rebotl-recycled-technology.html

2) il cotone ecosostenibile: il suo obiettivo è stato quello di arrivare, entro il 2020, a utilizzare cotone 100% certificato biologico, riciclato o equosolidale, ossia un cotone coltivato senza prodotti chimici o aditivi ma utilizzando procedimenti e materiali ecosostenibili;

3) l'approvvigionamento della pelle: Timberland si propone l'approvvigionamento della pelle solo da quelle concerie che hanno ricevuto una classificazione argento o oro da parte della Leather Working Group, ovvero quella certificazione che viene rilasciata a quelle concerie che seguono eccellenti pratiche ambientali;

4) il programma 'Second Chance' di riciclo calzature, il quale contribuisce a incentivare i clienti a fare una cosa giusta per l'ambiente: questo programma, infatti, prevede che le scarpe che non si desidera più utilizzare possano essere portate in uno dei punti vendita Timberland che aderiscono all'iniziativa, in modo da poter dar loro una seconda possibilità di utilizzo;

5) l'iniziativa 'Plant the Change': l'azienda si è assunta il compito di piantare, in 5 anni, 50 milioni di alberi in tutto il mondo, sostenendo l'enorme potere degli alberi per migliorare la qualità del pianeta e, di conseguenza, del nostro benessere individuale;

Fig. 2.13 - Iniziativa "Plant the Change"nel flagshipstore a Londra

Fonte: https://www.arredanegozi.it/2020/03/flagship-store-timberland-londra/

6) l'energia rinnovabile: si punta, inoltre, anche a una svolta green nel processo di fabbricazione, cercando di superare la soglia del 50% di utilizzo di energia rinnovabile;

7) rifiuti zero: Timberland punta all'obiettivo di diminuire di anno in anno la produzione degli sprechi, fino ad arrivare al punto di non generarli più;

8) 100% No PVC: l'ultimo, ma non per importanza, è l'obiettivo di abbandonare totalmente l'utilizzo del PVC a favore di altri materiai come i polimeri a base acquosa.

2.1.8. Ottava regola: 'Be Boundless'

Tra le ultime regole di Kotler troviamo proposta la regola che meglio racchiude ed esprime il concetto di omnicanalità. Questo perché, con la dicitura di 'Be Boundless', si intende di superare il concetto ormai obsoleto in cui il retail coincide solamente con un punto vendita fisico ben localizzato. L'ottava regola ci spinge, quindi, all'abbattimento dei confini tradizionali portandoci a creare la centralità del consumatore e verso la ricerca di modalità sempre più innovative per soddisfare le sue richieste. Un esempio lampante da citare è quello di Tesco, una catena di negozi di generi alimentari britannica attiva a livello internazionale, la quale ha lanciato il suo primo supermercato virtuale nella metropolitana che le ha consentito un considerevole balzo in avanti delle sue vendite online. Questa azienda ha ideato una soluzione davvero high tech per il mercato sudcoreano: alla stazione metropolitana di Seolleung a Seoul è possibile trovare una fila di cartelloni luminosi lungo la

banchina che riproducono gli scaffali del supermercato attraverso una moltitudine di immagini di bevande e cibi. In questo modo i clienti che si trovano a transitare nelle stazioni possono avvantaggiarsi con la spesa in quanto basta inquadrare con il proprio smartphone il codice QR dei prodotti desiderati e questi verranno automaticamente aggiunti a un carrello della spesa virtuale permettendo poi di acquistarli scegliendo le modalità di consegna più opportune per riceverli direttamente a casa. Questa idea è nata dal fatto che ci si è accorti che i giovani di oggi utilizzano i propri smartphone per svolgere un numero sempre maggiore delle loro attività quotidiane. Per tale motivo si è pensato che se i clienti sono molto impegnati e non hanno il tempo di recarsi al supermercato per fare la spesa, allora questo negozio virtuale è la soluzione giusta, in quanto consente loro di risparmiare una considerevole quantità del proprio tempo.

Fig. 2.14 - Supermercato virtuale Tesco: metropolitana di Seolleung a Seoul

Fonte: https://www.linkiesta.it/2012/02/in-corea-basta-una-foto-in-metropolitana-per-aver-la-spesa-a-casa/

Come si è evoluto il concetto fisico di negozio allo stesso modo, nell'ultimo periodo, ha avuto notevole sviluppo la tecnologia che permette la possibilità di ricevere la spesa a domicilio in poche ore che si basa sull'attitudine dei clienti a fare acquisti tramite smartphone e, causa lavoro, ad avere spesso delle esigenze molto variegate riguardo la metodologia dei loro acquisti. Si sono, quindi, sviluppati dei servizi di consegna basati sui seguenti modelli:

- Click-and-subscribe: dove viene predisposto un'auto rifornimento periodico di un certo bene in modalità di abbonamento oppure on demand. I prodotti che fanno parte di questa esperienza possono essere considerati prodotti acquistati sistematicamente che occupano un posto consolidato nella spesa quotidiana. Un esempio viene offerto dai Dash Button di Amazon; dei dispositivi che con un semplice click permettono di ordinare in maniera sistematica beni di uso quotidiano e di facile consumo come possono essere pastiglie per la lavastoviglie o cibo per i nostri animali domestici. Questo servizio si è ulteriormente evoluto tramite Amazon Echo in forma virtuale attraverso diversi assistenti anch'essi virtuali come, ad esempio, Alexa di Google;
- Click-and-collect: effettuare acquisti online e ritirarli in un punto di vendita fisico (ormai attuato dalla quasi totalità dei punti vendita fisici);
- Click-and-commute: acquistare online e ricevere la merce in un punto di vendita situato su uno specifico tragitto (per esempio una stazione della metropolitana, una stazione ferroviaria o negozio che funge da punto di ritiro);

- Click-and-try: ordinare online un prodotto e testarlo in un negozio fisico o a domicilio prima di accettare e concludere la transazione;
- Click-and-reserve: prenotare merce o servizi online controllando tramite sito l'effettiva disponibilità nei diversi punti vendita abilitati.

2.1.9. Nona regola: 'Be Exponential'

Il 'Be Exponential' indicato nella nona regola indica di espandere i confini della propria offerta aziendale grazie anche a collaborazioni esterne. La collaborazione con partner esterni, infatti, permette di arricchire la propria proposta e poter competere con concorrenti più grandi e agguerriti senza necessariamente dover sostenere costi di struttura enormi e sovradimensionati per le proprie possibilità. Per la trasformazione aziendale del proprio business possiamo scegliere due alternative: propagare attraverso nuovi canali l'offerta già predisposta oppure ampliarla tramite esperienze complementare o aggiuntive. La prima opzione può essere attuata grazie a delle aziende che offrono modelli di business flessibili: spesso queste aziende permettono di inserirsi in business di nicchia o business accessori rispetto al proprio, riuscendo quindi a proporre un maggior ventaglio di possibilità all'azienda principale senza che questa debba mettere a punto nuovi processi operativi e in maniera, come avevamo già accennato in una delle regole precedenti, 'Seamless' per il cliente che si trova semplicemente a scegliere un'opzione in più. Tutto questo mentre l'azienda principale può continuare a calibrare le sue risorse nel business principale. La seconda opzione, ossia aumentare

l'offerta arricchendola con esperienze complementari, può essere attuata unendosi o alleandosi in partnership molto mirate. Questo comporta, quindi, che tali accordi si basino sulle migliori caratteristiche e capacità delle aziende che collaborano e che tali accordi promuovono il miglioramento delle rispettive offerte avendo come unico obiettivo il potenziamento dell'esperienza complessiva del consumatore. Entrambe le opzioni mettono in evidenza un aspetto chiave in un contesto competitivo così complesso e dinamico: la necessità di partnership commerciali sinergiche con la propria offerta e di forme di co-creazione e coopetizione, aspetti fondamentali che permettono una crescita esponenziale senza accollarsi i tipici rischi e investimenti collegati con i processi di innovazione.

2.1.10. Decima regola: 'Be Brave'

Il concetto principale dell'ultima regola viene espresso dal fatto che i retailer devono saper riconoscere quando il loro business potrebbe non aver futuro e devono quindi abbracciare il cambiamento. Deriva da qui l'essere coraggiosi: individuare un'esigenza concreta non completamente soddisfatta del cliente e sviluppare coerentemente a essa un'offerta anche se ciò comporta lo spingersi in campi inesplorati che, ovviamente, hanno dei rischi ingenti. È necessario, quindi, adottare un metodo che consenta un calcolo accurato di essi e accelerare il più possibile la fase iniziale di avvio. Un modello proposto per questo riposizionamento, nell'epoca

di trasformazione digitale, è stato ideato da Steve Blank[1]; in questo si predilige la sperimentazione rispetto a una pianificazione troppo elaborata dove si mettono al centro bisogni e feedback dei consumatori e si compone di tre fasi: Business Model, Co-Design e, la parte finale, di Test. La prima fase, di Business Model, consiste in un diagramma che racchiude le fasi principali per la creazione di valore per l'azienda e per i consumatori. Questo permette di evitare l'impiego di molto tempo in pianificazione e ricerche. Tale schema viene indicato col nome Business Model Canvas. Nella seconda fase, quella di Co-Design, è di fondamentale importanza il test immediato delle ipotesi: questo processo è noto anche con il nome customer development. In pratica, viene richiesto ai potenziali clienti e partner, di restituire dei feedback sugli elementi del Business Model Canvas, così facendo la definizione dell'offerta viene co-disegnata da tutti gli interlocutori coinvolti nel progetto. La terza fase, quella di Test, viene ereditata dall'industria software e viene chiamata agile development. Questa metodologia di lavoro consente l'utilizzazione di tempi e risorse permettendo di ottenere, nel minor tempo possibile, il minimo prodotto funzionante con una funzionalità accettabile da immettere sul mercato. Ciò che abbiamo espresso in questa decima regola porta lo sviluppo del processo di innovazione secondo logiche più aperte e più agili cercando di proporre un approccio nuovo che peschi abbondantemente nelle opportunità offerte dalla digital

[1] Steve Blank: imprenditore e educatore californiano.

transformation, “un insieme di cambiamenti inizialmente tecnologici, ma successivamente organizzativi e culturali, che partendo dall’adozione di nuove tecnologie conduce ad offrire servizi, beni ed esperienze radicalmente nuovi” (Costabile, Keller, Kotler e Ancarani, 2017), permettendo così di reinterpretare il modello del lean start-up process secondo le caratteristiche della propria realtà e del proprio mercato.

2.2. APPROFONDIMENTO DELLE TECNOLOGIE CHIAVE DELL’OMNICANALITÀ

2.2.1: Camerino virtuale (smart mirror)

“I camerini virtuali (o smart mirror) sono quelle nuove tecnologie che consentono, mediante l’utilizzo della realtà aumentata, di scansionare il corpo del cliente e far provare a esso rapidamente diversi capi di abbigliamento virtualmente” (Gregori e Pascucci, 2019), scansione del corpo attraverso uno schermo LED che simula un normale specchio e successiva scelta del capo da provare: questo il funzionamento in breve del camerino virtuale, che è reso possibile dal rilevamento della fisionomia tramite la triangolazione dei dati provenienti da due telecamere posizionate sopra allo specchio. Il body scanning delle telecamere consiglia inoltre la taglia più giusta, suggerendo varianti cromatiche a seconda del colore di capelli e occhi e stimola il

cross-selling[2], mostrando prodotti correlati per completare il look. Una soluzione semplice, veloce e divertente che permette al retailer di proporre una nuova esperienza di shopping, inaspettata ai suoi clienti. Questi ultimi, infatti, potranno provare tutto quello che vogliono, sia che il prodotto sia presente in negozio sia che vada ordinato nel magazzino: il tutto selezionando vestiti e abbinamenti e vedendo in diretta come vestono i prodotti, per poi ordinarli o acquistarli subito. Il venditore riuscirà così a fornire un'esperienza di shopping nuova aumentando la fiducia e la sua soddisfazione.

A seguito della pandemia da Covid-19, i camerini virtuali possono essere la risposta alle nuove esigenze di distanziamento sociale e divieto di assembramento nei negozi. Questo succede perché l'adozione di un numero congruo di camerini digitali e un buon progetto di Digital Signage[3] possono far sì che:

- i clienti rimangano distanziati nell'accesso ai camerini;
- non si creino colli di bottiglia alle casse;
- gestione ottimizzata degli spazi del negozio, permettendo ai clienti di visualizzare l'assortimento in totale sicurezza nel camerino virtuale;

[2] Cross-selling: "strategia di vendita consistente nel proporre al cliente che ha già acquistato un particolare prodotto o servizio anche l'acquisto di altri prodotti o servizi complementari. La finalità di una strategia di cross-selling è quella di consolidare la relazione con il cliente e di accrescerne la profittabilità, aumentando la varietà dei prodotti o servizi acquistati dal cliente tra quelli presenti nel portafoglio prodotti" (https://www.glossariomarketing.it/significato/cross-selling/).

[3] Digital Signage: "è una nuova forma di comunicazione che parla attraverso schermi led, totem led, schermi delle più svariate forme, dimensione, passo e caratteristiche" (https://www.waveandco.com/blog/che-cosa-digital-signage/).

- non vengono esposti gli addetti del negozio alla moltitudine di clienti sia nella scelta dei prodotti che nel momento del check-out alle casse.

Un esempio concreto di questa nuova applicazione lo possiamo trovare nel nuovo concept store di OVS a Milano. Qui, grazie all'utilizzo di tecnologie digitali avanzate basate sull'Internet of Things, è stato introdotto il camerino virtuale, che è subito diventato un elemento di punta del negozio OVS, in cui il cliente, grazie alla presenza di un monitor e di una webcam ha l'opportunità di provare capi di abbigliamento senza indossarli e avere una simulazione più che affidabile, a 360°. Lo specchio virtuale è dotato di un sistema di interazione touch, che è in grado di suggerire capi e accessori da abbinare a quello indossato, chiamare un addetto alla vendita richiedendo eventuale aiuto, riuscire ad abbinare più capi e più taglie in tempo reale condividendo i risultati con i propri contatti social. Inoltre, qualora la taglia non fosse disponibile in negozio, lo specchio/schermo consente di verificarne la disponibilità in altri punti vendita. Infatti, tramite Street View[4] è addirittura possibile 'entrare' negli altri negozi Ovs alla ricerca di un capo, ottenere le indicazioni stradali per raggiungere il sito oppure, in alternativa, ordinarlo ed attendere il suo arrivo. Google che scende in campo anche con Google Search Appliance, per offrire la possibilità di chiamare un assistente di vendita al camerino, e Google Cloud Platform che permette la prova virtuale dei capi e la condivisione

[4] Street View: funzione di Google che permette di osservare a 360 gradi il contesto in cui ci si trova dal piano stradale.

sui social network dei propri outfit. Il camerino interattivo è studiato anche per i bambini.

Fig. 2.15 - Il camerino digitale di OVS

Fonte: https://www.goldenbackstage.com/2015/09/domani-ovs-apre-milano-il-piu-grande.html

Un'altra modalità è garantita tramite smartphone o pc. In questo modo, il cliente, deve solo selezionare modello, colore, taglia e, se disponibili, le opzioni di vestibilità del capo, per vedere il proprio avatar con indosso quell'indumento. Viene così permessa la possibilità di visualizzare come apparirebbero con quegli indumenti senza necessariamente indossarli. Tutte le volte che i clienti devono provare un abito scelto dal catalogo digitale possono, entrando in un camerino

virtuale, generare una loro immagine digitale detta avatar con l'inserimento delle loro misure (fianchi, altezza, vita e taglia). Ciò assottiglia sempre di più il confine tra reale e virtuale avvicinando il consumatore sempre di più al mondo dei videogames dal quale queste applicazioni hanno attinto. Questo strumento offre al retailer delle potenzialità di conoscenza del cliente completamente nuove, attraverso informazioni su tutte le azioni del singolo cliente che permettono di presentare opzioni di acquisto basate sui suoi gusti e le sue scelte precedenti. Molti retailer online stanno sperimentando significativi cali dei rendimenti a causa delle frequenti restituzioni della merce dovute all'acquisto di taglie sbagliate o di una vestibilità diversa da quella immaginata dal cliente. Così facendo si riduce di molto la percentuale di reso.

2.2.2 Chioschi interattivi (totem)

"I chioschi interattivi consistono in una sorta di shop-assistant virtuali, i quali sono in grado di fornire informazioni, effettuare comparazioni e assistere nell'acquisto i clienti nello store" (Gregori e Pascucci, 2019). Tutti i clienti possono usufruire da soli di tali strumenti che consentono di svolgere numerose attività di natura differente. Difatti, i chioschi attuali permettono al cliente la visualizzazione del catalogo prodotti, di raccogliere dati utili sul prodotto desiderato, di analizzare la disponibilità presente in quel negozio, di ricercare la posizione dei prodotti in store, di personalizzare degli acquisti, di richiedere la consegna a casa, ordinare la merce non presente in negozio, di paragonare più prodotti o più prezzi

contemporaneamente e tante altre mansioni di vendita senza, ed è qui che c'è la vera rivoluzione, il bisogno di un'assistente fisico. È possibile asserire che il totem interattivo ricopre quindi importanti funzionalità di marketing in quanto incentiva l'interazione con il proprio marchio al fine di creare un legame commerciale più solido tra clienti e brand. I computer all'interno dei totem multimediali possono essere preimpostati per far sì che vengano trasmesse solo informazioni predefinite, magari per pubblicizzare un prodotto attraverso un filmato; oppure, dotati di uno schermo touch screen, permettono, come nel caso di un totem in un fast food, di ordinare senza creare la fila in cassa. Si tratta di strutture studiate per essere di facile utilizzo da parte dell'utente e renderlo svincolato dalla presenza di un assistente fisico. Attraverso un collegamento a un computer si possono inoltre gestire o modificare i contenuti di uno o più totem contemporaneamente. Una delle difficoltà maggiori e largamente diffusa è rappresentata dall'aggiornamento delle scorte presenti in negozio, ma i chioschi, molto frequenti nei maggiori punti vendita, oltre a eliminare la distanza esistente tra le due tipologie di canale, aiutano le aziende migliorandone la gestione distributiva globale. È possibile trovare molti esempi di questa tecnologia, come i totem presenti all'interno delle più grandi catene di fast-food: ad esempio KFC e McDonald's. In particolare è possibile vedere come quest'ultimo abbia installato chioschi dotati di intelligenza artificiale che consentono di ordinare e pagare senza fare la fila alla cassa, potendo essere serviti al tavolo dal personale addetto. Il cliente, in questo modo, consentendo una

personalizzazione di cibo e hamburger, passa più tempo nei negozi e spende conseguentemente di più. McDonald's si è anche spinta per venire incontro sempre più alle esigenze del consumatore moderno nel campo delle possibilità di ordinare e pagare anche mediante smartphone e app mobile. In più questi chioschi digitali potrebbero conoscere l'ordine del cliente ancor prima che questo lo effettui in quanto i menù sugli schermi di questi chioschi sono pre calcolati in base alle principali portate vendute in una determinata ora del giorno o che sono di 'tendenza' in quel periodo.

Fig. 2.16 - Chioschi interattivi McDonald's

Fonte: https://www.designweek.co.uk/issues/25-31-january-2016/how-mcdonalds-new-store-design-is-helping-to-increase-sales/

2.2.3. Vetrine interattive

Come è ovvio la funzione principale della vetrina è di attirare l'attenzione dei passanti e proporgli ciò che desiderano al punto da farli entrare all'interno del punto vendita, tentando di comunicare immediatamente i valori della marca così da attrarre l'attenzione dei passanti del target proposto. Per rendere la customer experience sempre più unica e capace di toccare l'animo dei consumatori, i brand hanno iniziato a utilizzare le vetrine interattive sfruttando le nuove tecnologie e la realtà aumentata trasformando i consumatori in potenziali clienti. Questa nuova modalità permette di rendere il negozio attrattivo nei confronti dei consumatori che negli ultimi anni tendono sempre più ad affidarsi all'e-commerce piuttosto che al negozio fisico trasformandone l'interfaccia e rendendo l'esperienza, come già più volte indicato, continuativa e simile in tutte le metodologie di fruizione. La digitalizzazione ha rivoluzionato le possibilità espressive della vetrina che diventa così un ulteriore mezzo per comunicare più incisivamente i valori e le idee del brand, enfatizzarne i prodotti, lanciarne e presentarne di nuovi, nonché spettacolarizzare il negozio rendendolo di conseguenza più attraente. Questo è reso possibile sostituendo i tradizionali cartelli e poster con messaggi visivi dinamici, coinvolgenti e mirati. Con l'avanzare della tecnologia e grazie alle possibili integrazioni con essa, si sono costruite vetrine interattive con applicazioni di

proximity marketing[5] o interazioni coi social network del consumatore arrivando a soluzioni gaming per intrattenere e invitare i passanti all'interno. Con le parole "cartoline futuristiche" Nicolas Ghesquière, direttore artistico delle collezioni prêt-à-porter donna di Louis Vuitton, ha descritto le nuove vetrine digitali che nel 2019 sono state allestite presso dodici store di Louis Vuitton sparse per il globo. I negozi di Milano, Parigi, Londra, New York, Los Angeles, Hong Kong, Pechino, Shangai, Tokyo sono stati, infatti, dotati di installazioni digitali concepite dallo scenografo Es Devlin, sotto la direzione artistica dello stesso Nicolas Ghesquière. Queste vetrine proponevano sia dei video dell'artista americano Mike 'Beeple' Winkelmann, ideatore delle stampe esclusive per la sfilata primavera/estate 2019, ma anche dei manichini modellati e animati in 3D, che in un vero e proprio viaggio di 24 ore sfilavano sotto gli occhi degli spettatori più pazienti.

[5] Proximity marketing (in italiano "marketing di prossimità"): è una tecnica di marketing che sfrutta la localizzazione dell'utente per veicolare offerte e promozioni rilevanti in prossimità di un punto di diffusione (generalmente il punto vendita). Solamente l'utente che si trova in una determinata area geografica viene sottoposto al contenuto aziendale.

Fig.2.17 - Le vetrine Louis Vuitton di place Vendôme a Parigi

Fonte: https://it.fashionnetwork.com/news/Louis-vuitton-sceglie-le-vetrine-digitali-per-la-nuova-collezione,1073220.html

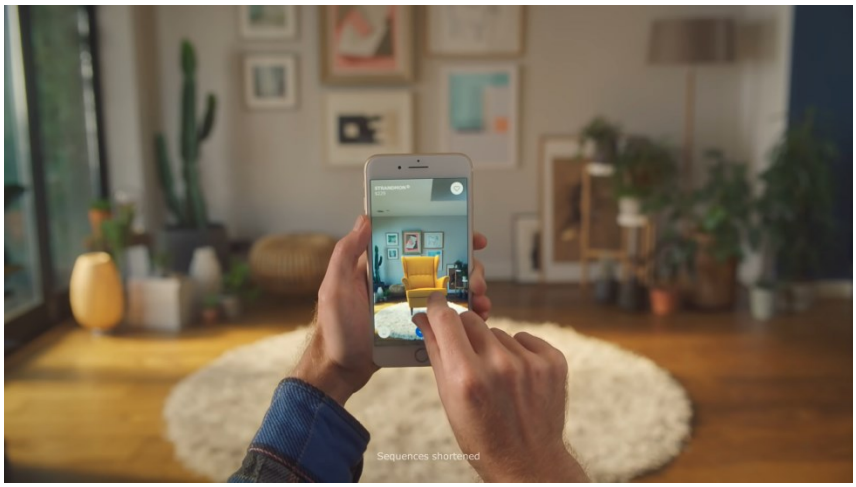
2.2.4. Visore di realtà aumentata e realtà virtuale

Come si è già accennato nel Capitolo 1, la rivoluzione digitale ha portato allo sviluppo di due nuove tecnologie molto importanti, la realtà virtuale e la realtà aumentata, le quali, se sfruttate in maniera consapevole ed efficiente dalle imprese, possono fare la differenza. Nel 2019 nel Summit Europeo Delle Tecnologie Immersive (Eics) la realtà virtuale e aumentata sono state sdoganate: non appartengono più solo all'ambito dell'intrattenimento. Pur essendo nate e sviluppatesi in ambito gaming, grazie all'avvento delle nuove capacità di

connessione come il 5G, entreranno prepotentemente, e lo hanno già iniziato a fare tuttora, nel mondo business stravolgendo e ampliando i processi aziendali e le abitudini dei consumatori.

La realtà aumentata non crea un mondo totalmente virtuale ma arricchisce la percezione sensoriale umana tramite informazioni, manipolate e proiettate elettronicamente, non percepibili con i cinque sensi. In questo modo si sovrappongono informazioni multimediali a ciò che si sta guardando su di un qualsiasi display o anche occhiali specifici, sfruttando così queste interfacce per fruire informazioni aggiuntive sovrapposte alla realtà. Tutto questo al 'prezzo' di una semplice fotocamera: l'ambiente reale, visualizzato sul display, si arricchisce di testi e contenuti animati, integrati nel contesto, semplici e funzionali. Un esempio chiave è quello utilizzato dalla ditta Ikea. La multinazionale svedese utilizza l'applicazione Ikea Place, disponibile sia per dispositivi iOS che pe Android, per visualizzare i vari complementi d'arredo all'interno della propria casa permettendo un posizionamento libero all'interno dello spazio abitativo. L'app funziona in maniera molto immediata: scansionando un ambiente chiuso e non troppo grande si riuscirà a posizionarvi al suo interno qualsiasi prodotto Ikea perfettamente riscostruito in 3D.

Fig. 2.18 - App Ikea Place



Fonte: https://www.youtube.com/watch?v=UudV1VdFtuQ&ab_channel=IKEA

Anche se la realtà aumentata può essere considerata una tecnologia 'facile' e veloce, non deve essere sminuita e sottovalutata perché è un importante chiavistello per trasportare il mondo digitale del cliente nella realtà del brand.

Analizzando la realtà virtuale possiamo definirla come un'esperienza generata da un computer all'interno di un contesto totalmente virtuale creato e gestito da software in grado di simulare ambienti e situazioni sino a far credere all'utente di trovarsi realmente in quel contesto artificiale. Tramite software elaborati si arrivano a stimolare tutti e i cinque i sensi attraverso delle interfacce non convenzionali ed estremamente sofisticate, quali l'utilizzo di visori con cuffie integrate e guanti dotati di sensori per simulare stimoli tattili consentendo all'utente di interagire con gli elementi presenti all'interno dell'ambiente. L'utilizzo di queste tecnologie può essere riscontrato in molti campi come, ad esempio, nel settore delle auto.

Importante è il caso dell'azienda Toyota riguardo al settore automobilistico. Nell'ambito in cui opera tale impresa diventa fondamentale valutare la globalità degli aspetti dell'auto, dalla posizione del sedile del passeggero alla posizione del porta-bevande in modo da sviluppare prodotti più vicini alle esigenze dei consumatori. Cinquant'anni fa, il processo di sarebbe basato su prototipi fisici e manichini, ora la tecnologia virtuale ha trasformato questo processo: i progettisti e gli ingegneri possono simulare l'interazione umana con un veicolo in modo molto più realistico testando le reazioni di persone reali in un ambiente virtuale. Solitamente un veicolo impiega tre anni per passare dalle prime fasi di progettazione e test fino alla concessionaria: tramite la realtà virtuale un team innovativo di Toyota riesce ad approvare i progetti ancora più velocemente e a costi molto inferiori. È il team di Mikiya Matsumoto, direttore generale della Divisione Prototipi, Dipartimento di Ingegneria Digitale di Toyota, il quale, sebbene sia ormai comune per le aziende automobilistiche sfruttare la tecnologia in tempo reale sul pavimento dello showroom per i configuratori interattivi, ha sfruttato molto prima questo nuovo tipo di tecnologia nel ciclo di vita automobilistico per valutare la facilità d'uso dei progetti dei veicoli e identificare le aree di miglioramento. «*La tecnologia in tempo reale ci consente di eseguire test sull'esperienza utente virtuale*

– spiega Matsumoto – *ciò riduce i costi e il tempo necessari per il proof-of-concepting*[6]*, portando a un modo di sviluppo più agile*».

Fig. 2.19 - Toyota e l'utilizzo della realtà virtuale

Fonte: https://www.unrealengine.com/en-US/spotlights/toyota-evaluates-vehicle-ergonomics-utilizing-vr-and-unreal-engine

Un altro campo di applicazione fondamentale che però si allontana dagli schemi classici del marketing è quello della medicina. In questo ambito è stato importante il caso di Precision OS che, fondata nel 2017 a Vancouver, è diventata un'attività in grado di fornire formazione chirurgica e ortopedica nella realtà virtuale. Il Dr. Danny P. Goel, Ceo di Precision Os e lui stesso medico ortopedico, afferma che il loro obiettivo è cambiare il modo in cui pensiamo all'educazione chirurgica. Egli

[6] Proof-of-concept: indica la realizzazione incompleta di un determinato progetto, con l'obiettivo di andare a provarne la fattibilità.

sostiene che l'educazione classica che passa per i libri di testo, modelli di plastica, laboratori su cadaveri, lezioni e formazione sul lavoro, richiede mesi agli operatori sanitari per poter diventare abili e, nonostante ciò, non avranno sperimentato tutte le possibili variazioni di una procedura medica. Rob Oliveira, co-fondatore e Cco di Precision Os afferma che «*La realtà virtuale è entusiasmante perché si avvicina a quel modello e possono esercitarsi e fallire centinaia di volte in un simulatore o in realtà virtuale. È lì che vuoi che falliscano, non su di te*».

Fig. 2.20 - Precision Os e l'utilizzo della realtà virtuale

Fonte: https://www.unrealengine.com/en-US/spotlights/vr-medical-simulation-from-precision-os-trains-surgeons-five-times-faster

Come ultimo caso come non riportare la casa di moda francese Dior che, per fare un salto di qualità e di immergersi nel mondo della realtà virtuale, ha debuttato con il visore Dior Eyes, co-prodotto con DigitasLBi Labs France, l'agenzia digitale di

Publicis Groupe. Tale dispositivo è stato progettato per far sì che l'utente possa visitare il backstage Dior e immergersi nel mondo della moda. Questa esperienza è emblematica del nuovo rapporto che emerge tra tecnologia e couture. Progettato con dettagli curati, il visore consente agli appassionati di Dior di scoprire cosa succede dietro le quinte e di ammirare la grande maestria che accompagna uno degli spettacoli più attesi del calendario della moda parigina e non.

Fig. 2.21 - Dior Eyes

Fonte: https://www.lvmh.com/news-documents/news/dior-creates-its-own-virtual-reality-headset/

2.2.5: QR Code, Beacon e Near Field Communication

È possibile trovare anche altre tecnologie rispetto a quelle viste sopra, di entità più modesta ma sempre molto importanti.

Si tratta di:

- QR Code, è una tecnologia che serve a concentrare delle informazioni codificandole in un'immagine, che può essere poi decodificata grazie all'utilizzo di una connessione Internet e di una fotocamera. Si tratta in sostanza di piccole immagini digitali in stile 'puzzle' che sembrerebbero apparentemente simili l'una all'altra, ma che in realtà ciascuna ha delle caratteristiche specifiche e peculiari che le differenzia. Tali tecnologie vengono utilizzate più comunemente in ambito business al fine di garantire ai propri clienti un'esperienza ottimizzata attraverso, ad esempio, la possibilità di fornire informazioni aggiuntive riguardo al prodotto acquistato, la condivisione di buoni sconti e coupon, l'opportunità di pagare con il telefono inquadrando il codice. Con la pandemia da Covid-19, l'utilizzo dei QR Code ha subito una notevole spinta in quanto la possibilità di attivare il contenuto semplicemente inquadrando un'immagine con il proprio smartphone ha fatto sì che si evitasse ogni rischiosa contaminazione, non dovendo toccare nulla. Ormai tale tecnologia è ovunque: dai menù dei ristoranti ai biglietti aerei, dalle insegne turistiche ai manifesti pubblicitari, fino ad arrivare al Green pass che certifica l'avvenuta vaccinazione, la guarigione o la negatività al tampone. "Ad esempio, Zara ha introdotto in molti dei suoi store fisici una tecnologia di shopping contactless che consiste nel fatto che i clienti scansionano i codici QR per entrare nel negozio, scegliere i prodotti e pagare direttamente tramite smartphone" (Hien, 2018).

Fig. 2.22 - Utilizzo QR Code in negozio

Fonte: http://blog.meprint.it/qr-code-negozi-come-usare-il-qr-code-e-aumentare-il-numero-di-clienti/

- Beacon, trasmettitori radio a bassa potenza che utilizzano la tecnologia Bluetooth per monitorare la presenza, fino a 50 metri, di dispositivi mobile e dialogare con essi. Infatti si tratta di congegni che consentono l'emissione di segnali continui mediante il protocollo bluetooth e tali segnali possono essere raccolti da una app abilitata e utilizzati come segnalatori per indicare che il dispositivo si trova in vicinanza di una certa zona, restituendo così all'utente contenuti specifici. A tal proposito Gianfranco Fedele Web Architect di Insem[7] ha riferito che «*si tratta di un nuovo canale di comunicazione mobile, con cui possiamo connettere il nostro smartphone agli oggetti che si trovano attorno a noi, a patto che l'ambiente sia*

[7] Insem: "società che realizza strategie di marketing innovative per accompagnare i loro clienti nella crescita digitale con soluzioni ed esperienze tecnologiche avanzate: Business Intelligence, Conversational marketing, intelligenza artificiale , machine learning per supportare brand e aziende nelle proprie strategie di comunicazione" (https://www.insem.it/).

carrozzato con questa tecnologia». Ad oggi i beacon vengono utilizzati sempre di più per comunicare al cliente le offerte, mostrargli le schede tecniche dei prodotti presenti nel negozio e i commenti di chi li ha già testati: è per tale motivo che sono considerati la nuova frontiera del 'marketing di prossimità'. Inoltre questa tecnologia, basata sulla localizzazione, ha anche la caratteristica di segnare tutti i percorsi delle persone quando visitano il punto vendita ed è molto utile per disporre i prodotti nella maniera più organizzata e attrattiva possibile agli occhi del cliente. Sempre in tale contesto, Fedele ha aggiunto che «*i beacon rappresentano un marketing 'gentile', cioè non invasivo. Questa non è una strategia di promozione in cui il potenziale cliente è massacrato di messaggi che, il più delle volte, finiscono per avere un effetto contrario e lo portano a disinstallare la app del brand o a cancellarsi dalla newsletter. Tutt'altro: questa tecnologia è nata per aiutarci, per farci scoprire qualcosa di nuovo, senza nemmeno la necessità che l'utente faccia una ricerca ma per farlo interagire con il contenuto stesso. Ma è chiaro: da soli i beacon non servono a nulla, la loro presenza deve rientrare in un progetto di promozione più vasto*».

Fig. 2.23 - Utilizzo dei Beacon in negozio

Fonte: http://inbound.socialcities.it/blog/web-marketing/cosa-sono-beacon-come-utilizzare-marketing

- Near Field Communication (in italiano 'comunicazione in prossimità'), è una tecnologia che consente a un dispositivo dotato di un tag (chip) NFC di interagire con un altro a distanza molto ravvicinata. Nello specifico la NFC si basa sulla tecnologia RFID dove i sistemi son costituiti da almeno un iniziatore e da un qualsiasi numero di dispositivi di destinazione che ricevono, elaborano e rispondono al messaggio inviato dal sistema che ha iniziato la connessione. I dati vengono poi trasmessi tramite induzione elettromagnetica tra le antenne dei dispositivi. La piccola distanza alla quale i dispositivi devono trovarsi ha lo scopo di prevenire collegamenti non intenzionali e contribuisce così alla sicurezza della transazione. Uno degli ambiti principali di questa tecnologia è il pagamento contactless presso i terminali dei punti vendita nel settore del commercio al

dettaglio o della ristorazione dove è possibile l'utilizzo anche di smartphone già dotati della tecnologia NFC. Le operazioni di pagamenti senza contatto possono quindi essere elaborate molto più velocemente dei pagamenti con carta convenzionali in maniera molto più sicura sia per l'affidabilità della valuta che per la riduzione dei contatti e la circolazione di denaro veicolo non indifferente di germi o batteri. Nel caso degli smartphone si ha orientativamente la stessa funziona che viene però espletata dal telefono cellulare tramite app specifiche come Google Pay e Apple Pay. Le transazioni sono generalmente confermate dall'inserimento di un codice PIN o dell'impronta digital del proprietario dello smartphone.

Fig. 2.26 - Apple Pay tramite Near Field Communication

Fonte: https://www.corriere.it/tecnologia/economia-digitale/cards/apple-pay-arriva-italia-l-iphone-diventa-carta-credito-pos-virtuali-mobile/arriva-apple-pay_principale.shtml

CAPITOLO 3

LE IMPLICAZIONI PER LE IMPRESE DEL PERIODO PANDEMICO

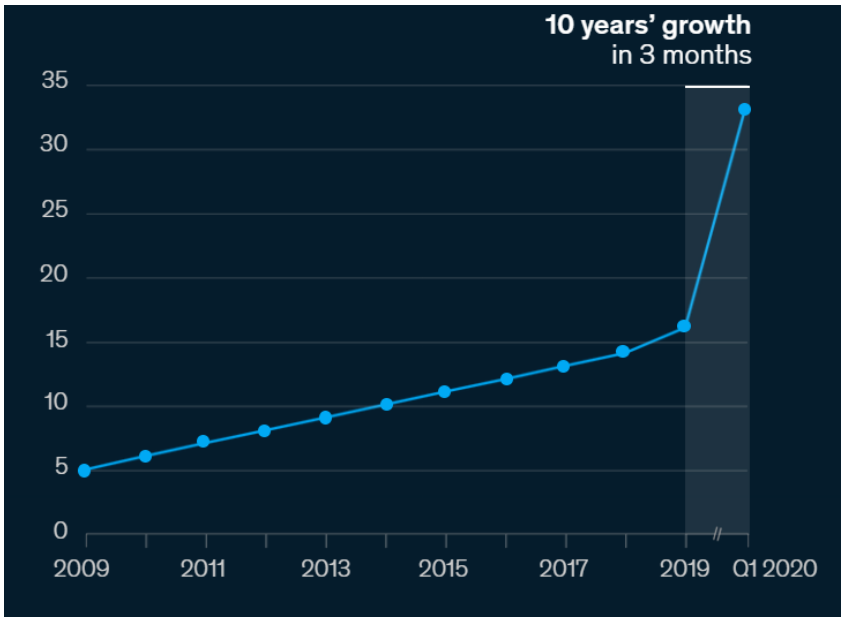
3.1. IL PERIODO PANDEMICO: IL CONTESTO GENERALE

Durante il presentarsi di una pandemia, si combatte sempre una duplice battaglia: mentre la prima avviene negli ospedali e si pone l'obiettivo di salvare più vite possibili, la seconda si svolge su un terreno più vasto e con l'obiettivo di salvaguardare l'economia globale. Nel mezzo di un'emergenza sanitaria e non solo, (in generale in tutti gli stati di emergenza) l'economia ricopre un ruolo fondamentale e va salvaguardata al fine di evitare che alcune misure drastiche e non necessarie, possano crearle un grave danno senza ridurre l'impatto sanitario della pandemia. "Nonostante l'assenza di un compromesso significativo tra la prevenzione delle morti e la perdita di una percentuale del prodotto interno lordo (PIL), il commercio trova in maniera individuale il modo se non per uscire dalla crisi per non affondare" (Simon Wren-Lewis, 2020). E questo è ciò che il retail in generale ed il luxury retail in particolare hanno fatto, accelerando una transizione elettronica e digitale che altrimenti sarebbe avvenuta molto più lentamente e gradualmente. Ad oggi la vendita al dettaglio online si è evoluta passando dall'essere una novità a un servizio essenziale. Questo è stato ulteriormente

evidente durante la pandemia da Covid-19, quando i canali di vendita al dettaglio erano una necessità per fornire beni e servizi alla popolazione. La pandemia ha costretto gli imprenditori ad adottare rapidamente nuovi modelli di business, per adattarsi alle nuove regole imposte da governi, dal mercato e alle mutate esigenze dei consumatori. La scelta più semplice e veloce per loro è stata aderire a marketplace conosciuti (come Amazon, Yoox, Pixmania, TripAdvisor, JustEat per citarne alcuni) con percentuale sul venduto, invece che costruire una soluzione proprietaria di e-commerce che integrasse i nuovi canali di vendita. Questi cambiamenti si inseriscono attualmente in un contesto mondiale in continuo divenire, dove anche i consumatori hanno dovuto cambiare le vecchie abitudini per acquisirne di nuove: "non ci sorprende che il 31% dei consumatori italiani abbia affermato che nel 2020 ha acquistato online più che in passato e più che negli altri paesi europei" (https://www.ipsos.com/it-it/ecommerce-come-evolveranno-i-consumi-online-nel-periodo-post-lockdown). "Una crescita che però ha portato inevitabilmente a licenziamenti e il 2020 è stato, anche per l'Italia, un anno particolare per quanto riguarda il sistema economico e imprenditoriale. Secondo i dati raccolti dal nostro ufficio studi (Confcommercio), dal 2012 a oggi hanno chiuso circa 77mila attività di commercio al dettaglio (-14%) e quasi 14mila imprese del commercio ambulante (-14,8%). Nel 2020 sono diminuite di oltre 300mila, di cui 240mila per colpa della pandemia" (https://www.confcommercio.it/-/come-e-cambiato-il-commercio-in-italia). Questo fenomeno si inserisce non nell'ottica del

cambiamento assoluto ma in quella dell'accentuazione e accelerazione di un fenomeno già in atto. McKinsey, ad esempio, nell'indagine recentemente pubblicata dal titolo '*How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point and transformed business forever*', ha stimato che "solo durante la primavera del 2020 la vendita al dettaglio ha assistito a un salto digitale di 10 anni in una volta sola" (McKinsey, October 5, 2020 - Survey).

Fig.3.1 - Accelerazione digitale degli ultimi 10 anni nel mercato americano



Fonte: US Department of Commerce, McKinsey analysis

3.2. LA RIVOLUZIONE TECNOLOGICO-ORGANIZZATIVA PORTATA DAL COVID-19

Le aziende, nell'ultimo biennio, hanno notevolmente accelerato il ritmo di adozione di tecnologie di trasformazione digitale e, conseguentemente, anche i loro investimenti rispetto a ciò che avevano pianificato prima del 2020. Indubbiamente c'è stata un'accelerazione sia nei processi, sia nei tempi di reazione ai cambiamenti nell'ambiente aziendale. Per questo è fondamentale condurre un'analisi sui processi coinvolti.

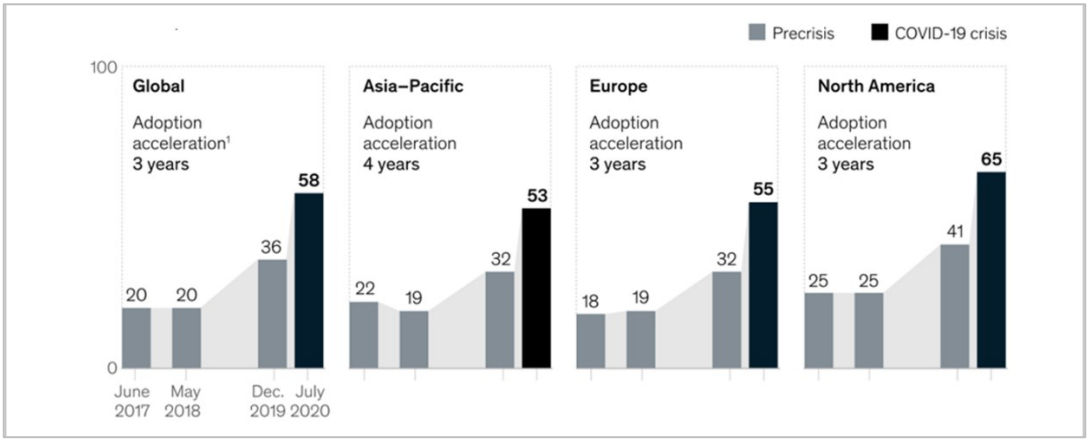
3.2.1. Digitalizzazione delle interazioni con i clienti e della catena di approvvigionamento

Un primo cambiamento generato dalla pandemia è stato l'adozione di maggiore digitalizzazione per la gestione dei contatti con clienti e fornitori. Come evidenziato dalla ricerca già menzionata ('*How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point and transformed business forever*'), è stato rilevato che le aziende hanno accelerato di tre o quattro anni la digitalizzazione delle interazioni, sia con i clienti che nella catena di approvvigionamento, e le loro operazioni interne nonché la quota di prodotti digitali o abilitati digitalmente nei loro portafogli si sono evolute di circa sette anni. Nelle maggior parte delle realtà aziendali analizzate si è visto che le aziende hanno adottato soluzioni come minimo temporanee per soddisfare molte delle nuove richieste e, in maniera molto più rapida, di quanto avessero creduto prima della crisi. Ci si aspetta che la maggior parte di questi

cambiamenti durerà a lungo e, in tal senso, si stanno già effettuando degli investimenti che ne garantiscano il mantenimento. Analizzando i finanziamenti per le iniziative digitali è stato rilevato che sono aumentati più di ogni altra cosa: più dell'aumento dei costi, più del numero di persone che ricoprono ruoli tecnologici e più del numero di clienti. Per rimanere competitivi in contesti economici così mutevoli, si sono rilevate necessarie nuove strategie e attuazioni; le aziende ne hanno preso atto: la maggior parte di esse riconosce, infatti, l'importanza strategica della tecnologia come componente fondamentale del business, non solo come fonte per rendere più efficienti i costi. Le aziende che hanno risposto con successo alla crisi hanno presentato una serie di capacità tecnologiche non possedute dalle altre, in particolare la capacità di colmare la carenza di talenti nel campo tecnologico durante la crisi, la capacità di utilizzare tecnologie più avanzate e la velocità nella sperimentazione e nell'innovazione.

Durante la pandemia, i consumatori si sono spostati drasticamente verso i canali online e le aziende hanno risposto di conseguenza tanto che c'è stato un rapido passaggio all'interazione con essi attraverso i canali digitali come mostrato in Figura 3.2: almeno l'80% di queste interazioni è stato di natura digitale. Viene mostrato anche come i tassi di adozione siano anni avanti rispetto a quando erano stati condotti i sondaggi precedenti; questo in maggior misura nelle regioni sviluppate dell'Asia rispetto alle altre regioni.

Fig. 3.2 - Percentuale media delle interazioni digitali con i clienti

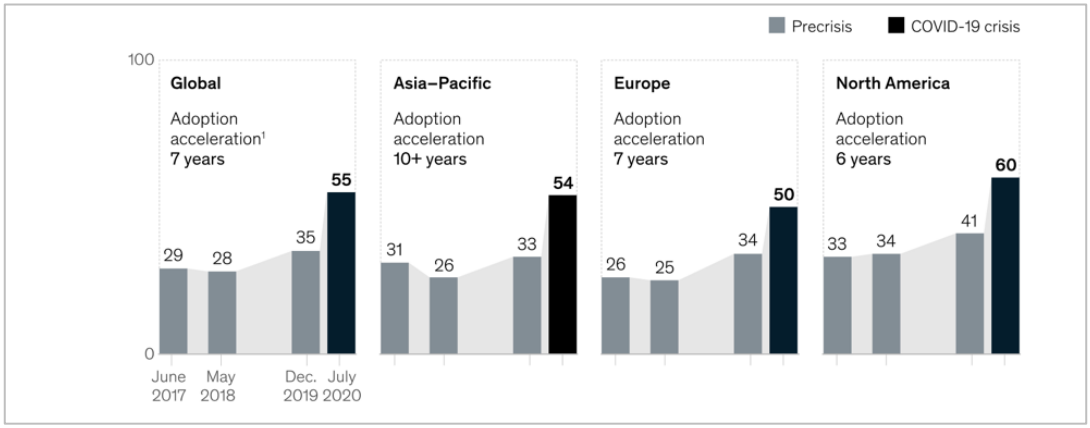


Fonte: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever

3.2.2. Aumento delle offerte digitali

Forse più sorprendente è stata l'accelerazione nella creazione di offerte digitali o offerte migliorate digitalmente. In tutte le aree commerciali si è notato un aumento medio di sette anni della velocità con cui le aziende hanno sviluppano questi nuovi prodotti e servizi. Come per l'adozione del digitale anche qui il salto è stato ancora maggiore (circa dieci anni) nell'Asia sviluppata (Figura 3.3). Si è messo in evidenza, per la maggior parte dei casi analizzati, che le aziende possedevano un mix di prodotti digitali nei loro portafogli simili sia prima che durante la pandemia: questo ci suggerisce che durante la crisi le aziende hanno preferito rifocalizzare le loro offerte piuttosto che fare dei grandi passi avanti nello sviluppo di nuovi prodotti nell'arco di pochi mesi.

Fig. 3.3 - Distribuzione media di prodotti o servizi totalmente o parzialmente digitalizzati



Fonte: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever

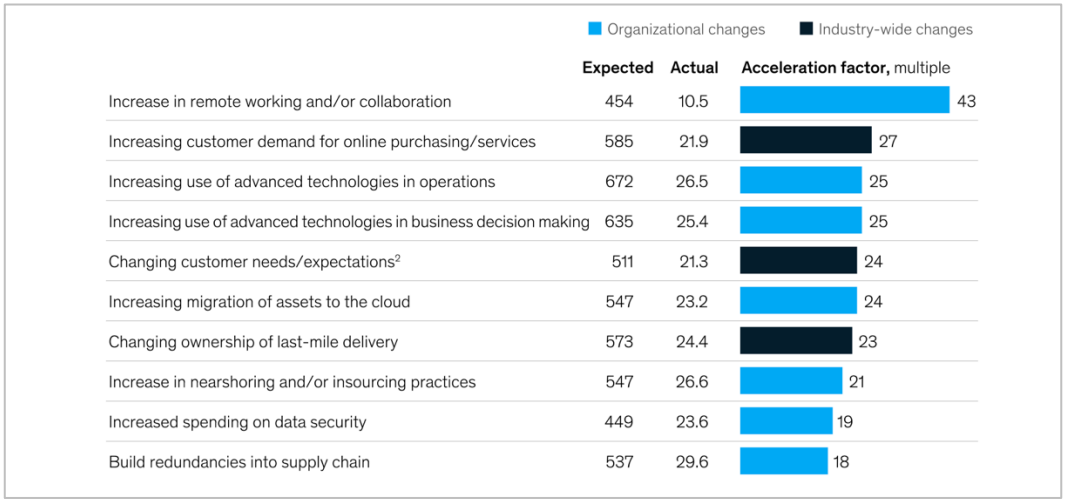
Le tariffe per lo sviluppo di prodotti digitali durante la pandemia si sono diversificate attraverso vari settori. Con i tempi per apportare modifiche alla produzione molto ristretti, le differenze sono state più evidenti tra i settori con prodotti fisici rispetto a quelli senza, in confronto a quelle tra le aziende B2B e B2C. Ad esempio, i produttori di beni di consumo confezionati (CPG) e quelli del settore automobilistico e dell'assemblaggio hanno riscontrato livelli relativamente bassi di cambiamento nei loro portafogli di prodotti digitali. Di contro, gli aumenti riportati sono molto più significativi nel settore sanitario e farmaceutico, nei servizi finanziari e nei servizi professionali, con un aumento quasi doppio rispetto a quello riscontrato nelle società CPG. Gli elementi dei modelli operativi rivolti al cliente

non sono gli unici a essere stati colpiti. Nella pandemia, infatti, si sono segnalate accelerazioni simili nella digitalizzazione delle principali operazioni interne (come i processi di back-office, produzione e ricerca e sviluppo) e delle interazioni nelle catene di approvvigionamento. A differenza delle modifiche rivolte ai clienti, il tasso di adozione è risultato uniforme e coerente tra le diverse aree geografiche non privilegiando nessun mercato in particolare.

3.2.3. Accelerazione di altri processi

Durante il periodo pandemico, non è stato importante solo sapersi adattare a una situazione improvvisa e imprevista, ma anche e soprattutto alla velocità con la quale le misure, atte al contenimento prima e all'adattamento poi, sono state attuate. Le aziende che hanno avuto la capacità di sapersi adattare hanno risposto con una serie di cambiamenti dovuti al Covid-19 persino superiore rispetto alla digitalizzazione del loro business (Figura 3.4). A questo proposito nell'analisi condotta da McKinsey, dove sono stati chiesti 12 possibili cambiamenti in risposta alla situazione pandemica, si è visto che chi ha potuto adottare tali cambiamenti ha agito dalle 20 alle 25 volte più velocemente del previsto. In particolare, nel caso del lavoro a distanza, gli intervistati affermano che le loro aziende si sono mosse 40 volte più rapidamente di quanto ritenessero possibile prima della pandemia. Infatti, prima di allora, ci sarebbe voluto più di un anno per implementare il livello di lavoro a distanza che ha avuto luogo durante la crisi: invece, ci sono voluti in media, per le aziende più veloci, solo 11 giorni per attuare una soluzione realizzabile.

Fig. 3.4 - Tempo richiesto per attuare o implementare dei cambiamenti, tempo atteso vs tempo effettivo, n. di giorni



Fonte: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever

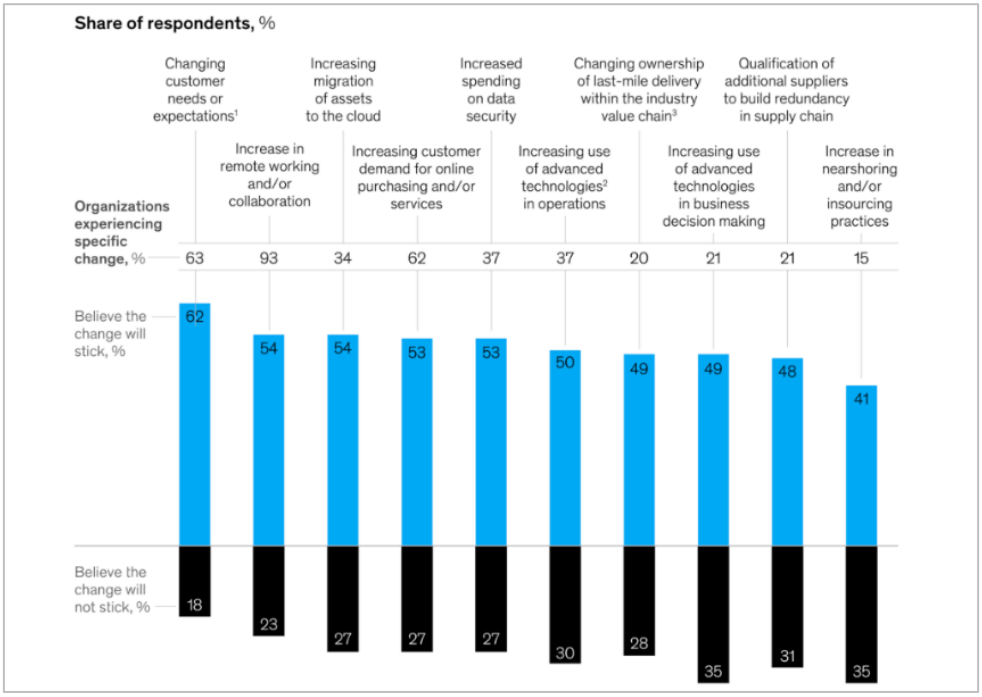
Quando alle aziende analizzate è stato chiesto perché le loro organizzazioni non avessero implementato questi cambiamenti prima della crisi, poco più della metà ha risposto affermando che ciò non era considerato una priorità aziendale assoluta. La crisi ha avuto quindi un ruolo fondamentale rimuovendo questa barriera: infatti, solo il 14% di tutti gli intervistati afferma che la mancanza di allineamento della leadership ha ostacolato l'effettiva attuazione di questi cambiamenti. Circa un terzo degli analizzati appartenenti al segmento B2B ha messo in evidenza che la paura della resistenza dei clienti a cambiamenti così radicali è stato l'ostacolo principale. Inoltre, i dirigenti B2B citano più spesso problemi organizzativi e tecnologici: le

modifiche richieste hanno rappresentato uno shock troppo grande per le modalità di lavoro stabilite, l'infrastruttura IT era insufficiente per l'esecuzione delle modifiche richieste.

I cambiamenti che le aziende hanno affrontato in questo periodo di crisi hanno, in alcuni casi, modificato in maniera strutturale alcune procedure che prima venivano attuate soltanto offline. Altre, venendo incontro alle necessità di un lockdown imposto, hanno inconsapevolmente incontrato i desideri e le necessità di un cliente che molto probabilmente richiedeva molte più attenzioni che l'azienda non sapeva come offrire. Ovviamente i cambiamenti sono stati diversi a seconda dei campi nei quali essi hanno preso luogo. È giusto anche mettere in risalto il fatto che dove queste trasformazioni hanno comportato una trasformazione strutturale del servizio offerto in maniera articolata e profonda, essi probabilmente entreranno a far parte dei normali processi post pandemia. Dei cambiamenti più rilevanti che possono essere menzionati si hanno sicuramente l'incremento del lavoro o delle collaborazioni da remoto o anche l'impulso ad aver cambiato le aspettative e i bisogni dei clienti che, con il servizio online, hanno trovato un'azienda sempre pronta ad accoglierli, ascoltarli e accontentarli con degli strumenti online mirati ai servizi e all'acquisto. Altri aspetti chiave messi in evidenza sono stati l'aumento delle spese per la migrazione nel Cloud e l'incremento di spesa per la data security. Tutte queste caratteristiche sono state messe in risalto nel grafico della Figura 3.5 nel quale vengono anche evidenziati quali di tali cambiamenti le aziende credono

rimarranno anche nel periodo post pandemico. Il fatto che di questi 10 cambiamenti riportati nell'indagine la percentuale che essi rimangano nel prossimo futuro è di tutti superiore alla percentuale che vengano rimossi, fa comprendere come in verità tali cambiamenti siano stati solo accelerati nel tempo e non appartenenti a un bivio evoluzionistico dell'azienda ma già presenti nelle loro potenzialità.

Fig. 3.5 - Cambiamenti avvenuti durante la crisi più probabili a rimanere anche dopo



Fonte: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever

Gli intervistati riferiscono che la crisi ha stimolato anche cambiamenti nelle loro catene di approvvigionamento. La natura di queste trasformazioni varia in modo significativo da settore a settore e si sono verificate meno rapidamente di altre a causa di contratti già in essere prima della pandemia. I risultati suggeriscono anche che le aziende hanno apportato questi cambiamenti legati alla crisi con in mente il lungo periodo. Inoltre, quasi un quarto del campione segnala una diminuzione della propria impronta fisica: ciò comporta una modifica legata al lungo termine, e non soltanto ai primi periodi della crisi, di riduzione del personale. Delle 10 modifiche, il lavoro da remoto e la migrazione al cloud sono state le due manovre ritenute più convenienti da parte del campione rispetto alle norme e alle pratiche attuate prima della crisi.

3.2.4. Strategia fondata sulla tecnologia per primeggiare nel mercato

Abbiamo già scritto della necessità che le strategie digitali siano vere strategie aziendali per poter avere successo e negli anni si è appreso che nelle aziende leader le strategie digitali e aziendali sono la stessa cosa. La crisi del Covid-19 ha reso questo imperativo più urgente che mai. Infatti, se da un lato l'allineamento sulla strategia complessiva e una forte leadership sono stati a lungo indicatori di successo durante i periodi di interruzione o trasformazione, l'estensione del ruolo di differenziazione da parte della tecnologia in questa pandemia è stata netta. Nelle organizzazioni che hanno sperimentato nuove tecnologie digitali e in quelle che hanno investito più risorse nella tecnologia digitale, si sono avute più del doppio

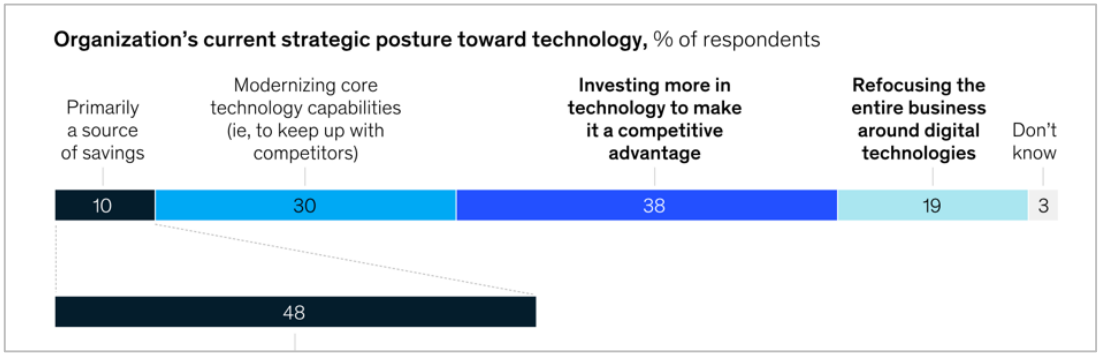
delle probabilità di segnalare una crescita dei ricavi rispetto a quelle che non ne hanno fatto uso.

Figura 3.6 - Sperimentazioni e investimenti nelle tecnologie digitali che hanno condotto le aziende oltre la crisi

Fonte: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever

I risultati indicano che, in aggiunta all'accelerazione pluriennale del digitale, la crisi ha cambiato in maniera epocale la mentalità dirigenziale sul ruolo della tecnologia nel business. Infatti, in un'indagine precedentemente condotta nel 2017 sempre da McKinsey, la metà dei dirigenti aveva indicato il taglio dei costi come una delle priorità più importanti per le proprie strategie digitali. Attualmente, invece, solo il 10% vede la tecnologia come allora; più della metà del campione afferma, infatti, di investire in tecnologia per un vantaggio competitivo o di rifocalizzare l'intera attività sulle tecnologie digitali.

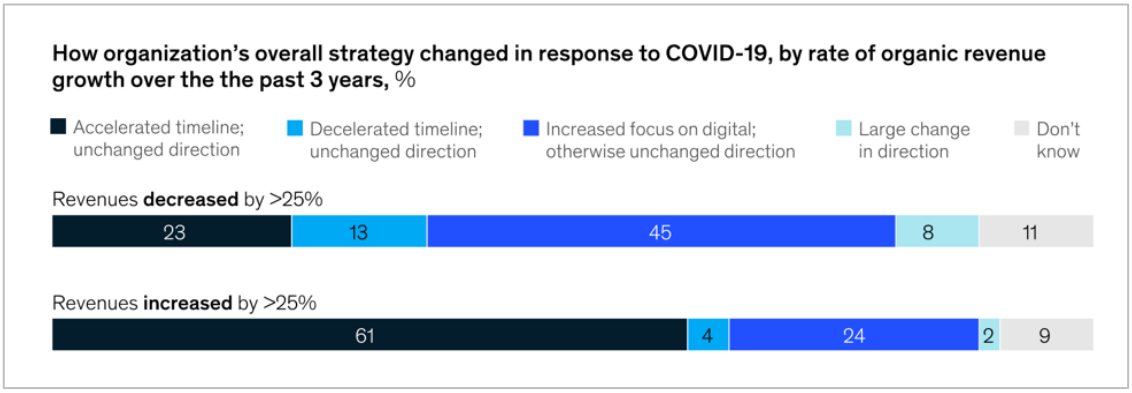
Fig. 3.7 - Mutamento dell'importanza strategica delle tecnologie durante la pandemia



Fonte: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever

Coloro che hanno riportato i maggiori guadagni in termini di entrate negli ultimi anni hanno riconosciuto che erano indietro rispetto ai loro concorrenti nell'uso delle tecnologie digitali e hanno affermato anche che, durante la crisi, hanno apportato modifiche molto più significative alle loro strategie. Questo cambiamento di mentalità è stato riscontrato più facilmente tra i dirigenti le cui organizzazioni erano in calo di fatturato prima dell'inizio della crisi.

Fig. 3.8 - Cambiamento digitale molto più rilevante nelle compagnie con ricavi in declino



Fonte: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever

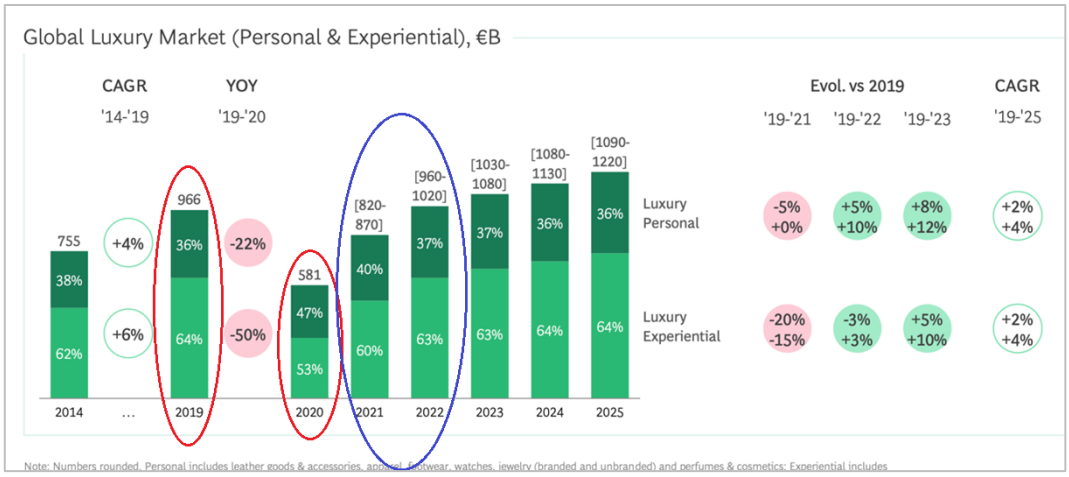
In conclusione, l'esistenza di un punto di non ritorno per l'adozione della tecnologia o per l'interruzione dell'uso del digitale non è un tema nuovo nella letteratura economica, ma i dati del sondaggio presentato suggeriscono che la crisi del Covid-19 è stato 'il punto' di svolta di proporzioni storiche e che i cambiamenti si susseguiranno man mano che la situazione economica e umana si evolverà senza possibilità di regressione. I risultati evidenziano importanti modus operandi che possono essere compresi dalle strategie attuate dalle diverse aziende analizzate: l'importanza dell'apprendimento sia tattico, nel processo di apportare modifiche specifiche alle aziende, che organizzativo, su come gestire il cambiamento a un ritmo maggiore di quello relativo alle esperienze precedenti.

3.3. IL MERCATO DEL LUSSO: QUALI POSSIBILI SCENARI FUTURI E COME MUTERANNO I SUOI CONSUMATORI?

Il consumo di beni di lusso, in passato, ha resistito a diverse crisi: nel 2002-03 l'impatto dell'epidemia da SARS fu attenuato dall'indipendenza dell'industria mondiale dalla Cina non così come lo è attualmente; nel 2008-09 al passaggio della crisi finanziaria globale, i consumatori asiatici, in particolare i cinesi con un elevato potere d'acquisto, hanno continuato ad acquistare quando la domanda occidentale è diminuita permettendo al mercato in analisi di superare la crisi senza danni ingenti. L'attuale pandemia, invece, si è originata proprio nel paese più predisposto alla spesa per oggetti e abiti di lusso e da lì rapidamente diffusa in tutto il continente creando uno scenario articolato e complesso. Va specificato comunque che, anche prima di questo sconvolgimento, l'industria del lusso stava subendo un cambiamento fondamentale nel quale le aziende avevano dovuto affrontare pressioni via via crescenti per diventare più incentrate sul cliente, sempre più digitali, agili e sostenibili. Allo stato attuale delle cose però, in cui la pandemia non è stata del tutto superata ma solo arginata dal vaccino, per il luxury retail gli analisti, in particolare McKinsey, elaborano due possibili prospettive a seconda dell'intensità di eventuali ritorni del virus. Nello scenario positivo si prevede che dopo un calo delle vendite fino a 110 miliardi nel 2020 vi sia un parziale recupero nella forbice di 2-12 miliardi per il 2021. Lo scenario negativo, invece, prevede un calo del giro d'affari, nell'ordine del 2020, con un ulteriore buco di 40-50 miliardi

che si svilupperà nell'anno in corso, ossia il 2021. Altagamma[1] e BCG[2] nel loro studio '*True luxury global consumer insights*' concluso nel giugno 2021, propongono un pieno recupero per il mercato del lusso soltanto tra il 2021 e 2022 (evidenziati in blu nel grafico 3.9), rispetto alla contrazione rilevata negli anni 2019 e 2020 (evidenziati in rosso nel grafico 3.9). A tal proposito, il grafico di Figura 3.9, mostra la crescita attesa per il mercato del lusso tramite gli indici CAGR (indice che misura il tasso annuo di crescita composto) e YOY (indice per valutare due o più eventi misurabili su base annuale).

Fig. 3.9: Post pandemia, pieno recupero atteso tra il 2021 e il 2022



Fonte: https://web-assets.bcg.com/f2/f1/002816bc4aca91276243c72ee57d/bcgxaltagamma-true-luxury-global-consumer-insight-2021.pdf

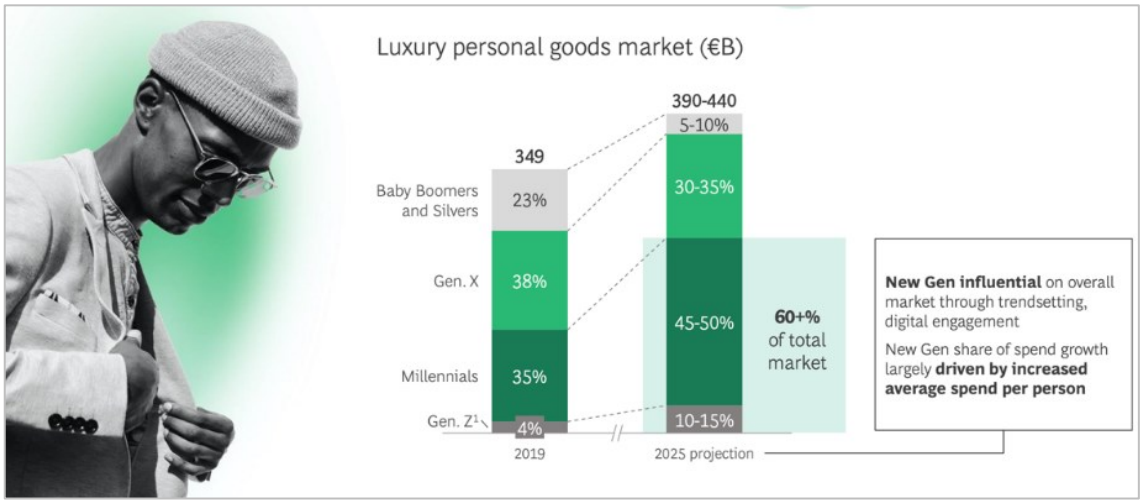
[1] Altagamma: "fondata nel 1992 riunisce le imprese dell'alta industria culturale e creativa italiana (che comprende molteplici settori, tra cui spiccano moda, design, gioielleria, alimentare, ospitalità, velocità e wellness), riconosciute come autentiche ambasciatrici dello stile italiano nel mondo" (https://altagamma.it/chi-siamo/).
[2] BCG: "multinazionale statunitense di consulenza strategica, pioniera di nuovi e coraggiosi approcci alla gestione di un'azienda" (https://www.bcg.com/it-it/about/our-history/default).

Dire che si può vedere un punto di svolta definitivo in questa crisi, visti numeri e proiezioni, non è ancora possibile ma si possono definire nuovi orientamenti di consumo. McKinsey, ad esempio, ha stilato il profilo del cliente del lusso ora che il Coronavirus ha fatto irruzione nella nostra quotidianità: i consumatori, saranno più accorti e smart nelle modalità di acquisto; soprattutto si orienteranno al binomio 'craftsmanship[3] e sostenibilità' preferendo i prodotti all'insegna dell'artigianalità e dei valori sociali e ambientali di produzione. Si aprirà, così, l'epoca definita del 'silent luxury', ossia "un lusso ovattato, non ostentato, con i clienti che andranno a prediligere qualità e valori di un brand piuttosto che l'effetto bling-bling" (McKinsey, 2020 – '*A perspective for the luxury-goods industry during and after Coronavirus*'). In maniera più specifica l'identikit del cliente interessato al segmento del lusso, come proposto da Altagamma e BCG, vestirà i panni della generazione Millenials e della generazione Z che vengono considerati veri e propri motori per la ripartenza. Queste rappresentano, nel caso dei Millennials i nati indicativamente tra il 1981 e il 1996, mentre, nel caso della generazione Z, i nati tra il 1997 e il 2010. In figura 3.10 viene mostrato come l'influenza delle nuove generazioni sull'aumento della spesa per oggetti di lusso, come proiezione nel 2025, sarà maggiore rispetto a quello apportato nella spesa dalle generazioni X[4] e Baby

[3] Craftmanship: "fatto a mano in maniera artigianale" (https://dictionary.cambridge.org/).
[4] Generazione X: i nati indicativamente tra il 1960 e il 1980.

Boomer e Silvers[5], generazioni più vecchie che subiranno una forte contrazione del loro contributo.

Fig. 3.10 - Millennials e generazione Z motori per la crescita del mercato del lusso



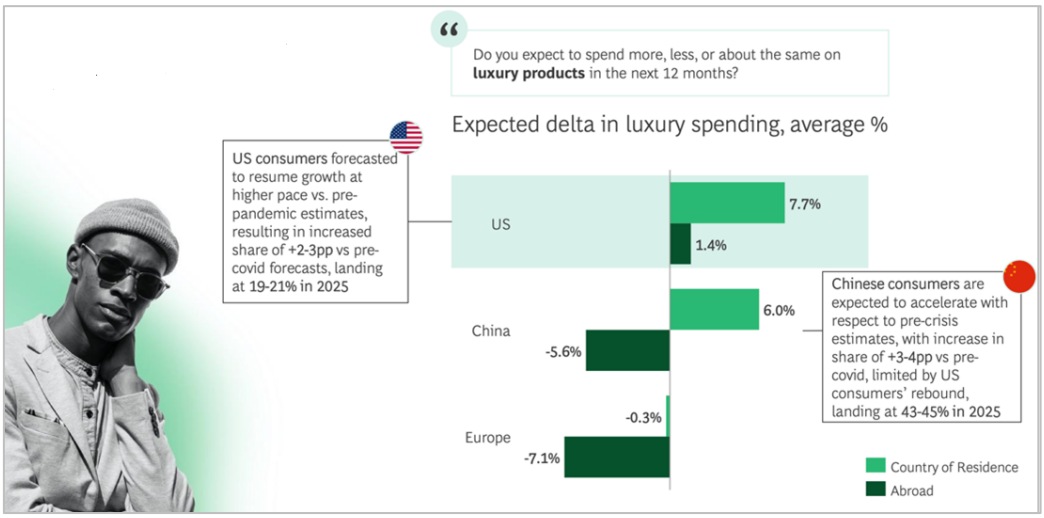
Fonte: https://web-assets.bcg.com/f2/f1/002816bc4aca91276243c72ee57d/bcgxaltagamma-true-luxury-global-consumer-insight-2021.pdf

Per quanto riguarda le aree regionali di appartenenza dei consumatori più rilevanti, si evidenziano le aree americana e cinese, che vengono considerate i veri volani per la ripartenza. Si ipotizza che i consumatori sia americani che cinesi sostengano un ritmo di spesa ben superiore ai livelli pre Covid arrivando, per i primi, fino a un

[5] Baby Boomers: i nati indicativamente tra il 1946 e il 1964.

incremento del 19-21% nel 2025, mentre per i secondi, fino a un rimbalzo del 43-45% sempre nel 2025.

Fig. 3.11 - Incremento medio percentuale della spesa in beni di lusso

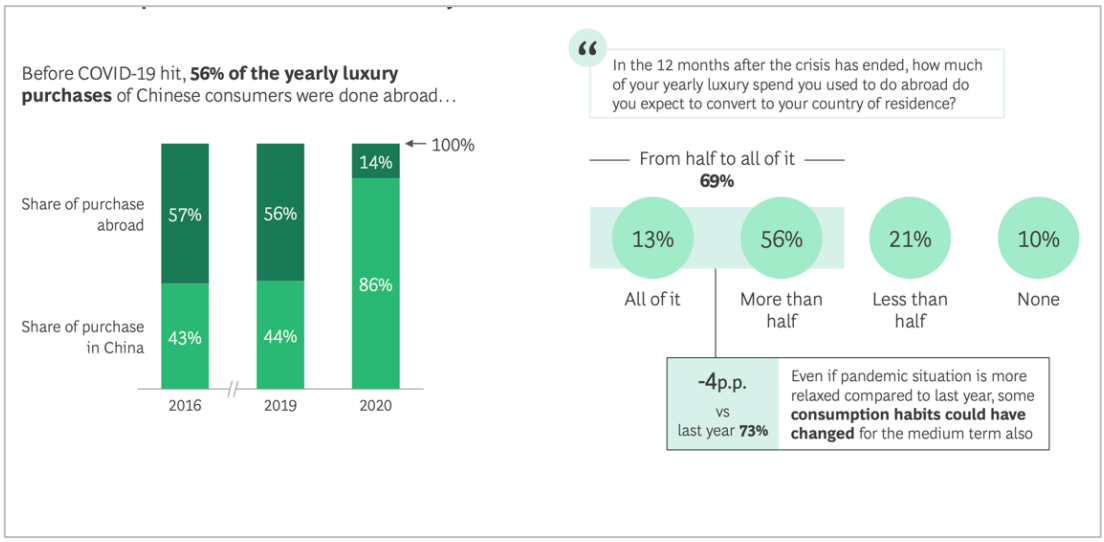


Fonte: https://web-assets.bcg.com/f2/f1/002816bc4aca91276243c72ee57d/bcgxaltagamma-true-luxury-global-consumer-insight-2021.pdf

Tuttavia, la paura e la ricerca di sicurezza che il Covid ha instaurato nei cittadini di tutto il mondo si riflette nel fatto che i clienti cinesi, pur incrementando la loro spesa per i beni di lusso, lo faranno principalmente all'interno del loro mercato di appartenenza. Confrontando le proiezioni del 2016 al 2019 con quella del 2020, si nota che più della metà della spesa per beni di lusso era stata effettuata dai clienti cinesi nel mercato estero, mentre, nell'ultima proiezione, quest'ultima percentuale

si riduce a circa il 14% della spesa. Viene anche messo in risalto come determinate mutate abitudini verranno mantenute nel medio termine.

Fig. 3.12 - Mercato di spesa da parte dei clienti cinesi

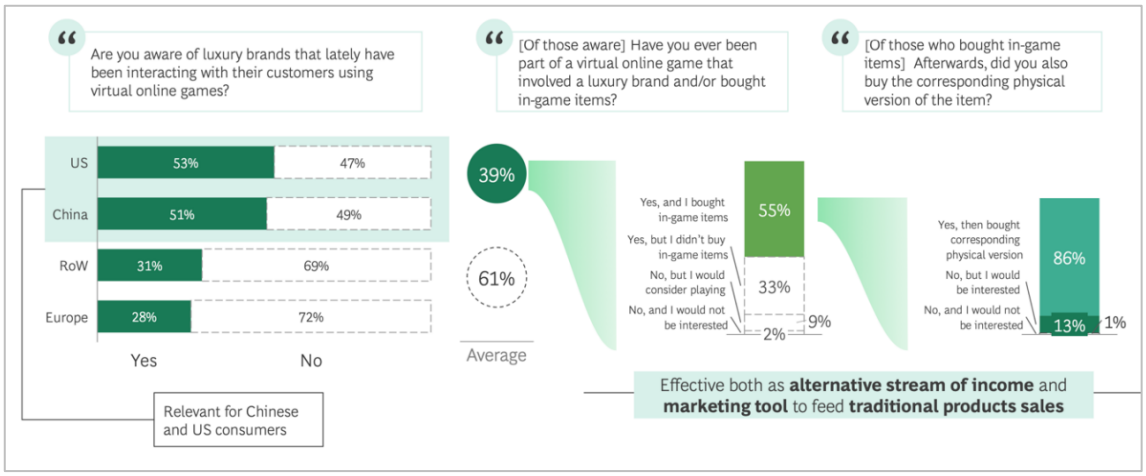


Fonte: https://web-assets.bcg.com/f2/f1/002816bc4aca91276243c72ee57d/bcgxaltagamma-true-luxury-global-consumer-insight-2021.pdf

Data la grande diffusione della tecnologia nel retail, molti brand del lusso hanno integrato nei loro negozi fisici applicazioni digitali e virtuali e giochi per attirare consumatori delle fasce di età target. A testimonianza di questa tesi riguardo l'aumento della presenza online dei brand del lusso e della loro diffusione anche nel settore dei videogame, è stato rilevato come un consumatore di prodotti di lusso

su due, tra il 39% di quelli a conoscenza di queste tecnologie e applicazioni, ha acquistato articoli di lusso in-game e di questi, l'86%, ha scelto anche la corrispondente versione fisica. Ciò dimostra l'importanza e la diffusione capillare delle tecnologie digitali nel retail.

Fig. 3.13 - Percentuale dei clienti del lusso che hanno acquistato oggetti virtuali

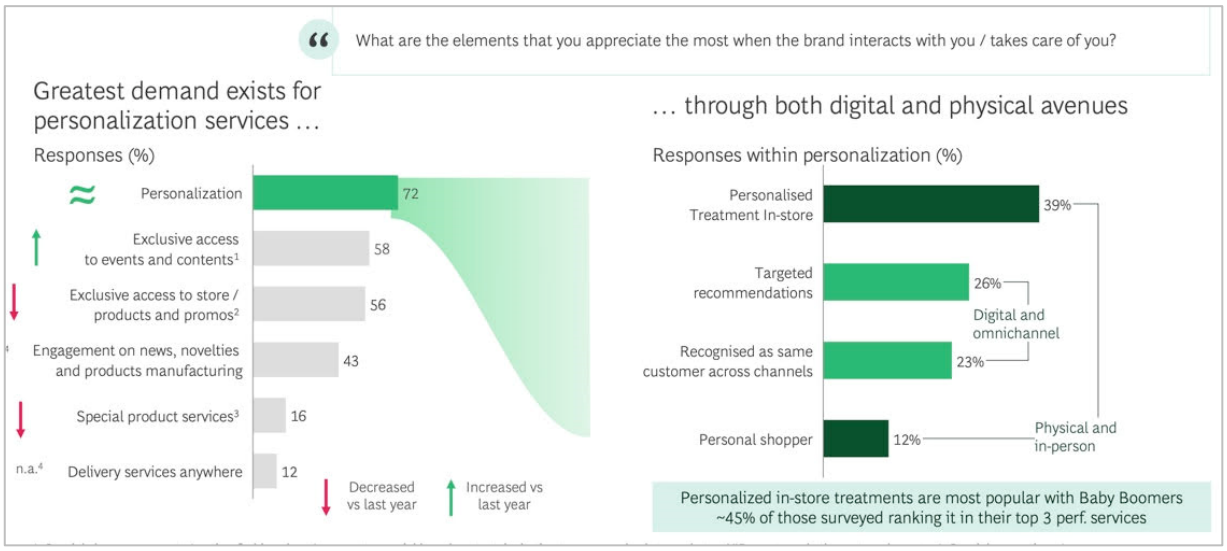


Fonte: https://web-assets.bcg.com/f2/f1/002816bc4aca91276243c72ee57d/bcgxaltagamma-true-luxury-global-consumer-insight-2021.pdf

In ultima analisi, tutti questi aspetti, ci fanno comprendere come sia sempre più importante per il cliente un'offerta personalizzata che lo faccia sentire in un'ambiente familiare e sicuro come protetto da tutte le problematiche socio-sanitarie attraversate in questo periodo. Questo aspetto viene avvalorato dal fatto che un'elevata percentuale di clienti preferisce, nel momento in cui il brand

interagisce con essi, una forte personalizzazione dell'offerta attraverso percorsi sia fisici che digitali. Queste sono le misure più richieste tra i Baby Boomers.

Fig. 3.14 - Aspetti chiave richiesti nell'interazione con il brand



Fonte: https://web-assets.bcg.com/f2/f1/002816bc4aca91276243c72ee57d/bcgxaltagamma-true-luxury-global-consumer-insight-2021.pdf

3.4. STRATEGIE AZIENDALI PER REAGIRE ALLA CRISI

Le aziende, se da un lato ripristinano gli obiettivi a breve termine e adottano nuovi modi di lavorare per far fronte alla pandemia, dall'altro possono e devono muoversi verso una pianificazione di obiettivi a lungo termine. Come espresso nel paragrafo precedente, sarà necessario che esse adottino delle procedure per essere più incentrate sul cliente proponendo loro un'esperienza personalizzata, sia in negozio

che online, abbattendone i confini, come proposto da Kotler nelle sue 10 regole. Per il fatto che il Coronavirus ha sempre più accelerato l'adozione ad hoc di videoconferenze, collaborazioni basate su cloud e telelavoro, ovviamente le aziende che adotteranno sistematicamente questi strumenti digitali e pratiche di lavoro più flessibili sapranno essere più agili, risparmieranno risorse e ridurranno il loro impatto sull'ambiente come richiesto dalla comunità mondiale entro il 2030. La risposta al Covid-19 può quindi diventare il catalizzatore per l'innovazione della catena di approvvigionamento nel settore del lusso portandola a diventare più reattiva e flessibile e sempre più disaccoppiata dal ritmo delle collezioni stagionali. È un impulso già rilevato anche da Bank of America, infatti «*Per rendere possibile il cambiamento è necessario rallentare, come ci ha suggerito Giorgio Armani* – è il commento di Carlo Capasa, presidente della Camera Nazionale Della Moda Italiana (CNMI)[6] –. *Quello che si sta cercando di attuare è rispettare di più il ritmo delle stagioni. Tutti si indirizzano per lavorare su meno collezioni, senza drop e over production[7], probabilmente non ci sarà più bisogno nemmeno delle cruise collection[8]*». Una tattica è dare la priorità a fornitori e venditori che possano reagire rapidamente su larga scala, mantenendo la qualità. I gruppi del lusso più forti

[6] Camera Nazione della Moda Italiana: "è l'Associazione senza scopo si lucro che disciplina, coordina e promuove lo sviluppo della Moda Italiana. Rappresenta i più alti valori della Moda Italiana e si propone di tutelarne, coordinarne e potenziarne l'immagine, sia in Italia che all'estero" (https://www.cameramoda.it/it/associazione/cnmi/).
[7] Drop e over production: in italiano "diminuzione della produzione" e "sovrapproduzione"
[8] Cruise collection: sono delle precollezioni primavera/estate che vengono presentate tra maggio e giugno e sono importanti perché svelano in anticipo le tendenze dell'anno successivo.

continueranno a ridisegnare i processi interni per ridurre i tempi di consegna e continuare a innovare. Infine, il passaggio agli acquisti online durante la pandemia ha evidenziato la necessità per i produttori di beni di lusso di sbloccare tutto il potenziale della vendita al dettaglio omnicanale e padroneggiare il marketing digitale. Molti team di leadership hanno, durante l'apice della crisi, abbattuto i loro magazzini interni per ottimizzare la risposta allo stato di emergenza e tali aziende, se vorranno fondere perfettamente i canali online e offline, non potranno ricostruirli con le preesistenti metodologie.

Come indicato anche da Contactlab[9] nella sua ricerca '*Il Digital Luxury nell'anno del Covid-19*' si ha avuto una forte accelerazione della presenza online di tutti i brand, in particolare attraverso:

- lo sviluppo di strumenti per facilitare lo shopping online:

- presenza diretta e indiretta sugli e-store

- strumenti di product finder

- opzioni per regali digitali con pagamenti frazionati

- il coinvolgimento di negozi e commessi in ambienti virtuali:

- possibilità di prenotare appuntamenti virtuali

- ottenere supporto via chat

[9] Contactlab: "è un provider che fornisce prodotti e servizi per facilitare i brand a ottenere il massimo dalle loro strategie di customer engagement, con sede a Milano" (https://contactlab.com/it/sceglierci-per-abilitare-il-tuo-brand/).

- possibilità di tour virtuali tramite videochiamata

- l'adeguamento dei contenuti veicolati tramite e-mail marketing al periodo pandemico:

- vicinanza con l’utente attraverso contenuti a lui dedicati e iniziative speciali

- link per prenotare appuntamenti virtuali

- numero di telefono degli assistenti alle vendite

- la spinta all’utilizzo della realtà aumentata:

- utilizzo della realtà aumentata per ovviare all’impossibilità di uscire

- tour virtuali

- visualizzazione 3D dei prodotti e del loro confezionamento.

CAPITOLO 4

L'ESPERIENZA DEL BRAND GUCCI

4.1. PREFAZIONE

Come già ampiamento documentato nei capitoli precedenti, la grande scommessa per le aziende del settore moda è stata riuscire a restare a galla in un momento in cui la rivoluzione digitale ha introdotto l'omnicanalità quale fattore vincente e competitivo e in cui, quindi, c'è stata la necessità di adottare strategie che integrino sia l'online che l'offline, non solo nel fast fashion ma anche a soprattutto nel mercato del lusso nel quale è ancora più difficile fare a meno del contatto diretto con il cliente. A tal proposito ho deciso di trattare l'esperienza del brand Gucci per due motivi principali: il primo è legato alla mia grande passione per la moda e per i brand del lusso inerenti a essa, il secondo perché Gucci è tra le migliori, se non la migliore, a incarnare il connubio tra il retail tradizionale e il retail digitale. Negli anni, infatti, il loro concetto di retail si è evoluto intorno al cliente cercando di renderlo speciale e accogliendolo in negozi sempre più in grado di fargli vivere delle esperienze di acquisto uniche e allo stesso tempo familiari perché plasmate sui suoi bisogni e desideri.

Lo studio è stato svolto attingendo a dati secondari, tratti da diverse fonti (articoli di giornale, siti web, riviste online e articoli accademici), inerenti alle diverse

innovazioni tecnologiche via via inserite negli store fisici di Gucci e, tramite l'ausilio di report elaborati da Contactlab e Altagamma, si è presentato come il retail della maison si è evoluto in questi due anni di pandemia assumendo sempre più le connotazioni descritte da Kotler nel suo trattato '*Retail 4.0. 10 regole per l'Era digitale*'. L'obiettivo è stato quello di analizzare e mettere in evidenza la trasformazione del retail della maison Gucci, che si è arricchito negli anni di innovazioni tecnologiche e idee portandolo su nuovi standard qualitativi, facendo sì che l'estro e la creatività, valori intangibili, posti al centro della strategia aziendale diventassero un valore aggiunto per il marchio. Un limite della ricerca è stato quello di non poter usufruire di materiale interno all'azienda o di poter proporre interviste dirette ai principali protagonisti ma ci si è avvalsi soltanto di dati pubblici e ufficiali reperibili in Internet.

4.2. MAISON GUCCI: PERCORSO STORICO-TECNOLOGICO DAL 1921 A OGGI

In questa sede si analizzerà in maniera effettiva come tale rivoluzione digitale ha trasformato una delle maison più importanti nel mondo della moda: la maison Gucci. "Fondata a Firenze nel 1921, Gucci è tra i marchi leader a livello mondiale nel settore della moda di lusso e vanta un'indiscussa reputazione in fatto di creatività, innovazione e artigianalità italiana" (https://www.gucci.com/it/it/).

A tal fine è importante iniziare proponendo un breve excursus, sia storico che tecnologico, su come l'azienda si è evoluta dalla sua fondazione a oggi, partendo da una piccola bottega artigianale fino ad arrivare ad avere più di cinquecento negozi in tutto il mondo e avendo acquisito diversi brand come Bottega Veneta, Yves Saint Laurent, Alexander McQueen e tanti altri.

Il brand Gucci viene fondato nel 1921 a opera di Guccio Gucci, nato a Firenze nel 1881 da una famiglia di artigiani toscani, che, grazie al suo talento, è considerato ancora oggi, a 150 anni dalla sua nascita, uno dei massimi esponenti della moda.

Fig. 4.1 - Rodolfo e Guccio Gucci davanti al loro negozio a Firenze

Fonte: https://www.ilsole24ore.com/art/viaggio-luoghi-iconici-gucci-firenze-AEo5dTnD

Nel 1938 insieme ai tre figli Aldo, Vasco e Rodolfo che si uniscono al marchio, crea il primo punto vendita a Roma in Via Condotti e, nel 1951, il primo negozio milanese in Via Montenapoleone. Qui nasce la trama verde-rosso-verde che rimarrà come segno distintivo dell'azienda fino a oggi. Nel 1953, dopo l'apertura della boutique del marchio a New York, Guccio Gucci muore all'età di 71 anni. Nel 1982 uno dei figli del fondatore, Rodolfo Gucci, assume la guida dell'azienda e questa acquisisce la denominazione ufficiale di S.p.A.

Investcorp[1], nel periodo temporale compreso tra il 1987 e il 1989, entra nel capitale di Gucci e, nel 1993, acquista le ultime azioni rimaste a Rodolfo Gucci, ponendo fine al coinvolgimento della famiglia con il marchio. È nel 2001 che l'azienda stringe un'alleanza strategica con Pinault Printemps Redoute[2] (PPR), la quale, nel marzo dello stesso anno, ottiene il 40% delle azioni Gucci messe a disposizione dal gruppo Investcorp tra il 1995 e il 1997. L'anno seguente viene reso attivo il primo e-commerce online offrendo la possibilità, inizialmente solo ai clienti statunitensi, di acquistare direttamente da Internet. Sullo slancio di questa digitalizzazione, nel 2007 va in onda la prima campagna pubblicitaria televisiva del marchio, diretta da David Lynch per promuovere la fragranza 'Gucci by Gucci' e, nel 2008, la maison

[1] Investcorp: "è un gestore globale leader di investimenti alternativi con sei linee di attività, tra cui: private equity, immobiliare, investimenti a rendimento assoluto, infrastrutture, gestione del credito e capitale strategico" (https://www.investcorp.com/).

[2] Pinault Printemps Redoute: "rinominato nel 2013 Kering, è un gruppo mondiale del lusso con sede a Parigi che sostiene e promuove lo sviluppo di alcuni tra i più rinomati marchi di moda, pelletteria, gioielli e orologi: Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Alexander McQueen, Bottega Veneta, Boucheron, Brioni, Pomellato" (https://www.kering.com/it/).

presenta il suo primo profilo Twitter. Da qui vengono lanciate le prime app ufficiali di Gucci per iPhone e iPod touch, siamo nel 2009, alle quali seguiranno via via sempre nuove applicazioni. Infatti, nel 2010, viene introdotta la 'Gucci Playground', un'app per iPad dedicata interamente al mondo dei bambini. Come regalo per il suo novantesimo compleanno, l'azienda allestisce, nel 2011, il 'Gucci Museo', uno spazio di 1.715 m², che celebra la storia di Gucci nella splendida cornice del Palazzo della Mercanzia, affacciato sulla Piazza della Signoria, a Firenze.

Fig. 4.2 – 'Gucci Museo', Firenze

Fonte: https://www.destinationflorence.com/it/dettagli/161-museo-gucci

Sempre durante quest'anno viene aperto anche un profilo Instagram, canale fondamentale per la strategia online e viene introdotto il progetto '*Gucci Immersive*

Retail Experience' per migliorare l'esperienza tecnologica in-store attraverso l'aggiunta di dispositivi in grado di aumentare il coinvolgimento del cliente.

Il 2015 può essere considerato l'anno di spinta effettivo verso una tecnologia sempre più integrata nel retail con l'arrivo di Marco Bizzarri nel ruolo di CEO della maison e Alessandro Michele come direttore creativo. Quest'ultimo fa fare subito un salto di qualità al brand consolidando il 'Gucci di Michele' come un marchio eccentrico, massimalista e lungimirante votato al futuro. È lo stesso creative director che, in questo anno, lavora al restyling del sito web e della 'Gucci App', andando a modificare design e contenuti evolvendo sempre di più dal punto di vista digitale. Nel 2018 l'apertura del 'Gucci Garden' prende forma dove era stato precedentemente stabilito il 'Gucci Museo', trasformando la vecchia ambientazione in un luogo dove vintage e futuro si incontrano, dove è possibile degustare menù ricercati nella zona 'Gucci Hosteria' e acquistare prodotti esclusivi e non disponibili in altri store nella 'Gucci Boutique'. Di questo complesso è stata messa a disposizione anche la possibilità di eseguire un tour virtuale tramite il sito web dell'azienda.

Nel novembre del 2019 Gucci stringe una joint business partnership con Tencent[3], una delle aziende che si occupa di Internet nel mondo. Questa partnership è nata

[3] Tencent: "è un'azienda di tecnologia e Internet leader a livello mondiale che sviluppa prodotti e servizi innovativi per migliorare la qualità della vita delle persone in tutto il mondo" (https://www.tencent.com/en-us/about.html).

per stimolare l'innovazione e la leadership nello sviluppo di strategie digitali in settori come Internet of Things, Intelligenza Artificiale, Data Science, Smart Retail, Content Generation e Digital Thought Leadership; a riguardo Marco Bizzarri, presidente e CEO di Gucci, ha dichiarato «*Il panorama digital sta diventando sempre più complesso, con tecnologie esistenti ed emergenti che offrono opportunità significative per un coinvolgimento più profondo e personalizzato con la nostra brand community. Questa joint business partnership è stata ideata per creare condizioni che ci permettano di sfruttare al meglio questo potenziale insieme*». Infine, nel biennio 2019-2020, vengono introdotte due nuove funzioni all'interno dell'app principale per incontrare maggiormente i gusti dei suoi consumatori sempre più rappresentati dalla nuova generazione digitale: 'Gucci Arcade', la sezione dedicata ai videogiochi, e 'Gucci Try-On', tecnologia che permette agli utenti di provare virtualmente alcuni prodotti del brand. In quest'ottica nel 2021, si inserisce la nuova innovazione di scarpa virtuale, le 'Gucci Virtual 25', ovvero le sneakers digitali acquistabili a 12,99 euro tramite l'app ufficiale che permettono di personalizzare il nostro alter ego in codice e pixel. Sempre in questo arco temporale, Alessandro Michele lancia la nuova idea di negozi temporanei: i Gucci Pin, strutture tematiche dislocate nelle città più esclusive in grado di offrire esperienze interattive digitali uniche che rappresentano la summa creativa del percorso effettuato dalla maison.

Nel luglio 2020 la casa, non potendo organizzare le classiche sfilate dal vivo, ha lanciato la sua ultima collezione per il 2021 creandone una di 12 ore chiamata '*Epilogue*', che ha coinvolto il pubblico portandolo dietro le quinte in un servizio fotografico di lookbook[4].

4.3. GUCCI DURANTE LA PANDEMIA

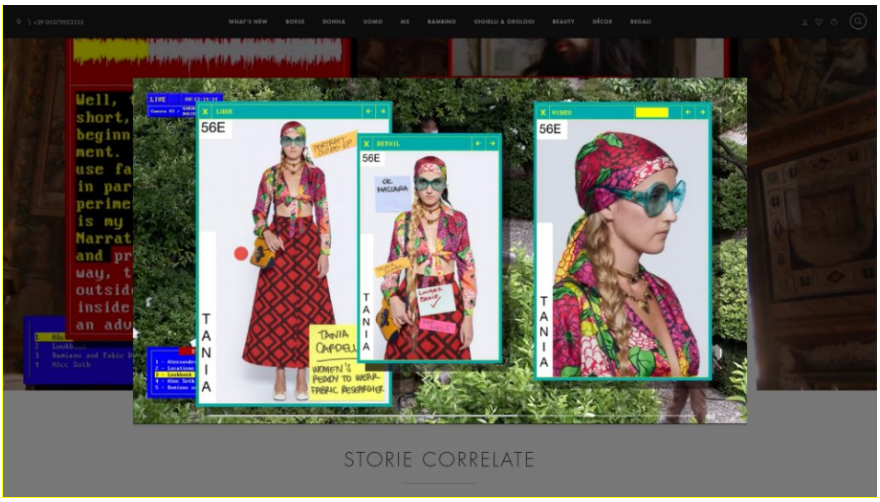
4.3.1. Slancio creativo e cambiamenti nel periodo pre e post pandemico

Nel bel mezzo della pandemia di Coronavirus, Gucci dichiara di lasciarsi alle spalle il classico calendario della moda, per sempre. Il marchio annuncia, inoltre, che passerà da cinque a due spettacoli all'anno. Alessandro Michele, infatti, ha deciso di abbracciare la filosofia del silent luxury, tema già anticipato nel capitolo 3, e ritenendosi stanco di un tempo fisico che divora la creatività oppressa dalle troppe collezioni da realizzare e ideare, definisce l'attuale sistema come 'stantio' e 'vetusto': «*Non voglio più vivere col fiatone come eravamo abituati a fare prima della quarantena, come se non avessimo alternative. Mai più*» ha commentato. Questa analisi interiore si proietta anche sulle nuove collezioni cercando di creare un lusso più pacato, quasi silenzioso, non chiassoso. Una delle iniziative più calzanti per quanto riguarda sia l'espressione di questo nuovo trend basato su ritmi più naturali e rispettosi della creatività che per la virtualizzazione delle

[4] Lookbook: raccolta fotografica compilata per mostrare un modello, un fotografo, uno stile, uno stilista o una linea di abbigliamento.

manifestazioni durante il Covid, è stata la sfilata totalmente virtuale proposta a luglio 2020 per presentare la nuova collezione 2021. Sfruttando la necessità e l'obbligo del distanziamento sociale si è proposto una sfilata completamente digitale con richiami alla Golden Age della ditta (anni '70) e dove gli indossatori e le indossatrici sono stati i dipendenti della maison. L'evento completo che si è protratto per dodici ore è stato trasmesso sui principali canali social e sulla stessa 'Gucci App'. Il direttore creativo ha commentato questa iniziativa dicendo «*Tale sfilata l'ho intitolata 'Epilogo', conterrà tutto quello che più amo fare e la farò indossare ai ragazzi del mio ufficio stile. Mi pare il modo migliore per chiudere quest'epoca. Per quel che riguarda le sfilate, non siamo noi a decidere, come abbiamo potuto ampiamente capire negli ultimi mesi: ci sono nuove esigenze e nuove priorità. Però da Gucci abbiamo sempre cercato di studiare nuove forme di comunicazione tra noi e il nostro pubblico, al di là delle sfilate pure e semplici; quindi, questo modo di pensare già ci appartiene*».

Fig 4.3 - Gucci 'Epilogue'



Fonte: https://www.gucci.com/it/it/st/stories/runway/article/epilogue-video

Ciò si riflette anche, ad esempio, nella collaborazione tra Gucci e The North Face dove il lusso abbraccia la libertà di stare all'aria aperta e quindi si trasforma da un lusso 'ostentato' a un lusso più 'personale e intimo'. Man a mano che la società sta uscendo, seppur lentamente, dalla pandemia e c'è un progressivo allentamento delle misure restrittive atte a contenerla, l'uomo riscopre il piacere di stare all'aria aperta rispettando la natura e il territorio. Gucci ha saputo cogliere in maniera efficace e tempestiva questo nuovo trend collaborando con The North Face e portando il lusso 'fuori', promuovendo l'avventura reale e metaforica riproponendo, quindi, il concetto di viaggio come riscoperta di noi stessi. Tale collaborazione ha creato una linea di capi cross-branding dai materiali innovativi e all'avanguardia pensati per spingere e incoraggiare le persone a esprimere il proprio carattere e la propria

personalità nel viaggio. Tutti gli articoli della collezione presentano un logo unificato che combina gli inconfondibili stili sia di Gucci che di The North Face.

4.3.2. Influencer marketing durante la pandemia

Negli ultimi anni i social media hanno giocato il ruolo, per la maggior parte dei brand, di un ambiente dove avere un dialogo diretto tra la compagnia e i consumatori. “Il numero degli utenti attivi sui social media è costantemente in aumento come confermato dai dati pubblicati dall’agenzia We Are Social, e dalla piattaforma Hootsuite” (Hootsuite, 2020). L’inaspettata esplosione della pandemia da Covid-19 ha causato una grande incertezza nel marketing portando a cambiamenti profondi nella comunicazione verso i clienti. Questa situazione ha amplificato la portata di canali di comunicazione comunque già presenti all’atto dell’inizio della pandemia. Una di queste forme è l’influencer marketing; “tale concetto è basato sull’impatto che un’influencer ha sui suoi followers nei suoi canali social allo scopo di promuovere beni o servizi specifici” (Sobura, 2020). Gucci ha quindi utilizzato nel suo profilo Instagram la comunicazione di influencer selezionati che condividevano frammenti delle loro vite private o delle loro attività lavorative promuovendo così in maniera “naturale” i prodotti del brand inserendoli in momenti di quotidianità. Un esempio significativo è rappresentato dalla collaborazione tra il brand e la giovane attrice romana Benedetta Porcaroli che attraverso il suo profilo Instagram (1,5 milioni di followers) pubblica in maniera costante contenuti che la ritraggono con indosso prodotti Gucci. È chiaro che questo

canale di comunicazione vada a privilegiare quelle generazioni che fanno dell'essere sempre online il loro stile di vita. L'identikit ricade, quindi, in maniera precisa in quelle due generazioni indicate dalla ricerca Altagamma e BGC come i veri motori per la crescita: i millennials e la generazione Z.

Fig. 4.4 - Benedetta Porcaroli come influencer Gucci

Fonte: https://www.instagram.com/bennipi/

4.3.3. Impegno Gucci durante il periodo pandemico

Gucci, come anche altri brand della moda, durante il periodo pandemico, oltre ad adottare misure precauzionali di salvaguardia per i propri dipendenti e clienti, è scesa in campo direttamente offrendo le proprie sedi aziendali nella campagna di

vaccinazione del proprio personale operante in uffici, fabbriche e negozi[5]. Come specificato dal Ceo Marco Bizzarri «*Sin da subito abbiamo messo le persone al centro e avviato iniziative per tutelare la comunità in cui operiamo (dipendenti e fornitori) e offerto supporto al personale sanitario e alle comunità più vulnerabili. Con l'accelerare della campagna vaccinale, cresce il nostro impegno per il Paese dove Gucci è nata: l'Italia. Metteremo con orgoglio le nostre sedi a disposizione della campagna vaccinale*».

Fig. 4.5 - Gucci Hub dedicato alle vaccinazioni

Fonte: https://www.vogue.it/news/article/gucci-armani-sostegno-campagna-vaccinale-apertura-sedi

[5] In Italia si contano oltre 6mila dipendenti Gucci.

Questa iniziativa si inserisce come prosecuzione del Progetto Prevenzione Attiva, avviato in collaborazione con l'Università di Padova, Università Luiss di Roma e Polo d'Innovazione Genomica Genetica e Biologia di Siena, nato agli inizi del periodo pandemico per incrementare la sicurezza dei luoghi di lavoro Gucci: le iniziative comprendono un monitoraggio preventivo dei livelli di rischio di contagio da Covid-19 e implementazione di rapide misure preventive (tampone molecolare gratuito). Oltre a questo il brand si è impegnato a inizio pandemia per la produzione di oltre un milione di mascherine e camici per il personale sanitario, oltre a diverse donazioni importanti al Dipartimento Nazionale della Protezione Civile e al Covid-19 Solidarity Responde Fund, tutto nell'ottica oltre che di un aiuto concreto alla comunità anche nella valorizzazione del marchio.

4.4. LEADERSHIP E INNOVAZIONI TECNOLOGICHE DI GUCCI

Gucci è un'azienda fortemente legata alla tradizione ma nonostante questo ha attuato un'eccellente strategia digitale in grado di far sentire l'utente completamente immerso nella realtà della maison, avvicinando così le distanze tra il negozio fisico e l'ambiente online.

4.4.1. Analisi della digitalizzazione di Gucci, report '*Digital Competitive Map*'

Già nel 2018, Contactlab aveva messo in risalto, tramite un'analisi strutturata, come Gucci avesse raggiunto la leadership digitale della '*Digital Competitive Map 2018*' insieme a Burberry. Questa ricerca è stata realizzata da Contactlab e da Exane BNP

Paribas[6], per analizzare il livello di competitività digitale e cross-channel di 34 marchi di moda di lusso internazionale. I dati raccolti sono stati organizzati ponendo nell'asse delle ordinate la 'Digital Strategic Reach' e, nell'asse delle ascisse, la 'Digital Customer Experience', tenendo conto di 19 criteri e analizzando 178 parametri. Inoltre, sette categorie influenzano la classifica: strategia di e-commerce, coinvolgimento dei clienti, strategia di coinvolgimento del cliente, 'made in' sul Web, esperienza sul sito Web, esperienza nell'e-commerce, esperienza cross-channel, esperienza di coinvolgimento del cliente.

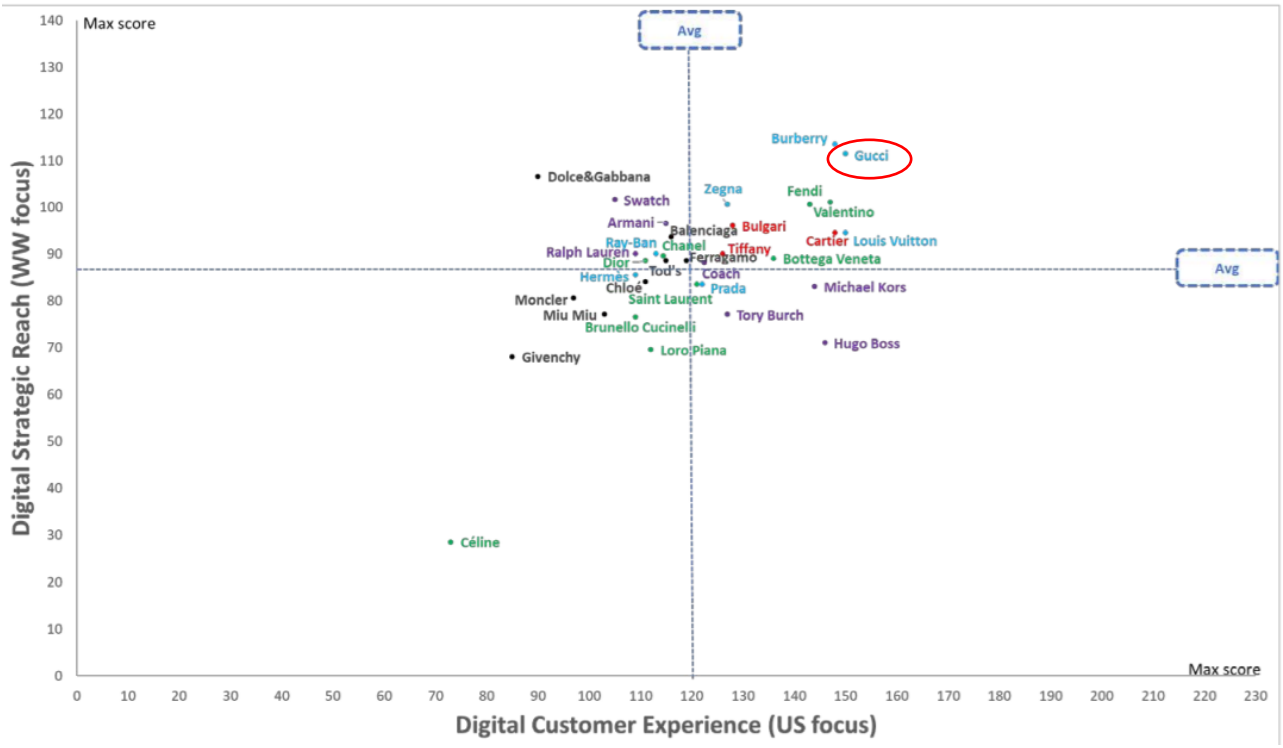
Fig. 4.6 - Criteri e parametri adottati nella "Digital Competitive Map 2018"

Fonte: https://contactlab.com/it/digital-competitive-map-2018-i-brand-italiani-conquistano-la-leadership-mondiale/

[6] Exane BNP Paribas: è il ramo del gruppo bancario francese (BNP Paribas) dedicato agli investimenti finanziari.

Dall'analisi del grafico si evince come Gucci sia all'apice dei due parametri, offrendo la miglior 'Digital Customer Experience', che le permette di offrire un'esperienza al cliente sempre più personalizzata e recuperare così competitività a livello mondiale, e avvicinandosi, quasi raggiungendola, Burberry riguardo la 'Digital Strategic Reach' (questo grazie all'apertura in Cina e all'ampliamento dell'offerta online in categorie di prodotto diversificate).

Fig. 4.7 - 'Digital Competitive Map 2018'



Fonte: https://contactlab.com/it/digital-competitive-map-2018-i-brand-italiani-conquistano-la-leadership-mondiale/

La nuova analisi della '*Digital Competitive Map del 2019*', sempre a opera di Contactlab ed Exane BNP Paribas, ha messo in risalto come, pur ampliando il numero di brand analizzati e incrementando i criteri e i parametri di analisi[7], Gucci si trovi ancora all'apice del sistema di riferimento realizzato.

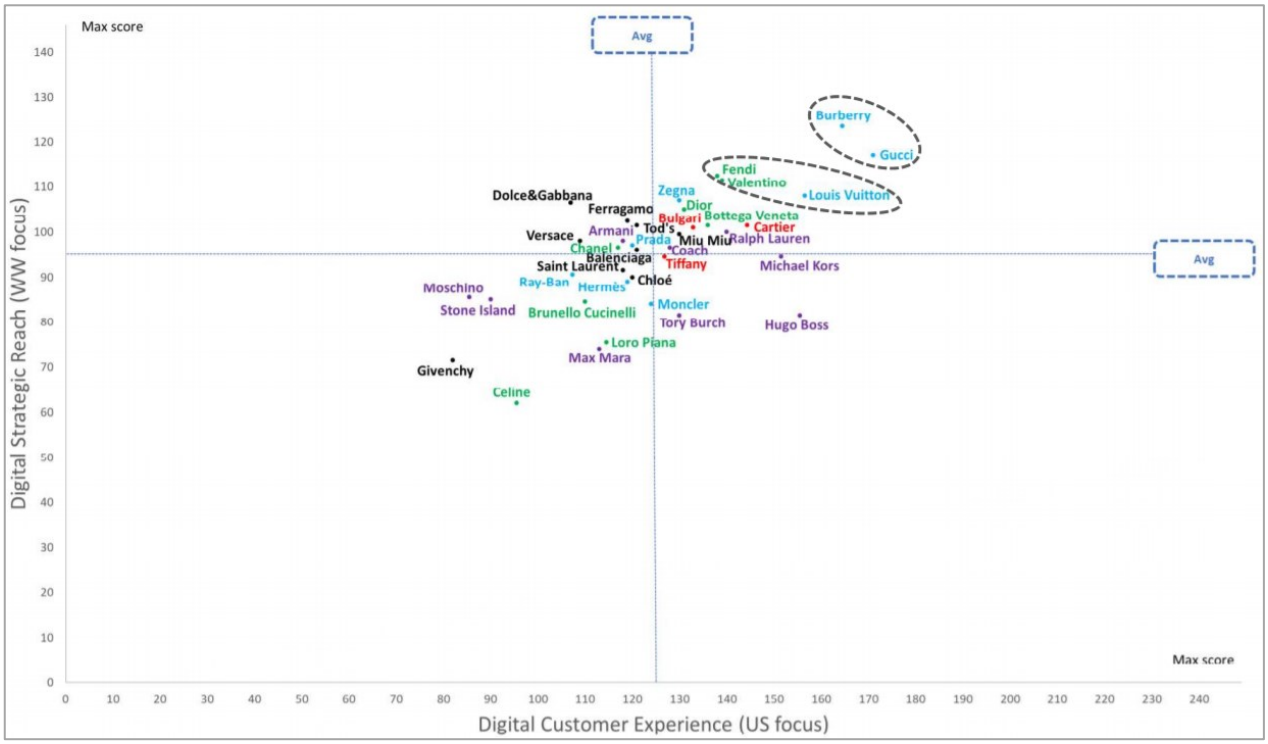
Fig. 4.8 - Criteri e parametri adottati nella 'Digital Competitive Map 2019'

AXES	CATEGORIES	CRITERIA
DIGITAL STRATEGIC REACH (80 Parameters)	1. E-commerce Strategy	1. *Countries with E-commerce (added HK, Luxury Pavilion CN, Isetan JP)* 2. *Online Product Categories Extension (added Pet Accessories)*
	2. "Made in" on Web	3. *"Made in" on Web*
	3. Customer Engagement Strategy	4. *Web Languages* 5. *Email Reach* 6. *Social Reach (added Line JP, Kakao KR)*
DIGITAL CUSTOMER EXPERIENCE (120 Parameters)	4. Website Experience	7. *Product Presentation on Product Pages* 8. *Product Selection Support (added Order by Price, Size Finder Tool, Back-in-Stock)* 9. *Customer Service Contact Options* 10. *Chatbot on Facebook NEW CRITERIA* 11. *Style Advisory*
	5. E-commerce Experience	12 *Online Shopping Appeal and Friendliness* 13. *Online Payment Methods (added Gift Card)* 14. *Delivery Options (added Return Shipping Options)*
	6. Cross-Channel Experience	15 *Store Finder (added Share of Store page)* 16. *Cross-Channel Services* 17. *Digital in Store NEW CRITERIA*
	7. Customer Engagement Experience	18 *Email Proficiency* 19. *Share of Product Page (added Share via Link)* 20. *Apps*

Fonte: https://contactlab.com/it/report-fashion-luxury-digital-competitive-map-2019/

[7] 37 brand analizzati (+4: Max Mara, Moschino, Stone Island e Versace; -1: Swatch), 20 criteri (+1) e 200 parametri (+22).

Fig. 4.9 - 'Digital Competitive Map 2019'



Fonte: https://contactlab.com/it/report-fashion-luxury-digital-competitive-map-2019/

I risultati della medesima indagine condotta nel 2020 sono stati utilizzati da Altagamma per l'evento '*Altagamma Digital Awards*' in cui vengono assegnati riconoscimenti ai marchi luxury che si distinguono per la leadership digitale. In tale circostanza, i premi sono stati assegnati sulla base dei dati raccolti e analizzati nell'edizione 2020 della '*Digital Competitive Map*', che ha misurato la performance di 44 brand (sette in più rispetto al 2019) sulla base di 271 parametri (71 in più rispetto al 2019). Anche in questa analisi Gucci si è aggiudicato il premio 'Best In

Class 2020' nella categoria 'Best Customer Relations', insieme a Burberry vincente nella categoria 'Best Digital Offer'. Infatti la maison italiana si differenzia dalle altre per una facile navigazione e un'ottima user experience durante lo shopping online, inoltre vanta un'alta qualità e varietà dei contenuti per il digital direct marketing, tanto che è diventata un punto di riferimento nel settore. Soprattutto, infine, si denota una costante voglia di sperimentare e innovare online (app con realtà aumentata, impiego di ecopackaging, regali digitali con pagamenti a rate, e-mail con link per acquisti a distanza). Investire fortemente nei canali digitali non serve solo per far aumentare le vendite online, ma più che altro dimostra ambizione nel voler fornire un servizio tecnologico e completo, cosa non comune a tutte le case di moda del lusso. Sempre durante l'evento '*Altagamma Digital Awards*', Gucci si è aggiudicato un ulteriore premio, lo 'Special Award', per essere stato il top dell'eccellenza digitale negli ultimi tre anni. Ciò dimostra, come affermato da Marco Pozzi[8], come «*il percorso intrapreso dalla maison italiana sia riuscito a farle mantenere la leadership nonostante la tempesta (Covid-19), accelerando la sua presenza nell'e-commerce in tutti i canali diretti e indiretti e sviluppando degli strumenti atti a facilitare la scelta e l'acquisto di beni online*».

[8] Marco Pozzi: consulente senior Contactlab e autore dello studio.

4.4.2. Innovazioni tecnologiche nel retail

Come precedentemente accennato, Gucci mantiene posizioni di leadership dal punto di vista delle tecnologie digitali e, di conseguenza, anche i suoi negozi fisici si adattano a tale circostanza. Infatti i punti vendita non muoiono ma smettono di essere il semplice punto di accesso al prodotto cominciando, invece, ad assumere una connotazione multiforme in modo da permettere anche al mondo fisico di adattarsi a questa nuova epoca digitale. In tal contesto, è possibile vedere come il brand sia evoluto sotto questo punto di vista nel corso degli anni. Già nel 2012 in occasione della Milan Men Fashion Week primavera/estate 2013 ha presentato la seconda fase del suo progetto '*Gucci Immersive Retail Experience*' nella boutique milanese di Via Montenapoleone. Partito nel 2011 e nato in collaborazione con l'azienda OOOiii[9], puntava ad incrementare il livello tecnologico in-store permettendo così ai clienti di interagire con il marchio in maniera assolutamente totale e coinvolgente. Al tempo anche Kent Demaine, fondatore e CEO di OOOiii ha dichiarato che «*Per anni Hollywood ha perfezionato l'arte di fondere contenuti virtuali nel mondo fisico in cui i due sembrano coesistere. Per Gucci, abbiamo spostato queste tecniche su un'architettura scalabile in modo che questo processo possa accadere in tempo reale. L'obiettivo finale è consentire ai consumatori di esplorare il mondo Gucci in modo semplice e altamente coinvolgente, consentendo*

[9] OOOiii: azienda di Hollywood che opera nella progettazione tecnologica.

allo stesso tempo al marchio di imparare da questa partecipazione, infondendo così la creazione e la presentazione di contenuti futuri». I server real time sviluppati per la gestione di tutti gli schermi sono stati progettati al fine di consentire un effetto diffuso in tutto il punto vendita. Patrizio di Marco, allora presidente e amministratore delegato di Gucci, ha spiegato «*Con questo progetto, che si svilupperà nell'arco di più anni, in particolare con la seconda e pienamente interattiva fase, dimostriamo di continuare a investire in modo deciso ed efficace nello sviluppo di nuove ed efficaci modalità di contatto con i clienti grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie. L'esperienza a 360°, che i nostri clienti potranno sperimentare quando entreranno nel negozio di Via Montenapoleone, permetterà un coinvolgimento mai raggiunto prima*».

Negli anni tali innovazioni sono state introdotte anche negli altri punti vendita della maison e comprendono:

- *Video Wall*, colonne composte da schermi ad altissima risoluzione disposti a formare un'unica superficie, realizzati da Planar[10], che riproducono a grandezza naturale i video delle sfilate, tre per il fashion show donna e due per l'uomo, situate nelle rispettive aree del negozio. Tali immagini, grazie alla particolare tecnologia Kinect[11], possono essere guidate da semplici gesti del cliente o dello staff per poter andare avanti o indietro, zoommare o bloccare le immagini della sfilata per

[10] Planar: azienda internazionale produttrice di tecnologie video e digitali.
[11] Kinect: accessorio sviluppato da Microsoft per la console Xbox 360, sensibile al movimento del corpo umano.

soffermarsi su un particolare look di interesse per il cliente, trasformando così i negozi nelle boutique tecnologicamente più avanzate del settore del lusso. «*Questi schermi* – ha commentato l'allora direttore creativo Frida Giannini – *offrono una nuova e splendida tela digitale sulla quale si possono rappresentare contenuti incredibilmente ricchi e fedeli, così da ispirare ulteriormente i nostri clienti*».

Fig. 4.10 - Video Wall nella boutique di Gucci

Fonte: https://www.pambianconews.com/2012/06/25/gucci-diventa-piu-tecnologico-con-la-immersive-retail-experience-99952/

- *iPad*, per soddisfare ancora di più il cliente, sui quali è caricata l'applicazione 'Virtual Catalogue', che permette di selezionare item e look e visualizzarli a 360° nelle colonne interattive apprezzando così ogni dettaglio dei prodotti presentati in passerella.

- *Schermi touchscreen* da 32 pollici ad alta definizione tramite cui i clienti, attraverso la funzionalità 'Interactive Shopping' possono visualizzare le schede informative e interagire con borse, prodotti di valigeria e lifestyle presenti in negozio, classificati per icone, materiali e colori. Con la semplice ricerca su tale schermo i clienti, insieme allo staff del negozio, possono anche verificare in tempo reale la disponibilità o meno dell'elemento selezionato in boutique.

Fig. 4.11 - Schermi touchscreen

Fonte: https://www.pambianconews.com/2012/06/25/gucci-diventa-piu-tecnologico-con-la-immersive-retail-experience-99952/

- *Starway Interactive Videowalls*, ovvero degli schermi posizionati sulle scale che portano dai piani terra ai primi piani e che reagiscono in tempo reale al passaggio dei clienti, immergendoli in un'esperienza totale e interattiva all'interno del negozio.

- *Kid's Video Wall*, ovvero uno specchio interattivo dove i bambini più appassionati possono interagire con l'orsetto Gucci, simbolo delle collezioni Gucci bambino, mentre i genitori fanno shopping. Tale orsetto, attraverso dei sensori che captano i movimenti dei più piccoli, si muove a ritmo di musica, seguendo i suoni e i ritmi creati dai bambini in piedi davanti allo schermo.

Fig. 4.12 - Kid's Video Wall

Fonte: https://www.grazia.it/moda/news-moda/gucci-il-nuovo-modo-di-fare-shopping

La tendenza alla digitalizzazione in-store si è sviluppata sempre di più negli anni soprattutto con l'arrivo del nuovo direttore creativo Alessandro Michele che ha introdotto via via varie innovazioni tecnologiche. Particolare attenzione merita il 'Gucci DIY' ('Do It Yourself'), disponibile anche nel sito online, tecnologia che opera attraverso app apposita, tramite l'utilizzo della realtà aumentata, permettendo, con l'obiettivo fotografico di un iPhone o di un iPad puntato su uno degli articoli Gucci, di personalizzarlo e visualizzarlo in un contesto reale. I clienti possono scegliere le proprie iniziali in un nuovo alfabeto 'Gucci DIY' creato appositamente in un carattere distintivo, e in un mix di colori e materiali diversi. In merito a tale personalizzazione DIY, il direttore creativo Michele ha commentato «*Questo servizio è un'espressione della filosofia secondo la quale i vestiti rispecchiano i sentimenti della persona che li indossa*».

Fig. 4.13 - 'Gucci DIY'

Fonte: https://www.pinterest.it/gucci/_created/

Ma non solo, anche le vetrine subiscono un profondo cambiamento, avanzando nella direzione digitale. Si presenta a riguardo l'esperienza digitale ideata da Gucci per la stagione primavera/estate 2018 in cui le protagoniste sono state proprio le vetrine del marchio di tutto il mondo. Queste ultime sono state allestite con dei grandi schermi su cui venivano proiettate delle immagini digitale animate, realizzate da Ignasi Monreal[12] nell'ambito della campagna pubblicitaria Gucci SS18, disposte a ricreare l'effetto di opere d'arte affisse in una galleria. A dare maggior rilevanza al tutto, di fronte allo schermo erano disposti dei manichini abbigliati con prodotti della maison che rimandavano all'immagine tipica di fruizione di musei e cinema.

Fig. 4.14 - Vetrine digitali 'Gucci Hallucination'

Fonte: *https://www.gqitalia.it/galleries/gait2499460*

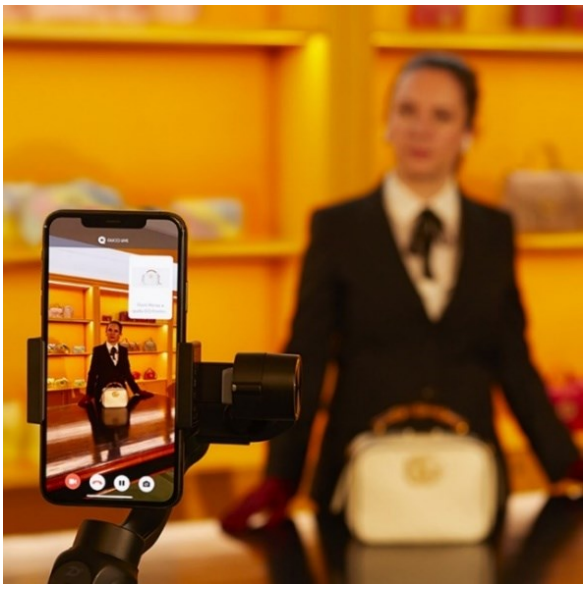
[12] Ignasi Monreal: artista spagnolo scoperto da Gucci nel 2015 attraverso il progetto #guccigram, una sorta di laboratorio virtuale che raccoglie opere d'arte realizzate da alcuni talenti del web che rivisitano alcune tele reinterpretando i gerani della stampa Bloom e le linee grafiche della stampa Caleido.

In ogni vetrina era presente un adesivo scannerizzabile così da permettere all'utente, tramite l'app di Gucci, di accedere a un microsito con nuove funzioni interattive, come la possibilità di scaricare sfondi, sfogliare un catalogo con immagini realizzate sempre dall'artista Monreal e selezionare articoli Gucci disponibili all'acquisto. In alcuni store selezionati, inoltre, i clienti potevano ricevere dei biglietti con le opere d'arte dell'artista che, scansionati, li immergevano in un'esperienza a 360°. Mentre per coloro che non potevano entrare in uno di questi negozi fisici e sperimentare la realtà virtuale, 15 di queste 20 illustrazioni erano comunque presenti su riviste e giornali cartacei, con la possibilità di scansionarle tramite l'app Gucci e avere accesso a un'esperienza di realtà aumentata.

Come portato in evidenza nella precedente analisi riguardo la '*Digital Competitive Map*', essendo Gucci uno dei brand al mondo più sviluppati dal punto di vista digitale e dell'omnicanalità, è doveroso evidenziare i numerosi servizi che il retail fisico mette a disposizione del cliente fornendogli un'esperienza digitale più completa e interattiva possibile. Il servizio più originale di cui un utente che si trova a navigare all'interno del sito web può usufruire, è il servizio 'Visita Digitale in Showroom': esso consiste in una video call a senso unico con un Client Advisor dedicato che presenta i prodotti richiesti in diretta, mostrandone tutti i dettagli. Ci si approccia verso un nuovo modo di esplorare l'universo Gucci in cui l'utente può scoprire le collezioni nel dettaglio e vivere un'esperienza d'acquisto personalizzata

grazie a consigli creati su misura per lui. Questo modo di agire e interagire con il cliente abbraccia in pieno la settima regola espressa da Kotler: 'Be Human'.

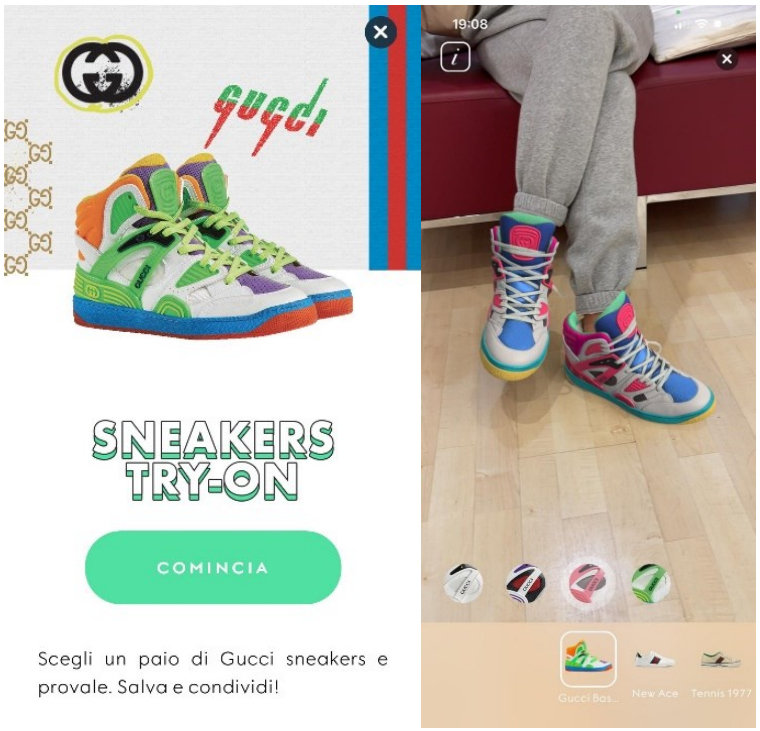
Fig. 4.15 - 'Visita Digitale in Showroom' tramite il sito web di Gucci



Fonte: https://www.jekoo.com/it/gucci/la-tua-visita-virtuale-in-showroom-11194

Un altro servizio molto importante disponibile per il cliente si trova all'interno della 'Gucci App' nella sezione 'Gucci Try-On', che permette ai clienti di provare virtualmente sneakers, occhiali, orologi, cappelli, rossetti, smalti e anche accedere alla sezione 'Decor' per arredare la propria casa. Con tale funzionalità, scelto il modello del prodotto da provare e orientando la fotocamera è possibile scattare foto con tali oggetti indosso, caricarle sui canali social o acquistare il modello prescelto nel sito Web.

Fig. 4.16 - Gucci 'Try-On'



Fonte: Gucci App on iOS

4.5. NEGOZI FISICI ESPERIENZIALI

In questa sezione si tratterà di punti vendita trasformati in ecosistemi arredati e creati dalla maison su uno specifico tema artistico, per trasportare il cliente in un mondo parallelo ideato dal direttore creativo servendosi delle tecnologie digitali.

4.5.1. 'Gucci Wooster'

Nel 2018, la maison italiana ha inaugurato un nuovo e innovativo concept store, il 'Gucci Wooster', nel quartiere più artistico di new York, SoHo. In questo spazio Gucci sperimenta nuove modalità per servire la sua clientela: i visitatori possono

infatti interagire con i Gucci Connector che non sono dei semplici commessi, ma dei veri e propri ambasciatori del marchio il cui obiettivo è quello di permettere ai clienti di scoprire i prodotti in modo coinvolgente e innovativo immergendoli in un'esclusiva shopping experience. «*La generazione più giovane non è interessata all'esperienza di vendita al dettaglio perché l'esperienza di vendita al dettaglio non è interessante*» ha spiegato Marco Bizzarri, CEO di Gucci. E 'Gucci Wooster' nasce proprio con l'obiettivo di contrastare questa tendenza cercando di condurre per mano i visitatori alla scoperta del mondo Gucci, con l'intento di riavvicinare il cliente alla magia dell'acquisto in store. Abbracciando in pieno la terza regola espressa da Kotler, 'Be a Destination', il negozio presenta anche uno spazio tecnologico innovativo che proietta il cliente verso il futuro: oltre a una parete interattiva a LED, lo spazio offre anche una piccola sala cinematografica con uno speciale schermo 3D che permette agli spettatori di entrare nell'universo Gucci in full immersion, in una sorta di cinema d'essay. Gli utenti possono gustare questa esperienza seduti su avvolgenti poltrone di velluto color curcuma e attraverso appositi auricolari. Sia lo spazio espositivo che la sala di visione accolgono iniziative artistiche diverse e stagionali.

Fig. 4.17 - Pareti Interattive a LED e sala di visione digitale all'interno del 'Gucci Wooster'

Fonte: https://www.gucci.com/it/it/st/stories/people-events/article/wooster-street-63-ny

Inoltre, tale store è stato il primo a introdurre il nuovo servizio di personalizzazione 'Gucci DIY' che, come precedentemente illustrato, permette ai clienti, attraverso uno strumento digitale interattivo, la personalizzazione di articoli desiderati con lettere dell'alfabeto scelte in una varietà di tessuti e combinazione cromatiche diverse e di visualizzarne la creazione in tempo reale grazie realtà aumentata.

Fig. 4.18 – 'Gucci DIY' nello store 'Gucci Wooster'

Fonte: https://www.gucci.com/it/it/st/stories/people-events/article/wooster-street-63-ny

4.5.2. Gucci Pin

Come si è già accennato nel Capitolo 1, tra il 2019 e il 2020, il direttore creativo di Gucci, Alessandro Michele, ha introdotto un nuovo concept store: i Gucci Pin, una serie di negozi temporanei nei quali la shopping experience si fa sempre più digitale e interattiva. La sostanza può dirsi quella di un pop-up store ma l'idea studiata da Michele è più articolata con tanto di apparizione anche su Google Maps per dare maggiore rilievo ai negozi: è da qui che deriva il nome, i 'pin', ovvero le puntine segnaposto delle cartine interattive digitali e da questo mondo attingono parecchio: tali punti vendita, infatti, sono stati introdotti abbracciando la filosofia dell'avvicinarsi sempre di più e di raggiungere la nuova generazione digitale, alla quale bisogna offrire qualcosa di speciale e non il classico negozio. Tutti questi

sforzi si focalizzano nella direzione della sesta regola di Kotler ‘Be a Curator’ e della terza ‘Be a Destination’. Proprio per questo ogni Gucci Pin è personalizzato secondo un tema specifico da cui riprende anche il nome ed è accompagnato da un’esperienza digitale totalmente immersiva e interattiva sfruttando le tecnologie di realtà aumentata e trasformando la shopping experience dei consumatori in un’esperienza più coinvolgente possibile. Uno dei Gucci Pin più rappresentativi in tale contesto è quello a tema ‘The North Face x Gucci’ il quale non è un semplice espediente di moda che allinea due mondi apparentemente molto distanti tra loro, ma un luogo che fornisce un’esperienza a tutto tondo capace di coinvolgere la comunità su diversi piani. All’interno di questi Gucci Pin, infatti, si evidenzia l’impegno di entrambi i brand a celebrare lo spirito di innovazione e di avventura attraverso la disposizione di una struttura totalmente immersiva e studiata per suscitare un viaggio interiore alla scoperta di sé stessi.

Fig. 4.19 - Gucci Pin 'The North Face x Gucci' a Los Angeles

Fonte: https://www.forbes.com/sites/cassellferere/2021/01/08/gucci-pins-the-north-face-x-gucci-outerwear-collection-is-taking-back-retail/?sh=4fd023a22219

All'interno di tale spazio il cliente viene immerso in esperienze interattive che lo guidano lungo un percorso ricco di avventure e ricordi, grazie alla presenza di QR Code che riproducono i suoni della natura nello spazio dello shopping (tecnologie 8D Audio[13]) per coloro che sono disposti a viaggiare con il pensiero. Inoltre, sempre in un'ottica di intreccio tra ambienti reali e virtuali, questo Gucci Pin, insieme ad altri negozi selezionati, ospita al suo interno anche un PokéStop Gucci, progettato grazie alla collaborazione della società di realtà aumentata Niantic[14], che permette

[13] Tecnologia 8D Audio: tecnologia che permette all'utente di vivere un'esperienza di ascolto differente dall'ordinario, dando la sensazione di trovarsi all'interno di una bolla musicale, circondato da più fonti sonore intorno a sé.

[14] Niantic: "società leader mondiale del settore della realtà aumentata" (https://nianticlabs.com/it/about/).

di acquistare tre articoli delle collezioni indossabili digitalmente nell'applicazione PokémonGo, coinvolgendo la comunità dei videogamer. Ovviamente, mentre visitano i luoghi adibiti alla raccolta delle skin, è possibile osservare le versioni fisiche dei capi di abbigliamento e degli accessori della collezione ed eventualmente acquistarli nella loro versione fisica. Questo processo trova perfettamente riscontro nell'analisi svolta da Altagamma e BCG, presentata nel Capitolo 3, dove si ipotizza un mercato molto fiorente per i prossimi anni legato alla vendita prima virtuale poi reale di skin e oggetti presentati 'in game'.

Fig. 4.20 - Gucci Pin 'The North Face x Gucci'

Fonte: https://www.forbes.com/sites/cassellferere/2021/01/08/gucci-pins-the-north-face-x-gucci-outerwear-collection-is-taking-back-retail/?sh=4fd023a22219

4.5.3. ‘Gucci Garden’

Nell’ambito fisico, i retail si servono anche di nuovi spazi creati ad hoc e mirati ad allargare le esperienze interattive che gli utenti possono vivere con il brand, al fine di coinvolgerli e avvicinarli sempre di più a sé. Così nel 2018 quello che era il ‘Gucci Museo’ (inaugurato nel 2011 in occasione dei novant’anni dalla nascita del marchio in Piazza della Signoria a Firenze) viene rinnovato da Alessandro Michele con l’aiuto del critico e fashion curator Maria Luisa Frisa, creando un nuovo spazio denominato ‘Gucci Garden’. Questo spazio, attualmente, ospita una boutique e un bookstore con articoli unici impossibili da trovare in altri negozi della griffe, la mostra ‘Gucci Garden Archetypes’, inaugurata nel 2021, e il ristorante ‘Gucci Osteria da Massimo Bottura[15]’.

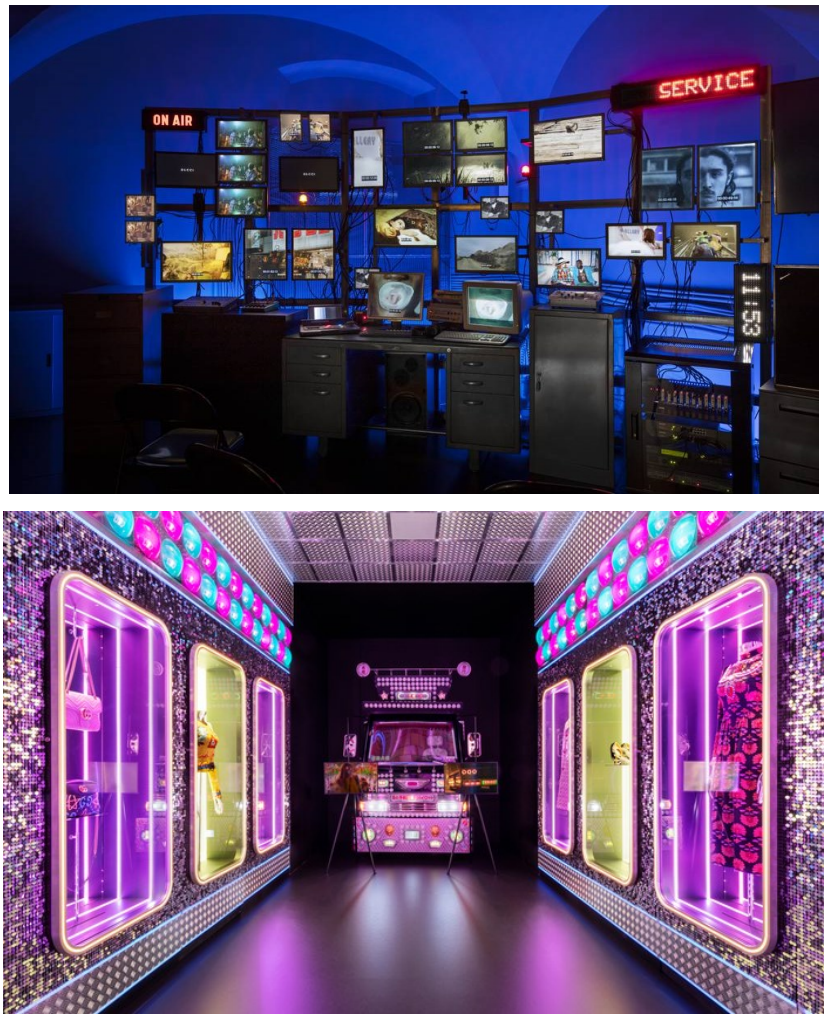
Fig. 4.21 - ‘Gucci Garden’, Firenze

Fonte: https://www.gucci.com/it/it/st/stories/inspirations-and-codes/article/gucci_garden

[15] Massimo Bottura: chef premiato con tre stelle Michelin

La sezione ‘Gucci Garden Archetypes‘ è quella che incarna maggiormente l’anima creativa e visionaria, permeata con il digitale, di Alessandro Michele, curatore dell’evento che ha commentato «*Ho pensato che fosse interessante accompagnare le persone in questi primi sei anni di viaggio, invitandole a percorrere un attraversamento nell’immaginario, nella narrativa, nell’inaspettato, nel colpo di scena, nel luccichio. Ho creato un parco giochi delle emozioni che sono le stesse delle campagne pubblicitarie, perché proprio queste sono il racconto più esplicito della mia visione*». Questa mostra immersiva e interattiva è stata inaugurata il 14 maggio 2021 in occasione dei 100 anni della maison. Non si tratta solamente di un semplice spazio espositivo, ma di un’esperienza multimediale e sensoriale che fonde al suo interno tecnologia e storia ripercorrendo e presentando le collezioni più iconiche dal 2015 a oggi. Tutto realizzato abbandonando gli schemi precostituiti delle mostre canoniche, snodandosi in una sequenza di spazi narrativi attraverso un percorso inclusivo dove si susseguono 15 campagne diverse partendo dall’ingresso che richiama un centro operativo dietro le quinte, passando per quella multi screen, dedicata ai rossetti ‘Gucci Beauty’, fino ad arrivare a quella dedicata al tripudio di luci LED, profumi, colori e rumori della collezione autunno-inverno ‘Tokyo Lights’.

Fig. 4.22 - Sala controllo, 'Gucci Garden'



Fonte: https://www.gucci.com/it/it/st/stories/inspirations-and-codes/article/gucci-garden-archetypes

Per poter fruire di questa esperienza è possibile anche, collegandosi al sito internet dedicato, passeggiare virtualmente nelle varie aree che compongono lo spazio espositivo per scoprire e visionare sia gli articoli provenienti dalle collezioni del marchio fin dalle sue origini, sia gli altri ambienti dedicati al cibo e alla mostra.

4.6. CONSIDERAZIONI SUL PERCORSO DI DIGITALIZZAZIONE DEL RETAIL DI GUCCI

Il percorso di digitalizzazione del retail della maison, iniziato nel lontano 2011, con il progetto '*Gucci Immersive Retail Experience*' ha spostato sempre più la comunicazione verso quelle generazioni indicate come target di mercato (Millennials e generazione Z). Questo indubbiamente ha portato all'evoluzione del retail in questione, come evidenziato nella trattazione, trasformandolo fino a fargli assumere i connotati di un retail 4.0 così come definito da Kotler. Ciò ha, naturalmente, comportato una serie di benefici sia tangibili che intangibili che sono andati a incrementare il valore sia economico che di immagine del brand; la capacità dell'azienda è stata quella di perseguire questi risultati mettendo però al primo posto le sue idee, portando il mercato a credere che fossero le idee giusto al momento giusto invece di rincorrere un modello proposto da altri. Ovviamente ciò è stato possibile, per restare al passo con i tempi e con le necessità delle nuove generazioni nonché attraversare un periodo pandemico inaspettato ed economicamente devastante, tramite un'integrazione spinta nel suo retail di una tecnologia avanzata ma allo stesso tempo semplice, perfettamente integrata e quasi intangibile.

CONCLUSIONI

Il tema dell'evoluzione del retail e dell'importanza dell'omnicanalità è chiaramente un aspetto nei confronti del quale ogni azienda operante nel mercato da qui in avanti dovrà confrontarsi e, obbligatoriamente, farne sue le regole. In questo studio si è evidenziato come, partendo dalle fondamenta del retail tramite la letteratura del settore e analizzando la rete complessa formata dall'omnicanalità, solo le aziende che hanno rispettato questi parametri hanno visto crescere il loro brand. Si è scelto, quindi, di impostare i primi due capitoli approfondendo le definizioni proprie del retail, dalle sue fasi iniziali fino al retail 4.0, e dell'omnicanalità presentando, a tal riguardo, esempi applicati in cui tali aspetti si concretizzavano: tra le realtà più importanti citate si hanno quelle di Apple, Amazon, Decathlon e Tesco. Analizzando il percorso in maniera specifica, il Capitolo 1 si è sviluppato partendo dalla rivoluzione digitale e ripercorrendo le tappe dell'evoluzione del retail, da quello che la letteratura definisce retail 1.0 fino a giungere al retail odierno, considerato 4.0. Questo aspetto è stato rafforzato da esempi di tecnologie applicate che hanno permesso questa evoluzione. Sono stati a tal proposito riportati casi di evoluzioni significative, nello specifico Gucci Pin, store tematici interattivi, l'utilizzo di Virtual Sales Assistant nell'esperienza d'acquisto di Patrizia Pepe, l'introduzione di sfilate, collezioni virtuali e showroom nella realtà Say What?, ideazione e sviluppo di servizi che connettono il retail fisico con quello digitale

presentato da Apple con il suo insediamento innovativo nella stazione ferroviaria Grand Central terminal a Manhattan, e, per concludere, la piattaforma digitale più evoluta del mercato videoludico, Steam, ideata dalla Valve Corporation. La trattazione si è poi snodata attraverso i fondamenti dell'omnicanalità mettendo in risalto i tre pilastri individuati dall'Osservatorio Omnichannel Customer Experience del Politecnico di Milano e i 9 pillar fondamentali (In-Store Technologies, Product mix & Pricing Policy, Social Customer Engagement, Demand Fulfillment & Delivery, Reverse Logistics, Single Customer View, Data Analysis, Organizational model, KPI & Incentives) individuati dall'Università Bocconi in collaborazione con Ceva Logistics e Sopra Steria per permettere una corretta applicazione della strategia omnicanale. Qui si è poi analizzato come l'introduzione dell'omnicanalità come fattore competitivo abbia modificato la customer journey passando da un modello 4 "A" a un modello 5 "A" e come le aspettative e le caratteristiche del consumatore siano state modificate. Nel Capitolo 2 si è attinto da uno dei maggiori esperti del marketing, Philip Kotler, per estrapolare le regole fondamentali dell'applicazione dell'omnicanalità. Queste regole (Be Invisible, Be Seamless, Be a Destination, Be Loyal, Be Personal, Be a Curator, Be Human, Be Boundless, Be Exponential, Be Brave) analizzate una ad una e corroborate da esempi pratici di applicazione. Si è ritenuto importante dare spazio a questa tematica per dimostrare ed evidenziare come questi dictat dell'omnicanalità siano presenti nell'analisi dell'azienda Gucci riportata nel

Capitolo 4. Il capitolo si è poi concluso con un approfondimento delle tecnologie applicate in retail reali e che sono servite a dimostrare l'integrazione dell'omnicanalità nel retail fisico. Si è passati, quindi, dalla presentazione dei camerini virtuali presenti nei negozi Oviesse, ai chioschi interattivi nelle catene fast-food (McDonald's), alle vetrine interattive proposte da Louis Vuitton fino ad arrivare alla realtà virtuale e aumentata e, concludendo, con QR Code, Beacon e Near Field Communication. Successivamente si è utilizzato il Capitolo 3 per mettere in evidenza tutti i cambiamenti tecnologici che la pandemia da Covid-19 ha forzatamente portato nelle aziende accelerandone il processo di attuazione e imponendo, in pochissimo tempo, un'innovazione tecnologica altrimenti molto più lenta e graduale. Tutto questo è stato ottenuto e confermato dall'analisi di report strutturati forniti da esperti del settore. Partendo dal contesto generale causato dal periodo pandemico si sono analizzate nel dettaglio tutte le rivoluzioni tecnologico-organizzative apportate dal periodo di crisi. Ci si è mossi, così, presentando la digitalizzazione delle interazioni con i clienti e della catena di approvvigionamento, l'analisi dell'aumento delle offerte digitali e di altri processi introdotti o modificati nella realtà aziendale per riuscire a primeggiare in un contesto di mercato così imprevisto. Si sono rilevate, in tal senso, come strategie aziendali fondamentali per reagire alla crisi le seguenti: lo sviluppo di strumenti per facilitare lo shopping online, il coinvolgimento di negozi e commessi in ambienti virtuali, l'adeguamento dei contenuti veicolati tramite e-mail marketing al periodo pandemico e la spinta

all'utilizzo della realtà aumentata. Come collegamento per l'analisi aziendale del Capitolo 4, si sono presentati gli scenari futuri riguardo al mercato del lusso e al mutamento dei suoi consumatori tramite l'analisi presentata da Altagamma e BCG. Questo scenario è stato descritto tramite proiezioni economiche di tale mercato nel periodo post pandemico, evidenziando un pieno recupero atteso tra il 2021 e il 2022, e mettendo in risalto le generazioni in grado di attuare questa crescita. Come era facile attendersi il risultato ha rilevato le generazioni Millennials e Z come fasce d'età totalmente volte alla digitalizzazione e avvezze all'acquisto e all'interazione con gli oggetti digitali. Sono state altresì individuate le aree geografiche di spinta per il mercato del lusso. Anche in questo caso il risultato non ha disatteso il trend degli anni precedenti evidenziando come volani di spinta i clienti americani e cinesi, seppur rilevando per quest'ultimi una idiosincrasia nei confronti degli investimenti esteri al momento della stesura di questa tesi. Nello studio finale che è stato condotto nel quarto capitolo, nonostante l'attesa difficoltà nel reperire progetti futuri di implementazione delle nuove tecnologie per le aziende del lusso e, nello specifico, dell'azienda Gucci, è stato possibile giungere a una corretta analisi dello sviluppo del retail dell'azienda in esame e dell'implementazione dell'omnicanalità nel suo retail. In particolare, l'analisi dettagliata del periodo che va dal 2015 ai giorni attuali con l'avvento del direttore creativo Alessandro Michele ha avvalorato e giustificato la posizione di leadership tecnologica e di omnicanalità tra i competitors del mercato del lusso assegnata alla maison dagli analisti del settore.

Non a caso la maison Gucci è stata insignita come la miglior azienda per la Digital Customer Experience offerta nel triennio che va dal 2018 al 2020. Questo riconoscimento viene evidenziato nella tesi con l'analisi delle innumerevoli innovazioni e iniziative che sono entrate a far parte del suo retail spingendolo effettivamente a livelli di eccellenza. Ciò si è evidenziato partendo dai semplici multischermo presenti in negozio, passando per l'integrazione sublime tra lo store fisico e digitale, attraverso gli assistenti virtuali, le applicazioni per iPhone e iPad, i possibili tour virtuali nei negozi, fino ad arrivare ai Gucci Pin, vere e proprie esperienze sensoriali costruite intorno al cliente. Queste forme avanzate di retail sono capaci di immergere l'uomo in un mondo onirico decontestualizzato dalla crudezza che spesso lo circonda (soprattutto nell'ultimo periodo) facendogli vivere il lusso come una necessità imprescindibile del suo essere, mettendo in secondo piano ai suoi occhi le logiche e scontate politiche economico-aziendali. Come celebrazione conclusiva di quest'arco temporale (2015-2021) così mutevole e innovativo è stato proposto nello studio l'analisi del 'Gucci Garden' dove, nell'unione tra una splendida struttura antica e un'innovazione spinta, fatta di LED dai colori allucinati, monitor interattivi di grandi dimensioni, odori, rumori e suoni coinvolgenti, si snodano tutte le tappe più importanti dell'evoluzione creativa, artistica e tecnologica dell'azienda, il tutto legato da un filo conduttore che non trascura l'inclusività.

BIBLIOGRAFIA

Achille A., Zipser D. (2020), "A perspective for the luxury-goods industry during-and after-coronavirus", McKinsey & Company. Accessibile al link: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/a%20perspective%20for%20the%20luxury%20goods%20industry%20during%20and%20after%20coronavirus/a-perspective-for-the-luxury-goods-industry-during-and-after-coronavirus.pdf

Ailawadi, K. L., Farris, P. W. (2017), "Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions, *Journal of Retailing*, 93, 1, 120-135.

Alexander B., Cano M. B. (2020), "Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55.

Altagamma, BCG (2021), "True-Luxury Global Consumer Insights". Accessibile al link: https://web-assets.bcg.com/f2/f1/002816bc4aca91276243c72ee57d/bcgxaltagamma-true-luxury-global-consumer-insight-2021.pdf

Arora S., Singha K., Sahney S. (2017), "Understanding consumer's showrooming behaviour: Extending the theory of planned behaviour", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29, 2, 409-431.

Avşar B. Z. (2021), "Omni-Channel Trends in Covid-19 Pandemic", *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 7, 1, 97-104.

Bell D. R., Gallino S., Moreno A. (2014), "How to Win in an Omnichannel World", *MIT Sloan Management Review*, 56, 1, 45-53.

Bonfanti A. (2017), "Customer Shopping Experience. Le sfide del retail tra spazio fisico e digitale", Giappichelli, Torino.

Cao H. (2018), "The growth of e-commerce and its impact on the fast fashion retailers", Haaga-Helia University of Applied Sciences. Accessibile al link: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/148582/Cao_Hien.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Cristini G. (2020), “Retailing al futuro. La creazione di valore nella distribuzione moderna”, Egea, Milano.

D’Arpizio C., Levato F., Fenili S., Colacchio F., Prete F. (2020), “Luxury after Covid-19: Changed for (the) Good?”, Bain & Company.

Desai P., Potia A., Salsberg B. (2017), “Retail 4.0: The future of Retail Grocery in a Digital World”, McKinsey & Company. Accessibile al link: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20(3).pdf

Fornari E. (2018), “Multichannel retailing”, Egea, Milano.

Gregori G. L., Pascucci F. (2019), “Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato ‘strumenti’ e ‘strategia’”, FrancoAngeli, Milano.

Grilec A., Vukusic D., Dujic D. (2020), “Communication strategies of luxury brands during Covid-19 crisis”, 63rd International Scientific Conference on Economic and Social Development. Accessibile al link: https://www.researchgate.net/profile/Venelin-Terziev/publication/347444989_Using_the_Balanced_Scorecard_for_translating_strategy_into_actions_and_for_exercising_of_effective_control/links/5fdc722b92851c13fe974931/Using-the-Balanced-Scorecard-for-translating-strategy-into-actions-and-for-exercising-of-effective-control.pdf#page=289

Hanninen M., Kwan S. K., Mitronen L. (2020), “From the Store to Omnichannel Retail: Looking Back Over Three Decades of Retail Research”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 31, 1, 1-35.

Huré E., Picot-Coupey K., Ackermann, C. L. (2017), “Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 314-330.

Ilk N., Brusco M., Goes P. (2018), “Workforce management in omnichannel service centers with heterogeneous channel urgencies”, *Decision Support Systems*, 105, 13-23.

Kaplan A., Haenlein M. (2019), “Siri, Siri, in my hand: Who’s the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence”, *Business Horizons*, 62, 1, 15-25.

Kotler P. (2017), “Marketing 4.0: Dal tradizionale al digitale”, Hoepli, Milano.

Kotler P., Keller K., Ancarani F., Costabile M. (2017), “Marketing Management”, Pearson, Milano.

Kotler P., Stigliano G. (2018), “Retail 4.0. 10 regole per l’Era digitale”, Mondadori, Milano.

Mason T., Knights M. con Diegoli G. (2019), “Retail omnichannel. Vendere con successo in un mondo digitale e multicanale”, Apogeo, Milano.

McKinsey Digital and Strategy & Corporate Finance Practices (2020), “How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point-and trasformed business forever”, McKinsey & Company. Accessibile al link: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20corporate%20finance/our%20insights/how%20covid%2019%20has%20pushed%20companies%20over%20the%20technology%20tipping%20point%20and%20transformed%20business%20forever/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the%20technology%20tipping-point-final.pdf?shouldIndex=false

Norton M. I., Rucker D. D., Lamberton C. (2015), “The Cambridge Handbook of Consumer Psychology”, Cambridge University Press, Cambridge.

Park J., Dayarian I., Montreuil B. (2021), “Showcasing optimization in omnichannel retailing”, *European Journal of Operational Research*, 294, 3, 895-905.

Picot-Coupey K., Huré E., Piveteau L. (2016), “Channel design to enrich customers’ shopping experiences: synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44, 3.

PWC (2018), “Nell’era dell’e-commerce, il retail si rinnova”, Global Consumer Insights Survey. Accessibile al link: https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/consumer-insights-survey-2018/doc/Total-Retail-2018-business-models.pdf

Rigby D. (2011), “The Future of Shopping”, *Harvard Business Review*, December, 1-18.

Sharma A., Sheth J. N. (2004), “Web-based marketing: The coming revolution in marketing thought and strategy”, *Journal of Business Research*, 57, 7, 696-702.

Shen X. L., Li, Y. J., Sun Y., Wang N. (2018), "Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience", *Decision Support Systems*, 109, 61-73.

Shi S., Wang Y., Chen X., Zhang Q. (2020), "Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach", *International Journal of Information Management*, 50, 325-336.

Sobura J. (2020), "Influencer marketing in the context of the Covid-19 pandemic", Marketing Department at Cracow University of Economics. Accessibile al link: https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/5752/1/t-k_08.10.20.pdf#page=144

Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. (2015), "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing", *Journal of retailing*, 91, 2, 174-181.

Von Briel F. (2018), "The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study", *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 217-229.

Wren-Lewis S. (2020), "The economic effects of a pandemic", in "Economics in the Time of Covid-19", a VoxEU.org Book, CEPR Press, Londra, 109-112.

SITOGRAFIA

http://www.businessgentlemen.it/2009/01/design-la-filosofia-di-sonus-faber/

https://altagamma.it/chi-siamo/

https://altagamma.it/media/source/ENG%20Comunicato_Altagamma%20Awards%202020_v3.pdf

https://brandfog.com/

https://contactlab.com/it/digital-competitive-map-2018-i-brand-italiani-conquistano-la-leadership-mondiale/

https://contactlab.com/it/insights/altagamma-digital-awards-2020-vincono-gucci-burberry-prada-dior-e-moncler/

https://contactlab.com/it/report-fashion-luxury-digital-competitive-map-2019/

https://contactlab.com/it/sceglierci-per-abilitare-il-tuo-brand/

https://corriereinnovazione.corriere.it/tech/2014/27-maggio-2014/camerini-virtuali-oviesse-si-allea-google-223291615377.shtml

https://dictionary.cambridge.org/

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Information_society_statistics_-_households_and_individuals/it&oldid=256572#Utilizzo_di_dispositivi_mobili

https://effebispa.it/la-customer-experience-retail-vetrina/

https://forbes.it/2021/03/30/armani-e-gucci-scendono-in-campo-a-favore-della-campgna-vaccinale/

https://insidecomunicazione.it/

https://it.fashionnetwork.com/news/Il-digitale-nella-moda-tra-nuove-piattaforme-e-debutti-di-e-shop,1218207.html

https://it.fashionnetwork.com/news/Louis-vuitton-sceglie-le-vetrine-digitali-per-la-nuova-collezione,1073220.html

https://languages.oup.com/google-dictionary-it/

https://mvcmagazine.com/lesperienza-del-gucci-pin-di-milano/

https://nianticlabs.com/it/about/

https://notiziescientifiche.it/mcdonalds-installa-chioschi-dotati-di-intelligenza-artificiale-che-propongono-menu-personalizzati/

https://tekio.it/camerini-virtuali/

https://tg24.sky.it/tecnologia/approfondimenti/qr-code-come-funziona

https://wearesocial.com/it/

https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social

https://www.aboutamazon.it/innovazioni/amazon-go

https://www.apple.com/it/newsroom/2011/12/07Apple-Store-Grand-Central-Opens-Friday-December-9/

https://www.axepta.it/qr-code-cose-come-funziona/

https://www.bbc.com/news/business-15341910

https://www.bcg.com/it-it/about/our-history/default

https://www.cameramoda.it/it/associazione/cnmi/

https://www.confcommercio.it/-/come-e-cambiato-il-commercio-in-italia

https://www.consorzionetcomm.it/chi-siamo/

https://www.corriere.it/economia/finanza/21_marzo_18/lusso-pandemia-cambia-perche-gucci-jimmy-choo-dior-ora-puntano-sull-outdoor-dcffd514-880f-11eb-b36f-34a1dcf4e6aa.shtml

https://www.digital4.biz/executive/realta-aumentata-cose-come-funziona-e-ambiti-applicativi-in-italia/

https://www.divisolution.com/2019/04/02/come-creare-un-camerino-virtuale/

https://www.economyup.it/retail/vetrine-digitali-benetton-a-londra-quando-la-vetrina-si-trasforma-in-esperienza/

https://www.fashiontimes.it/2019/11/gucci-pin-negozi-temporanei-interattivi/

https://www.forbes.com/sites/cassellferere/2021/01/08/gucci-pins-the-north-face-x-gucci-outerwear-collection-is-taking-back-retail/?sh=4fd023a22219

https://www.freshplaza.it/article/4032703/corea-del-sud-tesco-lancia-il-primo-supermercato-virtuale-nella-metropolitana/

https://www.glossariomarketing.it/significato/cross-selling/

https://www.gqitalia.it/moda/article/gucci-pin-nuovi-negozi-temporanei-gucci

https://www.gqitalia.it/moda/trend/new/2018/02/28/gucci-allucination-vetrina-la-moda-interattiva

https://www.gucci.com/it/it/st/stories/people-events/article/wooster-street-63-ny

https://www.hbritalia.it/mondo-formazione/2016/12/01/news/i-9-pillar-dellomnicanalita-seconda-parte-3176/

https://www.headvisor.it/kpi-key-performance-indicator

https://www.hootsuite.com/it/

https://www.ilsole24ore.com/art/da-zara-londra-negozio-senza-camerini-ne-contanti-si-guarda-si-tocca-e-si-compra-online-AEgMpftD

https://www.ilsole24ore.com/art/gucci-e-tencent-insieme-portare-creativita-e-ispirazione-tecnologie-digitali-ACDJaj2?refresh_ce=1

https://www.insem.it/

https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/realta-virtuale/

https://www.investcorp.com/

https://www.investopedia.com/terms/c/c-suite.asp

https://www.ionos.it/digitalguide/server/know-how/nfc-near-field-communication/

https://www.ipsos.com/it-it/ecommerce-come-evolveranno-i-consumi-online-nel-periodo-post-lockdown

https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/directory/rucker_derek_d.aspx#research=page1

https://www.kering.com/it/

https://www.lastampa.it/tecnologia/idee/2016/07/13/news/che-cosa-sono-i-beacon-e-come-potrebbero-cambiarci-la-vita-1.34834816

https://www.lastampa.it/tecnologia/news/2018/06/18/news/sempre-piu-self-service-e-app-per-ordinare-gli-hamburger-da-mcdonald-s-1.34025602

https://www.marketingjournal.org/pricing-and-the-ceo-hermann-simon-chairman-simon-kucher-partners/

https://www.mecalux.it/articoli-sulla-logistica/reverse-logistics

https://www.omniaweb.it/blog/ikea-place

https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/omnichannel-customer-experience-tra-il-dire-e-il-fare

https://www.pageexecutive.com/advice/topics/executive-trends/rise-social-ceo-8-trends

https://www.pambianconews.com/2012/06/25/gucci-diventa-piu-tecnologico-con-la-immersive-retail-experience-99952/

https://www.planar.com/case-studies/project/gucci-worldwide/#installprofile

https://www.retaildive.com/news/the-most-effective-technology-is-technology-that-no-one-sees-lowes-ceo/593687/

https://www.simon-kucher.com/it/chi-siamo

https://www.smartystore.it/it/cosa-sono-i-totem-multimediali-e-a-cosa-servono/

https://www.sonusfaber.com/en/manifesto/

https://www.startingfinance.com/approfondimenti/valve-la-nascita-steam/

https://www.tencent.com/en-us/about.html

https://www.themarketingfreaks.com/2014/02/web-1-0-web-2-0-e-web-3-0/

https://www.thenorthface.it/TNF-x-Gucci.html

https://www.timberland.com/blog/behind-the-design/timberland-tree-lab.html

https://www.timberland.it/blog/inspiration/otto-motivi-per-cui-timberland-%C3%A8-ecosostenibile.html

https://www.unrealengine.com/en-US/

https://www.unrealengine.com/en-US/spotlights/toyota-evaluates-vehicle-ergonomics-utilizing-vr-and-unreal-engine

https://www.unrealengine.com/en-US/spotlights/vr-medical-simulation-from-precision-os-trains-surgeons-five-times-faster

https://www.vigamusmagazine.com/141542/dior-eyes-il-colosso-della-moda-crea-il-suo-visore-vr/

https://www.virtualerealta.it/app-ikea-realta-aumentata-579/

https://www.waveandco.com/blog/che-cosa-digital-signage/

https://www.waveandco.com/blog/realta-aumentata-camerino-virtuale/

https://www.wired.it/economia/business/2019/08/06/realta-virtuale-aumentata-aziende/

https://www.wired.it/economia/business/2019/08/06/realta-virtuale-aumentata-aziende/

https://www.wired.it/internet/web/2016/04/29/vera-storia-internet/?refresh_ce=

https://www.zerounoweb.it/mobility/omnicanalita-tecnologie-e-processi-per-assicurare-continuita-al-rapporto-impresa-cliente/

https://www.zerounoweb.it/techtarget/searchdatacenter/big-data-e-analytics-i-ceo-cercano-strumenti-di-previsione-piu-efficaci/