



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

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

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"OMNICANALITÀ: Il caso dell'Estetista cinica"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. Romano Cappellari**

**LAUREANDA: Irene Gastaldello**

**MATRICOLA N. 1163571**

**ANNO ACCADEMICO 2019–2020**

*La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.*

# SOMMARIO

<b>INTRODUZIONE</b> .....	3
<b>CAPITOLO 1: Tra online ed offline</b> .....	5
<b>1.1 Consumatore 4.0</b> .....	5
1.1.1 Le caratteristiche del consumatore nell'era digitale.....	5
1.1.2 Il nuovo customer journey.....	6
1.1.3 Centrare il bersaglio .....	7
<b>1.2 Dal modello bowling al modello flipper</b> .....	8
1.2.1 Social media marketing .....	8
1.2.2 Mobile marketing.....	10
1.2.3 Instagram .....	11
1.2.4 Buzz marketing .....	12
<b>1.3 Retail 4.0</b> .....	13
1.3.1 10 principi guida .....	14
1.3.2 Tecnologia al servizio del cliente e dell'intera organizzazione.....	16
<b>CAPITOLO 2: Il caso dell'Estetista cinica</b> .....	18
<b>2.1 Da estetista ad imprenditrice</b> .....	18
2.1.1 I passi verso un modello di business omnicaie.....	18
2.1.2 Prodotti Veralab.....	19
<b>2.2 Strategia comunicativa</b> .....	21
2.2.1 Strategia comunicativa ai tempi del Coronavirus.....	23
<b>CONCLUSIONI</b> .....	25
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b> .....	27

## INTRODUZIONE

Secondo una ricerca dell'Osservatorio Multicanalità di Milano, nel 2019 i consumatori che hanno utilizzato canali digitali oltre a quelli fisici, nel customer journey, sono stati in Italia, 43,8 milioni ovvero l'83% della popolazione sopra i 14 anni (Osservatorio Multicanalità, 2019): i dati dimostrano che il fenomeno della multicanalità, ossia l'uso di punti di contatto digitali assieme a quelli analogici nella relazione con l'azienda, ha raggiunto un grado di diffusione molto ampio nel 2019 che, secondo gli esperti, è destinato ad aumentare velocemente nel 2020, a causa del Coronavirus: quest'ultimo, ha avvicinato all'eCommerce chi prima non lo usava (Cappellari, 2020), ed ha indotto le imprese ad avviare attività basate sui social media, le quali rappresentano nuovi touchpoints digitali nel percorso d'acquisto dei clienti, che si prevedono restare grazie all'apprezzamento riscosso tra quest'ultimi.

Il fenomeno quindi, con la sua diffusione accelerata dal virus, ha trasformato definitivamente il comportamento d'acquisto del consumatore (Giornale delle Pmi, 2018) con conseguente impatto sulle funzioni aziendali e in particolare, sul retail fisico, il quale non potendo competere con la potenza dell'eCommerce nella funzione di vendita, deve, per sopravvivere, diventare uno spazio esperienziale dove celebrare i valori del brand, rendendo il cliente protagonista in un ambiente unico e coinvolgente. Alla luce dei cambiamenti nella relazione tra acquirente e impresa e delle più esigenti aspettative dei consumatori rispetto al passato, le aziende devono progettare esperienze d'acquisto personalizzate e sempre più integrate sui numerosi touchpoints, adottando una strategia omnicafe nella gestione del business: implementare una strategia simile è essenziale per l'operatività dell'impresa nel mercato e per continuare ad offrire valore al cliente; per questa ragione e data l'importanza del fenomeno, il testo si focalizzerà su cosa significhi essere omnicafe e su come le organizzazioni possano implementare e perseguire l'omnicanealità nella gestione del business.

L'elaborato si articola in 3 capitoli, basati sull'approccio e la terminologia di Philip Kotler, punto di riferimento nel marketing e di Giuseppe Stigliano, esperto di marketing e comunicazione: il capitolo 1, si concentra sui cambiamenti nel comportamento d'acquisto del consumatore che più hanno impattato nelle strategie d'impresa e su come quest'ultima, debba gestire la relazione con il cliente e il nuovo ruolo del punto vendita fisico, secondo i 10 principi guida elaborati da Kotler e Stigliano in "Retail 4.0" (2018).

Nel capitolo 2 viene affrontato il caso di Veralab, l'azienda italiana fondata da Cristina Fogazzi che sfrutta al meglio le potenzialità offerte dall'omnicanealità; l'analisi del business comincia dall'offerta e dalla strategia comunicativa del brand e successivamente, inquadra le iniziative avviate dall'azienda per curare la relazione con i clienti e la visibilità della marca, durante l'emergenza sanitaria ed economica causata dal Coronavirus.

Il capitolo 3 chiude l'elaborato con alcune osservazioni sul futuro del business di Veralab, operante in uno dei settori più penalizzati dalla pandemia, che dovrà riaprire le sue attività al pubblico, in un mercato lasciato impoverito e traumatizzato dal virus e, per questo, ancora più attento alla qualità dei servizi in relazione al prezzo ed al rispetto delle norme igienico sanitarie, da parte dei negozi.

## **CAPITOLO 1: Tra online ed offline**

### **1.1 Consumatore 4.0**

“Il nostro mondo cambia alla velocità di un algoritmo e l’unica costante è il cambiamento stesso.” (Kotler e Stigliano, 2018, 7%): la causa della continua evoluzione del mercato è la rivoluzione digitale e, le più rilevanti conseguenze nel rapporto impresa-acquirente sono la democratizzazione e la disintermediazione che favoriscono a quest’ultimo, un accesso uniforme ai beni e la creazione di relazioni dirette con le aziende, attribuendogli una grande capacità nell’influenzare l’operato delle organizzazioni ed il modo in cui quest’ultime devono gestire ogni touchpoint (Kotler e Stigliano, 2018).

Tutto ciò rende il mercato “più orizzontale, inclusivo e social” (Kotler e Stigliano, 2018, 2%) e molto più complesso: le tecnologie date dalla rivoluzione, infatti, a causa del potere che conferiscono agli acquirenti, creano sfide (Kotler, et. al., 2019) che le imprese riescono a superare, solo se adeguano la cultura aziendale al cliente dell’era digitale, al fine di comprenderne e rispettarne le attese nell’attività di consumo. Devono essere adattati i valori su cui si basa l’azienda perché, solo se tutta l’impresa si focalizza sul consumatore ed i suoi desideri, l’offerta può soddisfare i clienti se non addirittura deliziarli.

#### **1.1.1 Le caratteristiche del consumatore nell’era digitale**

“Il mercato è un vero mercato quando non produce solo ricchezza, ma soddisfa anche attese e valori etici”: è questa l’affermazione dell’economista e filosofo indiano Amartya Sen, premio Nobel per l’economia nel 1998, che ha definito con anticipo la trasformazione avvenuta nell’era digitale, nel comportamento d’acquisto e nelle aspettative delle persone (Sofidel, 2020); oggi il mercato infatti, deve soddisfare attese e valori etici perché gli individui non comprano solo prodotti ma acquistano anche i simboli e gli stili di vita che questi prodotti rappresentano (Kotler, et. al, 2019), vedendo quindi nella spesa un “atto identitario”, come lo ha definito il sociologo Giampaolo Fabris in un’intervista a “La Repubblica” (Festa, 2010).

Fabris sostiene che, quando il cliente si trova di fronte a tante alternative d’acquisto, cerchi quella che lo emoziona e lo appaghi di più (La Lettera finanziaria, 2003), ponendo però attenzione all’impatto dell’ “attività di consumo sull’ambiente [e] sulle condizioni lavorative di chi produce il bene” (Cappellari, 2016, p.20) per non avere rimorsi; ritiene che questa tendenza sia il frutto di un “interesse per la naturalità” che si manifesta, in una predilezione per tutto ciò che viene realizzato dal mondo contadino rispettando la natura e in una considerazione maggiore della durata dei prodotti e della quantità degli sprechi, date dalla consapevolezza dei danni che l’attività economica reca all’ambiente (Festa, 2010).

I consumatori riescono a controllare questi aspetti nell'operato aziendale, grazie a tecnologie che consentono di superare le asimmetrie informative tipiche della relazione con l'impresa, imponendo così maggior trasparenza ed onestà nel rapporto.

La rivoluzione digitale oltre ad aver reso gli shoppers più informati sull'attività aziendale, ha accresciuto il loro desiderio di "sentirsi connessi" con i propri pari e con le marche che preferiscono e le imprese, soddisfano quest'esigenza instaurando con gli utenti rapporti più interattivi e diretti sui social network, traendo a loro volta vantaggio dal formarsi di vere e proprie "comunità di marca", in cui i membri forniscono utili feedback all'impresa e scambiano tra di loro idee e opinioni riguardo al brand (Kotler, et. al., 2019); grazie all'esistenza di relazioni immediate con le marche, i consumatori si sentono più intimi nel rapporto con l'azienda e pretendono esperienze e prodotti modulati secondo le loro esigenze, non più semplicemente customizzati, bensì personalizzati (Kotler e Stigliano, 2018).

Si diffonde così un crescente individualismo nell'approccio al consumo, il quale conduce al moltiplicarsi di pratiche di marketing individuale, realizzate per poter fornire risposte specifiche al singolo (Cappellari, 2016) ma, sostiene Fabris, a rendere il cliente complesso e contraddittorio, è la tendenza dentro al trend dell'individualismo, dell'aggregazione degli individui in "tribù": le persone fanno gruppo, riunendosi attorno alle cose ed ai luoghi più strani e condizionandosi nella definizione dei desideri d'acquisto. Per questa ragione le imprese devono segmentare il mercato basandosi sia sul marketing individuale sia su quello tribale, in cui ogni segmento è un gruppo di individui che condividono una stessa passione o abitudine (La Lettera finanziaria, 2003).

L'era digitale infine ha reso possibile, grazie al mobile marketing, poter contattare i consumatori ovunque ed in qualsiasi momento ma, la quantità di touchpoints a disposizione non implica un aumento del tempo che i clienti dedicano alle marche, al contrario, quest'ultimo tende a diminuire per ogni punto di contatto: la sfida alle imprese è di attirare e mantenere l'attenzione del consumatore, più critico e complesso rispetto al passato, sfruttando al meglio i pochi secondi che quest'ultimo gli dedica, rispettando però la sua quotidianità ed evitando quindi, una comunicazione di marketing invadente e pressante, indotta dalle molteplici occasioni di contatto di cui l'azienda dispone (Kotler e Stigliano, 2018).

### **1.1.2 Il nuovo customer journey**

Oltre ad essere cambiato il consumatore si è trasformato anche il suo "Customer journey" ossia il percorso che compie quando agisce come acquirente; il nuovo tragitto infatti, segue un andamento irregolare, a differenza di quello sequenziale dei modelli passati e si compone di cinque fasi, dette "5 A" (Kotler e Stigliano, 2018):

*Aware* (scoperta), *Appeal* (attrattiva), *Ask* (ricerca), *Act* (azione) ed *Advocate* (passaparola).

Nella prima fase (*Aware*), quando i potenziali clienti cercano un prodotto che soddisfi la loro domanda, vengono a conoscenza di molte marche; la pubblicità gioca un ruolo importante ma non più importante dell'influenza dei gruppi di appartenenza e riferimento.

Una volta elaborati gli stimoli esterni di marketing, l'acquirente sarà interessato ad un numero limitato di brand (*Appeal*) sui quali, durante la terza fase (*Ask*), farà ricerche per ottenere informazioni, in particolare, riguardo l'offerta di ciascuno: se i clienti vengono influenzati positivamente dai risultati della ricerca su una certa impresa, decideranno di acquistare da quest'ultima (*Act*).

Nell'ultima tappa (*Advocate*) il cliente, maturando un senso di fedeltà nei confronti della marca, dopo una soddisfacente esperienza d'acquisto, la raccomanderà ad amici e familiari e, attraverso i social network, a sconosciuti interessati allo stesso brand.

Questa fase è una notevole opportunità per l'azienda, data la grandezza del pubblico che ogni individuo può raggiungere in rete ma, allo stesso tempo, una minaccia se qualcosa dovesse andare storto nella customer experience: l'*advocate* è un fenomeno positivo se il customer journey delizia il cliente, in caso contrario, si trasforma in una trappola per la reputazione dell'impresa, poiché i commenti negativi provocati da una scadente esperienza d'acquisto, possono essere amplificati su scala globale, influenzando negativamente le opinioni sull'azienda di milioni di potenziali shoppers (Kotler e Stigliano, 2018).

### **1.1.3 Centrare il bersaglio**

In un contesto in cui ogni minimo sbaglio può assumere dimensioni globali, le imprese possono minimizzare il margine d'errore sfruttando i "small" ed i "big" data: i big data sono raccolti dalle attività degli utenti online, dalle applicazioni per smartphone, dalle transazioni con le carte di credito (...) quindi sono dati grezzi e generali che, solo dopo essere stati selezionati, analizzati e trasformati in informazioni, si rivelano utili per soddisfare al meglio i clienti e rendere più efficiente l'operato dell'impresa (Kotler e Stigliano, 2018); i small data vengono collezionati dall'analisi dei modelli di comportamento dei consumatori che, studiandone atteggiamenti consapevoli e non, individua gusti e preferenze di quest'ultimi (Inside marketing, 2019).

La raccolta di quest'ultimo tipo di dati, più specifici, spesso si dimostra più utile rispetto a quella dei big data e ad affermarlo è il sociologo ed esperto di branding Martin Lindstrom, il quale sostiene che le imprese dovrebbero focalizzarsi soprattutto sull'uso di dati "small" poiché forniscono un'interpretazione ravvicinata, di abitudini e valori di fondo che influenzano gli acquisti delle persone (Inside marketing, 2019).



Sulla base dell'importanza crescente dei dati riguardanti gli atteggiamenti spontanei e quotidiani degli individui, Lindstrom ed altri esperti, stanno sviluppando ricerche sul Neuromarketing, una scienza che dà la possibilità di osservare ciò che pensano i consumatori quando acquistano (Kotler, Hollensen, Opresnik, 2019) e di scoprire le emozioni che guidano le loro scelte di fronte ai prodotti esposti nei negozi, analizzando le reazioni del cervello a stimoli esterni di marketing (Russel, 2019); lo sviluppo di questa disciplina è la testimonianza di quanto il consumatore "4.0", sia complesso, frammentato e difficile da comprendere.

## **1.2 Dal modello bowling al modello flipper**

"...messaggi fondati su internet e scambiati sui social media, sono diventati un fattore preponderante nell'influenzare i vari aspetti del comportamento del consumatore" (Kotler, Hollensen, Opresnik, 2019, 23%) e, al fine di sfruttare quest'influenza, sollecitando dialoghi sul web a favore del brand, le imprese devono integrare i social media ai loro tradizionali strumenti del communication mix, acquisendo la consapevolezza del poco controllo esercitabile sui primi.

L'azienda oggi, dopo aver diffuso dei messaggi sul web ne perde il comando, poiché sono gli utenti della rete che scelgono come e con chi condividere i contenuti; nel passato invece, con il "modello bowling" della comunicazione, i messaggi erano rappresentati dalla palla lanciata in corsia mentre i consumatori, con pochissima capacità d'intervento data l'assenza delle piattaforme digitali, erano i birilli che subivano le comunicazioni (Kotler, Hollensen, Opresnik, 2019). Se nel passato vi era il modello bowling, una metafora calzante per descrivere l'attuale interazione azienda-cliente è quella del flipper, poiché le imprese lanciano messaggi ai consumatori, che vengono deviati da "paraurti" social, presenti in un ambiente dinamico e caotico come il mercato dell'era digitale e questi, creano cambi di traiettoria imprevedibili che, solo se gestiti con prontezza, possono portare benefici.

Ogni volta che la "palla dei messaggi" ritorna all'azienda infatti, essa deve essere pronta a rilanciarla, diffondendo stimoli di marketing adatti nel contenuto, al contesto che caratterizza la società in un dato momento perché, se l'impresa pecca nel reagire in maniera immediata e adeguata per curare il rapporto con i clienti, nel lungo periodo la relazione a due vie tra consumatori e azienda (brand), rischia l'estinzione (Kotler, Hollensen, Opresnik, 2019).

### **1.2.1 Social media marketing**

La relazione rappresentata dal "modello flipper" è caratterizzata dallo stile comunicativo "Social media marketing" che rappresenta la versione 2.0 della comunicazione, in quanto, a differenza della 1.0, consente all'azienda di raccogliere un ampio feedback da parte degli utenti, grazie agli spazi dedicati alle conversazioni dalle piattaforme digitali; si tratta di una

strategia dispendiosa da attuare poiché richiede la creazione di un team di supporto, che lavori interamente sui social media (Kotler, Hollensen, Opresnik, 2019) ma, la sua implementazione è indispensabile per poter soddisfare le attese del cliente e beneficiare delle funzioni dei social network (Divol, Edelman, Sarrazin, 2012):

- Monitorare:

Monitorano il livello di coinvolgimento, attorno a prodotti e campagne pubblicitarie e aiutano le imprese a capire ciò che funziona e quello che invece è da evitare, nel contattare i consumatori; i dati raccolti, devono sempre essere condivisi con tutte le funzioni aziendali, per poter raggiungere efficacemente ed efficientemente gli obiettivi, secondo il principio del “Partnership relationship management”.

- Rispondere:

Consentono di interagire con gli individui, favorendo la creazione di relazioni profonde e l'immediata risposta a commenti negativi che possono penalizzare la reputazione dell'impresa, se non gestiti; rispondendo rapidamente, costantemente e onestamente, le imprese possono anche aumentare il sentimento positivo che nutre il consumatore nei loro confronti.

- Ampliare:

Permettono la condivisione tra gli utenti di messaggi e contenuti sul brand, considerati interessanti; si tratta di una funzione molto importante soprattutto nella fase iniziale del customer journey, poiché gli shoppers sono molto condizionati dal passaparola: l'azienda dovrebbe dedicare tempo e risorse per crearsi una reputazione positiva sul web, curando la sua presenza all'interno delle piattaforme digitali per attirare così, l'attenzione di potenziali acquirenti.

- Condurre:

I social media possono accelerare la brand awareness, conducendo il consumatore all'offerta dell'impresa attraverso il suo sito web, rendendolo così consapevole dell'esistenza della marca. Grazie allo spazio per le conversazioni nelle piattaforme digitali, è inoltre possibile il “crowdsourcing” che, favorendo la partecipazione degli users ad attività di progettazione delle offerte, consente all'azienda di ottenere insights, su possibili sviluppi futuri di prodotti e messaggi: “marketing generato dai consumatori” (Kotler, et.al., 2019, p.30).

Grazie all'accesso ad internet dei cellulari, queste funzioni sono diventate più efficaci perché consentono di raccogliere dati in ogni momento e luogo, su ciò che interessa agli individui ma, se gran parte delle imprese dispone di milioni di informazioni per rispondere alle esigenze del cliente, non tutte riescono a farlo deliziandolo ed ottenendo vantaggio competitivo.

In un mercato in continua evoluzione, infatti, ciò che fa la differenza è la velocità d'intervento, quindi, le aziende devono monitorare ed individuare i trend in ogni periodo per impiegarli nelle strategie ed agire prontamente: “Quando due imprese si ispirano alla stessa strategia, soltanto quella che riesce ad attuarla nel modo più rapido ed efficace avrà successo sul mercato” (Kotler, et.al. 2019, p.77).

### **1.2.2 Mobile marketing**

La maggior parte del traffico dei siti più visitati proviene da dispositivi mobili: le transazioni da cellulare sono sempre più comuni ed è una ricerca realizzata da SEMrush in collaborazione con Searchon media group a dimostrarlo (Di Iorgi, 2019).

“Dove si riuniscono i consumatori, di certo arriveranno le imprese” (Kotler, et. al., 2019, p.452) ecco perché si è sviluppato negli anni il marketing mobile, che consiste nell'uso di messaggi e promozioni per raggiungere i consumatori in movimento, attraverso i loro cellulari. Le organizzazioni, devono sfruttare responsabilmente le occasioni di contatto offerte dalla continua connessione degli utenti alla rete perché, il rischio di essere percepiti invadenti è elevato, dato che ci si intromette nella quotidianità dei singoli: è importante saper diffondere informazioni utili ed offerte mirate a chi desidera riceverle (Kotler, et. al, 2019).

Seth Godin, un luminare nel marketing, definì questo concetto nel 1999, con il termine di “Permission marketing” per sostenere che il marketing, mobile e non, deve mettere da parte l'invadenza tipica della pubblicità, al fine d'instaurare una relazione tra emittente e destinatario basata sul consenso di quest'ultimo e su un vero scambio di valore, in cui il consumatore cede tempo e attenzione mentre l'impresa, fornisce contenuti specifici per quest'ultimo (Kotler e Stigliano, 2018). Solo se le aziende agiscono in maniera rispettosa della quotidianità degli utenti, le opportunità che scaturiscono da un'era in cui “quello dei dispositivi mobili sta diventando il “primo schermo” e fuori casa è l'unico...” (Kotler, et. al. 2019, p.455) possono essere sfruttate: per sollecitare acquisti d'impulso nel momento in cui i consumatori si trovano nei pressi del punto vendita e per arricchire l'esperienza di marca all'interno del negozio, attraverso attività basate sull'uso di applicazioni per smartphone, le quali possono essere create ad hoc per il brand o essere i più popolari social network. Quest'ultimi, sempre più partecipi nelle strategie d'impresa, “stanno imparando a rendere le proprie comunità piattaforme adatte a contenuti di marketing, così da avvantaggiare sia gli utenti dei social media sia i brand” (Kotler, et. al, 2019, p.452) e si stanno strutturando per un uso sempre più fruibile quando si è fuori casa; il social network che meglio dimostra queste tendenze, combinando la presenza degli utenti con quella delle imprese e rendendo l'interazione tra i profili sempre più rapida e intuitiva, è Instagram.

### 1.2.3 Instagram

In Italia, è “Instagram la piattaforma che ha registrato [tra il 2019 e il 2020] la crescita più evidente con un aumento della partecipazione, dal 55% al 64%” (Starri, 2020): usato per condividere foto e video su dispositivi mobili, alimenta la creazione di communities e dà la possibilità agli iscritti di interagire facilmente tra loro e con le imprese e, quest’ultime, con la creazione di propri account aziendali, vi trovano l’occasione per creare brand awareness e per trasformare l’account in un vero e proprio eCommerce (Simonetta, 2019).

Il social network, infatti, ha iniziato la trasformazione per diventare uno shop online nel 2018, introducendo la funzione “shopping” e dando così la possibilità agli utenti, non solo di vedere i prodotti del brand ma anche di acquistarli (Milano, 2018); nel 2019 perfezionò l’attività, con l’introduzione del checkout in piattaforma, per consentire ai consumatori d’iniziare e concludere il processo d’acquisto dentro l’applicazione (Simonetta, 2019), cosa che prima non accadeva poiché quest’ultimi, venivano indirizzati all’eCommerce dell’impresa per effettuare il pagamento.

Combinare all’interno di un unico social network individui e imprese è complicato, poiché si rischia di allontanare tutti gli utenti alla ricerca di svago e quindi infastiditi dalla pubblicità, infatti, il successo di Instagram è dato proprio dalla capacità d’integrare gli interessi dei due gruppi, grazie agli strumenti a disposizione di tutti gli users, che si sono dimostrati efficaci soprattutto nella comunicazione d’impresa perché adatti al consumatore 4.0 che, in breve tempo, vuole informazioni utili: un esempio sono le “Instagram stories” che costringono il brand a dare notizie interessanti all’utente, nei soli 15 secondi (al massimo) che questo dedica alla prima visualizzazione del contenuto. In generale, però, tutte le modalità d’interazione tra azienda e cliente nella piattaforma, sono state ideate per creare un luogo in cui le persone si sentano ispirate e sperimentino il piacere dello shopping, “contrapposto al dovere di fare acquisti” come affermato nel post di lancio della funzione (Simonetta, 2019): gli utenti, sono incuriositi dall’offerta delle imprese ma, l’interazione per non infastidirli deve essere il più spontanea possibile e priva dell’indiscrezione tipica della pubblicità.

Il successo di un profilo su Instagram, oltre a dipendere dal modo in cui l’azienda sfrutta gli strumenti disponibili, è condizionato dalla creatività di ciò che viene pubblicato e per questo motivo, è lo stesso social network ad offrire applicazioni (Hyperlapse, Layout e Boomerang) in grado di creare contenuti unici, senza dover ricorrere a competenze particolari nell’organizzazione: l’importanza legata all’essere originali ed alla qualità di quello che si condivide, è dovuta ad un contesto saturo d’imprese, volte a cogliere l’attenzione del proprio target attraverso post accattivanti, facendosi quindi concorrenza sull’autenticità delle pubblicazioni.

Seth Godin aveva previsto in un Ted talk del 2003, agli esordi della rivoluzione digitale, cosa avrebbero dovuto fare le aziende per superare “il rumore” nella comunicazione (Godin, 2003): “I consumatori se ne fregano completamente di te, se ne fregano e basta. In parte, il motivo è che hanno molte più scelte di prima e molto meno tempo e, in un mondo con troppe scelte e poco tempo la soluzione ovvia è ignorare le cose”. L’esperto ha continuato lo show spiegando che, per influenzare le decisioni dei consumatori e diffondere contenuti, servono idee degne di essere notate e questo, vale per ogni attività di comunicazione ma sta assumendo sempre più rilevanza nell’online marketing, dove gli users sono in grado di scegliere cosa vedere: messaggi, foto e video devono emergere dalla “confusione” ed essere attuali e coerenti con l’identità del brand, per attirare l’attenzione degli utenti.

Per poter diffondere rapidamente contenuti, cogliendo gli eventi e i trend più popolari senza commettere errori causati da decisioni avventate, le organizzazioni hanno la possibilità di dedicarsi alla creazione di un “manuale di stile” per Instagram, il quale funge da guida per mantenere costanza nella forma comunicativa e coerenza con i valori della marca in ogni tipo di post (Kotler, Hollensen, Opresnik, 2019).

#### **1.2.4 Buzz marketing**

“Le imprese...possono creare per le loro marche dei leader d’opinione - ossia persone le cui opinioni hanno forte influenza sugli altri - fornendo loro il prodotto a condizioni attraenti oppure istruendoli sul prodotto affinché ne parlino ad altri [: viene definito] buzz marketing..” (Kotler, et. al., 2019, p.394).

Il buzz marketing in questi anni si è sviluppato maggiormente, rispetto agli altri social network, su Instagram, poiché si tratta della piattaforma che sta registrando la crescita più intensa nel tasso di partecipazione degli utenti e quindi, pullula di opinion leader che, con le imprese, si concentrano dove sono le persone: fungono da connettori tra individui e brand, perché la loro platea di followers facilita la diffusione dei contenuti, tra migliaia di membri di una community (Kotler, Hollensen, Opresnik, 2019). La facilità con cui questi personaggi, detti influencers, riescono a divulgare messaggi, si deve alla fiducia ed alla credibilità di cui godono da parte dei loro seguaci, interessati a ciò che hanno da dire e soprattutto al modo in cui lo dicono.

Il rapporto tra impresa ed influencer viene regolato da un contratto atipico che consiste nell’acquisire e sfruttare la notorietà di un personaggio pubblico al fine di promuovere il brand, dietro al pagamento di un corrispettivo economico che varia in base alla popolarità del personaggio e quindi al numero dei suoi seguaci (Maraffino, 2019); proprio sulla base di questo, gli influencers si suddividono in tre categorie: con 25-50 mila followers, vengono detti

micro-influencers, con 500 mila e più sono celebrity-influencers e nel mezzo vi sono i macro e i mega influencers. Collaborare con una celebrity non è una scelta economica se si pensa che Kylie Kristen Jenner, imprenditrice e personaggio televisivo statunitense, con circa 182 milioni di followers (27/06/2020), viene pagata più di un milione di dollari a singolo post (Bandirali, 2019); ecco perché piccole e medie imprese, optano per influencers con un seguito (e quindi costo) minore che sono comunque molto efficaci nella condivisione di contenuti, poiché, rivolgendosi ad una community più piccola, riescono a gestire una quantità d'interazioni maggiore rispetto a quelle intrattenute dalle celebrities (Kotler, Hollensen, Opresnik, 2019).

L'accordo tra impresa e leader d'opinione, comunque, non lascia grande libertà d'azione a quest'ultimo: dal momento in cui un personaggio pubblico diventa influencer di un brand, deve prestare attenzione all'utilizzo della propria immagine per non ledere la reputazione delle marche, associate nella mente del consumatore alla sua persona (Maraffino, 2019) e per non violare eventuali diritti di esclusiva di brand, con cui ha formalizzato un contratto.

Dal 2016 inoltre, sono state stipulate una serie di regole di trasparenza all'interno del codice di autodisciplina pubblicitaria, che governano gli inserimenti di prodotti nei post a fini pubblicitari: stabiliscono che per indicare agli utenti, quando un prodotto in una pubblicazione è frutto di un intento persuasivo commerciale, devono essere inseriti nel post appositi hashtag, per distinguere la sua presenza, dalla situazione in cui quest'ultima è casuale, poiché le due circostanze hanno un'influenza molto diversa sul consumatore.

La collaborazione tra impresa e leader d'opinione è una pratica diffusa e per questo disciplinata da appositi contratti ma, se con il tempo regolare il rapporto è diventato meno complesso, la scelta del personaggio con cui collaborare, resta una decisione difficile, perché determinante per la reputazione dell'impresa: essa si deve rivolgere a chi possiede stile di vita e personalità coerenti con l'identità del brand, poiché sfruttare l'immagine di un influencer che non ha alcuna affinità con i valori della marca, può disorientare il cliente e spesso, rovinare la sua opinione sull'impresa e la percezione della marca.

### **1.3 Retail 4.0**

“Negli anni più recenti, un numero elevatissimo di punti vendita in tutto il mondo ha chiuso i battenti...si direbbe che il retail tradizionale versi in condizioni molto critiche...[e la causa sembrerebbe] il crescente successo dell'e-commerce...” (Kotler e Stigliano, 2018, 2%); l'apertura di negozi fisici interattivi e divertenti da parte di giganti nel commercio elettronico, sembra dimostrare, al contrario, che il retail fisico oggi è “vivo” ma non nelle vesti di quello del novecento, basato su location strategica e ampio assortimento (Kotler e Stigliano, 2018).

I negozi “bricks and mortar” di successo in quest’era infatti, usano lo spazio a disposizione per ispirare, divertire ed emozionare il cliente attraverso la creazione di un’atmosfera unica, coinvolgente e del tutto coerente con l’immagine del brand (Cappellari, 2018): adottare questa visione del punto vendita è indispensabile per la sopravvivenza del retail poiché la gran parte delle transazioni oggi, avviene su eCommerce che forniscono una gamma di prodotti e servizi vastissima e riescono a raggiungere utenti sparsi in tutto il mondo, con costi di gestione molto più bassi rispetto a quelli di un negozio, quindi, è pensare che quest’ultimo possa competere su tali basi con gli shop online che ne decreta la morte. I negozi abbattuti dall’era digitale infatti, sono quelli che non si sono saputi adeguare alle nuove esigenze del consumatore e del suo “journey” e che non hanno approfittato delle potenzialità offerte dall’omnicanalità a causa dell’impegno dato dal rivedere il modello di negozio, il quale deve diventare “uno showroom in cui veicolare un’esperienza e spettacolarizzare la merce” (Kotler e Stigliano, 2018, 3%).

Nel retail 4.0, tutto ruota attorno alla “Customer shopping experience” la quale mira a far sì che “il consumatore viva momenti significativi all’interno di uno store, dove l’acquisto rappresenta solamente la conclusione di un processo molto più ricco” (Kotler e Stigliano, 2018, 27%): quest’ultimo è contraddistinto dal coordinato impiego di strumenti digitali e analogici, per offrire esperienze che celebrino i valori del brand e permettano al consumatore di assumere un ruolo da protagonista, sia all’interno dello store che nell’uso dell’eCommerce, il quale deve governare l’interazione tra users e sito web in modo che diventi il più personalizzata e umana possibile. Gestire un business secondo l’ottica omnicałe quindi, significa integrare tra loro le relazioni online ed onland dei consumatori con il brand e investire al pari sul loro miglioramento, in quanto, eCommerce e negozio sono due realtà complementari che devono assumere pari importanza per l’azienda.

Con una frequenza in crescita, gli individui usano touchpoints digitali e fisici nello stesso percorso d’acquisto, per cui non può esistere distinzione tra chi utilizza gli uni o gli altri, se in uno stesso cliente, possono essere rappresentate entrambe le categorie di punti di contatto sfruttati (CUOA business school, 2020).

### **1.3.1 10 principi guida**

Data la complessità della gestione omnicałe di un business e in particolare del retail, Kotler e Stigliano nel loro libro intitolato “Retail 4.0” (2018), hanno elaborato 10 principi guida, che dovrebbero essere seguiti da tutti i dettaglianti nell’era digitale e, in generale da tutte le funzioni aziendali, per poter dare al punto vendita fisico un ruolo diverso da quello di vendita, riuscendo così ad incentivare i clienti all’acquisto onland e aumentare il valore che questi percepiscono nell’offerta dell’impresa:

### 1)Be Invisible:

L'era digitale si caratterizza per la diffusione di dispositivi sempre più performanti, che possono essere usati per risolvere bisogni dei consumatori all'interno del negozio ma, la complessità tecnologica utilizzata deve essere invisibile agli occhi dell'utente, per garantire un'esperienza d'uso semplice, intuitiva e quindi piacevole.

### 2)Be Seamless:

Significa “senza soluzione di continuità” e Stigliano, in un'intervista (Retail 4.0, 2018) la definisce come “l'idea che le aziende debbano cominciare a progettarsi...non seguendo le logiche di dipartimenti e funzioni, ma seguendo quelle che sono le priorità delle persone e il cosiddetto customer journey...”. Il rischio, se non ci si adegua a questo principio, è disorientare il cliente, dato che percepisce un unico servizio da parte dell'impresa, non una varietà di canali: situazioni in cui il consumatore compra online ma nel negozio non accettano il reso, non devono esistere.

### 3)Be a Destination

“I punti vendita devono, per avere ancora una funzione nel mondo in cui viviamo, trasformarsi da luoghi in cui la gente deve andare, a luoghi in cui la gente vuole andare” (Retail 4.0, 2018); i consumatori non comprano beni ma significati e questo, richiede ai dettaglianti di esprimere se stessi, di raccontare storie e creare esperienze legate ai prodotti, creando un'atmosfera autentica, in grado di riservare attenzione al cliente: il negozio deve essere una destinazione dove poter vivere esperienze lusinghevoli.

### 4)Be Loyal

È necessario instaurare e mantenere una relazione di fiducia reciproca con i consumatori: le marche che hanno successo, infatti, coinvolgono a livello emotivo diventando per i clienti dei “Lovemarks” o “catalizzatori d'amore”, ossia dei marchi che “ispirano fedeltà oltre alla ragione.” (Kotler, et. al., 2019, p.273)

### 5)Be Personal

“Essere riconosciuti individualmente e ricevere un'offerta progettata secondo specifici gusti e necessità sono promesse fondamentali per instaurare un rapporto duraturo tra persone e aziende” (Kotler e Stigliano, 2018, 35%) quindi, i retailers devono instaurare approcci personalizzati con ogni singolo individuo (one-to-one) se vogliono rendere il cliente deliziato e nel tempo, fedele.

### 6)Be a curator

Il retailer deve assumere il ruolo di “curatore”, integrando le tradizionali competenze di assortimento e vendita con le soft skills, utili a valorizzare il sistema di offerta e soprattutto il cliente, in un'esperienza che curi attentamente la connessione emotiva con il target.



### 7)Be Human

Curare l'aspetto umano della relazione tra impresa e cliente, attraverso lo sviluppo di soft skills del personale e l'avvicinamento della marca a valori come la sostenibilità ambientale, sono fattori in grado di fornire vantaggio competitivo all'organizzazione, perché fanno percepire il brand "più vicino" alle persone e comprensivo nei confronti dei loro valori.

### 8)Be Boundless

Per diventare omnicali, è essenziale adottare la concezione di negozio fisico come luogo, in cui si possono sperimentare modalità innovative e coinvolgenti, per soddisfare le richieste del cliente, senza trattenersi al confine tracciato dalla tradizionale funzione di vendita.

### 9)Be Exponential

Per aumentare il valore della propria offerta, è consigliabile avviare collaborazioni con imprese, anche diverse dal proprio business purché coerenti con l'identità del proprio brand, senza quindi, investire autonomamente risorse in tutti gli elementi della proposta di valore.

### 10)Be Brave

Secondo Kotler e Stigliano, è fondamentale essere coraggiosi per individuare ed accogliere le opportunità di cambiamento, nonostante questo significhi entrare in "oceani blu": possono trasformarsi in "buchi neri" ma anche in enormi successi.

## **1.3.2 Tecnologia al servizio del cliente e dell'intera organizzazione**

Da uno studio effettuato nel 2018 da Capgemini research institute (Capgemini, 2018), basato sull'analisi di 400 retailers sparsi nel mondo, con un livello totale di ricavi pari al 23% del mercato globale, è emerso che gli investimenti in tecnologie "Customer-facing" nei negozi, ossia a interazione diretta con i consumatori, sono molto diffuse, ed è la dimostrazione dei tentativi nell'adozione del modello 4.0 del retail. L'impiego della tecnologia però, non implica maggior valore percepito dall'acquirente nell'offerta, se non segue il principio "Be invisible", secondo cui quest'ultima, va utilizzata come mezzo per semplificare l'esperienza nello store e per risolvere i bisogni del cliente: spesso le aziende confondono il mezzo per il fine ed impiegano strumenti digitali solo perché richiesto dalla rivoluzione (Kotler e Stigliano, 2018). A dimostrare tale tendenza è lo studio di Capgemini, da cui è risultato che "la maggior parte delle organizzazioni non guarda attraverso le lenti del consumatore, quando definisce iniziative d'intelligenza artificiale" (Capgemini, 2018, p.27) e ciò perché un gran numero d'impresе considera con priorità costi e ROI, nell'impiego della tecnologia, piuttosto che le necessità reali del cliente e il miglioramento della sua esperienza d'acquisto; la conseguenza, è il realizzarsi di investimenti che, nel migliorare la customer experience ed aumentare il valore del servizio, contribuiscono poco.

Un altro atteggiamento rilevato dalla ricerca, è l'elevata concentrazione dell'intelligenza artificiale in attività di vendita, a discapito delle altre funzioni aziendali e l'istituto, nel report, sostiene che questo focus "comes at a price" (2018, p.15): il prezzo da pagare è il costo opportunità dei benefici persi, a causa della mancata innovazione dell'intera "value chain" e della conseguente assente sinergia tra le funzioni. Ognuna di queste svolge attività che devono essere coordinate e al passo con tutte le altre, per trasmettere valore al cliente in maniera efficace ed efficiente, perché ogni funzione è un "anello della catena del valore" (Kotler, et. al, 2019, p.65) ed ha pari importanza delle altre; quando si implementano delle innovazioni, quindi, deve essere rivista l'intera organizzazione perché, a prescindere da quanto il business sia tradizionale, l'evoluzione non può essere perseguita senza che l'intera struttura aziendale, accolga esperti del digitale, da impiegare e integrare con le funzioni classiche (Kotler e Stigliano, 2018).

Solo la fusione tra competenze nuove e tradizionali, può condurre ad una maggior condivisione di dati e informazioni tra le varie aree e quindi al superamento della logica dei dipartimenti silos, attraverso la collaborazione di tutti nell'implementazione delle attività: "solo in questo modo si porranno le basi per l'omnicanalità, che è sempre più *"una conditio sine qua non"* per operare nei mercati complessi dell'era digitale." (Kotler e Stigliano, 2018, 95%).

## **CAPITOLO 2: Il caso dell'Estetista cinica**

### **2.1 Da estetista ad imprenditrice**

Cristina Fogazzi è un'estetista 45enne bresciana che ha lavorato, fino al fallimento dell'azienda nel 2009, come dipendente dedita alla formazione di estetiste in un franchising di centri estetici; nonostante la perdita del lavoro fosse avvenuta in piena crisi finanziaria, decise nello stesso anno, di aprire un suo centro estetico a Milano, chiamato "Bellavera", scommettendo sulle sue competenze (Il Sole 24 ore, 2019) per dedicarlo a trattamenti costosi e complessi per viso e corpo (Casadei, 2019). Poco tempo dopo l'apertura del centro realizzò, assieme ad un'industria di cosmetici bresciana, una linea di prodotti di alta qualità con prezzo medio-alto, a marchio "Veralab", da vendere all'interno di "Bellavera" per permettere alle clienti di potenziare a casa i trattamenti fatti nel centro.

Sfruttando la notorietà sui social network, acquisita grazie all'invenzione del personaggio "Estetista cinica", l'imprenditrice sponsorizzò dal 2016, la vendita dei suoi prodotti nello shop online "Veralab" e, la combinazione tra notorietà del personaggio cinico, principale leader d'opinione del marchio e qualità dell'offerta, la condusse ad un successo incredibile dato che, da un fatturato di 25 mila euro nel 2016, riuscì a terminare il 2019 con più di 25 milioni di euro di prodotti venduti (Il Sole 24 ore, 2019).

Secondo Fogazzi, la chiave del suo successo, oltre alla qualità dei prodotti, è stata lo stile comunicativo del suo personaggio, creato su Facebook e poi esteso su diverse piattaforme digitali (Di Rosa, 2019) ed oggi attivo principalmente su Instagram che, a prescindere dal canale con cui entra in contatto con le clienti, condivide contenuti riguardanti, oltre che la sua vita privata e il suo cane "Otto", consigli per la cura del viso e del corpo che vengono sempre motivati scientificamente, grazie alle sue competenze nell'estetica, in modo divertente e soprattutto ironico nei confronti dei desideri di bellezza impossibili, rendendo così i messaggi, attraverso il tono spiritoso, interessanti per i suoi followers (Di Rosa, 2019).

#### **2.1.1 I passi verso un modello di business omnica**

L'Estetista cinica, nome d'arte dell'imprenditrice bresciana, ha realizzato un "modello di business basato su un sistema retail che integra perfettamente on-line ed off-line" (Pambianco beauty, 2019) e che sfrutta le potenzialità messe a disposizione dall'omnicanalità, riuscendo a rispettare il principio "Be seamless": combina il blog, gli account sui social network, la piattaforma eCommerce e la newsletter, con il suo centro estetico, lo store Veralab e i corner shops in Rinascente (Milano, Roma e in futuro Palermo) (Pambianco beauty, 2019). Durante l'apertura e l'evidente successo dei punti vendita in Rinascente, l'Estetista cinica ha avviato un tour per le piazze di sette città italiane, nominato "Circo cinico" e realizzato a bordo di un

airstream rosa, assieme al suo “Team cinico”, il gruppo di estetiste che lavora nel suo centro estetico; il fine dell’attività è stato “conoscere le persone che acquistano [i suoi] prodotti in giro per l’Italia e poter anche dare dei consigli dal vivo” (Il Sole 24 ore, 2019), con vere e proprie consulenze private all’interno di camerini a forma di tendoni da circo: un’iniziativa degna di nota, per trasmettere l’essenza del brand in un modo, a parere unanime della stampa, tanto coinvolgente e divertente da riuscire a mascherare il fine pubblicitario dell’evento, facendolo passare in secondo piano rispetto l’esperienza, che ha fatto sentire protagoniste tutte le clienti.

Nel corso del 2019 il business è stato ulteriormente ampliato, con l’apertura del flagship store Veralab a Milano, il quale racchiude un mondo in pieno stile “Estetista cinica”, unico, avvolgente e ironico, in cui farsi sedurre dagli elementi ludici, scoprire i prodotti Veralab ed ottenere consulenze personalizzate (Pambianco beauty, 2019). Gli obiettivi dello store sono coerenti con quanto detto sul retail 4.0, il quale dev’essere una destinazione per i clienti, dove si spettacolarizza la merce trasmettendo l’essenza del brand. Nel suo interno rosa, colore simbolo dell’Estetista cinica, si trovano spazi dedicati all’intrattenimento e all’arte, per comunicare l’ironia che caratterizza il brand (rispettando il principio “Be boundless”), come lo “Skinbar”, per testare le maschere viso, la “Dream room” in cui è possibile provare alcuni dei prodotti esposti, giocando con specchi deformanti per ironizzare sulle forme del proprio corpo, la “Galleria Deodato arte”, con le opere di Banksy e Mr Brainwash, ed il “Plan X Art gallery” con lavori del Digital artist DotPigeon, con il quale l’Estetista cinica ha avviato una collaborazione per la creazione di magliette con messaggi ironici sugli standard di bellezza (Pambianco beauty, 2019). Al suo interno inoltre, è presente un enorme nastro rosa simile a quello dei ristoranti di sushi, su cui scorrono i prodotti Veralab ed è possibile restituire, attraverso uno scivolo collegato ad un contenitore, tre flaconi usati dei prodotti, per ottenere in cambio un gettone, da utilizzare nel distributore rosa che regala dei gadget Veralab: un’attività simbolo dell’impegno nei confronti della tutela dell’ambiente che Fogazzi e il suo team, pongono anche nella realizzazione del packaging dei prodotti.

### **2.1.2 Prodotti Veralab**

I prodotti Veralab vengono realizzati in collaborazione con la cosmetologa Maria Grazia Adorno, con soli ingredienti naturali di alta qualità senza parabeni e siliconi, in uno stabilimento in provincia di Brescia e, tale aspetto, viene evidenziato nella comunicazione del brand, assieme a quello dell’impegno per la realizzazione del packaging, nel rispetto dell’ambiente e delle sue risorse. L’attenzione alla tutela ambientale, viene comunicata dai profili sui social network del team Veralab (profilo dell’impresa), di Cristina Fogazzi nelle

vesti del suo personaggio cinico e, ulteriormente sottolineati in un'e-mail che si riceve dopo aver fatto il primo acquisto sull'eCommerce:

1. I nostri prodotti sono **FATTI IN ITALIA**, precisamente a Piancamuno, ridente paesello in provincia di Brescia. Sono formulati con **cuore e cervello** per aiutarti a rendere la tua beauty routine **pratica ma efficace**.

2. Nelle nostre formule usiamo **principi attivi di alta qualità** con le **massime concentrazioni** possibili.

3. I nostri prodotti sono confezionati per la maggior parte in flaconi di **PLASTICA RICICLATA** o, dove è possibile, con **PLASTICA PROVENIENTE DAI FONDALI OCEANICI**. Se hanno un colorino grigio smorto è perché sono bruttini ma buoni.

4. I blister che contengono le creme sono completamente **ECOSOSTENIBILI**, non sono incollati e li puoi smaltire nella carta e nella plastica separando le due parti che li compongono.

È possibile individuare nel testo del messaggio il rispetto dei valori del consumatore 4.0, che è attento alla qualità ed alla naturalità dei suoi acquisti e quindi, all'impatto che il suo consumo e le attività economiche in generale hanno sull'ambiente e sulle sue risorse. Il packaging dei prodotti, rispettando i valori del consumatore segue in tutto quelli del brand: i colori dominanti nelle confezioni primarie sono il bianco e il rosa e tutte hanno stampate dei nomi originali e ironici, come "Luce liquida" per la lozione viso illuminante, "Slim me" per il prodotto contro la ritenzione idrica e "Kisses" per il burro cacao. Lo stesso approccio spiritoso si trova nella confezione di stock, che presenta la stampa "Io ti vedo" accanto al logo del brand e contiene i prodotti avvolti da carta rigorosamente rosa, accompagnati da un bigliettino di ringraziamenti per l'acquisto, firmato in penna da chi ha confezionato l'ordine: trasmette alle clienti una sensazione di artigianalità nella produzione, dato che è un'altra caratteristica ricercata dal consumatore dell'era digitale, perché simbolo di qualità.

Nel tempo Veralab ha ampliato la gamma di articoli offerti, infatti, oltre ai prodotti per la skincare, vende anche profumi, solari, pochette e magliette con stampe ironiche sugli attuali standard di bellezza, come la t-shirt con la scritta "Bigné" sul logo di Barbie o quella con "Salame" sul logo di Levi's; l'azienda ha esteso anche il target, rivolgendosi agli uomini con "Spuman", un detergente per il viso con gli stessi principi del noto "Spumone" per le donne ma, adeguato nella composizione chimica e nei colori del packaging, nero e giallo, al segmento maschile.

Oltre ad aver rispettato i valori di marca in ogni estensione di linea e brand, lo ha fatto anche nelle collaborazioni ("Be exponential"), come quella a maggio 2020 con l'azienda Be kind, produttrice di barrette energetiche, che ha reso disponibili per gli ordini online di Veralab, gli snack omonimi da inserire gratuitamente dentro agli acquisti, fino ad esaurimento scorte; le barrette, contengono semplici ingredienti naturali di alta qualità: valori che anche Fogazzi

segue nella formulazione della sua offerta. Veralab, quindi, è diversa rispetto alle altre imprese del settore cosmetico italiano, nelle collaborazioni, nei contenuti comunicati e anche nella promozione dei suoi stessi prodotti; l'imprenditrice, infatti, non li definisce miracolosi, anzi, chiarisce bene ciò che fanno e soprattutto quello che non fanno (Il Post, 2019) attraverso "Instagram stories" che contengono anche consigli su come usarli al meglio, con i limiti che lei stessa gli riconosce. Secondo Fogazzi, è grazie all'approccio onesto con i suoi prodotti e con i trattamenti estetici in generale, che le donne la percepiscono come affidabile e sincera: due caratteristiche fondamentali per convincere all'acquisto online che infatti, è quello con cui l'imprenditrice ha raggiunto grandi numeri nel fatturato degli ultimi tre anni (Il Post, 2019), nonostante quello cosmetico, sia un settore dove i tester sono da sempre un importante driver per la vendita.

## **2.2 Strategia comunicativa**

Per riassumere ciò che vuole trasmettere con l'ironia sui canoni di bellezza odierni, Fogazzi sostiene: "I miracoli non sono capace a farli, si fa quello che si può fare e si accetta il fisico che si ha" (Il Sole 24 ore, 2019) e, per diffondere un contenuto così serio, dato che l'autostima è un argomento ancora più delicato rispetto al passato a causa degli standard di bellezza dell'era digitale, sceglie di usare un tono divertente: mostrandosi in bikini senza ritocchi, scrivendo un libro ironico con consigli per trattare la cellulite e invitando le sue followers ad accettare sé stesse, dando l'esempio tramite video su Instagram in cui è lei la prima a scherzare sui suoi difetti, riprendendosi senza trucco di prima mattina mentre fa la skincare con i suoi prodotti (Di Rosa, 2019). Con i video mattutini che sembrano fatti solo per giocare, diffonde il messaggio riguardo l'importanza di piacersi ma lo fa, attraverso la sponsorizzazione dei suoi prodotti, mascherandone così bene la pubblicità che gli utenti, non venendo infastiditi dall'intento persuasivo, continuano a guardare il video lasciandosi influenzare all'acquisto, in ogni secondo registrato.

Oltre ad essere sincera, competente e simpatica, definendosi "fagiana" lei stessa, nome con cui chiama le sue amiche storiche e che ha scelto di utilizzare per identificare i membri della sua community, detta appunto delle "fagiane", è molto umana e umile nella relazione con i consumatori: si rapporta con tono amichevole e ringrazia ogni volta che qualcuno dedica tempo al suo business (Di Rosa, 2019) perché è consapevole, che la risorsa più importante che il consumatore possa cedere al brand, sia il suo tempo ma, sa anche che la sua organizzazione ne beneficerebbe, se dei minuti venissero dedicati al passaparola che, per questa ragione sollecita, promettendo un codice sconto, in cambio di una recensione sui suoi prodotti nello spazio apposito sull'eCommerce:

**Grazie per aver recensito i nostri prodotti**

La nostra attività ha bisogno di farsi conoscere attraverso il passaparola e il sostegno di chi apprezza il nostro lavoro, che per noi è meglio di qualsiasi campagna di marketing.

**Perché voi valetе. Davvero.**



Tu ci hai fatto un grosso regalo spendendo del tempo per noi e per questo vogliamo dimostrarti la nostra gratitudine con un **codice sconto speciale per i "recensori amici della Cinica"**.



Grazie per il tuo tempo  
*Cristina e il team VeraLab.*

L'imprenditrice cura la relazione con la clientela anche attraverso la sua newsletter, con iscrizione gratuita, dedicata in tutto e per tutto alle sue "fagiane", per regalare consigli e rimedi naturali di bellezza, personalizzando il messaggio con nome e cognome del destinatario: il consumatore 4.0 vuole sentirsi intimo con le marche che preferisce dato che, le relazioni create sui social network, lo fanno sentire protagonista e vicino alla marca.

Oltre a badare alla composizione delle sue e-mail, Fogazzi s'impegna in qualsiasi attività sui social media per generare contenuti utili ed interessanti e per favorire un'interazione coinvolgente in rete, come richiede l'omnicanalità; lei stessa sostiene "online devi essere generoso e quindi devi mettere a disposizione degli utenti dei contenuti che, all'inizio non ti portano niente come contropartita, per cui tu spendi [e basta]" ma che, prosegue, sono quelli che ti aiutano a fare la differenza.

Tale atteggiamento è stato essenziale per il mantenimento del suo successo, ma il "mezzo" delle influencers è stato quello che le ha permesso di raggiungere una grande visibilità in rete (Il Sole 24 ore, 2019): l'immagine del leader d'opinione esercita sempre una grande influenza sulla community ma lo fa soprattutto quando gli utenti, percepiscono una sua scelta di prodotto come spontanea e non dovuta ad accordi commerciali (Cappellari, 2016). Il fatto che le influencers del brand siano legate a Cristina Fogazzi da un rapporto d'amicizia, infatti, ha reso e rende il loro ruolo molto importante per la strategia di social media marketing di VeraLab. L'imprenditrice, anche se agevolata nella fase di espansione del business dalle conoscenze sui social network, ha comunque i meriti per aver creato un business omnicafe, grazie all'applicazione, evidente osservando la gestione dei touchpoints, dei dieci principi guida elaborati da Kotler e Stigliano in "Retail 4.0" (2018). Lei stessa, ha affermato di essersi informata sul marketing online e il nuovo retail (Il Sole 24 ore, 2019), per essere "Seamless" creando un servizio fluido tra le varie occasioni di contatto con i consumatori instaurando, attraverso la comunicazione di marketing, una relazione sincera e intima con quest'ultimi, che rispetti i loro valori nell'attività di consumo, in qualsiasi messaggio divulgato, seguendo così

altri due, dei dieci principi guida elaborati da Kotler e Stigliano: “Be human” e “Be personal” (2018).

### **2.2.1 Strategia comunicativa ai tempi del Coronavirus**

L’Estetista cinica risiede in una delle zone più colpite dal Coronavirus ma, nonostante abbia vissuto in prima persona il dolore per la morte di persone a lei care contagiate, non ha mai smesso di curare il rapporto con le sue “fagiane”, condividendo con la sua community oltre che il dolore per l’emergenza sanitaria e le sue opinioni sull’operato del governo, pillole divertenti di vita privata e soprattutto tanta grinta e speranza.

Usando ogni mezzo per avvicinarsi alle sue followers e partecipare alla loro quotidianità, ha reso il suo brand un “Lovemark”, ispiratore di fiducia ed onestà: tratto essenziale per una marca di successo (Kotler, et. al, 2019) che, infatti, in piena crisi sanitaria ed economica ha concluso i primi quattro mesi del 2020, con un fatturato di 13 milioni di euro e con una tendenza in crescita, rispetto agli anni precedenti (Lucarelli, 2020).

I prodotti Veralab rientrano tra quelli che vengono usati in casa, per il proprio benessere fisico quando si ha tempo libero, quindi, risulta naturale associare a questa caratteristica del loro uso, l’aumento del fatturato nei mesi di quarantena (Lucarelli, 2020) ma, se si pensa al volume dei ricavi e al fatto che siano stati registrati durante una crisi economica, nonostante il posizionamento di prezzo medio-alto dell’offerta, s’intuisce che il successo debba essere stato causato da stimoli esterni di marketing efficaci e non da un semplice incremento di ore di tempo libero.

Dall’inizio della pandemia, Fogazzi ha trasferito il suo business interamente nelle rete e, avendo a sua volta più ore disponibili, si è dedicata al suo account su Instagram per fidelizzare gli utenti e ricordare l’esistenza del suo brand, organizzando video-dirette oltre che con influencers ed esperti del settore beauty per dare consigli di bellezza alla community, anche con esperti di virologia per discutere sul virus; altre dirette invece le ha dedicate agli “aperitivi fagiani” nel tardo pomeriggio, dove ha chiamato a sorpresa alcune followers sintonizzate nella diretta, al fine di trascorrere l’ora in compagnia e trasmettere un senso vicinanza.

Il legame profondo con la “comunità delle fagiane”, già presente prima dell’emergenza sanitaria, non è stato rafforzato solo da attività organizzate da lei in prima persona, ma anche da vere e proprie iniziative realizzate assieme al team Veralab, come le video consulenze personalizzate e gratuite, realizzate dalle estetiste del suo centro estetico per consigliare le clienti su quali prodotti della gamma usare, le magliette con la stampa “Andrà tutto bene”, la realizzazione di gel disinfettanti e di una maschera per mani, ideata grazie alla capacità dell’imprenditrice di percepire, ascoltare e quindi soddisfare i bisogni delle sue clienti:



Abbiamo tutte le mani che sono screpolate dai lavaggi e dal gel disinfettante, **questa maschera ci serviva.**

Nonostante le iniziative dedite ad espandere e promuovere il suo business e quelle per far divertire e divertirsi, l'imprenditrice non ha mai dimenticato che in un periodo così difficile, trasmettere un senso di vicinanza dimostrandosi coinvolti nella situazione è indispensabile; per rispettare il modello flipper della comunicazione, è necessario essere attuali nei contenuti e pronti a soddisfare le aspettative del consumatore, che in un periodo di lutto, chiede al brand, comprensione e supporto che Fogazzi, durante la quarantena, ha trasmesso in modo più intimo rispetto agli aperitivi in diretta su Instagram, attraverso le e-mail personalizzate della sua newsletter:

Tu come stai?  
Sarei così felice di sapere come state tutte.  
Di incontrarvi come un anno fa al Circo  
Cinico.  
Di abbracciarci.  
Torneremo ad abbracciarci?  
Io voglio credere che sì.  
Lo voglio credere fortissimo.  
Crediamolo tutte fortissimo insieme.  
Il pensiero crea la forma, non mi ricordo chi lo diceva ma deve essere così.  
  
A presto  
Cristina

Ciao Irene,  
  
Come procede la tua quarantena?  
  
Qui è tutto un po' straniante.  
Personalmente ci ho messo un po' a riprendere a uscire (per far fare pipì a Otto).  
Sono un'ipocondriaca totale.  
Quando sono uscita ho trovato un mondo stravolto.  
La città vuota.  
Le persone che si evitano nelle vie strette.  
Le mascherine che ci trasformano tutti in estranei.  
E la primavera che fa il suo show di cielo azzurro e aria tersa.

Ogni contenuto diffuso sui numerosi touchpoints, è stato apprezzato dai suoi seguaci e questo perché, come ha affermato in un'intervista a "Il Sole 24 ore" (2019), per tentare di capire se un messaggio possa piacere o meno alla community, cerca di mettersi nei panni dell'utente, comprendendo quindi, ciò di cui quest'ultimo aveva bisogno durante il periodo d'isolamento. Fogazzi però, ha fatto più del relazionarsi nel modo giusto per curare il rapporto con i clienti, perché, non tagliando gli investimenti nella comunicazione del suo brand, è riuscita anche a mantenerne alta la visibilità e l'awareness in un periodo di crisi, sempre rispettando l'idea del "Permission marketing" di Godin.

Il risultato di tutte le attività fatte con il suo team e quelle fatte autonomamente, per soddisfare le esigenze e le aspettative dei clienti, le hanno permesso di aumentare la fiducia reciproca della relazione con quest'ultimi: "le marche vincono nel mercato...perché instaurano un legame profondo con i clienti" (Kotler, et. al. 2019, p.268) ed è questo il segreto del successo dell'Estetista cinica.

## CONCLUSIONI

Fogazzi è riuscita a gestire la sua azienda senza farsi penalizzare dal fermo delle attività fisiche, grazie al modello di business omnicafe di Veralab ed alla capacità di seguire i principi guida per un retail 4.0. Le vendite durante il periodo caratterizzato dal Covid-19, sono state realizzate grazie all'eCommerce, adattando ad una funzione diversa tanto il negozio che le dipendenti del centro estetico; in un'intervista (Lucarelli, 2020) ha spiegato che il flagship store è stato sfruttato per effettuare le consegne-express a Milano in 24 ore e che, per continuare a far lavorare le estetiste del suo centro, per avvicinarsi alle clienti e sponsorizzare i suoi prodotti, si è inventata le video-consulenze personalizzate, riuscendo così a pagare tasse e stipendi. L'imprenditrice, quindi, ha affrontato il cambiamento reinventando il suo business, seguendo il principio "Be brave" di Kotler e Stigliano (2018) e ottenendo grande apprezzamento dalla sua community.

Terminata la quarantena, i suoi negozi dovranno come tutte le attività, attenersi alle regole per contenere l'espansione del virus che Fogazzi, ha raccontato (Lucarelli, 2020) di dover e voler rispettare rigidamente facendo fare i test sierologici a tutti i dipendenti, procurandosi i termoscanner, le mascherine e i guanti da cambiare tutti i giorni per le sue estetiste e clienti e, modificando l'impianto di aerazione nel suo centro estetico, al fine di tutelare clientela e collaboratori al massimo delle sue possibilità. Inoltre, dato che quella dell'estetista è una professione in cui mantenere il distanziamento sociale è difficile, ha affermato di essersi fatta consigliare da un virologo per gestire con la massima igiene ogni sua attività, decidendo quindi di non offrire fino all'estinzione del virus i trattamenti per il viso, perché le clienti dovrebbero togliere la mascherina, mettendo a rischio la propria salute e quella delle professioniste (Lucarelli, 2020) e, con l'intento di prevenire il formarsi di code davanti allo store, prevede di assumere nuovo personale per la gestione delle consegne online e di continuare con le consulenze telematiche, inventate durante i mesi di quarantena.

Tutti gli investimenti da sostenere per adattarsi alle disposizioni, verranno probabilmente ripagati a fine isolamento, dato il servizio tanto desiderato dalle clienti anche nella fase di chiusura forzata, che offre il suo business; la previsione di code lunghissime di persone in attesa di soddisfare la propria domanda è quasi scontata ma, non si può concludere che una tale preferenza per Veralab possa essere dovuta al solo bisogno di un trattamento, poiché le alternative disponibili nel mercato sono tante e molto più economiche. Come dichiarato da Federico Capeci: "Il modo in cui i retailers si comportano in fase di crisi e il modo in cui si occupano dei dipendenti e seguono le norme sanitarie è determinante per il loro futuro" (Baptista, 2020) ed è questa la ragione dei risultati dell'Estetista cinica durante la recessione.

Si è dimostrata in grado di trasformare totalmente la sua azienda, adeguandola ai cambiamenti ed alle sfide poste dall'emergenza, combinando strategie volte a mantenere elevata la visibilità del brand e aumentare la brand awareness, con iniziative realizzate per offrire supporto alla comunità e disponibilità nel canalizzare le sue risorse, per aiutare i cittadini (Baptista, 2020).

Analizzando la metamorfosi del business di Veralab nei mesi di emergenza, è evidente che questa sia stata compiuta seguendo due filoni principali: sfruttando tutte le potenzialità dell'era digitale, perfezionando così l'omnicanalità dell'organizzazione e, continuando ad investire in comunicazione, adattandola però alle nuove necessità, come suggerito dal modello flipper della comunicazione. Questi sono, come emerso da una ricerca di McKinsey (Cappellari, 2020), i requisiti che le imprese devono possedere per essere considerate dai consumatori durante e dopo l'impatto del Covid-19: Fogazzi, oltre ad aver gettato le basi durante la quarantena, per poter essere ricordata dai clienti nella fase di riapertura delle attività, possiede anche le competenze per sottolineare il motivo del premium price della sua offerta, riuscendo così a differenziarla ulteriormente dalla concorrenza, mantenendone i prezzi inalterati e aumentandone il valore percepito (Kotler et. al, 2019).

La capacità di sfruttare ogni mezzo a disposizione, sia questo una sua soft skill, una competenza tecnica o uno strumento offerto dai social media, le ha permesso di creare un'organizzazione omnicaule che sembra infallibile e, di essere inserita nella lista realizzata da Forbes Italia, tra le 100 donne di successo nel 2020 (Forbes, 2020): il Coronavirus ha causato ingenti danni al settore cosmetico (Del Santo, 2020), mettendo in crisi moltissime attività, tra cui tanti centri estetici ma Veralab, con il suo esorbitante successo anche durante i mesi di pandemia, si è differenziata ancora una volta.

## BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

1. BANDIRALI, F., 2019. Le star che guadagnano di più con Instagram: Kylie Jenner prende un milione a post. In classifica anche quattro italiani. Corriere della sera [online]. Disponibile su <[https://www.corriere.it/moda/news/cards/star-che-guadagnano-piu-instagram-kylie-jenner-prende-milione-post-classifica-anche-quattro-italiani/kylie-jenner\\_principale.shtml](https://www.corriere.it/moda/news/cards/star-che-guadagnano-piu-instagram-kylie-jenner-prende-milione-post-classifica-anche-quattro-italiani/kylie-jenner_principale.shtml)> [Data di accesso: 28/04/2020]
2. BAPTISTA, R., 2020. Quali sono i brand più resilienti all'impatto del coronavirus? Ecco la classifica dei retailer, dall'abbigliamento al fast food. Inside Marketing [online]. Disponibile su <<https://www.insidemarketing.it/brand-piu-resilienti-allimpatto-del-coronavirus/>> [Data di accesso: 12/05/2020]
3. CAPGEMINI RESEARCH INSTITUTE, 2018. Building the retail superstar: How unleashing AI across functions offers a multi-billion dollar opportunity. [online] Disponibile su <<https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/12/Report-%E2%80%93-Building-the-Retail-Superstar-Digital1.pdf>> [Data di accesso: 01/05/2020]
4. CAPPELLARI, R., 2016. Marketing della moda e dei prodotti lifestyle. Nuova edizione. Roma: Carocci editore
5. CAPPELLARI, R., 2018. Tre cose che insegna Amazon sui negozi (quelli di mattone e calce). Romano Cappellari: Fashion Retail Lifestyle. [online]. Disponibile su <<https://romanocappellari.com/2018/11/10/tre-cose-che-insegna-amazon-sui-negozi-quelli-di-mattoni-e-calce/>> [Data di accesso: 29/04/2020]
6. CAPPELLARI, R., 2020. E dopo? Spunti dalla Cina per il marketing. Romano Cappellari: Fashion Retail Lifestyle.[online]. Disponibile su <<https://romanocappellari.com/2020/03/20/e-dopo-spunti-dalla-cina-per-il-marketing/>> [Data di accesso: 13/05/2020]
7. CASADEI, M., 2019. L'Estetista cinica diventa imprenditrice beauty: ricavi verso i 10 milioni e debutto in Rinascente. Il Sole 24 ore [online]. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/l-estetista-cinica-diventa-imprenditrice-beauty-ricavi-i-10-milioni-e-debutto-rinascente-ABbgmjUB>> [Data di accesso: 03/05/2020]

8. CUOA BUSINESS SCHOOL, 2020. Il futuro del commercio tra negozi e web.  
Webinar 19/05/2020
  
9. DEL SANTO, E., 2020. Parrucchieri ed estetiste dopo il Corona virus: cosa potrebbe cambiare alla riapertura dei saloni. La stampa [online] Disponibile su  
<<https://www.lastampa.it/topnews/tempi-moderni/2020/04/24/news/parrucchieri-ed-estetiste-dopo-il-coronavirus-cosa-potrebbe-cambiare-alla-riapertura-dei-saloni-1.38753847>>  
[Data di accesso: 19/05/2020]
  
10. DI ROSA, S. 2019. Customer journey a prova di bionda: il caso da 6 milioni de l'Estetista cinica. This marketers life [online]. Disponibile su  
<<https://www.thismarketerslife.it/marketing/customer-journey-a-prova-di-bionda-il-caso-da-6-milioni-de-lestetista-cinica/>> [Data di accesso: 03/05/2020]
  
11. DIVOL, R., EDELMAN, D., SARRAZIN, H., 2012. Demystifying social media. Mckinsey [online]. Disponibile su <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/demystifying-social-media>> [Data di accesso: 26/04/2020]
  
12. FESTA, R., 2010. Così la vita è diventata post crescita. La Repubblica [online]. Disponibile su <<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2010/03/22/cosi-la-vita-diventata-post-crescita.html>> [Data di accesso: 22/04/2020]
  
13. FORBES, 2020. Le 100 donne di successo selezionate da Forbes Italia per il 2020. [online] Disponibile su <<https://forbes.it/2020/04/22/le-100-donne-di-successo-selezionate-da-forbes-italia-per-il-2020/>> [Data di accesso: 19/05/2020]
  
14. GAMA, C., 2020. Tutti gli update di Instagram: mercoledì social. We are social [online]. Disponibile su <<https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/tutti-gli-update-di-instagram-mercoledì-social>> [Data di accesso: 27/04/2020]

15. GIORNALE DELLE PMI, 2018. L'approccio omnicanale in Italia: il 95% delle aziende raccoglie dati di anagrafica cliente ma solo il 33% personalizza i contenuti in funzione dello specifico individuo. [online]. Disponibile su <<https://www.giornaledellepmi.it/lapproccio-omnicanale-in-italia-il-95-delle-aziende-raccoglie-dati-di-anagrafica-cliente-ma-solo-il-33-personalizza-i-contenuti-in-funzione-dello-specifico-individuo/>>  
[Data di accesso: 14/05/2020]
16. GODIN, S., 2003. How to get your ideas to spread. Ted talk. [online]. Video disponibile su <[https://www.ted.com/talks/seth\\_godin\\_how\\_to\\_get\\_your\\_ideas\\_to\\_spread#t-500374](https://www.ted.com/talks/seth_godin_how_to_get_your_ideas_to_spread#t-500374)>  
[Data di accesso: 28/04/2020]
17. IL POST, 2019. L'Estetista cinica spiegata ai maschi. [online] Disponibile su <<https://www.ilpost.it/2019/06/19/estetista-cinica/>> [Data di accesso: 05/05/2020]
18. IL SOLE 24 ORE, 2019. Cristina Fogazzi racconta: "così sono diventata l'Estetista cinica". [online]. Video disponibile su <<https://stream24.ilsole24ore.com/video/italia/cristina-fogazzi-racconta-cosi-sono-diventata-l-estetista-cinica/ACeEUBY>> [Data di accesso: 03/05/2020]
19. INSIDE MARKETING, 2019. Cosa sono i small data e cosa ci insegnano sui consumatori: alcuni case study. [online]. Disponibile su <<https://www.insidemarketing.it/small-data-cosa-sono/>> [Data di accesso: 23/04/2020]
20. KOTLER, P., STIGLIANO, G., 2018. Retail 4.0: 10 regole per l'Era digitale. [Ebook].  
Milano: Mondadori
21. KOTLER, P., et al., 2019. Principi di marketing. Diciassettesima edizione. Milano: Pearson Italia S.p.a
22. KOTLER, P., HOLLENSSEN, S., OPRESNIK, M. O., 2019. Social media marketing: marketer nella rivoluzione digitale. [Ebook] Terza edizione. Milano: Ulrico Hoepli Editore S.p.a.

23. LA LETTERA FINANZIARIA, 2003. Fabris: “il nuovo consumatore compra solo per sognare” [online]. Disponibile su <[https://www.repubblica.it/online/lf\\_dietro\\_il\\_listino/030310fabris/fabris/fabris.html](https://www.repubblica.it/online/lf_dietro_il_listino/030310fabris/fabris/fabris.html)> [Data di accesso: 22/04/2020]
24. LA STAMPA, 2008. Giampaolo Fabris: marketing addio, è l’ora del societing. [online]. Disponibile su <<https://www.lastampa.it/tecnologia/2008/05/23/news/giampaolo-fabris-marketing-addio-e-l-ora-del-societing-1.37108035>> [Data di accesso: 22/04/2020]
25. LUCARELLI, S., 2020. L’Estetista cinica che col Covid ha incassato 13 milioni online. Il fatto quotidiano [online]. Disponibile su <<https://www.ilfattoquotidiano.it/in-edicola/articoli/2020/05/07/lestetista-cinica-che-col-covid-ha-incassato-13-milioni-online/5793999/>> [Data di accesso: 11/05/2020]
26. MARAFFINO, M., 2019. Influencer marketing: le regole per la trasparenza. Il Sole 24 ore [online] Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/influencer-marketing-regole-la-trasparenza-ACZPkxa>> [Data di accesso: 09/05/2020]
27. MILANO, F., 2018. Instagram lancia la funzione “shopping” nelle stories per tutti. Il Sole 24 ore. [online]. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/instagram-lancia-funzione-shopping-stories-tutti-AEmZJxxF>> [Data di accesso: 09/05/2020]
28. OSSERVATORIO MULTICANALITÀ, 2019. La popolazione italiana e la multicanalità [online]. Disponibile su <[https://www.primaonline.it/wp-content/uploads/2019/10/Grafici-Osservatorio-Multicanalit%C3%A0-2019\\_Politecnico-di-Milano\\_compressed.pdf](https://www.primaonline.it/wp-content/uploads/2019/10/Grafici-Osservatorio-Multicanalit%C3%A0-2019_Politecnico-di-Milano_compressed.pdf)> [Data di accesso: 15/05/2020]
29. PAMBIANCO BEAUTY, 2019. Fogazzi (l’Estetista cinica): “Per il 2020 puntiamo a raddoppiare il fatturato” [online]. Disponibile su <<https://beauty.pambianconews.com/2019/12/fogazzi-lestetista-cinica-per-il-2020-puntiamo-a-raddoppiare-il-fatturato/34097>> [Data di accesso: 04/05/2020]

30. RETAIL 4.0, 2018. “Retail 4.0, La shopping experience del futuro”: Giuseppe Stigliano ai microfoni di Tgcom24 al PKMF [online]. Video disponibile su <<http://www.retailfourpointzero.com/pkmf-intervista-tgcom24/>> [Data di accesso: 29/04/2020]
31. RUSSEL, D., 2019. What is Neuro marketing?. Forbes [online]. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2019/03/06/what-is-neuromarketing/#1131627dcc8a>> [Data di accesso: 24/04/2020]
32. SIMONETTA B., 2019. Instagram, svolta eCommerce: ora i prodotti si acquistano dentro l'app. Il Sole 24 ore [online] Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/instagram-svolta-ecommerce-ora-prodotti-si-acquistano-dentro-app-ABp4hnfB>> [Data di accesso: 09/05/2020]
33. SOFIDEL, 2020. Cambia il mercato, cambia il consumatore. Sofidel [online]. Disponibile su <<https://www.sofidel.com/it/soft-and-green/cambia-il-mercato-cambia-il-consumatore>> [Data di accesso: 22/04/2020]
34. STARRI, M., 2020. Report digital 2020: in Italia cresce ancora l'utilizzo dei social. We are social [online]. Disponibile su <<https://wearesocial.com/it/blog/2020/02/report-digital-2020-in-italia-cresce-ancora-lutilizzo-dei-social>> [Data di accesso: 27/04/2020]