UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"L'EVOLUZIONE DIGITALE NEL RETAIL"

RELATORE:

CH.MO PROF. ELEONORA DI MARIA

LAUREANDA: SIMIONI ANGELA

MATRICOLA N. 1090223

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change.”

(Charles Darwin)

INDICE

INTRODUZIONE **1**

1. Capitolo primo **3**

RETAILER E CONSUMATORE NELL'ERA DIGITALE **3**

1.1 Premessa 3

1.2 Il cambiamento nei consumatori 3

1.3 I cambiamenti strategici nei retailer 6

1.4 Pro e contro dei cambiamenti 9

1.5 Il retail esperienziale e la shopping experience 10

2. Capitolo secondo **14**

INNOVAZIONI E TECNOLOGIE NEL RETAIL **14**

2.1 Premessa 14

2.2 Innovazioni technology e market based 14

2.3 Omnicanalità in Italia e gli elementi base per uno store omnicanale 16

2.4 Tecnologie e cambiamenti nel retailing 19

2-5 E-tailing: i servizi ricercati dai consumatori 23

3. Capitolo terzo **27**

ALCUNI CASI STUDIO: BENETTON, APPLE E ZARA **27**

3.1 Premessa 27

3.2 Il caso Benetton 27

3.3 Il caso Zara 32

3.4 Il caso Apple 36

3.5 Le aziende a confronto: una sintesi 40

CONCLUSIONI **43**

BIBLIOGRAFIA **47**

SITOGRAFIA **48**

INTRODUZIONE

La pratica del *retail*, o più comunemente tradotta con il termine distribuzione al dettaglio, è quella parte della catena di distribuzione composta dai soggetti che veicolano i prodotti o i servizi al consumatore finale.

I retailer si sono riscontrati essere il punto focale nella creazione del valore per il consumatore, non solo per la capacità di assecondare le sue esigenze dal punto di vista di tempo, forma, spazio, ma soprattutto grazie ai servizi, strumenti attraverso i quali si distinguono e competono.

Negli ultimi anni, lo sviluppo di nuove tecnologie per la commercializzazione dei prodotti, ha posto ai retailer una sfida di grande rilievo, quella di "*imparare a reinventare l'identità degli spazi di vendita fisici in modo tale per cui il cliente possa vivere un'esperienza a 360 gradi*" (Marica Marseglia, 2015).

Per i dettaglianti diventa quindi fondamentale apparire, lasciare il segno e riuscire a trasmettere un'esperienza positiva in modo da essere presenti nel mercato; l'obiettivo da perseguire subisce quindi una trasformazione: *vendere ma nello stesso spazio e tempo comunicare.*

Ma come creare e trasmettere una shopping experience positiva ad un consumatore che oggi è sempre più esigente ed informato? Come cambia il suo comportamento d'acquisto con la presenza dell'e-commerce e come possono i retailer integrare queste tecnologie, tali da trasformarle in punti di forza e non minacce?

Recentemente i retailer hanno maturato delle nuove tendenze per adattarsi al cambiamento, integrando il negozio fisico con quello virtuale, creando un'esperienza d'acquisto unica con l'instaurazione di una comunicazione bidirezionale con il consumatore.

Non sarà necessario che i negozi si tramutino in dei cyber-store, ma sarà rilevante invece la capacità di sviluppare delle applicazioni innovative e tecnologiche in grado di sostenere una relazione e stabilire un'interazione con il cliente sempre più forte.

In questo elaborato si cercherà di spiegare e approfondire il rapporto del mondo retail con il digitale, il quale si sviluppa in tre capitoli.

Il capitolo primo si pone l'obiettivo di introdurre il cambiamento sia del retailer che del consumatore nell'era digitale, studiando e confrontando il comportamento e le sfide a cui sono sottoposti, nonché il significato che ha assunto nell'era del web 2.0 il retail esperienziale e la crescente importanza di una "shopping experience".

Il secondo capitolo invece si pone in un'ottica più pratica, descrivendo e analizzando le varie innovazioni e tecnologie applicate negli store, attraverso i quali i retailer creano e mettono in pratica l'integrazione tra store fisico e digitale realizzando uno store design tale da essere, agli occhi dei consumatori, la shopping experience che cercano.

Nel terzo capitolo, verranno presentati tre casi aziendali, di tre aziende di successo a livello internazionale: United Colors of Benetton, Zara (del gruppo Inditex) e Apple Inc.

Dopo un'analisi della storia aziendale e quali sono le fonti del loro successo, si scenderà nel dettaglio, approfondendo e spiegando come questi tre players hanno scelto di innovare la loro strategia di retail, come e quali innovazioni tecnologiche hanno inserito nei loro store.

1. Capitolo primo

RETAILER E CONSUMATORE NELL'ERA DIGITALE

1.1 Premessa

Questo capitolo si concentra principalmente sul cambiamento verificatosi nel comportamento d'acquisto del consumatore e il relativo atteggiamento strategico dei retailer con l'avvento dell'era del *web 2.0*.

Molti studi hanno infatti dimostrato che la rete ha modificato i mercati, in particolare internet ha introdotto dei cambiamenti nei consumatori, mettendo a disposizione numerose informazioni fino ad allora costose e nascoste.

È così che i dettaglianti, per mantenere attivo un pubblico di clienti informato, hanno sviluppato il concetto di *retail esperienziale*.

1.2 Il cambiamento nei consumatori

È ormai dimostrato che, ogni qual volta ci si trovi a prendere una decisione d'acquisto, oggi la scelta viene mediata o influenzata dalle informazioni che sono disponibili nel vasto "archivio" che è internet.

A partire dal crescente numero di interazioni tra l'utente e la rete e l'avvento dell'e-commerce, i fattori incidenti sul processo d'acquisto sono cambiati; siamo ancora in presenza del classico modello stimolo – risposta, ma in un'ottica più evoluta, dove le forze e gli eventi ambientali che stimolano l'acquirente non sono solamente quelli tradizionali.

Il consumatore cambia, non è più interessato a massimizzare solamente la sua utilità d'acquisto con il solo scopo di soddisfare bisogni e desideri, che come identificati da Maslow formano una figura piramidale a seconda dell'urgenza e dell'effettiva necessità del soggetto, bensì egli ricerca delle *esperienze d'acquisto* che lo rendano partecipe, ma soprattutto protagonista, dell'attività di shopping. Ci troviamo di fronte quindi ad un soggetto che non si limita ad essere la parte passiva della scelta, ma assume il ruolo di attore interattivo ed esigente, ricercatore di experiences.

Il punto vendita diventa perciò un luogo importante per l'acquirente, il quale matura un legame con lo stesso, un senso di appartenenza e di coinvolgimento, variabile che Castaldo, nel suo libro "Retailing e innovazione" (Milano, Egea, 2001), riconosce come fondamentale poiché condizionerà il comportamento non solo dell'acquisto effettivo, ma anche quello

precedente alla scelta del negozio, alle fasi di ricerca e di valutazione e il post-vendita.
Non è solo "cosa" il consumatore ricerca nell'acquisto, ma anche "come" si interfaccia con il punto vendita in cui si evidenzia una novità e una modifica; social network, community, chat, e-mail, blog, e-store sono solo alcuni degli strumenti che i soggetti utilizzano per la raccolta delle informazioni riguardanti il brand, i prodotti e i servizi.
Questa continua connessione, permessa oggi grazie ai dispositivi come smartphone e tablet, fa sì che il potenziale acquirente abbia sempre la possibilità di consultare, in *real time* durante lo shopping, il sito aziendale contente informazioni formali, come anche le comunità ovvero "gruppi di individui, molto spesso consumatori, che si aggregano sulla base di specifici interessi o affinità personali o professionali" [1], che esercitano una forte influenza sul giudizio personale e la decisione d'acquisto.

Per i distributori questo rappresenta un vero e proprio vantaggio: studiando il comportamento d'acquisto e quali sono le variabili che maggiormente lo influenzano, sarà possibile creare delle offerte e notifiche *ad hoc*, da inviare direttamente nello smartphone dell'interessato, per notificargli che sta passando di fronte ad un prodotto che potenzialmente potrebbe interessargli; tale strumento di comunicazione risulterebbe efficace, creando nel consumatore desiderio e interesse, tali da indurlo a visitare il sito aziendale o, nel migliore dei casi, all'acquisto.

Il fatto che vi sia costantemente la disponibilità è la possibilità di accesso ad un numero inimmaginabile di dati, ha creato da un lato maggiore conoscenza pre-acquisto nel consumatore, non solo riguardo al prodotto, ma anche al brand e ai produttori, dall'altro, il verificarsi di problemi quali il sovraccarico di informazioni e la perdita di tempo per la relativa verifica della veridicità e qualità delle stesse.
I consumatori per tanto si trovano di fronte ad un *trade-off*: la scelta di guadagno in termini di quantità informative trovate grazie alla rete, contro la perdita di tempo nella verifica dei dati, distinguendo tra ufficiali e non, in un processo trial-and-error.

[1] Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile, 2015. *Principi di marketing*. 15° ed. Milano, Pearson Italia

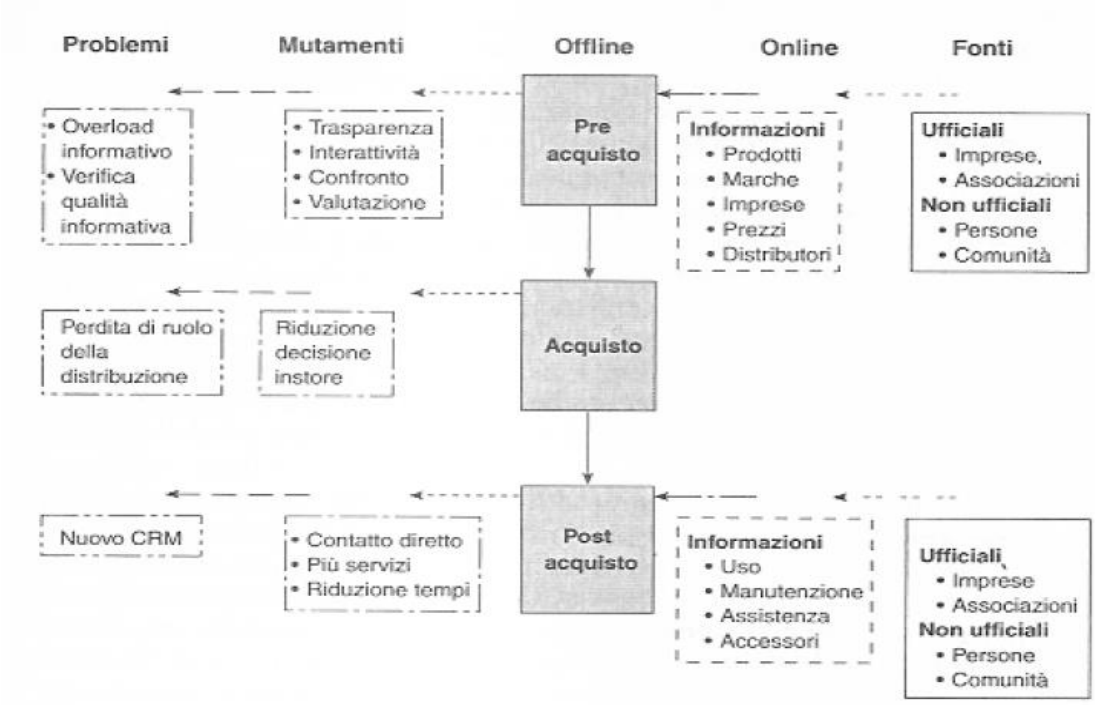

Fig. 2 Cambiamento del processo di acquisto dovuto a internet.

Questa maggiore conoscenza ha fatto sì che i soggetti, sempre più razionali, producessero buona parte delle decisioni già nella fase di ricerca online, diminuendo così l'influenza e il potere della distribuzione fisica.

Tuttavia, il ruolo dei retailer non è stato declassato, perché internet ha dato vita a dei processi di acquisto integrati, in cui offline e online si uniscono, dando l'opportunità al cliente, sempre più esigente, di scegliere il luogo e il metodo di acquisto per lui più opportuno.

Nel caso di acquisti che presentano un grado di coinvolgimento maggiore, dovuto o alla complessità del prodotto, prezzi o a elementi di rischio elevati, i consumatori tendono infatti ad affidarsi maggiormente al negozio fisico, dove gli risulta possibile toccare con mano e verificare le caratteristiche e la qualità del bene oggetto dell'acquisto.

Quello che merge davvero è comunque l'evoluzione del consumatore, più maturo, selettivo e esigente, che per la maggior parte dei prodotti tende a dare per scontate o superficiali le caratteristiche funzionali e la qualità, cercando piuttosto beni o marche con cui relazionarsi e vivere un'esperienza, creando un vero stile di vita.

È proprio qui che entrano in ruolo le capacità dei negozianti di generare delle differenze emotive e esperienziali, in modo tale da aumentare il *commitment*[2] e far sì che il cliente viva l'acquisto instore come un'esperienza unica, da ripetere e da comunicare agli altri.

1.3 I cambiamenti strategici nei retailer

Nuovi comportamenti e nuovi concorrenti hanno messo quindi i negozianti di fronte ad una vera e propria sfida per riuscire a stare al passo con le novità che la rete ha portato nel mercato.

Il fatto che gli acquirenti abbiamo sviluppato una sorta di personalità multipla e di conseguenza maturato comportamenti d'acquisto molto diversi, ha portato i retailer a ragionare e costruire le loro strategie di marketing sempre più in una logica CRM, ovvero con un focus su ciò che il consumatore desidera, con l'obiettivo di consolidare e creare delle relazioni profittevoli, partendo dall'individuazione dei loro bisogni.

Questo tuttavia non è stato e non è tutt'ora l'unico "problema" per i dettaglianti; internet infatti ha portato alla creazione di un altro grande sistema di vendita, l'*e-commerce*.

La rete ha infatti permesso di instaurare delle relazioni dirette tra cliente e azienda, bypassando così il ruolo degli intermediari, grazie alla progettazione di siti aziendali online.

Da una ricerca condotta da *Casaleggio Associati* nel 2016, risulta che attualmente la diffusione delle vendite online sia pari all'88,7% della popolazione tra gli 11 e i 74 anni, con un fatturato in crescita del 10% rispetto a quello del 2015.

[2] *Commitment*: rappresenta uno stato d'animo, una relazione tra l'acquirente e l'azienda che sostiene uno orientamento positivo e proattivo; un coinvolgimento emotivo, che può essere visto come fonte di un vantaggio competitivo.

Fig. 2 Fatturato e-commerce in Italia

A primo impatto viene ovvio pensare che l'avvento del e-commerce abbia spiazzato buona parte dei dettaglianti, portando alla chiusura di molti negozi fisici, sostituiti pienamente da quelli virtuali, ma ha anche dato vita a nuovi modi di pensare al semplice negozio di città.

Le nuove tecnologie hanno assunto il ruolo di fattori abilitanti, fungendo da strumenti per la creazione di una relazione di lungo periodo e la comunicazione, ora a due vie, dando vita quindi a una fusione tra offline, online e spazi fisici.

Vi possono essere diversi modi attraverso i quali i retailer propongono la loro strategia di vendita ai consumatori, diversi a seconda che l'intermediario offra la possibilità di effettuare l'acquisto tramite un singolo canale, canali multipli o integrando offline con online; si suddividono in:

1. Single channel
2. Multi channel
3. Cross channel
4. Omni channel

Single o Social channel: adottando questa strategia di marketing, i retailer operano secondo una logica monocanale, la più classica e utilizzata tradizionalmente, del solo negozio fisico oppure, più attuale, con il solo il canale online cioè l'e-shop.

Multi channel: la parola multicanale lascia intendere che i dettaglianti operano attraverso due canali, fisico e digitale, lasciando la possibilità ai consumatori di scegliere in quali dei due effettuare l'acquisto; la scelta potrà ricadere tra i classici department stores oppure tra e-commerce, mobile app, social network, ecc.
Questo tipo di approccio presenta sicuramente un grado maggiore di copertura e di servizio offerto al cliente, per contro risulta essere scarsa invece l'integrazione tra i canali, comportando un'offerta di prodotti e servizi molto spesso discordante, che può portare a una cannibalizzazione, con effetti controproducenti.

Cross channel: in questo caso l'idea alla base della strategia è consentire ai consumatori di scegliere il canale che prediligono per raccogliere le informazioni, valutare le alternative e effettuare l'acquisto; si vede quindi una prima integrazione tra offline e online, dove è concesso ai soggetti di ritirare il prodotto scelto nello store fisico, pur avendolo ordinato presso il negozio digitale.

È facile intravedere, nella descrizione di queste tre strategie, un'evoluzione dell'approccio adottato dai retailer, sempre più attenti e con un occhio di riguardo alle esigenze dei consumatori e alla realtà del mercato digitale; si arriva dunque alla logica *omnicanale* attraverso la quale, grazie al saggio coordinamento dei canali, sarà possibile offrire una shopping experience a 360 gradi.

Omni channel: il marketing omnicanale rappresenta lo stadio appena superiore al cross canale con la stessa finalità di offrire, tramite spazi fisici e digitali tra i quali il consumatore può spaziare, delle esperienze d'acquisto complete e dinamiche.
Peculiarità di questa strategia non è solo l'integrazione tra canali ma anche tutto ciò che riguarda la comunicazione, tecnica che consente di massimizzare i touch point con i clienti e la loyalty verso il brand.
Nel manuale redatto da Vianello e Ferrandina, vi è un utile esempio che a parar mio consente di comprendere meglio la differenza tra la strategia multicanale e quella omnicanale: la *multicanalità* viene descritta come "i diversi serbatoi di acqua (punti vendita on e offline) che offrono il rifornimento del liquido (prodotti/servizi), ciascuno con un percordo differente e

parallelo (canali)"; l'*omnicanalità* invece viene rappresentata da una "foce a delta: i numerosi e intrecciati rami disegnano molteplici vie (canali di vendita) che le acque (prodotti/servizi) imboccano quasi casualmente per arrivare al mare (il mercato e i consumatori)".

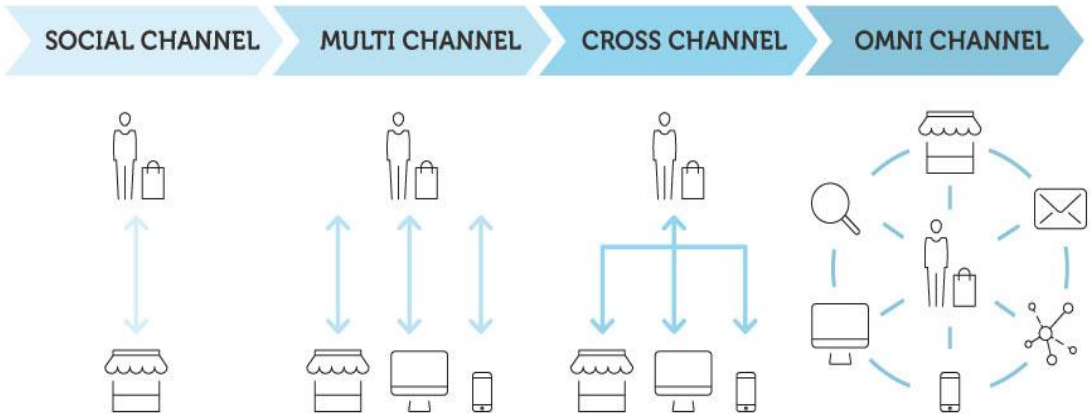

Fig. 3 Dal singolo canale all'omnicanalità

La strategia vincente non è dunque quella di porsi con il piede di guerra verso il fenomeno digitale, quanto piuttosto di capirne le potenzialità e di cercare quante più possibili connessioni con il proprio business; molti dettaglianti hanno infatti iniziato ad operare secondo quest'ottica. Si sta assistendo perciò ad una evoluzione di senso e di funzione degli spazi, per assecondare i nuovi processi di acquisto.

1.4 Pro e contro dei cambiamenti

Di fronte a queste mutazioni, che non rappresentano il futuro, ma oramai il presente, non saranno tanto i diversi punti vendita, fisici o virtuali ad andare in crisi, quanto piuttosto il complesso pensiero che ne sta dietro.

La continua connessione con il cliente inoltre, ha consentito di instaurare una conversazione, sia essa fatta dal lato e-commerce, social o nel punto vendita, che è diventata alla pari, dove il retailer ha la possibilità di metterci la faccia e creare uno storytelling dell'insegna.

Non è solo più l'abilità comunicativa ad essere il fattore vincente, perché consumatori esigenti e informati, richiedono sostanza e capacità di essere presenti nel mercato e di proporre la cosa giusta, nel modo giusto, sapendo cogliere tra le righe i loro bisogni.

Per quanto una maggiore informazione e connettività consenta ai dettaglianti di non farsi sfuggire nemmeno la minima novità o trend nel comportamento d'acquisto del consumatore,

questo tuttavia comporta una crescita della concorrenza e l'entrata di nuovi player, pronti a immettere nel mercato nuovi concept store, capaci di far vivere esperienze di acquisto eterogenee, stimolando l'esplorazione e la scoperta da parte del cliente.

La comparsa di nuovi competitors e canali di vendita, ha posto i retailer di fronte alla necessità di ridisegnare la business strategy in una prospettiva di integrazione cross-canale, creando una combinazione tra fisico e virtuale, tale da incrementare la performance e generare un surplus per l'azienda e maggiori benefici, di prodotto/servizio, ai clienti.

Opposta a questa grande opportunità, si presenta il problema della cannibalizzazione tra gli stessi canali, poiché non coordinandone gli obiettivi e il marketing mix si verificherebbe il risultato opposto: minor valore, minor soddisfazione e un più basso livello di shopping experience del consumatore.

Altro potenziale problema che si è verificato con l'avvento delle vendite online, è quello che viene definito "*showrooming"*: rappresenta la tendenza dei consumatori di intendere ed "utilizzare" il luogo d'acquisto fisico come mera vetrina per visionare e valutare i prodotti in vendita per poi procedere all'acquisto nel canale online.

È anche vero che il processo può essere opposto, nel caso in cui il consumatore tenda a visitare i siti aziendali o i portali di vendita online con il solo scopo di informarsi, per poi acquistare in negozio, in tal caso di parla allora di "*webrooming"*.

Per evitare che ciò accada è importante dunque tenere in considerazione di adottare una strategia omnicanale, come descritto nel paragrafo sopra, che è destinata a realizzare delle performance esponenziali, ancor più dell'e-commerce, dovute allo sfruttamento delle sinergie che si creano tra canale fisico e digitale e che vengono percepite dai clienti.

In un mondo di open data, sarà perciò fondamentale per i dettaglianti, dotarsi di molteplici paia di occhiali per cogliere e interpretare i nuovi fenomeni sociali, tecnologici ed economici, i quali fornendo informazioni quantitative e qualitative, daranno la possibilità di comprendere il modo in cui le persone acquistano, utilizzano e scelgono prodotti e servizi.

1.5 Il retail esperienziale e la shopping experience

"Il retail tradizionale non è morto, è semplicemente in evoluzione. Prevedo che nel corso dei prossimi cinque anni i consumatori potranno sperimentare modelli di retail completamente nuovi, che utilizzano efficacemente lo spazio fisico in combinazione con website e mobile app per offrire esperienze di shopping davvero uniche. I retailer che sapranno proporre questa

esperienza in modo intelligente, prospereranno." (Agarwal, 2013).
Con questa frase il Managing Director di Bain Capital Ventures, Ajay Agarwal, ha espresso il suo parere sull'evoluzione nel commercio al dettaglio mettendo in luce che, per rimanere vincenti, è fondamentale puntare sulla dimensione immateriale e esperienziale del consumo.

A fianco della dimensione funzionale, si sviluppa quella edonistica e simbolica, che si basa su elementi comportamentali del consumatore, quali le emozioni, i sentimenti, le fantasie e il divertimento; l'idea del *retail esperienziale* parte proprio da questi fattori, proponendosi di offrire dei prodotti il cui valore non è dato solamente dalla pura utilità degli stessi, quanto anche dai valori che comunicano, dalle sensazioni e dagli status che conferiscono.
Come scrivono Smith e Wheeler, "l'esperienza che trasmetti al consumatore, attraverso ogni interazione, diretta e indiretta, dice molto di più del tuo brand, rispetto a quanto possa fare tutta la pubblicità che puoi comprare" (Smith e Wheeler, 2002), di conseguenza la progettazione di una shopping experience, dalla A alla Z, diviene strategica per riuscire a costruire relazioni di lungo periodo e fidelizzare il cliente.
Il punto vendita passa perciò dall'essere mero spazio commerciale con valore utilitaristico, a luogo con un significato più ampio, dove vivere un'esperienza di consumo che non si riferisce solamente alla fase vera e propria di acquisto, ma che parte dalla fase precedente di ricerca, fino a quella successiva del ricordo.
La progettazione dello *store environment* diventa per il retailer il modo di comunicare e far vivere al consumatore l'esperienza che desidera, attraverso elementi ambientali e tecnologici che suscitano delle reazioni emotive; studi sociologici hanno dimostrato infatti che le scelte di acquisto sono condizionate dal modo in cui il soggetto è immerso nello store, luogo in cui egli riesce a interfacciarsi non solo con il venditore, ma anche con soggetti affini a lui.
Lo shopping esperienziale è infatti una combinazione di più fattori: innanzitutto la sfera psicologica e la propensione al consumo edonistico del soggetto, che determinano la natura dei benefici ricercati e, secondi ma non meno importanti, gli stimoli provenienti dall'ambiente nel quale il soggetto svolge l'acquisto e il consumo, che generano in lui emozioni e sensazioni che interiorizzerà e riconoscerà, portandolo al pieno coinvolgimento emotivo.

Nel suo libro *"Retailing & Innovazione"*, Sandro Castaldo identifica una tassonomia degli elementi che rappresentano i principali stimoli che fungono da stimoli nei consumatori; fondamentalmente fanno tutti riferimento a elementi fisici del punto vendita, alla modalità di esposizione dell'assortimento e ai servizi offerti.
Per quanto concerne la *struttura* dello store, sono architettura e layout ciò su cui il retailer

deve puntare; l'esposizione di grandi oggetti, personaggi appesi o la disposizione tramite layout a isola, sono molto spesso gli stili più utilizzati per dare l'idea al consumatore di uno spazio molto grande, tale da rendere lo shopping più facile grazie all'intuitività degli oggetti per segnalare la localizzazione del reparto. È da notare che solitamente struttura e layout del negozio, rispecchiano le caratteristiche del segmento di riferimento, per rendere l'esperienza d'acquisto familiare e accessibile.

Scelte espositive colorate e originali sono la base per un *visual merchandising* efficace e stimolante; una disposizione accattivante, ordinata e soprattutto semplice, rende l'interazione tra cliente e prodotti più facilmente verificabile.

Fig. 4 Disposizione cromatica store United Colors of Benetton.

L'introduzione di *servizi* aggiuntivi nel punto vendita è diventata una pratica comune per far vivere al consumatore una shopping journey a 360 gradi; punti di ristoro nei centri commerciali, aree dedicate al baby-sitting, aree ludiche e punti informatici nei negozi sono solo alcune delle svariate tipologie di offerte di servizi che si presentano oggi sul mercato.

Non esiste comunque un solo concetto di *customer shopping experience*, di fatto ogni negozio ormai si è tramutato in una piccola comunità, dove le persone scelgono come aggregarsi e arricchire le loro conoscenze confrontandosi, comunicando il loro stile di vita, ricordi e emozioni; esempio ne è *Eataly*, il quale ha trasformato il proprio punto vendita in un parco divertimenti sul cibo e sulla sana e buona nutrizione del made in Italy, tutto ciò di cui ha bisogno il cliente è infatti raggruppato nel megastore. In aggiunta a questo grande agglomerato di ristoranti, gelaterie e caffè, Eataly ha pensato bene di costituire una nuova società, *Eataly Net*, la quale svolge attività di e-commerce di spedizione dei prodotti, sia a livello nazionale che internazionale; in questo modo i clienti possono vivere anche a casa loro il brand e lo slogan che recita "mangi meglio, vivi meglio".

Fig. 5 Eataly store, Roma

2. Capitolo secondo

INNOVAZIONI E TECNOLOGIE NEL RETAIL

2.1 Premessa

Come evidenziato nel capitolo precedente, i retailer dovranno quindi saper affrontare e reagire ad una nuova realtà, quella di creare un ambiente tale per cui i consumatori vivano un'esperienza d'acquisto unica e indimenticabile, esaltando il ruolo dello store fisico mettendone in luce gli elementi distintivi e integrandolo con il contesto digitale; ciò richiede dunque l'introduzione di una serie di innovazioni significative a livello di creazione del valore e di gestione del contatto con il cliente.
I fattori che conducono all'innovazione nello store possono essere distinti in *technology based* e *market based*, a seconda che gli stimoli provengano dalle ICT oppure dai cambiamenti nel mercato, i quali generano ottimizzazioni nell'interazione con il cliente e nuove configurazioni fisiche nello store; saranno questi i punti di partenza per progettare il negozio in una logica omnicanale, per arrivare a creare un e-store che sia *responsive* e *easy-to-use*.
In questo capitolo dunque, si analizzeranno le innovazioni nel retail secondo una prospettiva tecnologica e strutturale, individuando la situazione della distribuzione italiana, nei riguardi dell'omnicanalità. Seguirà un'analisi delle differenti tecnologie che sono state introdotte negli store a seguito dell'evoluzione digitale e si procederà ad evidenziare le differenti tipologie di utilità ricercate dai consumatori nell'e-tailing e quali sono di conseguenza gli elementi competitivi e i servizi sui quali i retailer possono far leva.

2.2 Innovazioni technology e market based

In un contesto di mercato come quello odierno, ipercompetitivo e iperconnesso, le imprese si vedono costrette a cercare nuove modalità di creazione del valore per il consumatore, ponendosi con atteggiamenti proattivi nei confronti delle nuove tecnologie e innovazioni.

Saper rinnovare e accrescere le proprie risorse immateriali e quelle che trovano significato nella soddisfazione del cliente, quindi customer-based, saranno le capacità richieste per riuscire ad offrire al proprio target shopping experiences all'altezza delle loro aspettative.

Innovare, per un'impresa commerciale, significa quindi "tradurre le opportunità offerte dalle tecnologie e dalle conoscenze scientifiche in un nuovo prodotto/servizio in grado di soddisfare in modo compiuto le esigenze della domanda che, per questo motivo, è indotta ad

adottarlo nell'ambito delle proprie abitudini d'acquisto"[3]; queste possono essere riconducibili alla tecnologia o al mercato.
L'innovazione nel canale di marketing può essere ricondotta sostanzialmente a due stimoli: technology-based e market-based.

Le prime vengono valutate in base al maggiore o minore contenuto tecnologico e alla loro capacità di generare delle prestazioni elevate, rispetto a quelle precedenti; scaturiscono dalle opportunità che derivano dalle ICT (information and communication technology).
Le principali tecnologie che sono state introdotte e hanno avuto successo nei negozi fisici sono il POS scanner e l'EFT.
La tecnologia POS o *Point of Sale*, consiste in un sistema di registratori di cassa elettronici, nei quali sono integrati dei lettori ottici, cosiddetti scanner, che consentono l'identificazione dei prodotti grazie a dei codici a barre apposti sugli stessi; questo sistema è stato ulteriormente avanzato, aggiungendo l'*Electronic Fund Transfer*, utilizzato per il trasferimento elettronico dei fondi, dando la possibilità al consumatore di pagare direttamente l'intermediario con la carta di credito o debito (quindi moneta elettronica) grazie alla semplice digitazione di un PIN identificativo in una tastiera digitale.
Dall'introduzione di queste e molte altre innovazioni technology-based, i dettaglianti ne hanno tratti numerosi vantaggi, dati dalla possibilità di differenziare e incrementare la varietà dei servizi offerti, nonché di creare un prodotto o un servizio prettamente customized e puntuale.
I vantaggi e le tecnologie verranno analizzati più in profondità nel paragrafo 1.4 "Tecnologie e cambiamenti nello store".

La seconda categoria di innovazioni invece, considera il mercato come riferimento e sono prodotti o servizi che vengono percepiti come nuovi dai consumatori, pur non avendo nessuna novità tecnologica, ma che soddisfano bisogni in una nuova maniera oppure rispondono a bisogni insoddisfatti in passato; a loro volta possono essere suddivise in: *demand-based*, quando le imprese cercano di seguire e rispondere a cambiamenti nel comportamento della domanda, e *competitive-based*, dove le imprese invece cercano di essere all'avanguardia rispetto alle offerte concorrenti, non solo in termini qualitativi, ma anche di tempo.
Il significato che assume il termine innovazione di prodotto in ambito retailing è stato ampiamente discusso ed oggetto di numerosi studi, dai quali è emersa la necessità di

[3] Castaldo, 2001. Retailing & Innovazione. Milano, Egea

esprimere più precisamente e dettagliatamente il concetto di "nuovo prodotto"; con il tempo, questo termine è stato sostanzialmente associato al concetto di *nuove forme distributive*, poiché questi nel settore commerciale sono i prodotti e con ciò si intende, nuove tecniche per la vendita dei beni, le quali presentano differenti combinazioni di servizi commerciali.
Ma non tutte avranno lo stesso grado di novità, di conseguenza risulta utile distinguerle in innovazioni primarie e secondarie.
Con primarie si intendono tutte quelle nuove tecniche commerciali che determinano una radicale modifica del mercato, poiché stabiliscono il formarsi di un nuovo settore nella distribuzione; per le innovazioni secondarie invece, la frequenza con cui si manifestano è maggiore, ma è minore l'intensità innovativa rispetto alle primarie, poiché generano solamente una rivisitazione della precedente tecnica commerciale e dei servizi già offerti.

Ogni minimo cambiamento dunque, che sia esso proveniente dal mercato (clienti, concorrenti, potenziali entranti, produttori di prodotti sostitutivi ecc.) oppure dal settore delle ICT, può portare a innovazioni che, se introdotte e proposte nella maniera corretta nella politica distributiva, influenzeranno positivamente il comportamento d'acquisto del consumatore, veicolandone percezioni, criteri valutativi e scelte.

2.3 Omnicanalità in Italia e gli elementi base per uno store omnicanale

Com'è la situazione innovativa nel retail italiano? Quali e dove si sono manifestate le principali innovazioni?
Per capire a che punto siamo in un mondo ormai cross e omni canale, è importante dare una risposta a queste domande.
Quanto emerge dalla ricerca svolta *dall'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail del Politecnico di Milano*, su un campione di 300 retailer italiani, sono emerse tre principali categorie nei quali questi hanno investito, cioè:

- Innovazioni nel back-end
- Innovazioni nella customer experience in punto vendita
- Innovazioni a supporto dell'omnicanalità

La prima categoria concerne tutti i processi di interazione tra retailer e fornitori o interne al retailer ed è la più "gettonata" rispetto alle altre; l'86% del campione infatti ha investito in queste innovazioni, portando al digitale buona parte del back-end. Ciò su cui si è puntato riguarda senza dubbio la logica *CRM*, adottando opportune soluzioni a riguardo, sistemi di *business intelligence analytics* con i quali è possibile tracciare il comportamento dei clienti e i

sistemi di *fatturazione e pagamento elettronici*.
Al pari di questi investimenti, è maturato anche l'interesse per il tema dell'omnicanalità nel quale, il 50% degli intervistati ha impiegato dei fondi migliorando così l'interazione con i clienti fisicamente distanti, grazie ad un potenziamento del sito aziendale, del sito e-commerce e dello sviluppo di un'app per lo smartphone, con annesse comunicazioni nei social network; ciò rispecchia l'aumento dell'utilizzo da parte dei consumatori di acquistare e informarsi in Internet (pari circa al 30%) e di ricorrere a dispositivi come smartphone o il tablet per completare l'acquisto.

Per favorire la customer experience nei punti vendita, i retailer hanno studiato e sviluppato applicazioni e siti mobile, non solo per facilitare la visibilità del negozio a casa da remoto, per il consumatore, ma che presentano funzionalità attivabili nello store per interagire con i prodotti esposti; sono stati inoltre inseriti sistemi di pagamento innovativi, che grazie alla tecnologia NFC (Near Field Communication) la quale fornisce connettività wireless bidirezionale, consente di effettuare la transazione semplicemente avvicinando la carta di credito o addirittura lo smartphone al POS del punto vendita.
Altre innovazioni riguardano i sistemi di sales force automation, attinenti a tutti i programmi informatici aziendali a supporto delle vendite nei negozi, che consentono di eludere tutti i problemi di asincronia tra i reparti e, i sistemi di online selling.

Tra i settori che maggiormente hanno introdotto o hanno intenzione di introdurre elementi che rendono il negozio un ambiente "esperienziale", vi sono quello dell'abbigliamento e dell'alimentare; il primo, da questi cambiamenti, aspira ad ottenere maggiore attenzione da parte dei clienti e ad aumentare la loro loyalty verso i prodotti e il brand, per fare ciò quasi la metà del campione analizzato dall'osservatorio del Politecnico di Milano, ha intenzione di investire in innovazioni quali, digital signage e vetrine intelligenti e interattive, totem e touch point, chioschi, specchi e camerini smart, cartellini interattivi, scaffalature intelligenti e così via. Di tutte queste tecnologie verrà fornita una spiegazione e le possibilità di applicazione nel paragrafo seguente.
L'alimentare invece ha puntato più su innovazioni "da remoto", quindi miglioramento di app e siti aziendali mobile friendly, da poter usare e consultare anche a distanza dal negozio fisico, per far sì che il consumatore arrivi già informato su prezzi, provenienza e marche dei prodotti da acquistare; di più facile introduzione sono stati in entrambi i settori sistemi elettronici per il pagamento, quindi POS e altri sistemi di cassa più evoluti, quale quello con annessa la funzionalità NFC sopradescritta.

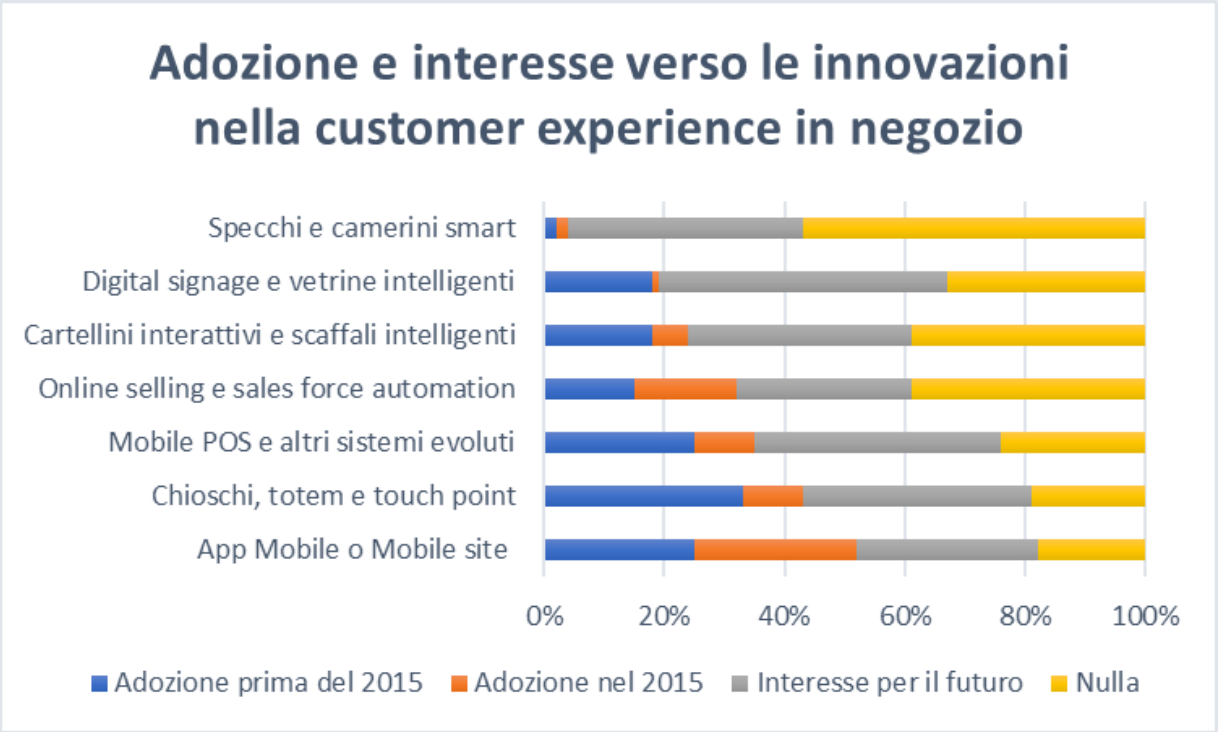

Fig. 6 *Adozione e interesse all'adozione delle innovazioni nella customer experience in negozio*

Potenzialmente comunque, quasi tutti i retailer del campione, nutrono un discreto interesse verso le innovazioni che stanno prendendo piede nel mercato e saranno dunque capaci di rispondere alle sempre maggiori richieste di connessione da parte dei clienti.
Ma quali sono gli elementi che dovrebbero essere già acquisiti o almeno sperimentati da un'azienda, per ritenere di crescere e svilupparsi verso l'omnicanalità?

Innanzitutto lo sviluppo di un *sito mobile responsive* e la *social media integration*; la spiegazione è abbastanza ovvia, data l'elevata propensione all'utilizzo dei dispositivi mobili, non solo per ricercare informazioni, ma anche per concludere lo shopping, diventando così necessario per le aziende dotarsi di un sito, interattivo, ma soprattutto intuitivo. È proprio quest'ultima caratteristica che fa la differenza tra tanti retailer che possiedono un sito con le stesse proprietà, poiché se per il cliente l'acquisto online dovesse rivelarsi un'attività troppo impegnativa, il pericolo di switch in un sito mobile dei concorrenti sarebbe elevato.
La connessione con le principali piattaforme social, è l'altro elemento vincente per prevalere sulla concorrenza; inoltre garantiscono grande visibilità, grazie alla possibilità di condivisione di link diretti al prodotto o al sito aziendale, dal quale i clienti sono attirati, presentando per le aziende una buona probabilità di vendita.
C'è da fare un appunto su cosa vuol dire sito mobile: il riferimento non sono solamente tablet

e smartphone, poiché le aziende devono tenere in considerazione anche le nuove frontiere della tecnologia, ovvero i *wearable devices*, cioè tutti i dispositivi che possono essere indossati e con i quali i soggetti interagiscono; lo studio e lo sviluppo del sito deve essere fatto dunque in modo che possa adattarsi a qualunque potenziale dispositivo con il quale i clienti si interfacciano, tale da ridurne il tasso di abbandono e aumentare il numero di conversioni di visite in acquisti e migliorare la brand knowledge.

Lo *Store Locator* è un altro tra gli elementi base di cui i dettaglianti oggi non possono fare a meno; consentire ai potenziali clienti di tracciare il negozio fisico tramite indirizzo IP o il segnale GPS è altresì un modo per rendere il sito o l'app aziendale più interattiva, rendendo facile la localizzazione del negozio anche in grandi città.

Nel negozio che segue una logica omnicanale, è necessaria la dotazione di un unico sistema di pagamento per tutti i punti di contatto che vi sono tra retailer e consumatore.

L'utilizzo di una piattaforma virtuale consente di ovviare al problema che si genera dall'utilizzo di più sistemi di pagamento ad hoc per ogni canale, cioè quello della sicurezza; infatti, a fronte di tutti i benefici che ne traggono consumatori e retailer, in termini di comodità e rapidità, è necessario che tutte le transazioni siano tutelate, prevenendo rischi e problemi di frode.

Questi sono solo alcuni degli elementi di cui le imprese si dovrebbero dotare, non solo per aumentare i ricavi che potrebbero derivarne, ma soprattutto per saper offrire ai clienti ciò che sta al passo con i loro desideri e bisogni.

2.4 Tecnologie e cambiamenti nel retailing

L'innovazione tecnologica è avvenuta quasi su tutti i fronti del retailing, portando grandi benefici non solo per l'interazione tra l'impresa e i consumatori finali, ma anche tra le stesse imprese, migliorandone i rapporti verticali.

È infatti possibile distinguere tra tecnologie applicate nei rapporti tra aziende e quelle applicate nei rapporti con i clienti, alcune delle quali sono impiegate in entrambi gli ambiti relazionali.

Per quanto attiene ai rapporti tra aziende fornitrici e aziende clienti, l'innovazione è stata implementata allo scopo di rendere tali relazioni più veloci, più fluide e più efficienti, grazie all'utilizzo delle ICT.

Il primo ambito nel quale sono avvenuti dei cambiamenti è senz'altro la logistica, nella quale si è cercata di migliorare la produttività dei flussi, sia fisici che informativi, ottimizzando la gestione dei centri, della rete di trasporti e i sistemi di controllo; innovazioni come l'RFID

(*Radio-Frequency Identifcation*), cioè tecnologie di rilevazioni in radiofrequenza, hanno consentito di tracciare tutte le movimentazioni, sia interne che esterne, della merce in movimento, grazie ad apposite targhette elettroniche con un microprocessore interno (RDIF tag) le quali vengono inserite nel prodotto oppure all'interno del packaging. Tale tecnologia permette di ovviare a problemi come quelli inerenti alle rotture degli stock e di tagliare i costi del personale, semplificando sia la struttura che il processo di gestione del magazzino.

Fig. 7 *Rappresentazione del funzionamento della tecnologia RFID*

Altro grande passo avanti è stato fatto nell'ambito delle comunicazioni tra i soggetti dello stesso canale, con l'introduzione dell'*Electronic Data Interchange* (EDI), attraverso il quale i partner possono scambiarsi automaticamente dati e documenti strutturati, il tutto tramite delle applicazioni remote (computer, tablet, smartphone, ecc.), evitando così il tradizionale invio di documenti cartacei, sostituiti da quelli elettronici; per i grandi distributori, ma anche per coloro che presentano un elevato numero di intermediari con i quali interfacciarsi, questo sistema rappresenta un grande vantaggio, riducendo i costi e il rischio di smarrimento della documentazione.

Innovazioni quali *e-procurement* ed *e-sourcing*, hanno poi consentito la gestione di tutti gli approvvigionamenti via Internet; il primo comprende un insieme di strumenti i quali consentono una digitalizzazione delle fasi sia back-end che front-end della supply chain, garantendo maggiore velocità e flessibilità.

L'e-sourcing rappresenta invece un'evoluzione dell'e-procurement, poiché gestisce a livello digitale tutte le fasi, a partire dalla ricerca di nuovi fornitori, fino alla fase finale di negoziazione e scelta.

La digitalizzazione delle relazioni tra imprese, consente alle stesse di garantire e fornire un più ampio servizio, integrato con altre tecnologie, ai consumatori; molteplici sono le innovazioni installate nei negozi di oggi, che hanno reso l'esperienza d'acquisto per il cliente

più interessante e soprattutto interattiva, ma che hanno facilitato anche per gli stessi retailer, le operazioni di ogni giorno.

Le prime tra tutte sono sicuramente le *tecnologie di cassa*, o comunemente note come POS (Point of Sale), che come brevemente descritto in precedenza, sono dei sistemi computerizzati collegati a dei sensori, che con un sistema di ottico, consentono la lettura di codici a barre apposti nei prodotti.
Recentemente, il sistema POS si è aggiornato, introducendo in molti negozi (soprattutto nel settore grocery) la tecnologia *self-scanning*; comunemente chiamate "casse veloci o automatiche", queste tecnologie consentono allo stesso consumatore di scansionare i prodotti e di completare il processo d'acquisto in piena autonomia, senza bisogno di un assistente di cassa.

Un ulteriore sviluppo è stato raggiunto unendo l'utilizzo dello smartphone, con i sistemi *QR code (Quick Response Code),* cioè codici a barre bidimensionali utilizzati per contenere delle informazioni, solitamente destinate ad essere lette da smartphone o tablet; grazie all'integrazione di queste due tecnologie, il consumatore ha la possibilità di scansionare ogni singolo prodotto al quale è interessato, aggiungendolo o rimuovendolo alla lista ed arrivando così alla cassa fisica, solamente per il pagamento. La stessa procedura può essere ottenuta tramite un'apposita applicazione, installata nel dispositivo mobile, grazie alla quale il consumatore può evitare i ritardi che solitamente si generano nelle casse tradizionali; per il retailer, il beneficio è rappresentato dall'engagement del consumatore, che vivrà l'esperienza d'acquisto, quasi come un passatempo.
Il punto focale è quello dunque di riuscire a coinvolgere il consumatore, molto più di quanto si è riuscito a fare tramite la disposizione dei prodotti o il layout del negozio, e di rendere il più possibile l'ambiente d'acquisto "do it yourself", un luogo che il cliente percepisca come familiare e coinvolgente.
È in quest'ottica che sono state sviluppate tecnologie come le vetrine e specchi intelligenti e interattivi, i chioschi e totem o info-point digitali e i camerini intelligenti.

Le *vetrine intelligenti e interattive*, sono un'innovazione che è già stata brevettata da l'impresa AS Colour in Nuova Zelanda; quando i consumatori passano e si fermano ad ammirare la vetrina del negozio, ecco che questa si anima e si attiva, dando un giudizio dell'attuale look del soggetto e proponendo, come un vero e proprio fashion stylist, nuove combinazioni e accostamenti, basandosi sulla fisicità e lo stile del passante.

Tale tecnologia, dà la possibilità all'azienda di mettere in mostra i propri prodotti, coinvolgendo il consumatore, che una volta entrato in negozio avrà ben chiaro cosa cercare e provare, ma dà anche il via a una serie di passaparola tra i soggetti, che consentirà di avere grande visibilità al negozio.

Accanto e simili a queste, vi sono i *chioschi o totem interattivi*; queste bacheche digitali, consentono ai consumatori di ottenere tutte le informazioni che cercano, inerenti a prodotti, materiali, provenienza ecc., tramite un semplice click su uno schermo interattivo.
Queste tecnologie presentano un elevato potenziale per i retailer, che li sfruttano anche all'interno dei negozi fisici, per attivare nei confronti dei clienti attività di comunicazione e promozione; disponibilità in magazzino, modi di utilizzo, prodotti complementari, promozioni e sconti attivi, sono tutte informazioni che il commerciante mette a disposizione del consumatore, al fine di conoscere le sue attitudini e interessi.
Molte imprese hanno anche dato la possibilità ai clienti di personalizzare il prodotto: Nike ad esempio, partendo dalla scelta di uno tra i numerosi modelli di sneakers, ha consentito di scegliere materiale, colore e altre caratteristiche della scarpa, in modo che l'interessato potesse realmente creare la Sua scarpa, vedere il risultato e se soddisfatto, ordinarla.
Ai singoli chioschi è anche possibile integrare altri sistemi, oggi molto richiesti, tra cui: stampante (per salvare il modello/prototipo realizzato), lettore barcode, wi-fi e molti altri.

La novità a mio parere più interessante, è il *camerino intelligente*; lo store del noto brand Ralph Lauren, a Manhattan, ha sperimentato e inserito questa tecnologia, capace di rendere lo shopping un'attività altamente innovativa.

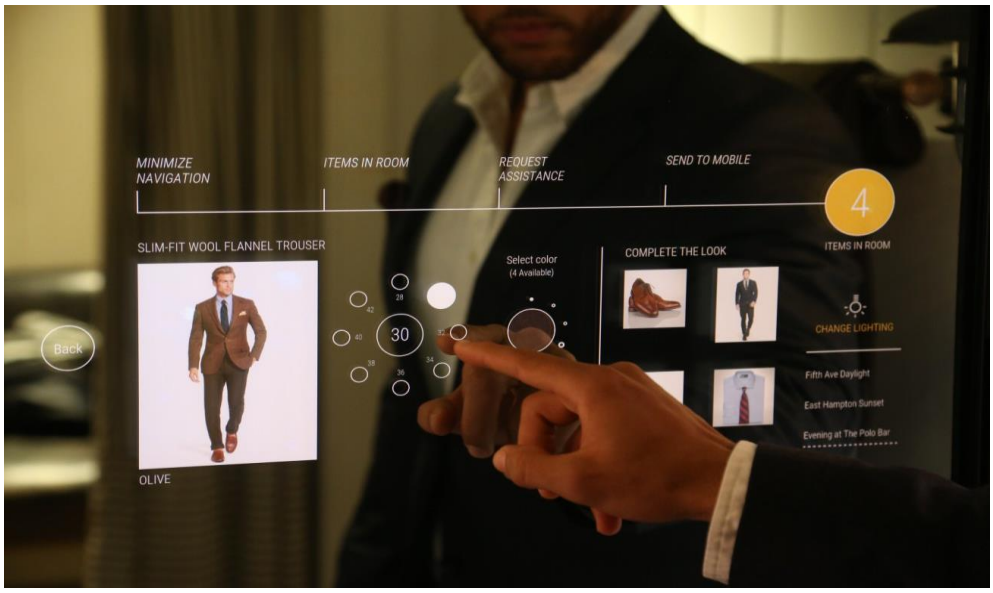

Fig. 8 *Camerino intelligente e interattivo di Ralph Lauren, Manhattan*

Questi camerini, progettati da Oak Lab, avvalendosi della tecnologia RFID, consentono di provare e conoscere tutti i prodotti che ci sono in negozio, senza nemmeno dover muoversi, ma solo con un touch-screen; gli specchi sono infatti dotati di un sistema capace di riconoscere il capo portato all'interno della fitting room, mostrandone disponibilità, taglia, colore e modelli. A questo punto basterà selezionare il look al quale si è interessati, provarlo sotto diverse luci e tonalità (altra features di questi camerini) e successivamente un addetto del negozio provvederà a portare il prodotto che si desidera, tutto questo grazie ad un sistema elettronico integrato nel camerino.

Questa innovazione non è solo utilissima per i consumatori, i quali godono di un servizio a tutto tondo e di alta qualità, ma lo è anche i retailer, questo perché gli specchi registrano quali prodotti sono stati provati e poi acquistati o solamente visti, dando un feedback costante, così da ottenere una panoramica della situazione; inoltre anche i commessi, sempre grazie alla tecnologia RFID, sono aggiornati in tempo reale, sulla situazione del magazzino e del collocamento dei prodotti al suo interno, tale da rendere il servizio efficiente e rapido.

Le tecnologie sopra descritte sono solo alcune delle numerose innovazioni che stanno avvenendo nel modo del retail digitale, le quali presentano però un comune obiettivo: quello di dare e di contribuire a creare sia per il consumatore che per il mercato, un'esperienza, significativa, differente e soprattutto innovativa.

2-5 E-tailing: i servizi ricercati dai consumatori

Per i retailer non è solamente fondamentale avere un negozio fisico che sia all'altezza delle nuove tendenze tecnologiche e che sappia coinvolgere il consumatore ma, come detto anche nel primo capitolo di questo elaborato, è importante che si agisca in un'ottica omnicanale; di conseguenza di eguale importanza sarà la necessità di progettare un e-store, integrato con quello offline, che crei valore per i clienti. Dunque, capire quali sono i servizi che si possono erogare per i consumatori e le relative utilità che si generano, è determinate affinché i retailer possano riuscire al meglio in questa attività.

I servizi commerciali che l'e-tailing può fornire sono suddivisibili in cinque categorie:

1. *Servizi di agevolazione:* si riferiscono a tutte quelle attività che rendono visibile e accessibile il sito per il cliente; queste sono infatti le prime due fasi di interazione tra sito e soggetto, riguardanti l'individuazione del link da visitare e la facilità con cui si

riesce ad accedere al sito.

Per ottenere una maggiore *visibilità* è essenziale che l'e-store possieda un indirizzo URL che sia facile da memorizzare, che richiami il nome della marca o del negozio e che sia centrale, con questo si intende che maggiori sono le possibilità che il consumatore ha di entrare nel sito, anche attraverso altri percorsi di navigazione alternativi, tanto più elevato sarà il grado di centralità del virtual store.

La caratteristica dell'*accessibilità* attiene maggiormente alla parte grafica del sito: tempi troppo lunghi per il caricamento, immagini incomplete o errori, possono ridurre la facilità di accesso; anche il fatto di non disporre di un sito per i clienti stranieri, rappresenta un ostacolo al raggiungimento di potenziali clienti.

Ruolo altresì importante gioca la caratteristica "user friendly": il consumatore si deve sentire sicuro nell'utilizzo del sito e deve percepire la facilità nel passare in una sezione all'altra dello stesso, in maniera intuitiva; dotare il virtual store di un menu nella pagina iniziale, in cui è possibile individuare tutti i collegamenti, accompagnati magari da qualche icona che ne rappresenti il contenuto, è sicuramente il passo giusto per rendere il sito aziendale *navigabile*.

Tra i servizi di agevolazione non posso mancare tutti quelli che rientrano nella sfera dell'*assistenza* al cliente; mettere in primo piano e in una sezione dedicata tutti i contatti dell'azienda (e-mail, telefono aziendale, call center per l'assistenza, fax, ecc.) è sicuramente un modo per dare l'idea di centralità del cliente, ma soprattutto di affidabilità dell'azienda stessa.

2. *Servizi core:* rappresentano sicuramente un ruolo centrale nell'interazione che avviene tra il negozio online e il cliente, poiché è dalla qualità di questi servizi che dipenderanno i futuri rapporti, sia tra e-store e consumatore, che anche con il negozio fisico.

   Concretamente si riferiscono ai servizi di assortimento e di informazione dello stesso, definendo ampiezza e profondità, al fine di presentare adeguate offerte ai consumatori; nel determinare la profondità dell'assortimento presente nel sito, il retailer deve scegliere le alternative di prodotto da inserire, cioè il numero di varianti di una stessa categoria. In questo modo il consumatore avrà la possibilità di vedere i prodotti, disponibili anche in negozio, comodamente da casa sua o in qualunque posto ritenga opportuno; maggiore quindi sarà l'offerta dei prodotti disponibili online, maggiore sarà anche la probabilità di saper rispondere alle esigenze dei clienti.

Inoltre, il fatto di utilizzare un'unica piattaforma dove è possibile sia visualizzare che acquistare i prodotti, migliora l'ampiezza del sito, aumentando anche la propensione all'acquisto dei consumatori, grazie ad una riduzione del tempo impiegato per scegliere e acquistare, senza doversi spostare da un sito ad un altro.

La presentazione e la descrizione degli articoli nel sito, sono altri servizi essenziali per raggiungere nel miglior modo possibile i potenziali clienti; raggruppare i prodotti in categorie e sottocategorie, ciascuna delle quali contiene la possibilità di filtrare l'assortimento, riduce il rischio di incertezza che potrebbe riscontrare il consumatore, avendo a disposizione un assortimento troppo ricco.

Fornire inoltre un'adeguata descrizione dei prodotti, contenente i materiali, il prezzo, le dimensioni, ecc., fa sì che, anche il consumatore più inesperto, possa comprendere e avere una visione dettagliata del prodotto che andrà ad acquistare.

3. *Servizi di supporto:* consentono la conclusione dell'interazione, attraverso la transazione telematica, resa possibile da check-out e prossimità fisica.

   Questi servizi, mirano facilitare l'ottenimento dei prodotti da parte dei clienti, tramite la possibilità del pagamento digitale e della consegna a domicilio, senza dover recarsi nel negozio fisico per completare la transazione dal punto di vista monetario e giuridico.

   I retailer possono sostanzialmente scegliere due modalità attraverso le quali il consumatore conclude l'acquisto: tramite carrello virtuale o con la compilazione di un form.

   Il primo metodo richiede un scarso impegno e una bassa difficoltà per il soggetto, poiché con un semplice click nell'apposito bottone o icona a fianco del prodotto, questo viene automaticamente "spostato" nel carrello virtuale, pronto per il check-out. Nel caso del form da compilare invece, lo sforzo è maggiore e, nonostante si possano ottenere maggiori informazioni sulla persona che effettua l'acquisto, il rischio che le i dati immessi dal soggetto siano errati, è elevato; da questa descrizione si evince che sia preferibile il primo metodo, soprattutto per il consumatore.

   Anche il numero di alternative disponibili che il cliente può scegliere per il pagamento, inciderà sul suo ritorno e sulla pubblicità che farà dell'e-store, ma ancor più fondamentale sarà predisporre di un sistema di sicurezza per il trattamento delle informazioni e dei pagamenti, che funge da garanzia sia per il retailer che per i consumatori.

L'intangibilità del virtual store, fa sì che vi sia la necessità per i clienti di avere la possibilità di restituire o cambiare il prodotto, qual ora questo non corrisponda alle loro aspettative o se semplicemente difettoso o errato; è importante dunque che i venditori, oltre che ad affidarsi a soggetti esterni per la consegna dei prodotti (corrieri), dotino il sito di un format per i resi.

4. *Servizi accessori:* l'aggettivo ne descrive già la natura prettamente aggiuntiva, ma non effimera, in quanto arricchiscono e consolidano l'interazione con il cliente.
   L'obiettivo di questi servizi è quello di incrementare la loyalty della clientela e rendere il sito un luogo di intrattenimento e di interazione; un format dove inserire domande post-acquisto o degli spazi dove poter personalizzare i prodotti, sono dei classici esempi di servizi accessori.

5. *Servizi distintivi:* questi servizi consentono ai retailer di personalizzare l'offerta alla clientela, proponendo in funzione di acquisti precedenti, un mix di promozioni unico. La customizzazione, può riguardare il prezzo, per il quale l'azienda può offrire ad un consumatore particolarmente fedele alla marca, un sistema di sconti e promozioni, agevolando gli acquisti.
   Un servizio distintivo che è comune sia al negozio fisico che digitale, è quello delle carte fedeltà; per il consumatore, rappresentano l'opportunità di raccogliere dei punti per accedere a condizioni commerciali più agevolate, mentre per i retailer, sono una grande fonte di informazioni, poiché è possibile tracciare il comportamento d'acquisto e le preferenze del cliente, ottimizzando così le offerte personalizzate, aumentando la probabilità che queste si convertano in acquisti sicuri.

   Sia il negozio fisico che l'e-store presentano quindi dei punti di forza distintivi; l'integrazione perciò dei due canali, dà vita a numerose opportunità di ampliare i sistemi di offerta, di prodotti e servizi, aumentando così i punti di contatti con i clienti e la capacità di gestire tutte le esigenze, con la maggiore flessibilità possibile.

3. Capitolo terzo

ALCUNI CASI STUDIO: BENETTON, APPLE E ZARA

3.1 Premessa

A seguito di un contesto in continua evoluzione, sia nel back che nel front-end, i player del mercato, ormai di qualunque settore, hanno implementato e inserito nelle loro realtà organizzative, o ne hanno reinventato alcune già esistenti, delle tecnologie, in modo che l'offerta di valore per il cliente finale si distinguesse da quella dei competitors; che siano con un focus particolare sull'estetica e il layout del negozio, sulla logistica e la gestione del magazzino o sull'esperienza da offrire al consumatore, tutte hanno cercato, chi con maggiore successo rispetto agli altri, di "ridisegnare" le strategie di retailing in ottica omnicanale, logica di successo sicuro nel mercato odierno.

In questo capitolo verranno quindi affrontati alcuni casi che hanno saputo cogliere le innovazioni, ma soprattutto gli stimoli provenienti dal mercato negli ultimi anni e che, partendo dalla loro storia e dalla strategia distributiva, hanno sviluppato delle esperienze tali da creare delle nuove tendenze nel retailing.

Di tutte le realtà, ho scelto di portare come esempi aziende quali Benetton, Zara e Apple, realtà internazionali che in tre modi diversi hanno saputo creare customer experiences all'altezza delle nuove sfide del retail 4.0.

3.2 Il caso Benetton[4]

Conosciuta come una tra le realtà più famose a livello di mercato internazionale della moda, Benetton negli ultimi anni ha intrapreso un percorso di "ritorno alle origini", di restyling dello store, offrendo ai clienti di tutto il mondo una nuova ed "intercambiabile" shopping experience.

Uno stile riconoscibile, un marchio commerciale conosciuto in tutto il mondo e delle campagne pubblicitarie che lasciano il segno, sono alcuni degli elementi strategici che rendono Benetton un'azienda affermata in 150 paesi, con una presenza capillare di oltre 5.000 punti vendita.

Fondata nel 1965 a Ponzano (TV), dai quattro fratelli, nasce l'azienda familiare per la vendita

[4] Fonti: http://www.benettongroup.com/it/media-press/comunicati-statements/benetton-on-canvas-approda-a-treviso/
Cristiano Ciappei, Azzurra Sani, *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento. Focus sulla realtà fiorentina,* 2006
http://www.benettongroup.com/it/media-press/comunicati-statements/benetton-on-canvas-approda-sulla-gran-via-di-madrid/

di capi d'abbigliamento destinati a grandi magazzini; dopo tre anni, i Benetton decidono di aprire il primo punto vendita a Belluno.
L'obiettivo che la famiglia si era prefissato, nel portare avanti l'attività, era quello di riuscire a creare un'immagine innovativa dell'azienda, proponendo sempre nuovi capi d'abbigliamento colorati e sgargianti, ad un prezzo adeguato; il sistema di offerta di Benetton si presentava sul mercato di quel periodo, come una rivoluzione rispetto allo stile italiano tradizionale, che gli consentì di espandersi e raccogliere consensi tra i consumatori.
Sebbene il design fosse minimal, la particolare attenzione che l'azienda poneva nella scelta dei colori, avendo come target di riferimento un segmento giovane, insieme ad una strategia di leadership di costo, hanno fatto di Benetton una realtà di successo.

Ciò che in quel periodo rendeva l'azienda una realtà con un livello di innovazione al di sopra delle altre, era il fatto di porsi come segmento obiettivo, i giovani; tale scelta richiedeva ai manager di mantenersi continuamente aggiornati su quali erano i gusti dei clienti, coscienti del fatto che ciò che avrebbe garantito il successo dei capi, risiedeva nella gestione efficace di due variabili: il prodotto e il prezzo.
La strategia che il Gruppo seguiva era dunque quella di offrire un prodotto il più adeguato e simile possibile alle preferenze del target, cercando di mantenere il prezzo basso, in modo da aumentare la desiderabilità del capo.

Negli anni '70 iniziò l'espansione del Gruppo Benetton, che partendo dalla Francia, ha raggiunto tutta l'Europa; per l'azienda il punto vendita ha rappresentato, e lo è tuttora, un elemento fondamentale della sua politica commerciale; la scelta infatti di essere presente in maniera capillare su tutto il mercato, dalle città ai centri commerciali, implica uno studio e una progettazione saggia del negozio, poiché simboleggiante la vetrina con la quale viene presentato il brand ai potenziali clienti, luogo dove iniziano le interazioni e i processi di fidelizzazione.
La scelta dunque di creare dei negozi standardizzati, ma attrattivi per disposizione e colori, segue questa logica, rendendoli riconoscibili ovunque, anche se localizzati in paesi e nazioni differenti; non sono solo gli store ad essere pensati con un format unico e standard, ma lo sono anche le collezioni che Benetton sceglie di commercializzare.
Altra caratteristica peculiare del Gruppo di Treviso, è appunto l'offerta indifferenziata dei prodotti a prescindere dai gusti e dall'area geografica di appartenenza, strategia che negli anni è stata identificata con il termine "generazione Benetton", rappresentativa dello stile unico e riconoscibile dei capi.

Fino a pochi anni fa, Benetton operava una gestione di tutta la catena distributiva tramite un contratto di *franchising*, attraverso il quale è riuscita a ottenere negli anni, una riduzione dei costi strutturali, del personale e degli impianti; ultimamente però, l'azienda ha voluto cambiare il modus operandi, optando per delle aperture di negozi di proprietà, con l'obiettivo di controllare direttamente la commercializzazione nel mercato (di cui se ne discuterà più avanti nel paragrafo).

Negli anni '90 arriva un'altra evoluzione, questa volta nel back-end, nell'area produttiva e logistica, con la creazione dello stabilimento produttivo di Castrette, vicino alla sede aziendale; quest'agglomerato di piccole e medie imprese, di cui Benetton ha un controllo di proprietà, presenta un'elevata capacità produttiva, tale che l'azienda ha voluto riprodurlo in tre differenti paesi, Croazia, Ungheria e Tunisia, per raggiungere livelli maggiori di contenimento dei costi produttivi.

La scelta strategica di portare parte della produzione in outsourcing nei poli sopradescritti e in altri stabilimenti in Cina e Asia, nasce dalla volontà non solo di veder ridotti i costi, ma anche di accorciare i tempi di produzione dei capi; questa scelta ha avuto infatti forti implicazioni sul piano distributivo, tale per cui il Gruppo ha deciso di investire, negli anni 2000, in un sistema di gestione digitale della supply chain.

Negli ultimi anni infatti, il 70% del sistema logistico di Benetton è stato concesso in outsourcing, di conseguenza la gestione di flussi di milioni di capi necessita di un coordinamento e un controllo costante; per questo, un partner aziendale, ha brevettato il sistema *Control Tower*, attraverso il quale è possibile tracciare e controllare i processi sia in entrata che in uscita delle merci; l'integrazione di questa tecnologia con l'ERP, ovvero il sistema di pianificazione delle risorse d'impresa (Enterprise Resource Planning), consente a Benetton di controllare tutti gli operatori della filiera, ma soprattutto di ridurre i rischi di errore.

Fig. 10 *Parte dell'ampio sistema logistico integrato, Control Tower, di Benetton*

Digitalizzazione di tutta la documentazione, maggiore attenzione al cliente e possibilità immediata di analisi dei dati per rilevare quali sono le aree in cui vi è necessità di operare, sono solo alcuni tra i benefici ottenuti dall'azienda trevigiana, grazie all'introduzione di questo sistema digitalizzato.

Recentemente, Benetton ha messo in atto una vera e propria rivoluzione della rete distributiva, che come si diceva in precedenza, ha portato allo sviluppo di un nuovo modo di commercializzare i prodotti e dunque, di un nuovo concept store: il progetto *"On Canvas"*.

Come rilasciato dal Gruppo Benetton, nella sezione media & press del sito aziendale, si tratta di un progetto interamente sviluppato in Italia, con un design e uno stile unico, pensati per proporre al pubblico un negozio avente una struttura innovativa e al contempo familiare, funzionale e dinamica; questa nuova idea nasce per far percepire al consumatore "l'inversione di rotta", il ritorno alle radici che l'azienda ha intrapreso, ponendo al centro dell'attenzione il marchio, nato come produttore di maglieria.

Ispirandosi alle origini e alla storia dell'azienda, si sviluppa un ambiente radicalmente differente dai tradizionali negozi di Benetton, che rappresenta, come rilasciato dall'amministratore delegato Biagio Chiarolanza, "un nuovo percorso, ripensando il business in una logica di discontinuità e di rinnovamento…Il nuovo business model è concentrato sul consumatore, il cliente finale, quindi sul sell-out, e non più come prima sulla rete commerciale e il sell-in".

Il negozio assume in questo senso le sembianze di uno tra gli strumenti utilizzati nel settore della maglieria, emblematico della tradizione e dello stile italiano di Benetton, ma anche di innovazione: *il telaio*.

L'ambiente è formato da tanti tubi di metallo leggeri sospesi in aria, in modo da rende l'assemblaggio più agevole, dai quali vengono fatti calare dei teli di canvas, che vanno a sostituire le pareti statiche e limitanti del negozio.

Tutto si muove attorno a questa struttura leggera e flessibile che cambia in base alle stagioni, ai colori, e ai materiali, dando l'idea di uno store vivo e dinamico; le pareti del negozio, raffiguranti le tele, possono essere spostate e si muovono a seconda delle esigenze delle collezioni e delle mode, creando così nuovi spazi e infinite nuove soluzioni di layout, tali da far sembrare al cliente di vivere esperienze d'acquisto uniche, come se fosse in un negozio diverso.

Anche la disposizione dei prodotti non è più come prima; i capi vengono infatti esposti suddividendoli per temi e stili, creando una sorta di percorso e tour per il cliente, facendolo passare tra tante diverse aree, dallo urban, al sofisticato, allo stile giovane, ognuna contenente dei look completi, non solo di abbigliamento ma anche calzature e accessori, dando così la possibilità al consumatore di trovare "il suo spazio, la sua tela, il suo capo".

Fig. 11 *Il nuovo flagship store "On Canvas" in Piazza Duomo a Milano.*

Benetton, nel migliorare la customer experience, non si è però fermato qui, aggiungendo un'ulteriore innovazione per il cliente; ognuna delle aree del negozio è infatti dotata di uno

schermo, nel quale vengono mostrati tutti i total look che si abbinano al tema esposto e, qualora il consumatore fosse interessato, potrà visualizzare i colori e i modelli non presenti nell'area, tramite dei tablet collegato all'e-commerce del negozio, che i dipendenti metteranno a sua disposizione e dal quale potrà anche direttamente acquistare; si ha quindi a quello che il Gruppo chiama lo "*scaffale infinito*", una perfetta integrazione tra online e offline, che rende possibile l'utilizzo dell'e-commerce anche in negozio fisico e non solo nella piattaforma digitale.

Ma le innovazioni tecnologiche non sono finite; consapevole dell'importanza che ha assunto lo shopping esperienziale per i consumatori, Benetton ha pensato bene di creare all'interno dei negozi un'area chiamata *Color Room*; questa stanza espositiva infatti, mira a coinvolgere emozionalmente i consumatori, attraverso delle proiezioni colorate, che mostrando tutte le combinazioni e gli abbinamenti possibili al classico capo base di Benetton, il maglione.
L'unione di tutte queste idee ha dato vita al nuovo negozio, che si sta espandendo in tutto il mondo, ma ha soprattutto raccontando la nuova identità del Gruppo Benetton: un "marchio italiano per eccellenza, che non si limita a pensare la moda attorno al pubblico ma mette il cliente al centro di un'esperienza di design, tecnologia ed emozioni", ecco cosa vuole raccontare l'azienda con il suo progetto.

3.3 Il caso Zara[5]

L'azienda spagnola di La Coruña (Spagna) fondata nel 1975 da Amancio Ortega Gaona, brand appartenente al gruppo Inditex, è una tra le aziende che nel settore della moda, è riuscita a rimanere competitiva sul mercato, nonostante la crisi che ha colpito l'economia negli ultimi anni.
Cos'ha garantito questo successo? Semplice, prezzi bassi, qualità dei prodotti, flessibilità e capacità di adeguarsi alle tendenze della moda, ma soprattutto, il consumatore come driver delle politiche distributive, in una parola, *fast fashion*.

La combinazione tra una struttura organizzativa particolarmente flessibile e una forte integrazione verticale lungo tutta la supply chain (dal designer fino alla vendita in negozio),

[5] Fonti: https://www.forbes.com/sites/walterloeb/2015/03/30/zara-leads-in-fast-fashion/#70fa4ba35944
http://www.businessinsider.com/how-zara-is-changing-fashion-forever-2012-11?IR=T
Cristiano Ciappei, Azzurra Sani, *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento. Focus sulla realtà fiorentina,* 2006

hanno consentito all'azienda spagnola Zara di ridurre in maniera drastica il time-to-market[6], avendo così la capacità di generare un alto turnover dell'assortimento in negozio; in media infatti, i capi prodotti e successivamente esposti, hanno un tempo di giacenza nello store che non supera le due settimane.

Tale modalità di proporre le collezioni al mercato, ha influenzato e rivoluzionato buona parte del mondo del fashion, mettendo in difficoltà anche grandi player di questo settore; la strategia del colosso spagnolo consiste nell'avere meno rimanenze e giacenze possibili in magazzino, e riuscire ad aggiornare le collezioni molto spesso, a dispetto di molti concorrenti che rinnovano l'assortimento solo una volta a stagione.

Zara ha così ottenuto un duplice risultato: innanzitutto un numero maggiore di visite dello store da parte dei consumatori, come risultato del fatto che i prodotti rimangono esposti per tempi brevi e quindi, coloro che sono interessati realmente all'acquisto, riducono i tempi di valutazione e di scelta, per garantirsi il capo prima che finisca "out of stock"; contemporaneamente ha ridotto anche il numero di capi prodotti e depositati in magazzino in attesa della distribuzione, con un conseguente abbattimento dei costi, grazie ad una produzione più snella, a piccoli lotti e solo secondo le specifiche tendenze e richieste dei consumatori.

Tutto parte dunque dal cliente; dai feedback e dalle richieste raccolte in negozio, scaturiscono nuove idee e nuovi design che vengono trasmessi alla produzione, per diventare prossime collezioni.

Zara è una realtà che presenta infatti un livello d'integrazione verticale della struttura organizzativa elevato rispetto ai suoi principali concorrenti, quali H&M, Primark, ecc., con buona parte della produzione realizzata in via diretta nello stabilimento Spagnolo e circa il 90% dei negozi di proprietà, nei quali i dipendenti grazie ad un potente sistema informativo interno, gestiscono la comunicazione tra i clienti e gli stabilimenti produttivi.

Perno fondamentale su cui si basa anche il successo di Zara, è la presenza capillare, in tutti i negozi, di una staff multirazziale, composto da circa 100.000 addetti provenienti da 150 nazioni differenti; questa caratteristica potrebbe sembrare insignificante, ma il fatto di disporre di un team eterogeneo, consente di instaurare una relazione più efficacie con il cliente, poiché non vi sono distorsioni del messaggio e quindi, citando una fase del processo comunicativo, la decodifica avviene correttamente, offrendo così un servizio aggiuntivo al cliente e al contempo ottimizzando la raccolta delle informazioni.

[6] Time to market: è il termine utilizzato per rappresentare il tempo che passa dal concept del prodotto alla sua effettiva commercializzazione attraverso i vari canali di vendita.

Anche le scelte localizzative di Zara presentano elevato carattere strategico, tali da influenzare la percezione dell'immagine e del valore, che i consumatori hanno del brand; il gruppo Inditex, ha infatti pensato di posizionare, gli oltre 2000 negozi di Zara nel mondo, in località particolarmente privilegiate di grandi città, scegliendo, nonostante l'enorme differenza di prezzo, di costruire gli store quanto più vicino possibile a negozi di lusso.

La vicinanza a negozi di grandi firme e di alta qualità, non ha eroso le vendite e i profitti come la maggior parte del mercato di aspettava, anzi, ha sviato parte della clientela delle realtà di lusso, che riscontrando altrettanta qualità e un design accattivante sia del negozio che del capo, ma a prezzi più contenuti, ha scelto il capo spagnolo; ne è esempio Kate Middleton, moglie del principe William, molte volte fotografata e come riportato da molti articoli di giornale, colta a fare acquisti nel brand spagnolo del gruppo Inditex.

Lo store è infatti il punto di partenza e il modo con il quale Zara comunica all'esterno la propria offerta di valore, il brand e qualità dei prodotti; rispetto ai suoi principali concorrenti, gli investimenti in campagne pubblicitarie sono molto scarsi, proprio perché tali risorse sono destinate alla progettazione e organizzazione del negozio fisico, tutto è curato nei minimi particolari, dal design interno, alle scelte dei palazzi o edifici in cui ubicarsi.

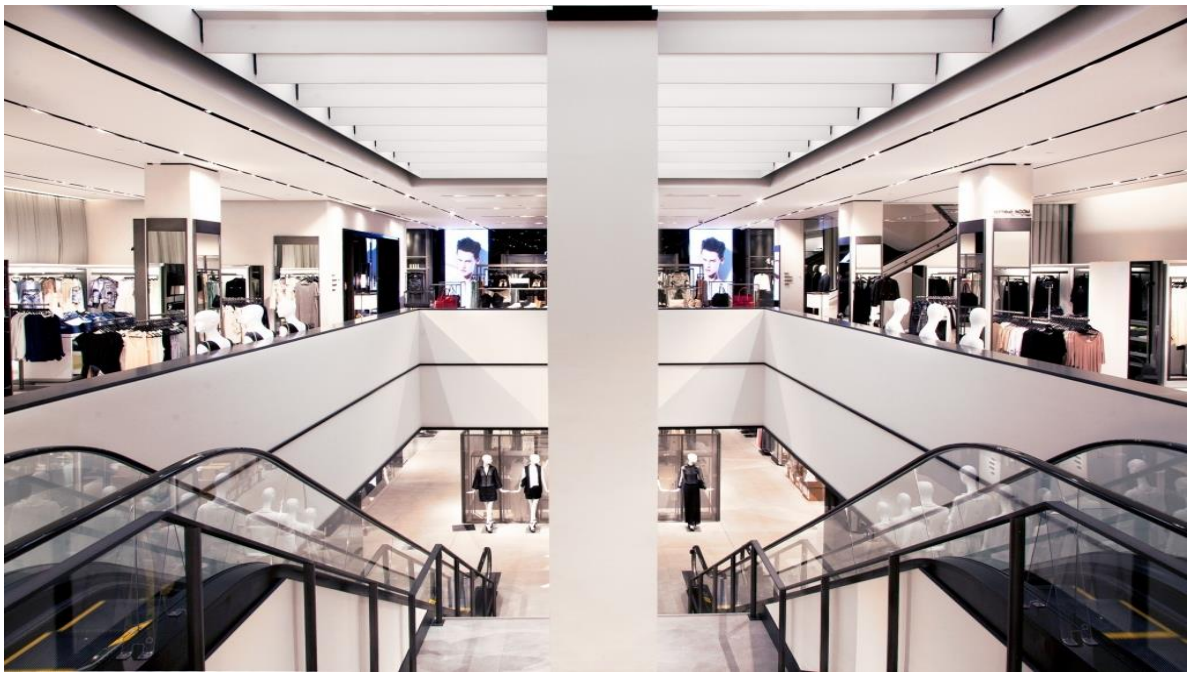

Fig. 9 *Flagship store Zara a Manhattan, 5th Avenue, costo 324 milioni di dollari.*

Questo tipo di approccio ha rivoluzionato l'idea che c'è sempre stata nel mercato della moda, cioè quella che, ad un capo di qualità e di design, a cui è associato un prezzo elevato, sia più desiderabile rispetto agli altri; con il suo modo di operare Zara ha spiazzato infatti grandi

firme, come Stella McCartney e Chanel, che cercano di tenersi alla larga da questo pioniere del fast fashion.

Dal 2010, anche l'azienda del fast fashion retail ha intrapreso la via dell'innovazione verso una prospettiva omnichannel, introducendo un canale e-commerce per la vendita online delle proprie collezioni, prima in Spagna, Francia, Portogallo, Regno Unito e Germania e successivamente nel 2011 negli Stati Uniti e in Giappone, che in quel periodo erano i paesi più propensi e attivi verso il mondo del mercato digitale.

Oltre alla possibilità dell'acquisto online, Zara ha messo a disposizione dei clienti anche un'applicazione gratuita per smartphone e tablet, chiamata Zara App, appositamente studiata per aumentare il livello di brand engagement dei consumatori; in questo modo, chiunque sia in visita al negozio, ha la possibilità di scansionare le etichette dei prodotti, dotate di codice a barre o QR code, che l'applicazione riconosce e attraverso i quali rende disponibili tutte le informazioni riguardanti il prodotto.

Lo scopo di questa app è quello di consentire la visualizzazione del capo anche sui dispositivi mobili, in modo da renderlo desiderabile agli occhi dei consumatori che possono dunque scegliere il modo con cui acquistare il prodotto, sia esso in negozio fisico, tramite l'app oppure nel sito e-commerce; i benefici sono notevoli, soprattutto per i consumatori, i quali risparmiano tempo, evitando le lunghe code di attesa, ma lo sono anche per l'azienda che ha modo di monitorare i vari accessi al sito, visualizzando quali sono i contenuti più ricercati e le preferenze dei consumatori, che non dimentichiamoci essere l'origine e il driver della produzione di Zara.

L'integrazione tra canale online e offline è sempre attiva e visibile, non solo per tutti i touchpoint e le diverse piattaforme di vendita che l'azienda spagnola utilizza, ma anche per le tecnologie che essa inserisce in negozio: nel flagship store[7] di Manhattan infatti, sono stati inseriti dei megaschermi a led, nei quali vengono fatte scorrere le immagini del sito aziendale; senza alcun bisogno di pubblicizzare, tramite i classici media, tutti i canali di cui dispone, Zara ha in questo modo reso consapevoli, tutti colori che siano passati almeno una volta in negozio, dei servizi e delle possibilità di cui essa dispone e che è in grado di offrire.

[7] Flagship store: è una tipologia di punto vendita, le cui caratteristiche rappresentano la qualità del servizio, il design innovativo, l'assortimento e quindi il brand, solitamente utilizzato e inaugurato per comunicare un periodo di cambiamento e innovazione aziendale.

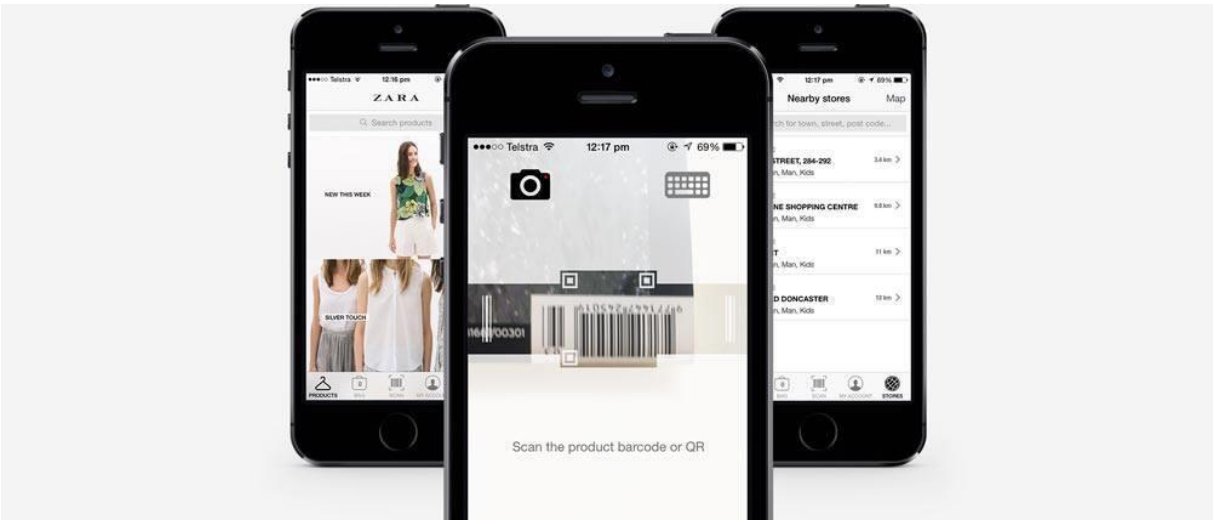

Fig. 10 *Schermata di Zara App in uno smartphone.*

Zara, oltre ad essere, come ha dimostrato lungo tutta la sua storia, una realtà che ha saputo competere sul mondo del fashion, si è anche dimostrata impegnata e interessata alla salvaguardia dell'ambiente; Inditex ha infatti creato un piano sociale chiamato "Sustainable Plan 2011-2015", con l'obiettivo di ridurre le emissioni dei negozi appartenenti al gruppo, circa del 20% entro il 2020.

Zara, ha saputo utilizzare le innovazioni tecnologiche presenti nel mercato, per tenere fede a questo impegno; nei negozi sono state infatti installati dei sensori ottici in ogni area, in modo da ottimizzare l'utilizzo delle luci, le quali si accendono solo se percepiscono la presenza di un soggetto nella stanza.

Non c'è dubbio che, oltre a essere il maggior performer del gruppo Inditex, Zara abbia saputo cogliere l'input che il cambiamento nel comportamento d'acquisto dei consumatori ha dato, cioè che: vendere prodotti di alta qualità, a prezzi moderati, offrendo continuamente nuovi capi e stili, è la strategia giusta per relazionarsi con un soggetto che oggi può scegliere virtualmente il prodotto che preferisce, al prezzo più conveniente.

3.4 Il caso Apple[8]

Quando si parla di digitale, customer experience e retail, Apple è l'azienda per eccellenza. La realtà statunitense fondata nel 1976 da Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne a Cupertino in California, è da sempre una tra i pionieri del mercato dei sistemi operativi,

[8] Fonti: https://romanocappellari.com/2017/03/27/ecco-perche-non-vedremo-piu-gli-apple-store/
https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/06/17/apples-retail-stores-more-than-magic/#5516ba9828a2
https://www.inc.com/minda-zetlin/why-apples-new-store-design-looks-like-the-future-of-retail.html
http://appleinsider.com/articles/15/11/09/angela-ahrendts-offers-deep-dive-into-apple-retail-future-aspirations

computer e dispositivi multimediali; nota per il suo stile e design unico ed elegante, è l'azienda che nel 2009, quando le vendite dei negozi hanno visto un decremento del 2%, ha all'opposto realizzato circa il 7% in più.
Aziende come Microsoft e Best Buy, hanno cercato di emulare molte tra le strategie di successo di Apple, ma con scarsi risultati; quali sono dunque i punti di forza di quest'azienda?

Storicamente Apple aveva iniziato la sua attività solo come produttore, senza vendere direttamente i prodotti realizzati ai clienti, scelta che dieci anni dopo è cambiata, con la realizzazione del primo negozio, in un centro commerciale in Virginia.
Da allora la strategia distributiva ha visto una crescita esponenziale, infatti ad oggi si contano oltre 450 negozi, in 16 paesi del mondo, con un numero di circa 40.000 dipendenti e, in media, più di un milione di visitatori al giorno; Jobs, scherzando in un'intervista, ha rilasciato che "L'unico consulente che abbia mai assunto in 10 anni, è stata un'azienda per analizzare la strategia retail di Gateway, così non avrei fatto gli stessi errori che hanno commesso loro. Vogliamo solo rendere migliore in prodotto, non assumere consulenti.".
L'idea di controllare i comportamenti strategici dei grandi player non è stata così sbagliata, basti pensare che Apple oggi è l'azienda con i negozi che detengono i tassi di performance più elevati nella storia del retail.

Tuttavia, non è sempre stato tutto rose e fiori per l'azienda di Jobs; nel 1990 infatti, quando ancora Apple si affidava ad aziende come Sears e CompUSA per distribuire e vendere i prodotti, vi fu un momento di crisi e fallimenti; le vendite dei computer Macintosh non crescevano e quasi nessuno era disposto ad acquistare i prodotti per poi rivenderli nei negozi, a causa della poca notorietà e debolezza del brand.
Due anni dopo, Apple fece il gran passo e decise di aprire dei negozi di proprietà, gli *Apple Stores*, ma nessuno credeva possibile la sopravvivenza e il successo di questa scelta, vista la situazione del mercato: Gateway aveva chiuso i battenti, lasciando a casa più di 2500 lavoratori e anche CompUSA aveva fallito, mettendo fine a 23 anni di storia nel mondo della distribuzione.
Ma come ha fatto dunque Apple, in un mercato così turbolento, a resistere? La risposta, è semplicemente reinventando lo store.

Pensare il negozio non solo come un luogo dove le persone vanno per fare acquisti, ma dove è possibile vivere più di una semplice esperienza, arricchendo anche le giornate e le vite delle persone, ha reso gli Apple Stores il posto perfetto per un incontro tra amici, o come punto di ritrovo per stare assieme.

Sono infatti tre i principi in cui l'azienda crede e che fino ad ora gli hanno garantito il successo:

- *Smettere di pensare solamente a "fare soldi"*

  Di certo questo è l'obiettivo finale che tutti i manager si propongono di raggiungere dallo svolgimento di un'attività; Apple invece si pone come fine quello di instaurare una relazione con il cliente, ottenendo come risultato un maggior profitto rispetto ad altri competitors. Il guadagno infatti deve essere il risultato, non l'obiettivo, dell'attività.

- *Non cercare a tutti i costi di vendere*

  Come conseguenza del pensiero sopra riportato, i dipendenti degli Apple Store, vengono istruiti secondo un preciso pensiero aziendale, cioè quello che il loro scopo non deve essere quello di vendere, quanto piuttosto quello di risolvere i problemi dei clienti.

- *Credere nella propria capacità di intrattenere il cliente*

  È palese, come dai due principi soprariportati emerga uno spinto orientamento al cliente, tale da influenzare altamente il risultato aziendale; ciò nonostante, nulla di quello che è stato detto è possibile, se neanche gli stessi dipendenti credono in ciò che stanno facendo.

  Non è un caso infatti che le politiche di recruiting di Apple, si basino sull'idea che molti dei neo-assunti devono essere dei fans dei prodotti, poiché solo così si riesce realmente a trasmettere il sentimento di coinvolgimento ai clienti, potenziali, nuovi o fidelizzati.

Applicare questi principi nello store, richiede una continua attenzione e innovazione dell'ambiente nel quale il consumatore entra, per migliorare e rendere unica la shopping experience; Apple infatti dedica molto del suo tempo ai dettagli e al layout del negozio.
Ron Johnson infatti, ex vice presidente delle retail operations di Apple, sosteneva che il negozio non doveva essere semplicemente il posto dove avveniva la sola consegna della merce, poiché in questo caso non avrebbe generato alcun valore aggiunto per il consumatore, che poteva infatti concludere la transazione comodamente in qualsiasi piattaforma web; piuttosto gli Apple Stores dovevano fare in modo di invitare le persone a provare il prodotti e indurli ad entrare a far parte della community.
Avete mai notato che in tutti i negozi, gli schermi dei MacBook sono aperti a novanta gradi? Perché? In questo modo, per vedere il computer siete costretti a toccarlo e a regolarvi lo schermo, così da capire qual è l'inclinazione più adatta a voi; inoltre tutti i dispositivi sono

connessi 24 ore su 24 ad Internet, consentendo così ai clienti di provare il prodotto come se fosse già loro. Tutto negli Apple Store è pensato per far entrare in contatto gli utenti con i prodotti.
Con l'introduzione dell'e-commerce poi, Apple ha capito che i consumatori stavano iniziando a diventare più propensi verso gli acquisti online piuttosto che in negozio, ed ha dovuto pensare ad un modo per invogliarli a entrare negli store; ha integrato perciò il canale online Apple.com, dove si possono effettuare gli acquisti, con gli Apple Store, nel quale facilmente ritirare i prodotti acquistati, riducendo i tempi di attesa alla cassa e nel 2011 ha migliorato questo servizio, consentendo ai clienti di comprare i prodotti con gli iPhone e iPad, scannerizzando i bar code presenti in negozio.
Successivamente, grazie allo sviluppo di un'applicazione per gli smartphone, ha reso disponibile un ulteriore servizio per i fan di iOS: ogni volta che il cliente entra in un Apple Store e si connette al Wi-Fi, ha la possibilità di sapere quanti sono i clienti in coda d'attesa per l'assistenza, quali sono i workshop disponibili e molto altro, tutti grazie ad una semplice app.

Queste sono solo alcune delle numerose features digitali che sono state inserite negli store di questo grande player e che lo hanno aiutato a raggiungere il successo che ha oggi; recentemente, Apple ha deciso di rinnovarsi ulteriormente, ma con una logica differente.

Con l'apertura dei nuovi flagship store, sono state introdotte due grandi novità: la prima riguarda il cambiamento del nome del negozio, passando da Apple Store, a semplicemente *Apple*.
La seconda invece attiene ad un cambiamento fisico del layout del negozio; sono stati messi a disposizione infatti più sedie e tavoli, un cambiamento radicale rispetto all'allestimento precedente, composto solo da i classici ed emblematici tavoli in legno, ormai diventati simbolo del brand Apple.
Portando ad esempio il nuovo store di San Francisco, si può capire cosa rappresentino per l'azienda questi cambiamenti.

Fig. 11 *Flagship store di Apple a San Francisco*

La scelta di inserire più posti a sedere per i clienti che visitano gli store, nasce dall'idea di voler comunicare l'immagine di una *comunità*, dove le persone possono incontrarsi con gli amici, accedere al Wi-Fi gratuito e controllare la casella di posta elettronica, come se fossero a casa, o seguire i workshop che Apple mette a disposizione, tutto in estrema tranquillità e circondato dallo staff di Apple, al quale chiedere consigli.

Il cambiare nome è quindi un modo per comunicare l'evoluzione del negozio che come dice Angela Ahrendts, attuale senior vice presidente del retail, non è semplicemente un restyling, ma un cambiamento dello scopo e del ruolo che ha nella comunità, poiché con i loro prodotti intrattengono e educano i visitatori.

In questo caso non si tratta solo di un'evoluzione verso il digitale, già sperimentata da Apple durante la sua storia, ma di ricreare un ambiente familiare per il consumatore, cambiando gli schemi tradizionali di vendita, cioè operando, citando Steve Jobs, con una logica di tipo "Think Different".

3.5 Le aziende a confronto: una sintesi

Dopo aver analizzato questi tre casi aziendali e capito come abbiano reagito ai cambiamenti avvenuti sul mercato, è facile notare come alcuni abbiamo intrapreso una strategia focalizzata sul digitale, appoggiando la sua conseguente evoluzione e come invece altri abbiamo preferito

rafforzare quelli che rappresentano i valori e la storia, elementi dunque alla base del loro successo.

Dopo aver analizzato nello specifico come operano Benetton, Zara e Apple a livello internazionale, si propone di seguito un'analisi delle caratteristiche degli store, sia a livello quantitativo, dunque di numero dei negozi presenti nel mondo, sia a livello qualitativo, valutando la capacità comunicative attraverso i canali social e il sito di vendite online.

	N° store nel mondo	**N° di paesi**	**Sito e-commerce**	**Canali social utilizzati**
BENETTON	circa 5000 negozi, di cui 85	120 paesi	Si	Instagram, Twitter, Facebook, Pinterest, Youtube, VKontakte
ZARA	2213 negozi	93 paesi	Si	Instagram, Twitter, Facebook, Pinterest, Youtube
APPLE	circa 450 negozi	21 paesi	Si	Twitter, Facebook

Fig. 12 *Tabella di confronto*[9]

Dalla tabella si evince la differenza strategica già in precedenza evidenziata; Benetton, risulta essere la realtà che più, rispetto agli altri due casi presi in analisi, ha scelto di operare secondo una logica capillare, con la presenza in numerosi paesi del mondo.

I circa 90 negozi di proprietà, rappresentano quel cambiamento che negli anni Benetton ha voluto intraprendere, creando quelli che in questo capitolo sono stati descritti come gli store

[9] **Fonti tabella**

Per Zara: https://www.inditex.com/en/brands/zara

Per Benetton: http://www.benettongroup.com/it/gruppo/business/presenza-mondo/ http://www.corriere.it/economia/finanza_e_risparmio/notizie/benetton-ora-si-fa-tre-united-colors-nuovi-soci-a590244a-a160-11e4-8f86-063e3fa7313b.shtml

***Per** Apple*: https://www.apple.com/retail/storelist/ https://www.thebalance.com/g00/apple-retail-stores-global-locations-2892925?i10c.referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.it%2F

"On Canvas", allocati tra grandi città nel mondo quali Milano, Lisbona, New York, Washington e Parigi.
Questa scelta, segue la volontà del Gruppo di raggiungere e creare il maggior numero di touch point con i suoi clienti, capacità che è riflessa anche dal numero di social network attivi; notevole è anche la scelta di utilizzare un canale russo, evidentemente rappresentante parte proattiva del suo mercato internazionale.
Anche Zara, già descritto come uno tra i migliori competitors di Benetton, ha scelto di adottare un approccio digitale con i suoi clienti e di distribuire i suoi stores in più paesi possibili, raggiungendo ad oggi quasi il 80% della presenza dell'azienda di Treviso.
Apple al contrario ha deciso di creare una community, con un minor numero di negozi a livello internazionale, che riflette non solo le caratteristiche del settore, ma anche la politica dell'azienda, di un prodotto ricercato e di qualità; dal punto di vista dei social, la realtà creata da Jobs è scarna, ma questo non è di certo un punto a suo svantaggio.
Dal 2009, l'azienda utilizza un account Twitter principalmente allo scopo di pubblicizzare nuove app o caratteristiche dei prodotti, ma recentemente, nel 2016, è stata aperto un ulteriore account di questo social, il profilo Apple Support, per fornire un servizio di supporto ai clienti per i problemi con i dispositivi.
Sia la pagina Facebook che quella iniziale di Twitter, presentano comunque scarsa attività rispetto a quelle dei principali concorrenti e ciò non sta a significare che Apple non abbia contenuti da condividere, piuttosto che non ha bisogno di un social media approach "aggressivo"; rispetto agli altri players che devono creare una strategia social per promuovere e annunciare il lancio di nuovi prodotti e coinvolgere i consumatori tramite i classici network, Apple lo fa già con i suoi portali e le sue comunità.
Vi è infatti un apposito portale dedicato alle community, in cui il cliente seleziona il prodotto a cui è interessato, individuando tutti i gruppi esistenti e nei quali può scrivere o ricevere recensioni e consigli sui vari dispositivi.
Recentemente Apple ha deciso di sviluppare una nuova un'app social, simile ad una già di successo, Snapchat, allo scopo di aumentare le interazioni e i contatti con i suoi clienti; se questa sia una strategia vincente, lo decideranno solamente i suoi consumatori e gli Apple addicted.

Sicuramente saranno tre realtà che sapranno reagire alle novità e a rimanere competitive dato che, tutte presentano un sito e-commerce, ben studiato, attrattivo e soprattutto comprensibile per i clienti, che sarà ciò che gli garantirà una buona base, per svilupparsi in prospettiva delle future evoluzioni del mercato sempre più digitale.

CONCLUSIONI

Nell'era della *digital transformation*, l'elemento che sarà necessario per affrontare tutti i competitor e che non deve essere sottovalutato, sarà il servizio offerto al cliente, che se progettato e offerto adottando la logica omnicanale, sarà sicuramente ciò che farà la differenza.

La digital transformation non rappresenta una semplice trasformazione o un aggiornamento delle tecnologie insite negli store, ma piuttosto di un'opportunità che viene data alle imprese per rinnovare e potenziare i servizi aggiuntivi che già offrono.

Di conseguenza, elemento cardine del retail 4.0, termine con il quale si intende la recente evoluzione della distribuzione, sarà l'Internet of Things, che consente di portare sia all'interno che all'esterno dei negozi un servizio intelligente, ottimizzando tutta la gestione delle informazioni; tramite queste tecnologie, cosiddette abilitanti, sarà possibile realizzare una personalizzazione del servizio nei confronti dei clienti, obiettivo al quale punta il retail 4.0.

Nei tre capitoli è stata affrontata solo la recente evoluzione nel retail, ma quali sono gli step che si sono susseguiti, per arrivare dove siamo ora, nella storia del commercio?

La prima traccia di retail si ha all'inizio del XX° secolo, quando si sviluppa l'idea del sistema self-service in negozio, dove i consumatori scelgono in autonomia i prodotti, mostrando alla fine della spesa tutti gli acquisti ad un commesso, incaricato di calcolare l'ammontare e eseguire la transazione.

Clarence Saunders, è l'uomo che nel 1916 ha avuto l'intuizione di rimodernare gli store, pensando di dotare il negozio di scaffali, che disposti secondo una determinata regola, avrebbero creato una sorta di percorso all'interno del negozio; la rivoluzione all'epoca consisteva proprio nel fatto che i consumatori potessero scegliere e prendere i prodotti in autonomia, vedendo e valutando i differenti prezzi, esposti nello scaffale, senza bisogno di consultare un commesso.

Nel 1917 questa idea venne applicata dal distributore Piggy Wiggly, che ha fatto da pioniere nel mercato, probabilmente con quello che noi oggi definiremmo, il primo concept store.

Intorno al 1960, il grande distributore *Walmart* fece un passo avanti: l'idea che diede vita al *retail 2.0*, era l'ottimizzazione dello spazio nello shop e dei processi di gestione di tutti i flussi dei prodotti; di lì a poco sarebbero nati infatti i sistemi tecnologici RFID per tracciare i prodotti, che hanno consentito un aumento dell'efficienza e della produttività, insieme anche ad una riduzione dei costi di gestione, e lo sviluppo dei totem e chioschi interattivi.

Alcune delle tecnologie che vennero sviluppate, rimasero però inutilizzate per molti anni,

questo a causa dell'arretratezza sia della clientela, sia del mercato, che non erano ancora pronti per affrontare dei cambiamenti.

Una grande evoluzione si ebbe nel 1995, quando Jeff Bezos fondò una tra le più grandi aziende per la vendita online, che ancora oggi noi conosciamo come *Amazon*.

L'idea iniziale era solamente quella di vendere dei libri, ma che ben presto di espanse a macchia d'olio verso molte altre categorie; ciò che Besos voleva ottenere da questa idea, era una diminuzione dei costi di distribuzione e al contempo un aumento della disponibilità dei prodotti, ma ben presto ottenne molto più di questo.

Amazon infatti, oltre ad essere una piattaforma e-commerce, con un ammontare infinito di clienti provenienti da tutto il mondo, è riuscito anche a portare il metodo del passaparola online: rendendo visibili opinioni e commenti, che i consumatori rilasciano dopo gli acquisti effettuati nella piattaforma, si genera un flusso di informazioni che gli stessi consumatori utilizzano come parametri per effettuare la scelta del prodotto.

Ad Amazon sono state rivolte molte critiche per il design e la grafica del sito, troppo semplice per una piattaforma così di successo, ma il pioniere dell'e-commerce ha risposto che, piuttosto che puntare sull'aspetto estetico, ha scelto di investire in funzionalità e essenzialità, per rendere la shopping experience intuitiva e semplice per il consumatore; tale strategia ha segnato una nuova era nel commercio, quella del *retail 3.0*.

Il 2010, come descritto nel primo capitolo, ha segnato un cambiamento nel comportamento del consumatore, che ha sviluppato la capacità di "dividersi" tra fisico e digitale; è qui che entra in gioco il *retail 4.0* e il concetto di distribuzione omnicanale.

Il negozio si trasforma, integrando tecnologie intelligenti per sviluppare, come si diceva all'inizio del capitolo, un servizio personalizzato e unico per i clienti; McKinsey, società di consulenza manageriale, ha evidenziato in una sua ricerca, quali saranno i trend collegati al retail 4.0, ai quali le imprese dovranno porre attenzione e dai cui prendere spunto per svilupparsi:

- *Shopping Experience omnicanale*

  I consumatori ricercheranno nello shopping sempre nuove esperienze, che saranno mutevoli; i retailer dovranno perciò proporre delle offerte tali da non deludere le aspettative createsi.

- *Big Data Management*

  Tracciare e analizzare i dati sarà fondamentale per tutte le imprese: raccogliere le informazioni provenienti da ogni touchpoint attivato e la successiva gestione, consentirà alle imprese di progettare una strategia di lungo periodo per riuscire al meglio nella realizzazione di un'ottima customer journey.

- *Logistica smart*

  Sarà necessario, sempre nell'ottica omnicanale, riorganizzare i trasporti e le consegne, per assicurare un servizio efficace, sia nei confronti dei clienti, che dei fornitori; l'ultima frontiera brevettata da Amazon e recentemente anche da UPS, cioè la consegna via droni, ha già segnato quale saranno i possibili sviluppi futuri.

- *Sviluppo di nuove skill crossfunzionali e crossmediali*

  Per riuscire ad agire e operare in un contesto in continua evoluzione, sarà necessario sviluppare nuove competenze, tali da consentire di riuscire a comprendere le possibili future evoluzioni e i cambiamenti nelle preferenze e nei comportamenti del mercato.

- *Sviluppo di nuovi criteri di scelta dei prodotti e servizi*

  Non sarà più solo il prezzo ad essere il driver della scelta per i consumatori, ma soprattutto la qualità che i retailer sapranno offrire al mercato, a fare la differenza in un mondo sempre più informato.

L'omnicanalità quindi ad oggi non rappresenta una certezza, ma una continua sfida per i retailer di tutto il mondo; come si è visto le evoluzioni posso avvenire da un momento all'altro, a seguito di qualche shock o innovazione nel mercato, ma sicuramente, la scelta di investire e pensare "in digitale", costituirà un'efficace metodo per affrontare questa sfida.

BIBLIOGRAFIA

BADIA E., 2017. *Zara. Come si confeziona il successo.* 2° ed. Milano: Egea

CASTALDO S., 2001. *Retailing & innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*. 1° ed. Milano: Egea

COSTA, GIANECCHINI, 2013. *Risorse umane*. 3° ed. Milano: Pearson Italia

GOLIZIA D., 2016. *Fashion business model. Strategie e modelli delle aziende di moda.* 1° ed. Milano: Franco Angeli editore

KOTLER, ARMSTRONG, ANCARANI, COSTABILE, 2015. *Principi di marketing*. 15° ed. Milano: Pearson Italia

SACERDOTE, E., 2017. *Retailization. Sfide, scenari e strategie del retail nel lusso-moda.* 2° ed. Milano: Franco Angeli editore

VIANELLO S., FERRANDINA A., 2017. *Il marketing omnicanale: tecnologie e marketing a supporto delle vendite*. 1° ed. Milano: Franco Angeli editore

SITOGRAFIA

www.marketrevolution.it

www.osservatori.net

www.forbes.com

www.businessinsider.com

www.ansa.it

www.benettongroup.com

www.ninjamarketing.it