



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**FASHION RETAIL:
EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE DISTRIBUTIVE
PRIMA, DURANTE E DOPO LA PANDEMIA**

RELATORE:

CH.MO PROF. ROCCO LORENZO

LAUREANDO/A: ZANIN LUCA

MATRICOLA N. 1113164

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

INDICE

1. INTRODUZIONE
2. PRIMA DELLA PANDEMIA
 - 2.1 LE TECNOLOGIE SELF SERVICE
 - 2.1.1 SMART MIRRORS
 - 2.1.2 UTILIZZO DELLO SMARTPHONE
 - 2.2 DAL MULTICHANNEL ALL'OMNICHANNEL RETAILING
 - 2.2.1 MULTICHANNEL RETAILING
 - 2.2.2 CARATTERISTICHE DELL'OMNICHANNEL RETAILING
 - 2.2.3 STRATEGIE PER L'OMNICHANNEL RETAILING
3. DURANTE LA PANDEMIA
 - 3.1 CAMPIONE
 - 3.2 DPCM 11 MARZO
 - 3.3 PROMOZIONI E STRATEGIE SUCCESSIVE
 - 3.4 RIAPERTURA
 - 3.5 RISULTATI E LIMITI
4. DOPO LA PANDEMIA
 - 4.1 CRESCITA DELL'E-COMMERCE
 - 4.2 PROSPETTIVE ECONOMICHE
 - 4.3 PREOCCUPAZIONI PER LA SALUTE
 - 4.4 IMPORTANZA DEL PERSONALE
 - 4.5 RIORGANIZZARE LA SUPPLY CHAIN
 - 4.6 CONTAGIO IN RISALITA
5. CONCLUSIONE
6. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

1. INTRODUZIONE

L'evento più rilevante e significativo della prima metà del 2020 è stato senza dubbio la pandemia di Coronavirus che ha colpito il mondo intero. Questa ha avuto inizio in Cina alla fine del 2019 e nei mesi successivi è arrivata nel resto del mondo. Anche l'Italia ha dovuto affrontare questa crisi sanitaria e, con il numero dei casi in continuo aumento, si è resa necessaria l'adozione di alcune misure al fine di contenere la crescita della curva dei contagi. Queste misure si sono concretizzate in quello che è stato definito "lockdown", cioè la progressiva chiusura per alcune settimane delle attività prima commerciali e poi anche industriali dei settori ritenuti non essenziali, oltre a molte limitazioni agli spostamenti delle persone dal proprio domicilio. Questa pandemia ha quindi provocato forti conseguenze sia sul piano economico, con la sospensione delle attività produttive, sia sul piano sociale in quanto ha avuto un forte impatto sulla vita quotidiana delle persone, per cui le abitudini e i comportamenti hanno subito un cambiamento improvviso e che era difficile da prevedere. Questo elaborato si pone quindi l'obiettivo di evidenziare quali siano state le principali conseguenze che la pandemia ha comportato per uno dei settori più colpiti, quello del commercio al dettaglio, con una particolare attenzione al fashion retail. Per fare ciò si è deciso di partire da un'analisi della letteratura degli ultimi anni riguardante i trend e le principali dimensioni di sviluppo e di innovazione di questo settore e, in particolare, si è analizzato l'impatto che le innovazioni tecnologiche più recenti e significative stanno avendo sulle decisioni dei retailer riguardo all'integrazione dei servizi nelle loro strategie e come il coinvolgimento sempre maggiore dei consumatori nell'erogazione di questi stia portando i clienti sempre più ad essere considerati come coproduttori del servizio stesso. Si è verificato quindi come questo stia spostando il settore del retail da un'ottica ormai ampiamente consolidata di multicanalità ad una emergente di omnichannel retailing, un'evoluzione dell'approccio multicanale in cui i vari canali sono perfettamente integrati tra di loro e l'esperienza del consumatore può avvenire senza soluzione di continuità nel passaggio da un canale ad un altro. Successivamente si è deciso di analizzare come alcuni negozi hanno reagito alla crisi sanitaria nei primi mesi del 2020 e quali siano state le strategie adottate durante il periodo di sospensione dell'attività dei negozi fisici. Questo argomento è stato trattato scegliendo un campione di 18 negozi di abbigliamento che operano nel comune di Vicenza e in alcuni comuni limitrofi e andando quindi a vedere quali sono state le decisioni prese al momento della chiusura avvenuta in data 11 marzo, i cambiamenti che questi retailer hanno apportato alle loro strategie nei giorni e nelle settimane successivi e come questi siano tornati a riprendere l'attività nei negozi fisici alla fine del periodo di lockdown, avvenuto il 18

maggio e quindi durato poco più di 2 mesi. Si è deciso infine di concludere questo elaborato con un'analisi degli scenari futuri e delle possibili strategie che i retailer dovrebbero adottare nei mesi successivi alla riapertura. Attraverso alcuni dati sui cambiamenti delle abitudini dei consumatori e sui livelli di fiducia di questi ultimi nei confronti dell'economia, si andranno ad analizzare le conseguenze che la pandemia ha avuto a livello economico e sociale e come questa abbia contribuito ad accelerare in modo significativo i processi innovativi che erano già stati avviati in precedenza. Particolare attenzione sarà dedicata anche alla preoccupazione per la propria salute che i consumatori nutrono ancora nonostante il picco della fase emergenziale sia stato superato e quali sono le decisioni che i retailer possono prendere per assicurare i loro clienti riguardo a questo tema così importante in questo periodo.

2. PRIMA DELLA PANDEMIA

Le attività di retail negli ultimi anni hanno subito una forte trasformazione, con un'economia ricca di informazioni, il rapido sviluppo di tecnologie digitali e la ricerca di soluzioni creative nella produzione dei servizi che stanno determinando un cambiamento nei modi in cui i consumatori utilizzano prodotti e servizi (Bacile, Ye e Swilley, 2014). Proprio i servizi sono diventati uno strumento fondamentale per aggiungere valore al prodotto, infatti lo sviluppo tecnologico, driver principale di innovazione nell'economia moderna secondo Pantano, Priporas e Dennis (2018), si riflette in un incremento della domanda di innovazioni nei servizi, tanto che Ordanini e Parasuraman (si vedano Pantano, Priporas e Dennis, 2018) affermano che anche le aziende orientate a una produzione di tipo maggiormente tradizionale stanno cambiando la propria logica da una di tipo principalmente manifatturiero a una in cui dominano i servizi. Questo ha imposto un cambiamento alle attività di marketing che hanno spostato il loro focus dai beni tradizionali ai servizi, mettendo in risalto il ruolo del consumatore come coproduttore del servizio stesso (Chathoth et al., 2013). Questa nuova visione della gestione dei servizi e delle attività di marketing ha inevitabilmente comportato dei cambiamenti anche al processo di retail, per cui i retailer devono sviluppare capacità ad hoc per integrare le proprie conoscenze e capacità già sviluppate con quelle che emergono dall'interazione con i consumatori. Questo al fine di sviluppare nuovi servizi customizzati che sono in grado di soddisfare meglio le esigenze dei consumatori anche in ragione del coinvolgimento del consumatore stesso nella produzione del servizio (Ngo e O'Cass, 2013).

2.1. LE TECNOLOGIE SELF SERVICE

I cambiamenti presentati hanno comportato un maggiore utilizzo delle tecnologie self service che, da un punto di vista manageriale, aiutano nella riduzione dei costi operativi e nell'erogazione del servizio. Tuttavia, come dimostrato da Demirkan e Spohrer (2014), i consumatori mostrano un crescente interesse verso esperienze piacevoli nel punto di vendita e non è detto che derivino un'utilità positiva dall'utilizzo di queste tecnologie, che dipendono invece dall'impatto che hanno sulla qualità del servizio rispetto ad uno erogato dal personale. La loro efficacia potrebbe manifestarsi maggiormente negli ambienti retail più tradizionali, dove spesso il consumatore si sente scoraggiato in termini di disponibilità di prodotti, di inadeguatezza dei servizi (come per esempio lunghi tempi di attesa alle casse o per l'assistenza del personale) o anche di design e layout del punto di vendita. Queste inefficienze possono spingere i consumatori ad effettuare il servizio per conto proprio al fine di ridurre il

tempo totale impiegato, ma per fare ciò si aspettano di trovare nuovi strumenti, che siano adeguati per aiutare il loro processo di ricerca e decisione, per ottenere una rapida risposta alle loro richieste e ridurre i tempi d'attesa ma anche per intrattenerli lungo tutto il processo (Pantano e Viassone, 2014). A questo scopo si stanno adottando in misura sempre maggiore tecnologie nuove all'interno dei punti di vendita e esempio di ciò nell'ambito del fashion retail sono gli smart mirrors.

2.1.1. SMART MIRRORS

Anche chiamati specchi virtuali, questo tipo di tecnologia consiste in uno specchio interattivo che sfrutta i progressi nell'ambito della realtà aumentata, la quale viene definita da Olsson et al. (2013, p.288) come “una tecnologia che permette di combinare la realtà e le informazioni digitali generate da un computer all'interno del campo visivo dell'utente in modo che appaiano come un unico ambiente”. Le aziende specializzate in questo ambito (come ad esempio MagicMirror) producono chioschi digitali che possono assolvere varie funzioni: oltre che come semplice specchio, questo può fungere anche da totem multimediale per visualizzare il catalogo dei prodotti disponibili o come digital signage (segnaletica digitale) oppure è utilizzabile per il self checkout per il pagamento dei prodotti acquistati. Ma è proprio nel fashion retail che questa tecnologia viene sfruttata in modo particolarmente efficace grazie alla possibilità di sovrapporre un vestito all'immagine riflessa del cliente, permettendogli così di provare vari capi senza doverli fisicamente indossare. Questo (come anche altri strumenti self service diffusisi negli ultimi anni) non ha solo un impatto positivo sull'esperienza del cliente ma comporta anche numerosi vantaggi per il retailer, che oltre all'ovvio risparmio in termini di costi del personale può trarre beneficio dall'analisi dei dati delle interazioni dei clienti con questi chioschi, come ad esempio il numero di visualizzazioni di video o di pubblicità o il tempo medio delle singole interazioni.

2.1.2. UTILIZZO DEGLI SMARTPHONE

Quella che è probabilmente la principale innovazione tecnologica degli ultimi anni e che ha avuto il maggior impatto sulla vita delle persone è lo smartphone, che da oggetto di lusso quale era all'inizio è diventato in poco tempo uno strumento della vita quotidiana: secondo i dati Censis del 2019 in Italia la diffusione nella popolazione è del 75,7% (contro il 15% del 2009), e questa percentuale aumenta se si guarda alle fasce più giovani, dove arriva all'89,8% per le persone tra i 14 e i 29 anni e addirittura al 94,6% nella fascia tra i 30 e i 44 anni. Ma anche tra le persone con più di 65 anni questo strumento sta guadagnando popolarità e è arrivato ad un tasso di adozione del 38,2%. Questa così ampia diffusione permette ai retailer

di integrare con facilità alcune tecnologie che sfruttano gli smartphone nelle proprie strategie di vendita. È questo il caso dei servizi location-based, quei servizi cioè che sfruttano l'integrazione all'interno dello smartphone di tecnologie per il rilevamento della posizione geografica o della prossimità di un dispositivo per lo scambio di informazioni. Una di queste tecnologie è il GPS (acronimo di Global Positioning System), che offre la possibilità ai retailer di concentrare le proprie campagne di marketing sui consumatori per cui possano essere geograficamente rilevanti (Farrelly, 2012). Dal punto di vista dei consumatori invece, è usata in particolare per scrivere o consultare le recensioni di negozi, ristoranti e altre attività tramite applicazioni mobili quali Google Maps o Tripadvisor che permettono anche di creare una connessione tra retailer e consumatore, con il valore aggiunto che è il consumatore stesso a ricercare questo coinvolgimento (McCormick et al., 2014). Inoltre, secondo un'indagine di Farrelly (2012) su un campione di 78 persone, l'84,1% ha affermato di aver usato almeno una volta nel mese precedente i servizi GPS per trovare negozi e attività vicine. Una tecnologia che invece sfrutta la prossimità di un dispositivo e che è particolarmente utilizzata proprio in un'ottica di self service è quella dei codici QR, un metodo usato dai retailer per integrare le proprie comunicazioni offline con quelle online. Simile ai codici a barre, questa tecnologia consiste in un codice che può essere scansionato con la fotocamera grazie ad un'applicazione sullo smartphone e che rimanda ad un contenuto online che presenta le informazioni sul prodotto o addirittura ne permette l'acquisto tramite il canale dell'm-commerce, che sempre più retailer stanno integrando nelle loro strategie distributive, anche all'interno dei propri negozi fisici. Infatti, secondo lo studio della Casaleggio Associati sull'e-commerce in Italia, su un fatturato totale di 48,5 miliardi di € relativo all'e-commerce italiano nel 2019, la percentuale delle transazioni avvenute attraverso il canale mobile è del 43,5%, corrispondente a circa 21 miliardi di €. Questa percentuale è cresciuta di molto rispetto all'anno scorso, quando era al 34%, ma la crescita si nota soprattutto nel confronto rispetto al 13% di 5 anni fa, quando il fatturato totale dell'e-commerce era di 24,1 miliardi di € e quindi le transazioni nel canale mobile generavano fatturato per 3 miliardi di €.

2.2. DAL MULTICHANNEL ALL'OMNICHANNEL RETAILING

Come visto finora, i recenti progressi tecnologici nei dispositivi mobili e nella realtà aumentata stanno rendendo sempre più sottile il limite tra retail tradizionale e online, permettendo ai retailer di interagire con i consumatori tramite vari punti di contatto ed esporli a un ricco mix di informazioni sensoriali offline e di contenuti online (Brynjolfsson, Hu e Rahman, 2013). Questi progressi, come anche i cambiamenti dell'ambiente economico che hanno portato a una maggiore competizione all'interno dei mercati e a una crescente

globalizzazione, hanno comportato la crescita dell'omnichannel retailing come evoluzione dell'approccio multicanale.

2.2.1. MULTICHANNEL RETAILING

Per multichannel retailing si intende la possibilità per il consumatore di effettuare il proprio processo d'acquisto sia tramite canali online (computer o smartphone), sia tramite canali offline (negozi fisico, telefono o catalogo). I consumatori stanno diventando sempre più sofisticati nell'uso dei differenti canali per cui si aspettano da parte del retailer la capacità di creare un'esperienza coerente tra i vari canali. Questo comporta numerose sfide, identificate da Rosenbloom (2007) nelle seguenti: creare sinergie tra i canali, costruire alleanze strategiche, trovare il mix di canali ottimale, creare un vantaggio competitivo sostenibile, oltre a un incremento della complessità delle strategie in termini di prezzi, brand e comportamento dei consumatori. Oh et al. (2012) hanno invece costruito un modello per misurare il potenziale di un'offerta multicanale attraverso sei dimensioni di integrazione dei canali retail: pubblicità e inserzioni, disponibilità delle informazioni sulle transazioni online e offline tra i vari canali, coerenza delle informazioni su prezzi e prodotti tra i canali, accesso trasversale alle informazioni, possibilità per il consumatore di definire il canale di consegna o ritiro del prodotto e del pagamento, accesso al servizio clienti qualunque sia il canale scelto.

2.2.2. CARATTERISTICHE DELL'OMNICHANNEL RETAILING

Come detto, l'omnichannel può essere considerato un'evoluzione del concetto multicanale integrato e al momento è uno dei driver più importanti della crescita del retail: questo infatti può agire da elemento di vantaggio competitivo in quanto è stato stimato da una ricerca di IDC Retail Insights del 2010 (si vedano McCormick et al., 2014, p.64) che i consumatori omnichannel arrivano a spendere fino al 20% in più delle loro controparti multichannel.

L'omnichannel retailing consiste in una avanzata integrazione tra i vari canali che consenta al consumatore di avere un'esperienza senza soluzione di continuità nonostante l'utilizzo di vari canali e di dispositivi per accedervi. McCormick et al. (2014) elencano i principali elementi che caratterizzano questo approccio retail, che sono:

- Utilizzo simultaneo dei canali: sta diventando sempre più comune tra i consumatori l'utilizzo in contemporanea di più canali per lo shopping, e questo diventa evidente soprattutto nelle fasce più giovani;
- Connettività: il consumatore connesso ha la volontà di sfruttare vari canali retail attraverso mezzi digitali, prendendo loro stessi il controllo della loro esperienza d'acquisto e comportando un ambiente retail agile e che metta al centro il cliente;

- **Visione unitaria del cliente:** le aziende che sfruttano vari canali devono avere tra questi un elevato grado di condivisione dei dati sui clienti in modo da generare una profilazione più accurata e avere così una visione unitaria di tutte le sue interazioni;
- **Continuità:** l'esperienza del cliente nell'ambiente retail dovrebbe essere senza soluzione di continuità in quanto questo genera lealtà nei consumatori e incoraggia un aumento della spesa
- **Coerenza:** è la caratteristica più importante in quanto il consumatore non è spaventato dal cambiare brand o retailer nel caso di una esperienza inadeguata in un canale, la quale verrà proiettata anche sugli altri canali e la mancanza di coerenza tra i canali produce una immagine negativa del retailer, ma al contrario un elevato grado di coerenza permette al consumatore di muoversi in modo flessibile tra i canali e questi avrà una percezione positiva del retailer lungo tutta la sua esperienza d'acquisto.

2.2.3. STRATEGIE PER L'OMNICHANNEL RETAILING

Questo nuovo tipo di esperienza retail comporta la rottura di vecchie barriere come quelle geografiche o quelle legate all'ignoranza dei consumatori, che venivano sfruttate dai retailer per spingere la propria posizione nei mercati tradizionali, comportando così un cambiamento radicale nell'elaborazione delle strategie competitive. Secondo Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013), le nuove strategie che devono adottare i retailer per avere successo in questo nuovo ambiente retail devono quindi comprendere alcuni elementi come:

- **Prezzi attrattivi e cura dei contenuti:** il successo di un retailer come Amazon non risiede solo nei prezzi ma anche nell'attenzione con cui vengono presentati i prodotti, in modo che il consumatore non si perda in un mare di offerte. Inoltre le recensioni e gli altri contenuti generati dagli utenti sono ben curati e permettono al consumatore di interagire facilmente con Amazon mentre affronta il suo processo di decisione d'acquisto;
- **Sfruttare il potere dei dati e della profilazione:** l'omnichannel retailing permette di sfruttare una quantità maggiore di dati provenienti da canali social, mobili e anche fisici e grazie a questo comprendere non solo le transazioni dei consumatori ma anche le loro interazioni (visite ai negozi, "like" su Facebook e ricerche su internet), tanto che alcune aziende hanno già introdotto strumenti che usano la cronologia degli acquisti nei negozi fisici per personalizzare le pubblicità sui dispositivi mobili;
- **Evitare la comparazione diretta dei prezzi:** la facilità di ricerca può essere un beneficio per i consumatori, ma al contrario può risultare dannosa per i venditori, che dovrebbero mitigarne gli effetti adottando soluzioni come: prodotti con caratteristiche

distintive, apportando però cambiamenti che aggiungano valore per non infastidire il consumatore; esclusività, sviluppando partnership per la creazione di prodotti esclusivi non disponibili presso i concorrenti; bundles o pacchetti di prodotti, per cui possono essere usati dati storici sugli acquisti per trovare relazioni significative tra prodotti e elaborare quindi pacchetti attrattivi che non siano disponibili altrove;

- Imparare a vendere prodotti di nicchia: i retailer online conserveranno sempre un vantaggio rispetto ai negozi fisici nella vendita dei cosiddetti prodotti “Long Tail” o coda lunga, quelli cioè da cui si può trarre ricavo vendendo poche unità di moltissimi prodotti diversi, tuttavia la possibilità di trovare informazioni online sulle disponibilità di inventario dei negozi locali sta facendo svanire il vantaggio che i retailer online avevano sui prodotti cosiddetti “Middle Tail”, quelli cioè a metà tra i Long Tail e i best seller e che sono disponibili nei negozi locali ma che non hanno un’elevata domanda;
- Enfatizzare la conoscenza del prodotto: come visto, l’omnichannel retailing permette ai consumatori di accumulare conoscenza di un prodotto in un canale e completare l’acquisto tramite un altro canale, per cui i retailer devono facilitare l’integrazione di canale condividendo la conoscenza attraverso tutta la loro piattaforma per attrarre coloro che preferiscono acquistare da canali multipli, evitando però allo stesso tempo fenomeni di cannibalizzazione tra i brand prestando attenzione alla conoscenza che si estende da un brand a un altro;
- Stabilire switching costs: i retailer possono ridurre la competizione che devono affrontare stabilendo degli switching costs attraverso programmi che diano vantaggi e benefici ai consumatori più fedeli. Questi sono strumenti importanti per trattenere i clienti e mantenere allo stesso tempo buoni margini di ricavo, ma la differenziazione deve riguardare l’esperienza d’acquisto e non i prezzi;
- Accogliere la competizione: nel caso dei retailer che vendono prodotti di alta qualità o con bassi prezzi, questi possono ottenere dei vantaggi nel lungo periodo in quanto in un ambiente con bassi costi di ricerca e maggiore trasparenza possono essere individuati facilmente e rapidamente dai consumatori, i quali preferiranno acquistare da loro, mentre chi invece tenta di isolarsi dalla competizione potrà avere successo solo nel breve periodo. Inoltre l’esposizione alla competizione su scala globale costringerà i retailer a migliorare prodotti, servizi e prezzi e coloro che vendono prodotti inferiori o offrono servizi scadenti non saranno in grado di nascondersi.

Tuttavia, sempre secondo Brynjolfsson, Hu e Rahman, i cambiamenti nelle strategie dei retailer avranno ripercussioni anche sugli altri attori della catena del valore in quanto il limite

tra produttore e rivenditore diventa più sottile con l'aumentare delle collaborazioni tra le due parti, fino ad arrivare a possibili integrazioni a monte da parte del retailer o, viceversa, a valle da parte del produttore (e è questo secondo caso quello più comune nell'ambito del fashion retail). Inoltre, molti dei produttori su larga scala non potranno più farlo vista la crescente richiesta di merce customizzata ed esclusiva da parte dei consumatori e, di conseguenza, dei venditori. Infine, le catene di fornitura che generano maggior valore per il consumatore sono destinate a vincere nel lungo periodo e il maggior grado di trasparenza, oltre a velocizzare questo processo, produce anche un effetto di "chi vince prende tutto", per cui retailer e produttori devono trovare l'area in cui siano veramente i migliori.

3. DURANTE LA PANDEMIA

Nonostante l'importanza così rilevante delle innovazioni tecnologiche, l'evento che ha caratterizzato la prima metà del 2020 e che ha avuto un enorme impatto sulla vita quotidiana è stata l'epidemia da Coronavirus, successivamente classificata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come pandemia. Iniziata nella città cinese di Wuhan nel dicembre del 2019, l'area del contagio si è gradualmente allargata fino a raggiungere anche l'Italia, con i primi casi accertati il 19 febbraio dell'anno successivo. All'aumentare del numero dei contagi si è resa necessaria l'adozione di misure da parte del Governo allo scopo di contenere la diffusione del virus, misure che hanno preso corpo in alcuni decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri. In particolare il decreto emanato in data 11 marzo 2020 all'articolo 1 comma 1 stabilisce che "sono sospese le attività commerciali al dettaglio, fatta eccezione per le attività di vendita di generi alimentari e di prima necessità", eccezioni tra le quali figura anche il "commercio al dettaglio di qualsiasi tipo di prodotto effettuato via internet". Questo ha comportato la chiusura al pubblico della maggior parte delle attività retail, comprese quindi quelle del settore moda che saranno qui oggetto di discussione, lasciando tuttavia la possibilità ai retailer di continuare la propria attività di vendita attraverso il canale dell'e-commerce, come anche tramite telefono. Si è deciso quindi di analizzare un campione di 18 negozi di abbigliamento del comune di Vicenza e di altri comuni limitrofi per vedere quali sono state le strategie adottate per rispondere a questa fase emergenziale.

3.1. CAMPIONE

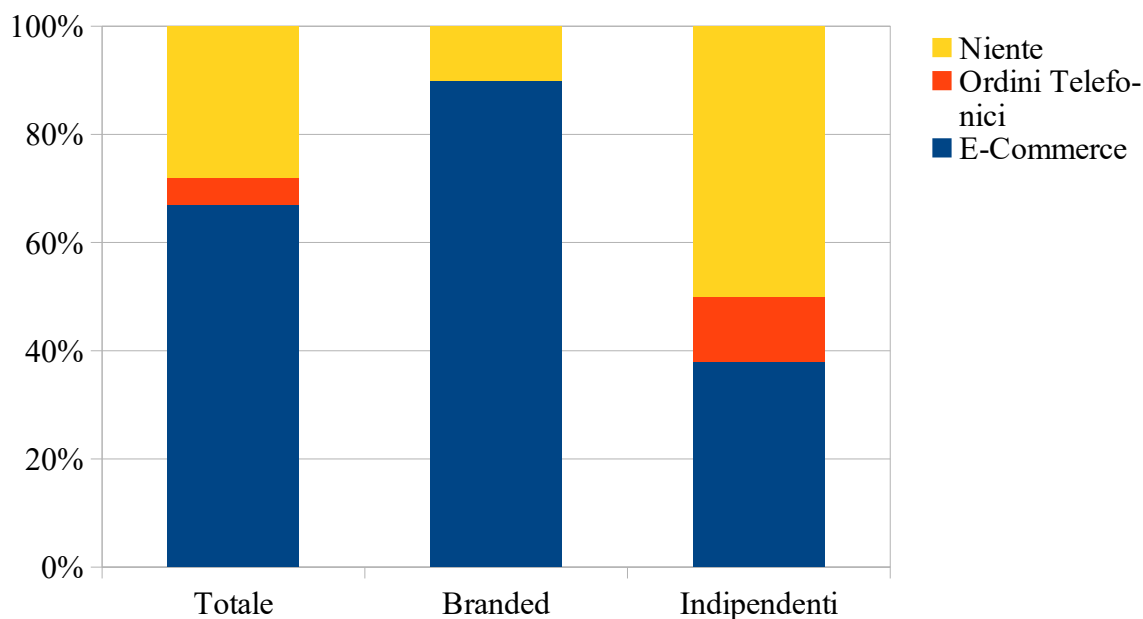
Il campione è stato scelto in modo da avere una rappresentazione sia dei negozi di un brand specifico o che siano presenti in varie città con numerosi punti vendita, sia dei negozi cosiddetti "indipendenti", che McCormick et al. (2014) classificano come quei negozi piccoli di dimensioni e con pochi punti vendita, che sono particolarmente diffusi in Francia e in Italia. La distribuzione per quanto riguarda questa misura di grandezza è di rispettivamente 10 e 8 negozi. Al fine di una analisi più accurata si è deciso inoltre di includere negozi di diverse categorie di abbigliamento, comprendendo quindi quelli che offrono prodotti di abbigliamento intimo o sportivo, oltre che di diverse fasce di prezzo. Il criterio principale con cui è stata operata la scelta del campione da analizzare è stata la presenza sul social network Facebook e l'utilizzo di questa piattaforma al fine di aggiornare i propri clienti sulle iniziative intraprese in questo periodo di sospensione dell'attività dei negozi fisici. Infatti, visti i limiti imposti alla possibilità di allontanarsi dal proprio domicilio, questa è stata l'unica fonte che offrì la

possibilità di verificare la veridicità sulle chiusure e sulle eventuali riaperture che si procede ad analizzare.

3.2. DPCM 11 MARZO

Come detto, il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'11 marzo ha decretato la chiusura di molte attività commerciali, comprese quelle di vendita di abbigliamento. Tuttavia alcuni negozi avevano annunciato già il giorno precedente la loro decisione di chiudere temporaneamente, sia per tutelare la salute propria e quella dei dipendenti, sia perché il numero di clienti in quei giorni era drasticamente diminuito anche alla luce dell'aumento del numero dei contagi e degli inviti a limitare gli spostamenti a quelli strettamente necessari. Questo elemento trova riscontro anche nel campione che si è deciso di analizzare, con 4 negozi che avevano annunciato la decisione di chiudere già nella giornata del 10 marzo. 2 di questi fanno parte del gruppo di negozi "indipendenti" mentre per gli altri 2, Intimissimi e Calzedonia, facenti entrambi parte dello stesso Gruppo Calzedonia, si è trattato di una decisione presa a livello aziendale e applicata ai negozi su tutto il territorio nazionale. Con l'annuncio della chiusura, 13 negozi del campione hanno sottolineato la possibilità per i clienti di continuare a fare i propri acquisti tramite altri canali, 12 dei quali tramite il canale dell'e-commerce e solamente uno tramite ordini telefonici. Da notare tuttavia come anche un altro negozio avesse un sito per lo shopping online ma non l'ha mai comunicato fino al 29 aprile, quindi con molto più di un mese di ritardo. Di particolare rilevanza è anche il confronto prendendo in modo distinto i due tipi di negozi presentati in apertura di questo capitolo: se per quelli di un brand specifico o con numerosi punti vendita, i negozi che hanno sottolineato la possibilità di acquistare tramite altri canali sono stati 9, con una percentuale quindi del 90%, i negozi "indipendenti" ad averlo fatto sono solo 4 (di cui 3 con e-commerce e 1 con ordini telefonici), con una percentuale del 50%, nettamente inferiore rispetto al primo gruppo, come si può osservare dalla rappresentazione dei dati in Figura 1.

Figura 1

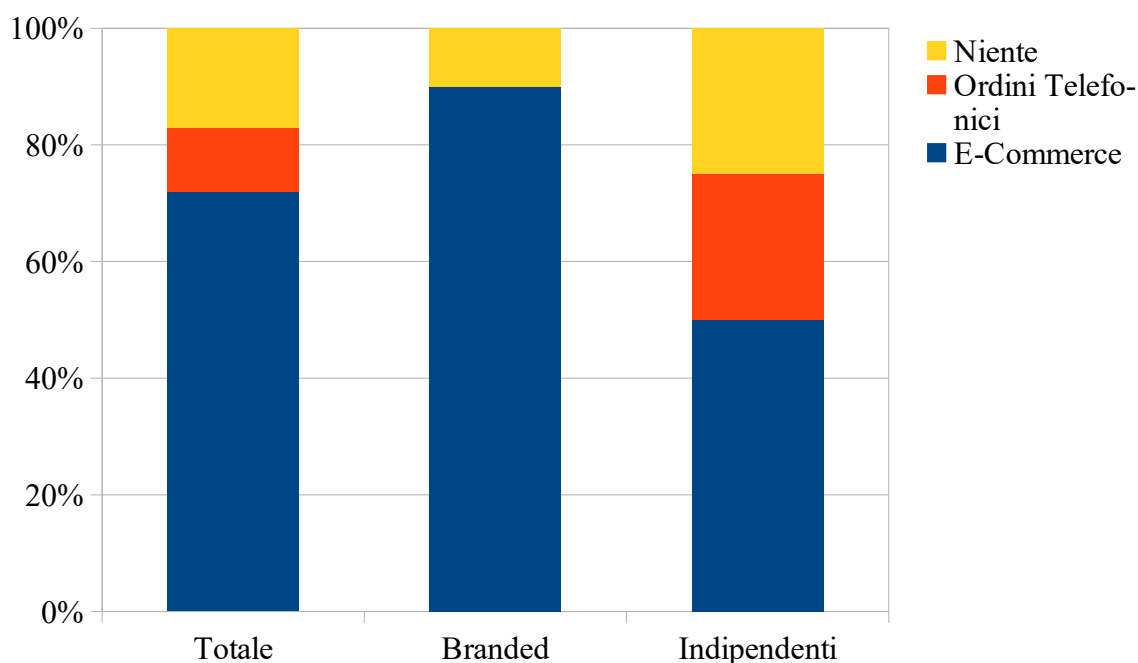


3.3. PROMOZIONI E STRATEGIE SUCCESSIVE

Tuttavia, limitarsi a comunicare ai propri clienti la possibilità di utilizzare un altro canale per i loro acquisti non è sufficiente per convincerli a prendere la decisione di cambiare canale, seppur temporaneamente. Infatti, per fare ciò numerosi retailer hanno deciso di ricorrere allo strumento delle promozioni: nel campione analizzato, sui 13 negozi che hanno spostato la loro attività su un altro canale, 8 hanno creato promozioni da subito o dai giorni immediatamente successivi alla chiusura. E in particolare le promozioni hanno riguardato per tutti questi il servizio di spedizione, che in 6 casi è stato reso gratuito senza condizioni, in 1 caso con la condizione di un minimo di spesa di 10€ e quindi relativamente basso, mentre l'ultimo negozio ha condizionato questa promozione all'iscrizione al loro programma di fedeltà. Dall'analisi del campione inoltre si può notare come solo dopo un po' di tempo alcuni negozi hanno cominciato ad offrire sconti ai clienti, con un ritardo che va da una settimana a più di un mese dopo la chiusura, e solo 4 negozi del campione hanno fatto ricorso a questa strategia. Con il perdurare di questa fase definita di "lockdown" molti retailer hanno però dovuto cambiare le loro strategie, in particolare chi aveva semplicemente chiuso senza dare la possibilità ai propri clienti di cambiare canale. Tra i 5 negozi del campione che ricadono in quest'ultima categoria, 2 hanno integrato nelle loro strategie un altro canale: in un caso si è scelto di creare un sito internet per l'e-commerce, nell'altro caso è stata implementata la possibilità di effettuare ordini tramite telefono. In entrambi i casi si è trattato di negozi cosiddetti "indipendenti", segnando quindi un'apertura di questi verso una strategia multicanale verso cui prima invece, come visto, erano più restii rispetto ai retailer di dimensioni maggiori. Questo si può osservare dalla Figura 2, che rappresenta l'elaborazione

dei dati rappresentati precedentemente, aggiornati con l'apertura dei nuovi canali. Un altro caso di offerta di servizi ai clienti è quello di un negozio che ha creato un servizio di assistenza alla vendita a distanza per i propri clienti sfruttando la possibilità di fare videochiamate tramite l'applicazione per smartphone Whatsapp. Unitamente alla possibilità offerta da questo negozio di effettuare i propri acquisti tramite il proprio sito di e-commerce e tramite la loro applicazione per l'm-commerce, oltre che tramite la piattaforma eBay, questo può essere ritenuto un approccio retail che tende ad una strategia di omnichannel retailing, andando quindi oltre quello che è l'approccio multicanale e presentando alcuni degli elementi principali dell'approccio omnichannel elencati da McCormick et al. (2014), come la connettività, la continuità e l'utilizzo simultaneo dei canali.

Figura 2



3.4. RIAPERTURA

Con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 10 aprile sono state incluse nell'elenco delle eccezioni alle attività che erano state sospese quelle di "commercio al dettaglio di vestiti per bambini e neonati". Nonostante il decreto producesse effetti a partire dal 14 aprile, un solo negozio ha sfruttato questa possibilità di riaprire limitatamente per la vendita di articoli per bambini, anche se nel periodo dal 16 al 25 aprile ha riaperto solo in alcuni giorni. All'annuncio della riapertura inoltre, il retailer non ha introdotto sconti sui prodotti ma ha istituito un'iniziativa benefica volta a destinare il 10% del fatturato di ciascuno dei punti vendita all'ospedale della rispettiva città. Solo successivamente altri negozi del campione hanno a loro volta riaperto per la vendita di prodotti per bambini e in particolare sono stati riaperti altri 4 negozi tra il 29 aprile e il 5 maggio. Con la diminuzione del numero

dei contagi e il superamento del picco della fase emergenziale, è stata avviata quella che è stata definita la “fase 2”, quella cioè in cui è iniziato un graduale allentamento delle misure prese nei mesi precedenti. In particolare, con il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 17 maggio è stata consentita la riapertura delle attività commerciali al dettaglio a partire dal giorno successivo, 18 maggio. Come successo durante la fase precedente, anche in occasione della riapertura sono stati pochi i retailer che hanno offerto sconti sui propri prodotti: nel campione analizzato infatti sono stati solamente 3, con 2 di questi che avevano offerto sconti anche durante il periodo in cui l’attività dei negozi fisici era stata sospesa. Anche in questa fase, inoltre, si conferma l’attenzione posta dai retailer per quanto riguarda l’offerta di servizi per i propri clienti con 3 negozi che hanno offerto la possibilità di prenotare un appuntamento, consentendo quindi sia di evitare la creazione di file all’esterno dei punti vendita causate dal contingentamento degli ingressi, sia di effettuare gli acquisti in sicurezza senza il rischio di contagio dovuto alla presenza di altre persone all’interno del negozio. All’interno del campione però, un retailer in particolare ha posto la maggior attenzione sul fronte dei servizi: i negozi del marchio di abbigliamento femminile Elena Mirò infatti, oltre alla possibilità degli appuntamenti, hanno deciso di offrire anche altri due servizi. Il primo, denominato “Personal styling online”, consente di effettuare una chiamata all’azienda per ricevere una consulenza di stile personalizzata; il secondo, denominato “Shopping Smart Box”, consente di contattare la store manager del negozio più vicino che si occuperà di selezionare alcuni capi che saranno poi spediti alla cliente, la quale potrà decidere quali conservare e pagare e quali invece restituire. Ma non tutti i negozi hanno deciso di riaprire: nel campione analizzato infatti c’è un negozio che, nonostante il 18 maggio abbia comunicato la riapertura con un annuncio sul social network Facebook, ha deciso invece di chiudere definitivamente il punto vendita e quindi in realtà non ha mai riaperto dopo la fase di “lockdown”. Inoltre il brand internazionale H&M il 2 maggio ha comunicato l’intenzione di attuare una profonda riorganizzazione della sua strategia distributiva con la chiusura di alcuni punti vendita in Italia prevista per la seconda metà del 2020, compreso il punto vendita di Vicenza facente parte del campione analizzato.

3.5. RISULTATI E LIMITI

Dall’analisi di questi risultati si evince come l’importanza dell’offerta di servizi presentata precedentemente si sia riscontrata anche in questo periodo così delicato e in una misura maggiore rispetto alle promozioni sul prezzo dei prodotti. Soprattutto per quanto riguarda l’e-commerce, infatti, i servizi diventano fondamentali per garantire al cliente un livello di soddisfazione per la sua esperienza d’acquisto uguale o superiore rispetto a quello che

avrebbe ottenuto nel negozio fisico, dove può avere accesso a vari servizi come l'assistenza del personale, quest'ultimo ancora fondamentale nell'ambito del fashion retail, come riscontrato da Sum e Hui (si vedano McCormick et al., 2014). Inoltre appare evidente come l'utilizzo dei canali online diventi sempre più fondamentale per i retailer, soprattutto per quelli di più piccole dimensioni, qui identificati come "indipendenti", e questo periodo di sospensione dell'attività ha accelerato questo processo di digitalizzazione, con negozi che hanno creato questo nuovo canale o che lo hanno integrato maggiormente nelle loro strategie. Ma anche per i retailer di dimensioni maggiori questo periodo ha comportato cambiamenti nelle strategie, con una maggiore attenzione alle vendite tramite i canali online, come nei casi analizzati di Elena Mirò con la creazione di nuovi servizi per acquistare online e migliorando la continuità dell'esperienza delle sue clienti, uno degli elementi principali per una strategia omnichannel, o il caso più estremo di H&M che ha deciso di chiudere alcuni dei suoi punti vendita fisici e di concentrarsi maggiormente sull'e-commerce. Questa analisi tuttavia è soggetta ad alcuni limiti relativi al processo di scelta del campione: i negozi inclusi infatti sono stati scelti secondo il criterio dell'utilizzo del social network Facebook e questo potrebbe generare una distorsione in quanto è verosimile che un negozio che utilizza attivamente un canale di comunicazione di questo tipo sia anche più propenso ad utilizzare internet come canale di vendita. Un altro limite è quello della dimensione geografica: il campione infatti è formato solo da negozi di un'unica città e di alcuni comuni a questa limitrofi ma i risultati potrebbero variare, anche in modo significativo, scegliendo una città con un numero di abitanti maggiore o minore oppure di una diversa zona d'Italia.

4. DOPO LA PANDEMIA

Le conseguenze causate dalla pandemia da Coronavirus non hanno esaurito il proprio effetto con la fine della fase di lockdown: infatti, nonostante il picco dell'emergenza sanitaria sia stato superato, questa ha causato una forte crisi economica. Secondo le stime ISTAT relative al primo trimestre del 2020, in Italia c'è stato un calo del Prodotto Interno Lordo del 4,7% e addirittura del 12,8% nel secondo trimestre, che corrisponde a una diminuzione del 17,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Una crisi che ha colpito a livello globale e che rischia di avere effetti a lungo termine, sia a livello economico che a livello sociale sulle abitudini a lungo termine dei consumatori. L'impatto più sostanziale di questa crisi sanitaria per quanto riguarda il retail è stata la netta accelerazione imposta ai trend e ai processi evolutivi che erano in atto in questo settore. E come esposto nell'analisi precedente, anche un settore manifatturiero tradizionale come quello della moda ha visto questa accelerazione nel periodo di lockdown, con uno spostamento dell'attenzione dei retailer verso strategie multicanale con una maggiore attenzione dedicata ai canali online. Inoltre in alcuni casi si può parlare di un vero e proprio cambio verso una strategia omnichannel, che come analizzato in precedenza rappresenta una delle principali dimensioni di sviluppo nell'ambito del retail. La presenza digitale e la vendita tramite i canali online sono diventati ancora più importanti di prima e anche chi non aveva mai effettuato transazioni online ha usato per la prima volta il canale dell'e-commerce. Adottare una strategia multicanale è diventato quindi fondamentale anche in ragione del fatto che i consumatori nutrono ancora preoccupazione per la propria salute e si sentono scoraggiati ad effettuare acquisti presso i negozi fisici. Attraverso alcuni studi condotti negli ultimi mesi, si procede quindi a un'analisi dei trend e dei cambiamenti che sono nati o si sono sviluppati in questo periodo, con particolare riferimento all'e-commerce, all'evoluzione del ruolo del personale di vendita nei negozi fisici, alla situazione economica che si andrà a sviluppare nel breve e medio periodo e al tema più che mai rilevante della salute dei consumatori.

4.1. CRESCITA DELL'E-COMMERCE

Precedentemente si è osservato come il fatturato totale generato dall'e-commerce in Italia nel 2019 sia stato di 41,5 miliardi di €, con una crescita del 17% rispetto all'anno precedente. Nel 2020 questo trend sembrava dovesse continuare, anche se leggermente rallentato, con un aumento nelle prime settimane dell'anno del 10% circa. Tuttavia le misure adottate per il contenimento del virus hanno dato una forte spinta a questo canale di vendita, con un aumento stimato da Cassa Depositi e Prestiti di circa il 129% rispetto alle stesse settimane dell'anno

precedente. Questo aumento è stato in gran parte determinato da consumatori che hanno effettuato per la prima volta un acquisto tramite e-commerce, che rappresentano circa il 75% del totale degli acquirenti durante il periodo di lockdown. Inoltre, anche i consumatori che usavano l'e-commerce solamente in modo occasionale hanno aumentato la frequenza di utilizzo passando dal 7% al 17% dei propri acquisti, e secondo Accenture questo è un incremento che è destinato a persistere anche a seguito di questo periodo di crisi. Infatti, nonostante il dato sulla crescita del fatturato dell'e-commerce (+129%) si sia dimezzato a seguito della riapertura, rimane comunque un aumento significativo e molto superiore rispetto al 10% delle prime settimane del 2020. Secondo un sondaggio di McKinsey & Company, il 25% degli utilizzatori abituali dell'e-commerce ha sperimentato acquisti di prodotti non essenziali tramite nuovi siti, e di questi il 61% ha affermato di voler continuare con questo comportamento di acquisto anche dopo la riapertura. Inoltre la crescita dell'e-commerce in questo periodo non è avvenuta solo in Italia ma anche nel resto del mondo: negli Stati Uniti infatti, la percentuale delle transazioni online è passata dal 16% di fine 2019 al 27% nel mese di aprile del 2020, segnando quindi una crescita in un periodo di 4 mesi superiore a quella avvenuta in 10 anni tra il 2009, quando era il 6%, e il 2019. Questo incremento nell'utilizzo del canale dell'e-commerce sembra non sia destinato a essere un trend momentaneo, ma rappresenta invece un'accelerazione sostanziale di una innovazione che stava già attraversando il settore del retail, tanto che il 23% degli intervistati nel sondaggio di McKinsey ha affermato che alla fine della crisi si aspetta di incrementare la propria spesa online, contro il 16% che ha affermato invece l'intenzione contraria. Per mettere questo dato in prospettiva, alla domanda sulle attese di spesa nei negozi fisici invece le risposte sono state opposte, con solo il 18% che ha affermato che avrebbe speso di più in questo canale contro il 21% che si aspetta di spendere meno. La presenza online e l'integrazione di questi canali nelle proprie strategie diventa quindi ancora più fondamentale rispetto al periodo prima di questa crisi, tanto che alcuni retailer, come visto nel caso di H&M, stanno spostando la loro attenzione sull'e-commerce anche a discapito dei propri negozi fisici. Tuttavia questo può portare a pensare all'e-commerce come un canale alternativo ai negozi fisici, per cui concentrarsi sul canale online significa necessariamente "sacrificare" il canale offline, in una visione che mette in concorrenza tra di loro i canali. Come visto però le innovazioni tecnologiche e le richieste dei consumatori stanno portando il retail, e di conseguenza il fashion retail, verso strategie di tipo omnichannel. E tra le caratteristiche principali dell'omnichannel retailing ci sono l'utilizzo simultaneo dei canali e la continuità, per cui è importante avere una forte integrazione tra i vari canali di vendita in modo da assicurare al cliente una migliore esperienza d'acquisto.

4.2. PROSPETTIVE ECONOMICHE

Gli effetti sull'economia di tutto il mondo causati da questa pandemia sono di enorme portata. Con particolare riferimento al retail, secondo le stime di Cassa Depositi e Prestiti questo settore nel suo complesso dovrebbe subire una contrazione a livello globale di circa il 10%, contro una crescita prevista del 4% annuo. A livello italiano infatti, solo nel primo trimestre del 2020 è stata registrata una diminuzione del 20% e anche nel mercato statunitense si è registrato lo stesso calo nel mese di aprile, che diventa addirittura del 90% se si considera solo il settore dell'abbigliamento. Ma con la riapertura le cose non sembrano destinate a migliorare, almeno nel breve periodo. Infatti, secondo un'indagine di McKinsey sulle opinioni dei consumatori italiani, il 37% si dichiara pessimista sull'impatto che il Coronavirus avrà sull'economia. La stessa percentuale di intervistati inoltre dichiara che nei mesi successivi alla riapertura si aspetta di spendere meno in abbigliamento, soprattutto per quanto riguarda i brand di lusso. E nonostante la riapertura i consumatori, come visto, sembrano destinati a mantenere le nuove abitudini acquisite durante questo periodo, continuando ad effettuare i propri acquisti tramite il canale dell'e-commerce. Per attrarre i clienti nei propri negozi fisici quindi, i retailer devono ripensare e riorganizzare le proprie operations. Una strategia possibile è quella di ridefinire il ruolo dei propri negozi offrendo ai clienti esperienze o prodotti esclusivi per il canale. Inoltre i dati generati dai clienti con gli acquisti che hanno effettuato online in questo periodo possono essere utilizzati per personalizzare maggiormente l'esperienza anche nel canale fisico. Un'altra strategia possibile e opposta a quella precedente è di pensare al negozio fisico in un'ottica di omnichannel retailing come luogo di finalizzazione delle transazioni, spostando l'esperienza del cliente online e trasformando il suo processo d'acquisto in un "buy online, pickup in store", dando la possibilità quindi di entrare nel negozio fisico solo al fine di ritirare i prodotti acquistati tramite il canale online.

4.3. PREOCCUPAZIONI PER LA SALUTE

Nonostante il picco della fase emergenziale sembra sia stato superato, i consumatori nutrono ancora preoccupazioni riguardo alla propria salute e sicurezza. Secondo un'indagine di Accenture condotta nel mese di agosto infatti, il 36% delle persone intervistate ha dichiarato di non sentirsi ancora a suo agio nel visitare luoghi pubblici per effettuare acquisti di prodotti non essenziali, contro il 26% che si dichiara invece più sicuro. E la previsione fra 6 mesi, seppur migliore, rimane comunque preoccupante, con le percentuali che diventano rispettivamente del 30% e 32% degli intervistati. Visto quindi che questa incertezza sembra destinata a durare almeno nel breve e medio periodo, per i retailer sarà importante ancora per

molti mesi assicurare i propri clienti sulle misure di sicurezza prese all'interno dei punti vendita, con particolare attenzione alla sanificazione degli ambienti, al rispetto delle misure di distanziamento sociale e all'utilizzo delle mascherine di protezione. Questo tuttavia è un tema che i retailer sembrano aver colto fin da subito, come visto nella precedente analisi, soprattutto con la creazione di servizi di prenotazione degli appuntamenti. Inoltre, come affermato dal brand manager di Elena Mirò in un'intervista, un altro aspetto rilevante per il fashion retail è quello della sanificazione dei prodotti che vengono provati dai clienti ma che poi non vengono acquistati. Una soluzione a questo problema potrebbe essere l'utilizzo degli smart mirrors, un dispositivo che, come presentato precedentemente, grazie all'integrazione della realtà aumentata permette ai clienti di provare i capi di abbigliamento all'interno dei negozi fisici senza tuttavia doverli indossare. Questa, come altre tecnologie self-service, potrebbero inoltre aiutare i clienti a sentirsi più sicuri in quanto permettono loro di effettuare l'intero processo di acquisto in completa autonomia, senza quindi dover entrare in contatto con altre persone.

4.4. IMPORTANZA DEL PERSONALE

Le nuove tecnologie per il self-service hanno avuto un forte impatto sull'importanza dell'assistenza del personale negli ambienti retail ma, come visto precedentemente, questo non è altrettanto vero nel settore del fashion retail. Per i negozi fisici risulta quindi importante in questa nuova situazione di incertezza avere un personale di vendita che sappia interagire con i clienti in nuovi modi. Con l'integrazione di nuovi servizi all'interno del punto di vendita infatti, allo staff presente in negozio è richiesto lo sviluppo di un nuovo set di conoscenze o un livello maggiore di quelle già possedute al fine di rendere migliore e più piacevole l'esperienza del cliente nel canale fisico, oltre che una migliore capacità di interazione con i clienti attraverso i canali online. Esempio di questo, come visto, è il brand Elena Mirò e il suo nuovo servizio denominato "Shopping Smart Box" con cui un membro del personale del negozio sceglie alcuni capi da mandare alla cliente che lo richiede, la quale conserverà solo quelli che le interessano. Quindi il personale dei negozi di questo brand deve essere in grado di capire i gusti dei clienti e consigliare loro le soluzioni che ritengono possano avere più successo, una capacità questa che era già importante prima ma che ora gioca un ruolo ancora più fondamentale in quanto ne deriva l'efficacia di un servizio importante per la strategia del retailer.

4.5. RIORGANIZZARE LA SUPPLY CHAIN

In questo nuovo ambiente economico che si è venuto a creare, ai brand del settore della moda sarà richiesto di muoversi in modo più agile e flessibile attraverso la loro intera catena del valore. In particolare sarà necessario ridurre il tempo impiegato dai nuovi prodotti per arrivare sul mercato in modo da cogliere con maggiore efficacia i gusti dei consumatori, che cambieranno in modo estremamente rapido. Per fare ciò, il brand Elena Mirò ha ripensato la sua strategia e accorciato i tempi di produzione, con l'obiettivo di far arrivare nei negozi la collezione invernale in un tempo di due settimane, con collezioni che inoltre saranno molto più piccole rispetto al passato. Per accorciare i tempi però, alcuni brand potrebbero dover spostare la produzione in modo da avvicinarsi ai mercati di sbocco. Questo per cogliere anche una rinnovata tendenza che Accenture ha rilevato nei consumatori, cioè la volontà di questi ultimi di aumentare la spesa nei negozi di vicinato (aumentata dal 56 al 79% in questo periodo) e nei prodotti di brand locali e nazionali con un incremento tra il 20 e il 25% contro una diminuzione rilevata per i brand globali dell'8%. Un'altra tendenza che i brand dovranno saper cogliere nei prossimi mesi è una crescente attenzione verso la sostenibilità e l'eticità della produzione: il 61% dei consumatori infatti si è detto più attento a questi temi durante la fase emergenziale di questa crisi sanitaria e l'89% di questi ha affermato di essere intenzionato a mantenere questo nuovo comportamento d'acquisto una volta che si sia concluso questo periodo.

4.6. CONTAGIO IN RISALITA

Tuttavia i dati finora esposti e analizzati fanno riferimento a una situazione dal punto di vista sanitario che sembrava essere in netto miglioramento e questi quindi non tengono conto di un importante fenomeno che ha avuto inizio alla fine del mese di agosto. Secondo i dati pubblicati quotidianamente dalla Protezione Civile infatti, il numero dei contagi in Italia è tornato a crescere e, nonostante non si sia tornati ad una fase di emergenza come nella prima parte dell'anno, questo rischia di avere conseguenze importanti sui livelli di fiducia dei consumatori. Come visto, la preoccupazione per la salute è un aspetto ritenuto molto importante in questa fase di riapertura e con un aumento del rischio di contagio è verosimile pensare che molti consumatori preferiscano evitare di effettuare acquisti presso i negozi fisici, soprattutto per le categorie di prodotti ritenuti non essenziali. Per i retailer di questi settori quindi, rassicurare i clienti su temi come la sicurezza, la sanificazione degli ambienti e il rispetto delle regole di distanziamento sociale all'interno dei loro punti di vendita diventa ancora più rilevante. Questo inoltre potrebbe richiedere ai retailer una ulteriore accelerazione dei processi di integrazione di nuovi servizi e dell'utilizzo di canali di vendita online. E la

situazione in altri Paesi del mondo sembra possa essere anche peggiore, come in Francia dove è sempre più concreta la possibilità di un nuovo periodo di sospensione dell'attività e conseguente lockdown. Questo scenario potrebbe causare conseguenze ancora peggiori, soprattutto per quanto riguarda la situazione economica dei Paesi coinvolti: infatti molti negozi hanno già visto un netto calo delle vendite, soprattutto quelli che non avevano altri canali di vendita o che non li hanno attivati e integrati nelle loro strategie in questo periodo. Con particolare riferimento al settore del fashion retail, è questo il caso dei negozi di dimensioni più piccole o con pochi punti vendita, qui definiti come "indipendenti", a cui quindi sarebbe richiesto un veloce e improvviso adeguamento della propria strategia di vendita, passando quindi dall'essere retailer esclusivamente "brick and mortar" all'adozione di una strategia multicanale.

5. CONCLUSIONI

Nella prima parte di questa analisi si è visto come le innovazioni tecnologiche degli ultimi anni, e soprattutto quelle self service, stiano influenzando le strategie degli attori nell'ambito del retail. La tecnologia infatti è il driver principale di innovazione dell'economia moderna e anche questo settore sta cambiando e si sta evolvendo a causa di questo. La più importante di queste innovazioni è lo smartphone, che da oggetto posseduto da pochissimi è diventato in un periodo di tempo molto breve uno strumento fondamentale nella vita quotidiana della maggior parte delle persone, e i retailer stanno integrando nelle proprie strategie alcuni servizi che ne sfruttano le capacità, soprattutto con i servizi cosiddetti "location based", quelli cioè basati sulla posizione geografica del dispositivo e quindi della persona. Un'altra innovazione tecnologica qui analizzata è quella degli smart mirrors, particolarmente utili nell'ambito del fashion retail perché grazie all'integrazione della realtà aumentata, permettono ai clienti di provare i vestiti all'interno dei negozi fisici senza tuttavia doverli indossare. Inoltre si è studiato come l'integrazione di questi nuovi servizi stia facendo evolvere l'approccio multicanale verso uno di omnichannel retailing, che rappresenta una visione del retail in cui il cliente può cambiare canale senza soluzione di continuità. Questo nuovo approccio tuttavia richiede una radicale riorganizzazione delle strategie, non solo dei retailer stessi ma anche della loro catena del valore. Si è proceduto quindi con l'analisi di un campione di 18 negozi della città di Vicenza e di alcuni comuni limitrofi per vedere come hanno reagito, dal punto di vista delle strategie distributive, durante il periodo di sospensione delle attività dei negozi fisici. Questa analisi ha riscontrato come l'importanza dei servizi che è emersa dalla letteratura vista in precedenza, si sia evidenziata anche in un periodo fondamentale come quello del lockdown. Inoltre si è visto come anche un settore manifatturiero tradizionale come quello della moda si sia evoluto verso strategie di vendita su più canali, soprattutto per quanto riguarda i negozi che qui sono stati definiti come "indipendenti" e che da questo punto di vista erano rimasti indietro rispetto ai negozi di un brand o con un maggior numero di punti vendita. Inoltre, seppure in rari casi, alcuni retailer sono arrivati anche a implementare alcuni degli elementi principali delle strategie di omnichannel retailing. Nella parte finale invece si è evidenziato come questo periodo di chiusura abbia comportato una netta accelerazione dei trend di sviluppo che erano in corso prima della pandemia e che nei mesi successivi alla riapertura sono diventati ancora più importanti. Inoltre, attraverso l'analisi di dati sulla fiducia dei consumatori è emerso un nuovo problema, cioè le preoccupazioni dei consumatori per la propria salute, un elemento questo che farà accelerare ulteriormente la crescita dell'e-commerce e dell'importanza dei servizi. I retailer sono quindi chiamati a ripensare e

riorganizzare il ruolo dei punti vendita nella propria strategia, come anche le capacità del personale di vendita del canale offline in modo che sappiano anche interagire con i clienti del canale online. Infine si è visto come il maggior grado di attenzione dei consumatori alla sostenibilità e all'eticità dei prodotti e l'intenzione di acquistare brand principalmente locali e nazionali impongano una più profonda riorganizzazione, che coinvolga quindi anche l'intera supply chain.

6. BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- ACCENTURE, 2020. How is COVID-19 changing the retail consumer? [online]. Disponibile su: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-130/Accenture-Retail-Research-POV-Wave-Seven.pdf#zoom=40 [Data di accesso: 29/08/2020].
- AMED, I., et al., 2020. The State of Fashion 2020 – Coronavirus Update. McKinsey & Company [online]. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/its-time-to-rewire-the-fashion-system-state-of-fashion-coronavirus-update> [Data di accesso: 09/06/2020].
- ANON., 2020. “H&M” chiude a Vicenza e Bassano. Il Giornale di Vicenza [online]. Disponibile su: <https://www.ilgiornaledivicenza.it/territori/vicenza/h-m-chiude-br-a-vicenza-br-e-bassano-1.8064429> [Data di accesso: 28/08/2020].
- BACILE, T. J., YE, C., SWILLEY, E., 2014. From Firm-Controlled to Consumer-Contributed: Consumer Co-Production of Personal Media Marketing Communication. Journal of Interactive Marketing, 28 (2014), 117-133.
- BRYNJOLFSSON, E., HU, Y. J., RAHMAN, M. S., 2013. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. MIT Sloan Management Review, May.
- CASALEGGIO ASSOCIATI, 2020. E-commerce in Italia 2020 [online]. Disponibile su: <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2020/> [Data di accesso: 21/08/2020].
- CENSIS, 2020. I media e la costruzione dell’identità. Sedicesimo Rapporto sulla comunicazione [online]. Disponibile su: <https://www.censis.it/comunicazione/16°-rapporto-censis-sulla-comunicazione-0> [Data di accesso: 18/07/2020].
- CHATHOTH, P., et al., 2013. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. International Journal of Hospitality Management, 32 (2013), 11-20.
- DE BENI, T., 2020. Vettrine vuote in Corso Palladio, Dalla Rosa (PD): “centro storico non è solo Basilica”. Zanettin (FI): “Rucco convochi tavolo commercianti”. Vicenzapiù [online]. Disponibile su: <https://www.vicenzapiu.com/leggi/benetton-vicenza-chiude-hm-conbipel-crisi-covid-centro-storico-vettrine-rilancio-degrado-viale-milano-dalla-rosa-zanettin-forza-italia-rucco-commerciantio-co/> [Data di accesso: 28/08/2020].
- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 marzo 2020.
- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 10 aprile 2020.
- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 17 maggio 2020.

- DEMIRKAN, H., SPOHRER, J., 2014. Developing a framework to improve virtual shopping in digital malls with intelligent self-service systems. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (2014), 860-868.
- FARRELLY, G., 2012. The Role of Location Based Services in Shaping Sense of Place. ASIST 2012, October 28-31, 2012, Baltimore, MD, USA.
- ISTAT, 2020. Stima preliminare del PIL. Comunicato stampa del 30/04/2020 [online]. Disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/242084> [Data di accesso: 29/08/2020].
- ISTAT, 2020. Conti economici trimestrali. Comunicato stampa del 31/08/2020 [online]. Disponibile su: <https://www.istat.it/it/archivio/246771> [Data di accesso: 31/08/2020].
- LUPERINI, S., 2020. Come cambia lo shopping dopo l'emergenza coronavirus: Elena Mirò rivoluziona i negozi. Vendite in videochiamata, abiti avvolti nel cellophane.... D.it [online]. Disponibile su: https://d.repubblica.it/moda/2020/04/23/news/elena_miro_produzione_mascherine_nuove_boutique_gruppo_miroglio-4715876/ [Data di accesso: 20/08/2020].
- MCCORMICK, H., et al., 2014. Fashion Retailing – part, present and future. *Textile Progress*, 46 (3), 227-321.
- MCKINSEY & COMPANY, 2020. Survey: Italian consumer sentiment during the coronavirus crisis [online]. Disponibile su: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/survey-italian-consumer-sentiment-during-the-coronavirus-crisis> [Data di accesso: 20/08/2020].
- MONTANINO, A., CARRIERO, A., CIPOLLONE, A., DELL'AQUILA, C., GIUZIO, R., 2020. Retail e Covid-19: alcuni fatti stilizzati. *Cassa Depositi e Prestiti* [online]. Disponibile su: <https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Retail%20e%20Covid-19.pdf> [Data di accesso: 28/08/2020].
- NGO, L. V., O'CASS, A., 2013. Innovation and business success: The mediating role of customer participation. *Journal of Business Research*, 66 (2013), 1134-1142.
- OH, L., TEO, H., SAMBAMURTHY, V., 2012. The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30 (2012), 368-381.
- OLSSON, T., LAGERSTAM, E., KÄRKKÄINEN, T., Expected user experience of mobile augmented reality services: a user study in the context of shopping centres. *Personal and Ubiquitous Computing*, February 2011.

- PANTANO, E., PRIPORAS, C. V., DENNIS, C., 2018. A new approach to retailing for successful competition in the new smart scenario. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46 (3), 264-282.
- PANTANO, E., VIASSONE, M., 2014. Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (2014), 43-47.
- PROTEZIONE CIVILE, 2020. COVID-19 Situazione Italia [online]. Disponibile su: <http://opendatadpc.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/b0c68bce2cce478eaac82fe38d4138b1> [Data di accesso: 31/08/2020].
- REDAZIONE ANSA, 2020. Macron, non escludo un nuovo lockdown. ANSA.it [online]. Disponibile su: https://www.ansa.it/sito/notizie/topnews/2020/08/28/macron-non-escludo-un-nuovo-lockdown_665b4afb-5690-47e7-963a-c635ac78193b.html [Data di accesso: 31/08/2020].
- ROSENBLOOM, B., 2007. Multi-channel strategy in business-to-business markets: Prospects and problems. *Industrial Marketing Management*, 36 (2007), 4-9.
- WAVEMAKER, 2020. Verso il "New Retail Normal". *Wired.it* [online]. Disponibile su: <https://www.wired.it/economia/business/2020/05/12/verso-new-retail-normal/> [Data di accesso: 20/08/2020].
- WIKIPEDIA. Pandemia di COVID-19 del 2020 in Italia [online]. Disponibile su: https://it.wikipedia.org/wiki/Pandemia_di_COVID-19_del_2020_in_Italia [Data di accesso: 28/08/2020].
- Blunt Streetwear: <https://www.facebook.com/BluntVicenza/>
- Calzedonia: <https://it-it.facebook.com/calzedonia/>
- Dainese Vicenza: <https://www.facebook.com/DaineseVicenza/>
- Elena Mirò: <https://it-it.facebook.com/elenamiro/>
- Emporio Cattani: <https://it-it.facebook.com/EmporioCattaniPelletterie>
- Fantasy Store: <https://it-it.facebook.com/FantasystoreVicenza>
- Forpen: <https://it-it.facebook.com/forpen.official/>
- Graffiti Abbigliamento: <https://www.facebook.com/graffitiabbigliamentovicenza/>
- H&M Vicenza: <https://www.facebook.com/HM-644636265879557/>
- Intimissimi: <https://it-it.facebook.com/intimissimi/>
- Kiabi Vicenza: <https://www.facebook.com/pages/category/Clothing-Store/Kiabi-1177787422371699/>
- Kimono Store: <https://it-it.facebook.com/kimonostoreofficial>
- La Campionessa: <https://www.facebook.com/lacampionessa/>

- Pavin Boutiques: <https://it-it.facebook.com/pavinworld/>
- Primo Mattino: <https://www.facebook.com/primomattino/>
- Smartmoda: <https://it-it.facebook.com/smartmodastore/>
- United Colors of Benetton: <https://it-it.facebook.com/Benetton/>