

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

"IL RUOLO DEI POPUP STORE NEL RETAIL DEL 2020"

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO: JACOPO CARRARO

MATRICOLA: 1160975

ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020

Il/La candidato/a, 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, dal/dalla candidato/a o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il/La candidato/a 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.

IL RUOLO DEI POPUP STORE NEL RETAIL DEL 2020

<u>INTRODUZIONE</u>	<u>4</u>
<u>CAPITOLO 1 – IL MONDO DEL RETAIL 2020</u>	<u>5</u>
1.1 Retail 4.0: come è cambiata la vendita al dettaglio	5
1.2 Il nuovo consumatore	7
1.3 Strategia Omnichannel: quando online ed offline coesistono	10
<u>CAPITOLO 2 – DOMANI E’ UN ALTRO NEGOZIO</u>	<u>14</u>
2.1 Perché Temporary?	14
2.2 Costumer Data e Cross-Media: conoscere meglio i consumatori	16
2.3 Brand Knowledge e promozione dei Nuovi Prodotti	19
2.4 Pop-Up e Sostenibilità	22
<u>CAPITOLO 3 – I TEMPORARY STORE OGGI E DOMANI</u>	<u>25</u>
3.1 Netflix: nuove strategie di comunicazione	25
3.2 Amazon: digital-gone-offline	27
3.3 OnePlus: e-pop-up al tempo del Covid-19	29
<u>CONCLUSIONE</u>	<u>32</u>

INTRODUZIONE

Il sociologo Zygmunt Bauman ha definito ‘liquida’ la società in cui viviamo. Le nuove generazioni si dichiarano fluide ed il ‘sistema retail’ non poteva non adattarsi: i negozi continuano ad evolversi per attirare nuovi consumatori, soprattutto quelli più giovani, che richiedono esclusività ed originalità in ciò che cercano¹.

Lo sviluppo e la diffusione dei dispositivi digitali, la conseguente trasformazione del comportamento d’acquisto del consumatore e la nascita dei pure-click brand hanno spinto le azioni di comunicazione delle aziende a muoversi verso nuove tecniche di marketing che possano, non solo incrementare le vendite, ma soprattutto rendere l’esperienza d’acquisto un momento unico di interazione (Vianello, Ferrandina, 2017), in cui sia consumatori che le organizzazioni abbiano la possibilità di approfondire la conoscenza l’uno dell’altro.

La creazione di una *customer experience* differenziata e coinvolgente si dimostra una variabile chiave per il successo di un canale distributivo offline (Boustani, 2020). Proprio in questa visione assume un’importanza maggiore il nuovo ruolo giocato dal punto vendita che, attraverso attività che stimolino tutti i sensi del cliente e tramite un’adeguata implementazione di tecnologie *in-store*, deve trasmettere quelli che sono i profondi valori di marca, l’immagine che il brand vuole trasmettere di sé e le caratteristiche uniche dei prodotti (Yu, et al., 2018).

L’obiettivo dell’elaborato è stato dunque quello di analizzare come l’implementazione dei pop-up store possa adeguatamente sopperire alle divergenze create negli ultimi anni tra consumatori e forme di retail tradizionale. A questo fine nella prima parte è stato dato spazio all’esame della letteratura riguardante l’evoluzione avvenuta nel panorama retail, con particolare attenzione ai comportamenti dei nuovi consumatori e agli strumenti che i diversi brand possono attivare al fine di aggiornare le tecniche di vendita e comunicazione; successivamente, il focus si è spostato sull’approfondimento degli studi concernenti la formula pop-up, con riguardo agli aspetti più rilevanti che questa tipologia di punto vendita permette di sperimentare ed attuare; infine, attraverso la ricerca di dati ed informazioni, è stato proposto uno sguardo sull’implementazione di tale tecnica da parte di alcuni importanti brand internazionali.

1: https://www.ledehors.com/news/37-fascino_temporary%3A_la_fluidit%26agrave%3B_dei_pop-up_store?ln=en

CAPITOLO 1 – IL MONDO DEL RETAIL 2020

Negli ultimi decenni in molti hanno sostenuto che il mondo del commercio al dettaglio stesse attraversando una fase denominata *'retail apocalypse'*, riferendosi principalmente alla presunta azione distruttrice dovuta allo sviluppo delle nuove tecnologie digitali che hanno permesso alle aziende *pure click* di competere nei mercati b2c senza i costi e le inefficienze legate alla gestione di uno store fisico vero e proprio (Kotler, Stigliano, 2018).

Tuttavia il retail tradizionale non si trova realmente all'interno di una spirale distruttiva, ma si scopre in una fase di profondo cambiamento, in cui la mossa vincente appare essere quella di un rinnovamento del modello di vendita e del rapporto con un consumatore sempre più attivo, presente e critico.

1.1 Retail 4.0: come è cambiata la vendita al dettaglio

L'universo del retail è da sempre in continua crescita e nell'ultimo secolo ha subito mutamenti radicali che hanno portato ad un articolato processo evolutivo. Kotler e Stigliano (2018), riprendendo uno studio pubblicato da McKinsey&Company (2017)¹, individuano e definiscono quattro fasi evolutive.

La prima rivoluzione risale all'inizio del 20esimo secolo e coincide con la nascita e lo sviluppo delle prime forme di negozi specializzati a libero servizio. Essi si differenziano dalle tradizionali botteghe in quanto forniscono un nuovo concept in cui il ruolo del commesso diventa marginale ed è semplicemente preposto al controllo e alla conclusione dell'acquisto (Desai, Potia, Salsberg, 2017).

L'origine del cosiddetto *Retail 1.0* sarebbe tuttavia da far risalire ai primi *department stores*, nati a Londra e Parigi nella seconda metà dell'ottocento, le cui caratteristiche comuni erano riferite principalmente alla disintermediazione dell'esperienza d'acquisto, all'esposizione chiara della merce, alle politiche di reso, ma soprattutto all'introduzione di due concetti tutt'ora fondamentali nel marketing contemporaneo: il packaging ed il branding (Kotler, Stigliano, 2018).

Il progresso che successivamente sancisce la nascita del *Retail 2.0* è strettamente connesso al concetto di *'everything under one roof'*, ovvero all'ideazione dei grandi centri commerciali; elaborati concettualmente negli Stati Uniti, nei primi decenni del novecento, si diffondono solo a partire dalla seconda metà del secolo con l'apertura del primo Carrefour a Parigi e del primo Walmart in Arkansas (Desai, Potia, Salsberg, 2017).

1: [https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20\(3\).ashx](https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20(3).ashx)

I fattori del successo dei centri commerciali possono essere riassunti essenzialmente in prezzi sensibilmente più bassi ed una maggiore varietà di prodotti rispetto al negozio tradizionale, nonché alla possibilità di unire ‘l’utile al dilettevole’, associando gli acquisti di beni e servizi a momenti di aggregazione e svago, tipici dei *leisure center*. In particolare quest’ultima peculiarità è il punto di forza che ancora oggi permette agli *shopping center* di sopravvivere nonostante l’ascesa di internet e la nascita del commercio online.

Il *Retail 3.0* si sviluppa a partire proprio da queste due direttrici che, negli anni ’90, hanno stravolto il mondo della vendita al dettaglio, dando vita a nuovi canali distributivi.

Nascono così i primi e-commerce, tra cui Amazon che fin da subito si differenzia proponendo nuove dinamiche estremamente vantaggiose non presenti, o meglio difficilmente attuabili, all’interno dei negozi tradizionali, come l’introduzione delle recensioni o l’utilizzo di sofisticati algoritmi che facilitano la ricerca del consumatore, proponendogli prodotti simili a quelli da lui già acquistati (Desai, Potia, Salsberg, 2017).

L’utilizzo crescente delle nuove tecnologie, ed il loro successo, ha spinto, negli anni successivi, anche i retailer tradizionali ad implementarle nel loro sistema di vendita, dando così vita a distribuzioni su diverse tipologie di canale.

Il *Retail 4.0* si basa esattamente su questo schema, dove fisico ed online coesistono: da un lato il mondo digitale consente di raggiungere una clientela sempre maggiore, permettendo ad un brand di essere sempre più in contatto con i propri consumatori attraverso diversi e nuovi *touchpoints*; dall’altro si osserva come il commercio fisico non stia scomparendo, ma, anzi, comporti ancora oggi ben l’80% della vendita al dettaglio, tanto che a volte sono gli stessi *pure digital players* a muoversi verso l’apertura di store reali (Kotler, Stigliano, 2018). I negozi fisici restano infatti il canale di acquisto preferito in quanto presentano peculiarità di immediatezza e di creazione di rapporti interpersonali che nel commercio online non sono equiparabili (Dotti, 2019). Ciò non vuol significare che i punti vendita non debbano attuare trasformazioni, anzi, gli spazi dovranno essere ripensati ed ottimizzati in una visione *brand-immersive* che attiri la curiosità e l’attenzione del consumatore (Eldor, 2020)².

Giuseppe Stigliano durante il primo evento ‘Trends2020’ organizzato da Wired Italia ha infatti affermato: “Se il punto vendita non è morto, dobbiamo smettere di chiamarlo punto vendita e ridefinirne il ruolo, che magari non sarà più la compravendita ma attirare il cliente per altre ragioni” (Dotti, 2019).

Ciò che realmente sta cambiando è appunto il focus che per anni ha caratterizzato il mondo del retail e che ora non si riflette più in una logica *push*, ovvero di spinta del prodotto verso il consumatore, ma in un piano di attrazione del consumatore verso il prodotto, sostenuto da una



strategia omnicanale, dove la vera sfida è quella di porre il cliente al centro del processo, offrendo diverse esperienze d'acquisto, incrementando l'utilizzo della tecnologia e puntando alla cura di ogni servizio.

1.2 Il nuovo consumatore

Con l'avvento di Internet e con la diffusione degli smartphone i consumatori hanno fortemente cambiato comportamenti ed abitudini, migrando da una posizione di ricezione passiva, ad una attiva in cui, attraverso la rete, possono attuare scrupolose indagini con l'obiettivo di ricercare un acquisto che non massimizzi solamente l'utilità percepita, ma che li ponga al centro dell'attività di shopping (Kotler, Stigliano, 2018).

Il nuovo cliente espone bisogni sempre più elaborati e richiede che l'esperienza di acquisto sia un'attività unica nel suo genere, spingendo dunque il marketing a trasformare il punto vendita in un luogo di vero e proprio engagement. In modo particolare un report pubblicato da KPMG (2019) evidenzia 5 trend che guidano il consumatore moderno:

- *From we to me*, il che si traduce nella ricerca di un acquisto su misura, che sappia cogliere la sfera emozionale e che rifletta un preciso significato;
- *Consumers get Price Savvy*, ovvero la scelta di prodotti che mantengano un livello di qualità adeguato al prezzo e rispettino canoni di valore, convenienza ed esperienza;
- *Planet Friendly is due to arrive*, in riferimento all'attenzione sempre maggiore verso le tematiche ambientali;
- *Social Currency will be more Transactional*, ovvero l'influenza crescente che i social network giocano nelle decisioni d'acquisto, con particolare attenzione ai leader d'opinione;
- *Experiential Retail is coming to Life*, si riferisce alla crescente richiesta di esperienze appaganti che devono stimolare la curiosità.

Tuttavia al fine di creare un commitment efficace i retailer non devono trascurare un fattore fondamentale: il tempo.

Con la crescita della mobilità e della connettività, infatti, sono diminuiti drasticamente sia il tempo che i consumatori hanno a disposizione per considerare e valutare i differenti brand, sia la soglia di attenzione e dunque la capacità di prestare interesse ai molteplici stimoli veicolati dalle aziende: è perciò decisiva la scelta dei *touchpoints critici* (Kotler, Setiawan, Kartajaya, 2016).

Al fine di concentrare le risorse e gli investimenti su questi ‘punti critici’, i retailer devono conoscere e studiare la moderna *costumer journey*, ovvero il percorso che oggi gli individui compiono nell’interazione con il brand stesso (Kotler, Stigliano, 2018).

Lo schema che tradizionalmente viene utilizzato per analizzare e descrivere il percorso del cliente è il cosiddetto modello delle ‘4A’. Nato come sviluppo del modello A.I.D.A., esso viene rappresentato come un *funnel* dove il numero di consumatori diminuisce man mano che il loro contatto con un brand passa per quattro fasi ben distinte: scoperta (*aware*), opinione (*attitude*), azione (*act*) e ripetizione (*act again*).

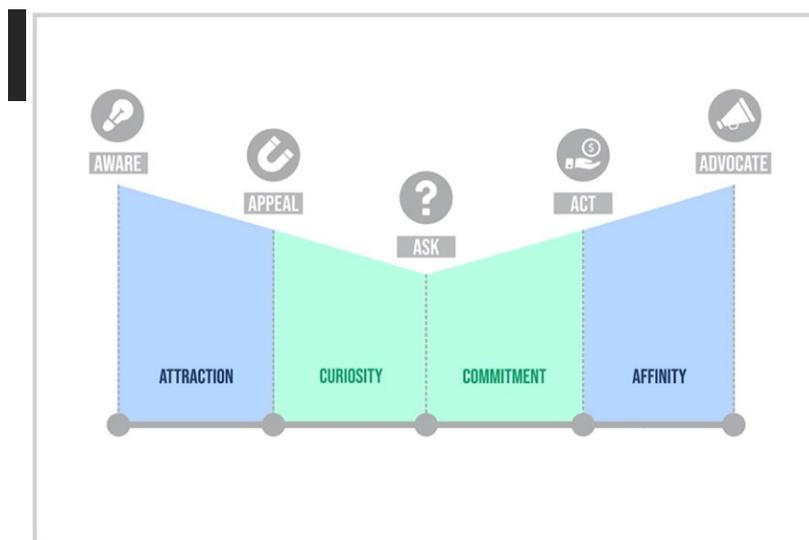
Nonostante il modello delle 4A analizzi efficacemente il comportamento del consumatore tradizionale, esso non coglie tutte le variabili che caratterizzano gli individui dell’era digitale e necessita dunque di un ulteriore aggiornamento. In particolare gli stadi dell’*attitude* e del riacquisto (*act again*) risultano obsoleti e superati: per quanto riguarda il primo va detto che oggi il consumatore non valuta più un brand basandosi esclusivamente sulle impressioni personali, ma lo stima attentamente solo dopo aver ascoltato le altrui opinioni e dopo aver effettuato adeguate ricerche online; il secondo invece non risulta adatto poiché si limita all’analisi della decisione di riacquisto, senza estendere l’attenzione anche alle attività successive di raccomandazione e recensione del brand. (Kotler, Setiawan, Kartajaya, 2016).

Il nuovo modello che approfondisce esaustivamente la *costumer journey* del cliente digitale si articola attraverso cinque fasi definite le ‘5A’ (Kotler, Setiawan, Kartajaya, 2016):

1. *Aware*, in questa fase i consumatori sono esposti ad una moltitudine di brand provenienti da esperienze passate, strategie di marketing communication e suggerimenti di altre persone;
2. *Appeal*, una volta a conoscenza dei differenti brand, il consumatore elabora tutti i messaggi e seleziona solamente i marchi che lo attraggono, ovvero quelli che hanno dimostrato di avere il ‘wow-factor’;
3. *Ask*, spinti dalla curiosità i clienti ricercano attivamente informazioni sui brand che li attirano, sia tramite fonti personali, sia tramite fonti commerciali. Inoltre essi hanno la possibilità di consultare recensioni online o di sfruttare i *touchpoints* che l’azienda mette a loro disposizione. Questo stadio della *costumer journey* è particolarmente frenetico e dà vita ad una decisione non più individuale, ma sociale.
4. *Act*, se vengono convinti dalle informazioni raccolte i consumatori passano all’azione decidendo di comprare un brand e di interagire con esso anche tramite il comportamento successivo, ovvero l’uso e le richieste di assistenza. In questa fase

l'azienda deve essere attenta all' erogazione di servizi che diano soluzioni chiare e veloci.

5. *Advocate*, nel tempo i consumatori possono poi sviluppare un senso di lealtà verso il brand (*loyalty*), decidere di riacquistare il prodotto e in definitiva diventare promotori a loro volta della marca. Questa fase assume rilevanza nell'era digitale “data l'ampiezza dell'audience che ciascun individuo può raggiungere” (Kotler, Stigliano, 2018). L'*advocacy* nasce nel momento in cui un individuo decide di raccomandare un prodotto o sente l'obbligo di difendere e consigliare il brand.



I cinque stadi del modello non sempre si presentano linearmente: certe fasi, a volte, vengono saltate e in alcuni casi il percorso si presenta come una spirale in cui il consumatore ritorna a stadi precedenti. Lo stesso Stigliano afferma: “Chiunque, a seconda dei casi, si comporta come *locator*, ossia ha fretta di concludere l'acquisto, come *explorer*, che desidera essere ben informato prima dell'acquisto, o come *dreamer*, desideroso di vivere un'esperienza ma senza acquisto” (Dotti, 2019). Non è detto infatti che un touchpoint non in grado di creare vendite nell'immediato sia inefficace: esso “potrebbe stimolare la persona sotto altri aspetti ed instillare una predisposizione ad acquisti futuri” (Kotler, Stigliano, 2018).

Per questi motivi il modello delle 5A deve essere inteso come un'indicazione generale che non può essere esplicativa di tutte le diverse *customer journey* esistenti. È dunque importante fare utilizzo anche di ricerche ed analisi quantitative che coinvolgano i vari soggetti interessati in modo da tracciarne un profilo adeguato e poterli guidare nelle diverse fasi (Kotler, Setiawan, Kartajaya, 2016).

1.3 Strategia Omnichannel: quando online ed offline coesistono

Come già è stato ampiamente stressato nei paragrafi precedenti una delle maggiori forze che hanno drasticamente mutato l'universo retail negli ultimi decenni è stata la sempre più stretta interconnessione tra strumenti online ed offline.

Da un lato vi è l'ascesa dell'e-commerce: a partire dal 2010, infatti, il volume di vendite generato dai canali online è aumentato in media del 15% ogni anno ed entro il 2024 ci si aspetta un incremento fino al 25%¹; dall'altro lato anche la presenza online di un'azienda diventa fondamentale, in quanto gran parte delle vendite fisiche è spesso influenzato da questi canali di comunicazione (Gallino, Moreno, 2019).

La sfida che si presenta ai brand è dunque quella di saper offrire al consumatore un'esperienza che nasca da un'implementazione adeguata delle tecnologie digitali in uno schema non più multicanale, ma evoluto verso una *strategia omnicanale* ovvero “una strategia senza confini, dove le differenze di offerta tra retailer tradizionali e retailer online scompaiono” (Gallino, Moreno, 2019).

Tale modello strategico si differenzia poiché, non attiva solamente molteplici punti di contatto col consumatore, ma si assicura che il messaggio trasmesso sia *seamless*, ovvero che sia omogeneo e non differisca in base alla scelta di utilizzo da parte dell'acquirente di un determinato canale: non esiste l'acquisto online od offline, esiste solamente lo shopping.

A guidare la necessità di trasformazione delle imprese operanti nel mercato del retail è evidentemente la figura dell'individuo digitalizzato, che richiede maggiori prestazioni a livello di convenienza e di aggiornamento su prodotti, prezzi e promozioni; per questo motivo il primo passo per sviluppare una strategia *omnichannel* efficiente è quello di analizzare tutti i *touchpoints* presenti sul percorso delle '5A', individuando i più popolari ed integrandoli (Kotler, Setiawan, Kartajaya, 2016). Il processo di mappatura si svolge in tre fasi:

- I. Individuare tutti i possibili touchpoints e canali, un maggior numero di canali e punti di contatto per un'impresa significano più copertura del segmento, ma anche maggior complessità organizzativa, per questo è necessario trovare il giusto equilibrio;
- II. Selezionare i touchpoints e canali critici, la scelta si deve concentrare sui più popolari, ovvero quelli che abbracciano la maggior parte dei consumatori target;
- III. Integrare i touchpoints e canali scelti, l'azienda dovrebbe rompere i *silos* organizzativi ed unificare la responsabilità interna dei diversi canali in modo che vi sia la creazione di una *seamless experience*.

Successivamente all'analisi della *customer journey* il brand si deve concentrare nel rivedere la propria struttura e i processi della supply chain, “adottando soluzioni tecnologiche che fungano da fattori abilitanti al cambiamento e sviluppando le competenze necessarie per guidare i mutamenti” (Vianello, Ferrandina, 2017). La conversione dell'intera impresa verso l'omnicanalità è necessaria per garantire il supporto dei processi di front-end e per evitare blocchi dovuti all'aumento della complessità di gestione. In modo particolare una ricerca della SDA Bocconi (2015) ha evidenziato come l'azienda debba focalizzarsi sullo sviluppo di quelli che vengono definiti i *9 pilastri dell'omnicanalità* (Bettucci, et al. 2015):

- *In-Store Technologies*, ovvero l'organizzazione tecnologica degli store, siano essi fisici o meno. Fare ciò significa collegare tra loro i diversi canali di distribuzione sviluppando strumenti che permettano di programmare 'acquisti ibridi'.
- *Product mix and Pricing Policy*, per ridurre il rischio di trasmettere messaggi discordanti è necessario definire preventivamente quali prodotti siano disponibili e in quali canali.
- *Single Customer View*, ovvero avere una visione unica dei propri consumatori in modo indipendente dal canale d'acquisto scelto. Tale visione si costruisce grazie alla raccolta ed all'elaborazione uniforme dei dati, nonché tramite il coordinamento dei sistemi informatici.
- *Data Analysis*, che si traduce nella necessità di sviluppare strumenti capaci di acquisire ed elaborare dati *cross-channel* tracciando anche le interazioni che avvengono in incognito.
- *Social Customer Engagement*, ovvero il coinvolgimento del consumatore attraverso i social network e l'utilizzo di app, presenti anche nei diversi punti vendita, che permettono sia di completare l'esperienza attraverso attività di “*proximity marketing*” sia di monitorare gli argomenti che vengono discussi online (Vianello, Ferrandina, 2017).
- *Organizational Model*, punta l'attenzione alla definizione di un modello organizzativo che supporti il percorso mutativo, modificando sia gli aspetti legati alla governance sia quelli connessi alla creazione di una responsabilità 'omnicanalità'.
- *KPI & Incentives*, riguarda la revisione e l'implementazione di sistemi di misurazione al fine di supportare trasversalmente la nuova ottica omnicanalità ed evitare conflitti tra i diversi canali.

- *Demand Fulfillment & Delivery*, interessa lo sviluppo dei processi logistici di ricezione ed evasione degli ordini; vi è infatti la necessità di equilibrare servizi sempre più veloci, flessibili e reattivi con costi contenuti.
- *Reverse Logistics*, si focalizza sul comportamento post-acquisto; l'azienda deve essere capace di assicurare dei processi *cross-canale* estesi all'intero pacchetto di servizi proposti. "L'importanza di questo processo è confermata dal suo impatto sulle decisioni d'acquisto: l'85% dei clienti non acquisterà nuovamente un prodotto se il processo di gestione dei resi non è stato ritenuto conveniente e il 95% tornerà ad acquistare se ha apprezzato le modalità di restituzione." (Vianello, Ferrandina, 2017).

L'attuazione di piani di marketing omnichannel fornisce al brand benefici e risultati tangibili: secondo dati raccolti dalla International Data Corporation infatti "gli acquirenti omnicanale registrano un 30% in più di *lifetime value* rispetto a chi fa acquisti in un singolo canale" (Kotler, Sigliano, 2018). Questa differenza di profittabilità è riconducibile principalmente alla convenienza che un'azienda omnicanale è in grado di offrire: i consumatori sono infatti sempre più interessati a questo aspetto, anche di fronte al pagamento di un prezzo più alto. Per questo la convenienza deve tradursi in nuova normalità ed estendersi a tutte le funzioni organizzative collegandosi all'esperienza complessiva del cliente e facilitandone il 'viaggio' attraverso una serie di servizi aggiuntivi (Deloitte, 2020).

Tuttavia l'implementazione di una strategia omnicanale richiede grossi investimenti in tecnologie e formazione dei dipendenti: queste difficoltà pongono molte aziende in una situazione di stallo o ad adottare soluzioni che sopperiscano solo parzialmente alle necessità. Una possibile alternativa, esposta da Kotler e Stigliano (2018), è quella del cosiddetto *lean startup process*, ovvero un processo, che predilige la sperimentazione alla pianificazione, in cui vengono studiati maggiormente i bisogni ed i feedback dei consumatori. Il modello, tipico delle startup, ma applicabile con successo anche ai retailer tradizionali, prevede 3 fasi:

- a) Business Model, prima di ragionare su un possibile business plan è utile una verifica della robustezza delle assunzioni iniziali attraverso un diagramma che schematizzi le fasi principali della creazione di valore;
- b) Co-Design, in questa fase, attraverso i feedback ricevuti dai potenziali clienti e partner, il modello viene riprogettato e migliorato, permettendo di fatto ai consumatori ed ai partner di co-disegnarlo;

c) Test, infine viene utilizzata una metodologia chiamata *agile development*. Questo *modus operandi* consente di ottimizzare i tempi arrivando in pochi mesi all'implementazione del prodotto minimo funzionante.

L'attuale contesto competitivo, fortemente instabile, rende indispensabile ripensare il processo d'innovazione anche secondo logiche più aperte e più agili che, combinate con un processo di *open innovation*, possono rappresentare un'alternativa valida.

L'approccio omnicanale, in conclusione, riflette sui brand l'evoluzione che il mondo del retail sta vivendo: la ricostruzione di un equilibrio tra persone ed imprese che pone necessariamente la *customer experience* e le preferenze del consumatore al centro dell'analisi.

CAPITOLO 2 – DOMANI E’ UN ALTRO NEGOZIO

Nel 1998 Josep Pine e James Glimore pubblicarono un articolo sulla *Harvard Business Review* dove individuavano le diverse fasi di cambiamento dell’economia, aprendo per la prima volta alla concezione di una vendita al dettaglio focalizzata sulla compravendita di esperienze intese come vere e proprie offerte economiche, ben distinte dal prodotto, che consolidano il vantaggio competitivo e permettono ai retailers di posizionarsi in segmenti premium (Glimore, Pine, 1998).

Questa visione ha portato all’evoluzione del punto vendita che è passato dal ruolo marginale, assegnatoli dalla letteratura tradizionale, ad una funzione centrale di spazio in cui coltivare solide relazioni con i clienti e processi di creazione di valore (Castaldo, Mauri, 2017). Se negli anni ’90 infatti si pensava ai negozi come una ‘macchina per vendere’ oggi si ragiona più sul concetto di ‘macchine per comunicare’: ed è proprio su queste premesse che hanno preso vita nuovi format distributivi tra cui il pop-up store (Costa, 2018).

2.1 Perché Temporary?

I temporary store, letteralmente definiti ‘negozi a tempo’, sono negozi che rimangono aperti per una durata limitata (Costa, 2018) e si dissolvono in breve tempo, stimolando una forte attenzione attraverso eventi e campagne di comunicazione non convenzionali (Sacchi, 2017).

La loro origine viene generalmente ricondotta all’inizio del 1900, quando i primi pop-up shop, legati a particolari eventi stagionali, come il Natale o Halloween, si diffusero da Los Angeles, fino a raggiungere Londra, Berlino e Tokyo (Warnaby, Shi, 2018). Tuttavia la nascita del modello contemporaneo è da attribuirsi alla stilista nipponica Rei Kawakubo che, nel 2004, promosse l’apertura di diversi ‘guerrilla store’ del suo brand Comme de Garçons (Costa, 2018): da quel momento i pop-up store hanno riscosso particolare successo nell’industria della moda, in quanto venivano identificati come la perfetta declinazione del messaggio di novità tipico di questo settore (Warnaby, Shi, 2018).

La successiva notorietà di altri temporary store decretò il riconoscimento della ‘formula temporanea’ come tecnica vincente di marketing non convenzionale (Costa, 2018) anche a livello ‘mainstream’, rendendola dunque ampiamente utilizzata in diversi ambiti (Warnaby, Shi, 2018); il successo era, ed è tutt’ora, legato principalmente alla creazione di esclusività che attira i consumatori, creando engagement e generando entusiasmo (Boustani, 2020).

Per quanto il pop-up shop non sia un’invenzione recente, esso ha conosciuto una ‘nuova giovinezza’ poiché molte delle sue particolarità si sono perfettamente sovrapposte alla

situazione socio-economica degli ultimi dieci anni (Costa, 2018). “Nel clima odierno di crisi, [infatti], l’evoluzione dei consumi ha costretto tutti gli attori economici a ridefinire obiettivi, metodi e strategie” (Costa, 2018).

Uno dei primi cambiamenti è stata la già analizzata evoluzione del consumatore, il quale è alla ricerca di un’esperienza unica e prodotti che soddisfino i nuovi canoni sociali (Boustani, 2020). Il punto chiave di ogni pop-up store è senza dubbio il cliente: ‘thinking customer’ è la filosofia alla base di tutte le operazioni, in quanto guida le scelte di concept, location, design e comunicazione, coerentemente al profilo e alle abitudini del target selezionato (Boustani, 2020).

I temporary shop sono diventati uno strumento fondamentale di *experiential marketing* e puntano ad avvicinare il consumatore al brand, stimolando la curiosità ed il *word to mouth* (Klein, et al. 2016): l’atmosfera esclusiva, data dalla combinazione dei diversi stimoli sensoriali, se adeguatamente trasmessa, porta ad una conseguente forte efficacia nelle vendite e spinge il cliente verso il futuro riacquisto (Costa, 2018). Questa ‘forma di marketing’ permette inoltre al brand di informare il cliente sul messaggio che vuole trasmettere, formando la cosiddetta *brand awareness* e ponendo le basi per la creazione di una relazione che sfoci nell’*advocacy* (Boustani, 2020).

Il secondo cambiamento è stato l’avvento dell’e-commerce e dunque la nascita delle aziende *pure-click*. Le realtà che operano esclusivamente online, se da un lato non risentono dei costi e delle inefficienze derivanti dalla gestione dei negozi fisici, dall’altro percepiscono il bisogno di umanizzare la relazione con gli *users* e di raggiungere quei segmenti di consumatori non ancora entrati in contatto con il brand (Boustani, 2020); il temporary store fornisce dunque una valida alternativa, in quanto permette loro di creare spazi che riflettano la loro identità e forniscano esperienze immersive, attraverso cui i consumatori possono entrare in contatto con il brand e con i suoi prodotti, senza però sostenere gli investimenti ed i costi dei negozi permanenti (Boustani, 2020).

Proprio il fattore legato agli investimenti ha inciso determinatamente sull’espansione della formula ‘pop-up’. La recessione del 2008 infatti ha spinto diversi negozi a chiudere, a causa dei costi di gestione, e ha reso i proprietari degli immobili sempre meno interessati a contratti di affitto a lungo termine e più aperti alla stipulazione di accordi di breve termine, facendo aumentare esponenzialmente gli spazi a disposizione dei temporary store (Boustani, 2020): solamente a Milano le vetrine disponibili ad ospitare ‘negozi a tempo’ sono passate da circa 3 nel 2008, a più di 150 nel 2017 (Illarietti, 2017). Le stesse città si sono profondamente trasformate, diventando prevalentemente luoghi di passaggio e condizionando così

inevitabilmente anche le forme di distribuzione al dettaglio, che ritrovano nel pop-up store uno spazio mutevole e flessibile ideale ad attirare ed accogliere i clienti (Costa, 2018).

La formula temporary, inoltre, risulta ottima per il test dei prodotti (Boustani, 2020). Molti brand infatti, attraverso essa, sperimentano prudenzialmente il lancio di edizioni limitate di nuovi prodotti senza dover sostenere ingenti investimenti e senza di conseguenza ‘sentirsi giudicati’ in caso di fallimento (Boustani, 2020). Il negozio fornisce infatti un ottimo strumento per misurare il gradimento del consumatore (Sacchi, 2017).

Va precisato che l’apertura del temporary store non è esente da rischi e svantaggi: come le altre forme di retail esso deve essere ben progettato prima di essere vagliato. Un pop-up store che appare solamente una volta, senza alcun tipo di precedente attività, rischia, a causa della sua durata ‘effimera’, di non essere in grado di posizionare adeguatamente la marca all’interno della ‘mappa del retail’ (Boustani, 2020). Le aziende che intendono addentrarsi nell’implementazione di questo espediente devono studiare accuratamente il contesto in cui aprire, precisando se i temporary store siano l’unico mezzo di distribuzione o se siano connessi ad altri canali (Boustani, 2020).

In conclusione i pop-up rappresentano una forma di retailing capace di sopperire a diversi obiettivi di business, sia a livello comunicativo ed organizzativo, sia per quanto concerne l’aspetto delle vendite e la possibilità di testare il potenziale di nuovi segmenti di consumatori, sostenendo meno rischi e costi più contenuti (Warnaby, Shi, 2018).

2.2 Costumer Data e Cross-Media: conoscere meglio i consumatori

Con l’implementazione delle nuove tecnologie i canali di comunicazione che stanno vivendo una rapida crescita sono quelli correlati ai nuovi strumenti digitali: il web permette ai brand ed ai consumatori di avere più opportunità per un’interazione migliore, tanto che quasi nessun programma di marketing può considerarsi completo senza un contenuto digitale significativo (Kotler, Keller, 2016).

In questa ottica il pop-up store svolge un ruolo centrale: da un lato infatti, con l’ausilio delle *Information & Communication Technology* e delle *In-Store Technologies*, permette di allacciare un rapporto con clienti intercettandoli per periodi limitati in zone dove il brand non è sempre presente, raccogliendo dati sui consumatori e sviluppando la cosiddetta *costumer knowledge* (Ziliani, 2015); dall’altro, l’esclusività e la novità che il negozio temporaneo porta con sé permettono al brand di generare condivisioni che sfruttano i social network al fine di pubblicizzare al massimo la marca (Robertson, et al. 2018).

La trasformazione digitale abbraccia un orizzonte enorme di cambiamento, ed il punto chiave è la costruzione di relazioni con i consumatori. In particolare, è importante che le aziende sappiano interpretare la grande quantità di dati sulla clientela che collezionano grazie alle attività digitali (Cauli, 2019). Il rapporto ‘Total Retail 2017’ di PwC rileva che circa l’80% dei retailer sta investendo nella raccolta dati, al fine appunto di avere una visione più chiara del panorama degli acquirenti, ma che tuttavia quasi 1 rivenditore su 4 ha grandi difficoltà nella trasformazione dei dati in informazioni fruibili (Guillot, 2018).

I temporary store offrono l’opportunità perfetta per testare le tecnologie adatte ad ottenere analisi accurate per identificare quelli che sono i *pattern* emergenti nel comportamento d’acquisto del consumatore (Adobe, 2019). Attraverso sofisticate tecnologie in-store, infatti, i brand possono registrare le diverse interazioni che intercorrono tra gli individui ed i prodotti, nonché analizzare il traffico di persone all’interno del negozio (Adobe, 2019). Le risorse che maggiormente sono focalizzate su questo fine coprono un diverso ‘range’ di opzioni (Yu, et al., 2018):

- *Mobile Scanners & Quick Response Codes*, per dispositivi mobili e pagamenti *cashless*, particolarmente sviluppati soprattutto nei mercati asiatici, risultano un metodo semplice ed efficace per abilitare e tracciare le transazioni, nonché per offrire promozioni ai propri clienti (Bettucci et al., 2017);
- *Traffic Counting*, ovvero l’utilizzo di connessioni wi-fi, bluetooth-beacons e sensori termici al fine di generare una stima delle aree più popolari dello store e determinare il numero di vendite rispetto al totale dei visitatori;
- *Touch Screen & Interactive Walls*, possono essere utilizzati dai clienti sia per la ricerca di informazioni, sia per il checkout, e permettono di analizzare e raccogliere dati sugli acquisti e sui prodotti visualizzati. Un esempio sono stati gli *Oak Fittings Room*, ovvero i camerini ‘smart’ progettati da Oak Labs per Ralph Lauren nel 2015, nei quali era presente uno specchio touch-screen, attraverso cui il consumatore poteva richiedere un particolare capo, oppure l’assistenza di un commesso: tale implementazione permetteva non solo di rendere più continua e godibile l’esperienza nello store, ma, dal punto di vista del retailer, consentiva di avere un feedback costante ed immediato su quali capi venivano acquistati dopo essere stati selezionati¹.

Il pop-up store si evolve divenendo ‘intelligente’ e connesso, sfruttando così al massimo la tecnologia per colmare il disavanzo di dati (Guillot, 2018). Il vantaggio della raccolta di dati *in real life* è l’interazione autentica e reale che non può avvenire online, e che dunque trasforma

il negozio in una ‘miniera d’oro’ se si vuole conoscere a fondo il consumatore (Robertson, 2018).

La rivoluzione tecnologica ha inoltre trasformato completamente i metodi attraverso cui gli acquirenti ricercano e condividono dati, tanto che un unico individuo può raggiungere migliaia di persone attraverso un solo ‘click’ (Robertson, et al. 2018): lo smartphone è ormai divenuto il nostro ‘schermo sul mondo’ e tramite esso possiamo facilmente accedere a migliaia di informazioni, al punto che viene considerato una vera e propria appendice al nostro corpo (Kotler, Stigliano, 2018). La pubblicità non funziona più come in passato, in quanto, sempre di più i consumatori si tengono informati online attraverso i social network (Kotler, 2016).

Il concetto di pop-up retailing si muove a stretto contatto con la realtà dei social: i consumatori ‘nativi digitali’ sono sempre alla ricerca di eventi ed esperienze uniche da postare sul proprio profilo (Boustani, 2020) e i pop-up store, a causa della loro natura inaspettata di freschezza e temporaneità, rappresentano un evento scaturente un senso di urgenza e di opportunità tale da spingere gli utenti a diffondere la novità rapidamente (Robertson, et al. 2018).

I temporary di nuova generazione vengono dunque concepiti come prodotti da condividere attraverso Instagram e Facebook: “i brand vogliono creare momenti che possano ispirare il cliente e fornire istanti social da postare” (Beghelli, Casadei, 2018), dando in questo modo, non solo la possibilità ai diversi *users* di poter esprimere le proprie opinioni (Boustani, 2020), ma soprattutto sfruttando l’opportunità di generare *buzz*, ovvero di raggiungere molti più individui rispetto ai soli visitatori del negozio (Robertson, et al. 2018).

A questo fine è importante organizzare al meglio tre fasi di comunicazione intorno all’apertura del negozio: la prima, che anticipa il lancio dello store, creando *hype*, ovvero generando fermento, attraverso campagne sui social; la seconda, durante l’apertura del negozio, che generalmente consiste in attività di comunicazione che mirano a fornire informazioni sullo store, interagendo con i consumatori e lasciandogli lo spazio di produrre contenuti propri; la terza, successiva alla chiusura, riguarda il mantenimento delle connessioni create in precedenza, al fine di trasformare il cliente in un *brand ambassador* (Boustani, 2020).

Una decisione radicale e funzionale in termini di integrazione tra pop-up shop e comunicazioni ‘social media’ riguarda infine anche l’espedito di offrire ricompense, prodotti o servizi pensati appositamente per l’evento temporaneo, in cambio di visibilità tramite post e messaggi (Kidder, 2019); questa tecnica è stata utilizzata in passato da Marc Jacobs quando, nel 2014, aprì un temporary store chiamato ‘Daisy Tweet Shop’, dove le transazioni non avvenivano in moneta, ma attraverso l’utilizzo dell’hashtag #MJDaisyChain su Twitter, Facebook e Instagram (Vogue, 2014), e recentemente da Netflix, quando, per pubblicizzare l’uscita della quarta stagione dell’autoprodotta serie Black Mirror, trasformò gli spazi di Base Milano in un

ristorante ‘temporaneo’ dove il tipo di pietanze ed il tempo di permanenza erano determinati dal numero di follower posseduto e dalla quantità di likes che ogni foto scattata alle diverse portate raggiungeva su Instagram (Armelli, 2018).



2.2 – Tweet Shop: Marc Jacobs sperimenta l’uso dei social (Fonte: <https://www.luxury-insider.com/fashion-beauty/marc-jacobs-tweet-pop-up>)

2.3 Brand Knowledge e promozione dei Nuovi Prodotti

I temporary store stanno trasformando il concetto di relazione con il cliente, divenendo luogo di esplorazione sia per il brand che per il consumatore (Standish, 2019). Essi offrono infatti un’opportunità unica per la co-creazione di valore in quanto permettono, come già anticipato, di conoscere meglio e direttamente il comportamento del consumatore, di instaurare con lo stesso una relazione più profonda (Yu, et al., 2018) e di istruirlo sull’identità di marca, trasmettendo la *mission* del brand attraverso un’atmosfera unica ed un’esperienza che rifletta i valori del marchio (Filippi, 2010). “La dimensione esperienziale assunta dal rapporto marca-consumatore, attraverso un’impostazione di pop-up retailing, può influenzare la percezione dei prodotti e del brand” (Yu, et al., 2018): il ruolo che sta caratterizzando il negozio temporaneo non è più dunque quello principalmente di canale di vendita, ma di luogo promozionale e celebrativo della storia dell’azienda, dove il focus è la creazione di un’esperienza poli-sensoriale che incrementi la brand awareness e rafforzi la brand loyalty (Warnaby, 2015).

Un modello significativo che permette di concretizzare la visione su come il brand possa instaurare relazioni profonde con i consumatori viene esposto da Russo Spena, et al. (2012) ed è rinominato modello D.A.R.T. Esso si basa su 4 pilastri a supporto del rapporto *brand-customer*:

- Il *Dialogo*, si riferisce principalmente ad un profondo engagement che nasce dalla voglia reciproca di agire. Può essere caratterizzato da una stretta conversazione tra cliente e

- compresso, dalla possibilità di testare alcuni nuovi prodotti e ricevere campioni omaggio in anteprima, oppure dall'interazione con dispositivi multimediali presenti in-store;
- L'*Accesso*, ovvero come i consumatori possono avere accesso ad informazioni tramite l'utilizzo di strumenti che permettano loro di sperimentare con i prodotti ed i servizi in modi imprevedibili. Nell'esperienza del pop-up shop questo aspetto viene sviluppato attraverso l'organizzazione dello spazio, sia a livello fisico che tramite strumenti digitali. Il design del negozio deve essere adeguatamente pensato al fine di accompagnare convenientemente i visitatori ad esplorare il punto vendita, ed essere evocativo dei valori del brand in modi 'attraenti'. Altro fattore che gioca un ruolo importante nel favorire l'accesso all'esperienza è la scelta della location, in quanto essa può fare leva sull'apparizione del negozio temporaneo e sulle tecniche di *visual merchandising* al fine di attrarre i passanti e stimolare la loro curiosità;
 - Il *Rischio/beneficio*, si focalizza sulla doppia percezione di valore nell'interazione brand-consumatore e sul bisogno di un ritorno adeguato di benefici per entrambi. I pop-up store rappresentano un'opportunità per valutare tutti i vantaggi e gli svantaggi associati alla co-creazione di valore. Dal lato organizzativo il temporary shop contribuisce largamente all'efficacia della strategia di customer relationship, poiché l'opportunità di uno scambio *face-to-face* permette di facilitare interazioni più frequenti ed altamente personalizzate;
 - La *Trasparenza*, legata all'importanza comunicativa che riveste la formula temporanea; le aziende la promuovono con il fine di diffondere informazioni, valori ed emozioni del brand nel modo più trasparente possibile.

I consumatori moderni sono diventati meno sensibili agli stimoli del marketing tradizionale e più interessati agli 'indizi di marketing' (Boustani, 2020).

Le tecniche di marketing esperienziale, dunque, combinate con fattori atmosferici possono influenzare la percezione che il consumatore ha del brand e dei suoi valori (Warnaby, 2015): l'obiettivo è quello di creare luoghi nei quali alle persone sia data la possibilità di esplorare un mondo strettamente connesso all'universo della marca (Kotler, Stigliano, 2018). I retailers sono concentrati nello stimolare i diversi sensi del consumatore, invertendo la polarità del punto vendita da produzione a consumo (Boustani, 2020) e ripensando design e visual merchandising, fondandoli su principi di creatività ed innovazione (Castaldo, Mauri, 2019).

Anche in quest'ottica si inserisce la variante di store fisico, proposta recentemente da Zara in chiave temporanea, dei *guide-shops* ovvero punti vendita che non concentrano l'attenzione sul magazzino, e dunque sull'offerta quantitativa, ma sul proporre la migliore esperienza fisica possibile (Kotler, Stigliano, 2018).

Il temporary store si trasforma in un vero e proprio *showroom* minimalista, integrato con tecnologie digitali, che ospita prodotti limitati, facenti parte di una nuova uscita o di una nuova collezione, e che permette al consumatore di osservarli e studiarli, nonché, nel caso del settore fashion, di toccare i tessuti e di guardare i modelli (Degli Innocenti, 2018). Questo concept temporaneo, non solo permette di integrare a pieno l'utilizzo dell'e-commerce, in quanto l'unico modo per acquistare il prodotto è farlo online (Degli Innocenti, 2018), ma permette anche di raccogliere facilmente feedback da parte dei consumatori sul lancio di nuovi prodotti: i retailers possono infatti fare uso di sondaggi o questionari in-store al fine di ottenere dei responsi, che possono essere studiati con l'obiettivo di sviluppare meglio i prodotti (Warnaby, Shi, 2018).



2.3 – Il nuovo Pop-Up di Zara a Londra (Fonte: <https://www.pinterest.co.uk/pin/459226493249483617/>)

Lanciare un nuovo prodotto o una nuova collezione spesso infatti richiede un lungo e coordinato processo che interessa diverse fasi che vanno dalla pianificazione al merchandising¹, per questo molti brand si sono mossi verso l'utilizzo dei pop-up store come strumento per testare il potenziale di un determinato prodotto in un determinato mercato (Warnaby, Shi, 2019). Fare uso dei temporary shop non vuol dire soltanto sfruttare l'evento per raggiungere una fetta maggiore di mercato, ma anche ammortizzare i costi, ottenere un feedback immediato (Warnaby, Shi, 2019) ed avere a disposizione uno store completamente nuovo che permetta di creare un'atmosfera che incontri adeguatamente lo stile del nuovo prodotto¹.

Diversi sono gli esempi dell'implementazione dell'espressione pop-up al fine di consolidare l'immagine di un prodotto: H&M con il lancio della linea DIVIDED, nel 2015, aprì un temporary shop a Londra che ritraeva perfettamente lo stile neo-gotico della nuova collezione, coadiuvando un'estetica spoglia e minimale con performance musicali e possibilità di creazione inedite¹; o ancora Adidas che lanciò le sue Stan Smith con l'apertura di un singolare store

1: <https://visualretailing.com/blog/2016/10/from-brand-experiences-to-product-launches-how-pop-up-stores-are-revitalising-brick-mortar-retail>

temporaneo a forma di ‘scatola di scarpe’². Tuttavia, come già accennato, coloro che sempre più stanno facendo utilizzo della formula pop-up sono i *pure players*; una delle aziende più attive su questo orizzonte è stata Google, che, oltre al pop-up interamente dedicato a Google Home aperto nel 2017³, ha spinto fortemente un altro suo prodotto di punta, il nuovo Pixel, aprendo nel 2018, a New York, un negozio temporaneo dedicato all’esplorazione dei processi di design e ideazione del prodotto (Chokkattu, 2018): all’interno dello store i consumatori potevano non solo prendere confidenza con il nuovo telefono, ma anche scoprire ed esplorare i diversi processi di costruzione hardware all’interno di un contesto che volutamente richiamava un’atmosfera artigianale, con tanto di ‘toolboxes’ in legno e ‘sketches’ dei progetti di costruzione (Chokkattu, 2018).

In tutti questi casi l’enfasi si è spostata quindi sul prodotto e sulla trasmissione delle sue caratteristiche, attraverso il collegamento tra obiettivi di comunicazione e di *testing*: l’atmosfera del punto vendita viene plasmata al fine di esaltarla e di renderla in un certo senso ‘interattiva’ attraverso gli strumenti digitali (Warnaby, Shi, 2015).

2.4 Pop-Up e Sostenibilità

Il tema della sostenibilità, ovvero della necessità di trovare un giusto equilibrio tra lo sfruttamento delle risorse non rinnovabili e il bisogno delle generazioni future di poter usufruire delle stesse, è divenuto uno dei soggetti principali a cui, soprattutto le grandi aziende, stanno ponendo attenzione (Kotler, Keller, 2016).

Come già segnalato in precedenza, infatti, i consumatori sono sempre più interessati a questo argomento: 1 consumatore su 5 afferma di scegliere un brand solamente se esso esplicita adeguatamente canoni di sostenibilità attraverso i mezzi di comunicazione, e ciò si traduce, secondo le stime di Unilever, in un’opportunità non sfruttata pari a circa 1,13 miliardi di dollari (KPMG, 2019).

I pop-up store ricoprono, anche in questa circostanza, un ruolo risolutivo in quanto sembrano adattarsi proporzionalmente alla crescente richiesta di un maggior focus sulle tematiche *green* (Pomodoro, 2013), sia a livello d’informazione verso i clienti, sia con riferimento alla possibilità di testare il lancio di ‘prodotti eco-friendly’ (Petersman, Kent, 2017). In particolare l’emergente applicazione del modello temporary da parte di alcuni brand del mondo del fashion incontra perfettamente il trend della moda eco-sostenibile: il ‘temporary store sostenibile’ viene concepito come l’evoluzione dei format tradizionali, in quanto esso è arricchito da elementi aggiuntivi che rendono più articolato il processo di divulgazione, come i diversi strumenti di promozione e marketing ed una maggiore risonanza mediatica (Pomodoro, 2013).



2: <https://www.fabrizioascoli.com/blog/perche-creare-pop-up-store>

3: <https://www.qualitylogoproducts.com/blog/pop-up-shop-marketing/>

Due esempi recenti e significativi sono stati i pop-up store aperti rispettivamente da Zalando e da Patagonia.

L'azienda pure-click tedesca, negli ultimi anni, si è spinta sempre più verso la sperimentazione e l'implementazione di un modello di 'fashion circolare', in quanto fortemente convinta della necessità di ridurre l'impatto dell'industria della moda nello sfruttamento delle risorse scarse¹: l'obiettivo dell'azienda è diventato dunque quello, in futuro, di essere conosciuta anche come piattaforma di compravendita per abiti *pre-owned* (Zalando, 2019).

Zalando ha mosso un primo passo verso l'attivazione di iniziative sostenibili nel 2018 con il lancio dell'applicazione 'Wardrobe', un applicativo per dispositivi digitali che permette di rivendere in modo semplice e veloce i propri vestiti usati¹, ed ha effettuato un vero e proprio periodo di testing del mercato con il lancio di Zircle. Il temporary store, aperto a Berlino nel 2019, offriva la possibilità di acquistare abiti usati a prezzi fissi, con fasce da 3 a 7 euro, al fine di studiare attentamente la risposta dei consumatori, di raggiungere una quota maggiore di clienti e di migliorarne l'esperienza di acquisto a lungo termine (Vogue, 2019). Zircle rappresenta il passo decisivo che Zalando ha mosso verso la ricerca e lo studio del modello circolare: il riscontro ottenuto con lo store ha portato non solo maggior esperienza alla piattaforma in ambito green, ma ha trovato una risposta positiva anche da parte dei consumatori².

L'esempio chiarificante del ruolo della tecnica temporary come forma di marketing, spinta alla promozione di campagne sostenibili, è quello di Patagonia; l'azienda statunitense, da sempre molto sensibile alle tematiche ambientali, dal 2017 porta avanti l'iniziativa 'Worn Wear', ovvero una linea interamente dedicata ai soli capi di seconda mano, volta ad incoraggiare i consumatori a fare di più con i prodotti che già possiedono, riparandoli, riusandoli e riciclandoli (Ango, Cohen, 2018).

Dietro a questo progetto, oltre alla volontà di comunicare la posizione del brand, risiede la consapevolezza della crescente quota di clienti che stanno abbandonando la definizione convenzionale di consumismo, indirizzando l'interesse verso uno stile di vita più sostenibile (Basil, et al. 2019): secondo diverse stime, il volume di acquisti generato dal cosiddetto *recommerce* raddoppierà entro il 2023, in modo particolare con riferimento alle fasce di consumatori giovani, e ciò implicherà un maggior bisogno di una vendita focalizzata sul rapporto in-store, dato che, soprattutto nel caso di abiti di seconda mano, nasce la necessità di osservare con attenzione i diversi modelli nonché di valutare personalmente i diversi materiali e tessuti (Larsen, 2019).

Anche a questo fine l'azienda ha deciso di dare vita ad un temporary store in Colorado che, per

1: <https://corporate.zalando.com/en/magazine/wardrobe-future>

2: <https://ecommercenews.eu/zalando-introduces-pre-owned-category/>

la prima volta, forniva esclusivamente i capi della linea Worn Wear (Larsen, 2019).

Tuttavia il negozio temporaneo non si limitava semplicemente alla vendita, ma prevedeva spazi collettivi, dotati di postazioni, dove i clienti potevano non solo fare aggiustare i propri prodotti Patagonia, ma anche seguire delle 'lezioni' in tempo reale su come riparare, rigenerare e riutilizzare i propri beni (Balcer, 2020). Lanciando questo store, dunque, il brand americano non ha solo rafforzato la sua immagine di pioniere nell'universo del green retail, ma ha anche avuto l'opportunità di studiare i feedback comunicativi ed economici, al fine di porre le basi per la creazione futura di altri punti vendita simili (Larsen, 2019).

CAPITOLO 3 – I TEMPORARY STORE OGGI E DOMANI

3.1 Netflix: nuove strategie di comunicazione

L'azienda online, fondata nel 1997 come alternativa per servire le nicchie di mercato, oggi è arrivata a contare più di 140 milioni di abbonati, fatturando all'incirca 20 miliardi di dollari e contando più di 500 tra film e serie tv originali¹: tale successo è da imputare in gran parte al modello di business assolutamente innovativo, capace di sfruttare al massimo la raccolta di dati tramite gli strumenti digitali (Kotler, et al. 2019), ma particolarmente anche all'implementazione di strategie di marketing all'avanguardia che hanno saputo unire una forte comunicazione *cross-platform* online, tramite i diversi social network, ed iniziative di marketing non convenzionali offline (Rossi, 2019).

I canali social di Netflix, caratterizzati da una comunicazione ironica, naturale ed informale, sono dei veri e propri 'manuali' di marketing online, che creano engagement e contenuti virali attirando così milioni di utenti²; ogni social viene gestito diversamente, con contenuti diversificati, e la comunicazione avviene su un piano paritario, in cui il brand si inserisce naturalmente nelle conversazioni tra gli users sottolineando l'impatto che la piattaforma di streaming ha sulla loro quotidianità¹. In particolare il brand mira ad utilizzare un approccio omnicanale al fine di dar vita ad un mondo attorno al prodotto lanciato che coinvolga il consumatore alimentando l'hype in modo coerente ed univoco sia online che offline (Rossi, 2019).

Al fine appunto di traslocare il coinvolgimento da online ad offline, superando i confini di schermi, tablet e smartphone, Netflix ha deciso di investire sulla creazione di campagne di *guerilla marketing* ed in particolare sull'apertura di pop-up store aventi il compito di amplificare e rendere più concreto il mondo dei 'Netflix Originals'¹ tramite il cosiddetto *branded entertainment*, ovvero attraverso la creazione di atmosfere ed ambienti unici che immergano completamente il cliente nell'universo della serie tv, facendo così scemare il confine tra finzione e realtà². Quasi sempre i temporary store appaiono contemporaneamente al lancio di una nuova serie o di una nuova stagione², accrescendo così l'eccitazione e l'interesse verso la nuova uscita.

Oltre al già citato 'ristorante futuristico', connesso all'uscita di Black Mirror, Netflix ha utilizzato la formula temporanea nel 2019, durante il lancio della terza stagione di Stranger Things (Unwin, 2019). Il pop-up store 'Strange Story', aperto a Seoul per circa due settimane,

1: <https://www.insidemarketing.it/case-study-netflix-la-strategia-del-successo/>

2: <https://www.marketingstudio.it/caso-studio-il-marketing-di-netflix/>

dava l'opportunità di immergersi completamente nell'atmosfera anni '80, mettendo a disposizione dei visitatori la possibilità di esplorare alcune delle ambientazioni più famose della serie tv, senza escludere le esperienze ludiche tra cui la presenza di una escape room, di giochi arcade e altre aree a tema (Unwin, 2019).



3.1 – Il Pop-Up di Stranger Things a Seoul (Fonte: <https://www.highsnobiety.com/p/stranger-things-pop-up-korea/>)

Altro esempio è stato il pop-up shop lanciato con l'uscita di *The Get Down*³. Lo store, aperto a Bruxelles nel 2016, aveva il fine di far conoscere alla potenziale audience l'atmosfera del bronx anni '70, di cui l'intera serie tv è pervasa³. La combinazione di finestre interattive e grafiche d'impatto sulla facciata, consentivano di attirare facilmente l'attenzione dei pedoni e di guidarli con successo all'interno dello store³: dentro era possibile partecipare a lezioni di ballo e sfide di hip-hop ed i primi episodi erano stati riprodotti esclusivamente proprio nel negozio³.

L'ultima significativa apertura è stata l'improvvisa apparizione a Londra di uno store temporaneo, ancora una volta a tema *Black Mirror*, con particolare riferimento al film *Bandersnatch*, l'ennesima geniale idea che ha rivoluzionato il mondo dello streaming (Finassi, 2019); nel film, infatti, al cliente viene data la possibilità di diventare protagonista della story line e di compiere scelte attraverso il semplice utilizzo del proprio telecomando⁴. Il pop-up store conteneva diversi materiali promozionali di alcuni oggetti presenti all'interno della puntata ed in generale di riferimenti all'intera serie; tuttavia la particolarità di questo store era l'impossibilità di entrarvi: esso era infatti solamente visibile dall'esterno, come una grande vetrina sull'universo *Black Mirror* (Finassi, 2019).

Nondimeno, probabilmente, il migliore esempio di iniziativa temporary attuata da Netflix è il pop-up aperto ai Raleigh Studios in California nel 2018 (Martin, 2018). La particolarità di

3: <http://www.pop-media.be/netflix/>

4: <https://on.techprincess.it/black-mirror-a-londra-e-apparso-un-pop-up-store-ispirato-a-bandersnatch/>

questo store, oltre alla presenza delle esperienze di intrattenimento già citate, era principalmente collegata alla compresenza, nello stesso spazio fisico, di riferimenti a diverse serie tv: dai soliti giochi arcade usciti da Stranger Things al wrestling ring ispirato a Glow, dalla possibilità di ammirare l'abito da sposa della serie The Crown alla chance di camminare in un saloon caratteristico dell'ambientazione western di Godless (Martin, 2018).

In questo modo non solo il brand perseguiva l'obiettivo di farsi conoscere da nuovi individui, ma riusciva a veicolare efficacemente il flusso di consumatori verso la visione di nuove serie: se infatti un cliente si avvicinava all'esplorazione del pop-up, limitatamente a serie tv già conosciute ed amate, il percorso in-store lo invitava ad approfondire la conoscenza anche degli altri programmi, nella speranza che esso vi trovasse interesse e sviluppasse una sana 'ossessione' verso le nuove serie, portando così nuove visioni alla piattaforma (Martin, 2018).

3.2 Amazon: digital-gone-offline

Come già ampiamente discusso i dispositivi digitali sono i primi mezzi attraverso cui ormai la maggior parte dei consumatori si informa; in molti ipotizzeranno che il primo sito ispezionato al fine di esplorare le diverse alternative sia Google o un qualsiasi motore di ricerca, ma non è così. Il primo portale consultato è Amazon: più della metà dei consumatori statunitensi lo posiziona infatti al primo posto per ricerca di informazioni utili sui prodotti (Berg, Knights, 2019).

Ancora una volta però va sottolineato come la visione di un retail 'rifornito' completamente da store online sia ormai una concezione superata; lo stesso Jeff Bezos, CEO e fondatore di Amazon, nel 2018 ha affermato: "Gli store fisici non stanno andando da nessuna parte. L'e-commerce sarà una parte del tutto, ma non il tutto" (Berg, Knights, 2019).

Proprio per questo il colosso statunitense ha deciso di intraprendere diverse iniziative al fine di testare ed implementare l'utilizzo di store fisici, sebbene lo stesso Bezos abbia inizialmente evidenziato la necessità di dover ricercare una formula di vendita veramente differenziata (Berg, Knights, 2019). Amazon dal 2011 ha dunque aperto diverse tipologie di store fisico: dai primi chioschi negli shopping center americani, alle librerie che in realtà non vendono solo libri, fino ad arrivare ai pop-up stores e ad Amazon Go (Berg, Knights, 2019).

Uno dei primi test promossi dal pure-player è stato appunto il programma di lancio tra il 2016 e il 2017 di 100 pop-up store aperti negli Stati Uniti all'interno dei vari *malls* (Kim, 2016); i temporary, solitamente posizionati al centro dello shopping center, presentavano un vario assortimento di dispositivi targati Amazon, dal Kindle al Fire Stick passando per gli altoparlanti Echo, tutti a disposizione dei clienti che potevano provarli e testarli personalmente (Kim, 2016).

Il vero scopo dei negozi temporanei tuttavia era principalmente legato a due aspetti: da un lato essi spingevano l'accrescimento della brand awareness e permettevano la veicolazione di un maggior numero di consumatori verso l'utilizzo della piattaforma online e dei servizi esclusivi, come ad esempio Prime; dall'altro lato, in seguito al rifiuto dei grandi dettaglianti quali Target e Walmart di vendere all'interno dei loro punti vendita i prodotti Amazon, essi davano la possibilità al colosso statunitense di avere un canale di distribuzione proprio (Kim, 2016).

Il maggior fattore d'interesse per cui Amazon ha dato vita alla formula pop-up risulta evidente da un'attenta analisi con riguardo al personale dei negozi: al loro interno infatti non era presente personale addetto alla vendita retail, ma dipendenti esperti dell'area tecnologica (Kim, 2016). Questo poiché il prodotto per eccellenza attorno cui Bezos intendeva creare maggior consapevolezza era Echo ed in modo particolare l'intento era spingere il cliente a prendere confidenza nell'utilizzo dell'assistente vocale Alexa (Kim, 2016).

Proprio sulla promozione di Alexa si concentrava il temporary store con il cui Amazon ha portato la sua presenza fisica anche in Italia (Tempestini, 2018). Il pop-up store, aperto a Milano nel Novembre del 2018 e rinominato 'Amazon Loft for Xmas', era stato interamente decorato a tema natalizio e voleva appunto ispirare ai consumatori consigli sugli acquisti per le feste, regalando la possibilità di vivere un'esperienza unica ed innovativa legata al mondo Amazon nonché di partecipare ad un'opera di beneficenza, come segnalato dal grande 'contatore di sorrisi' che accoglieva il cliente all'entrata, attuata grazie ad una collaborazione con Save The Children (Tempestini, 2018). All'interno dello store era possibile toccare con mano i prodotti appartenenti alle diverse categorie presenti sul sito e, tramite la scannerizzazione di particolari *smile codes*, ottenere tutte le informazioni sull'app Amazon, in un perfetto connubio offline-online (Tempestini, 2018).



3.2 – L'ingresso del Pop-Up natalizio a Milano. (Fonte: <https://amilanopuoi.com/it/2018/11/20/black-friday-2018/>)

Ad oggi il colosso del retail ha attivamente funzionanti 26 Amazon Go, 22 Amazon Book Store, 18 4-star Store e solamente 6 Pop-Up stores (Levy, 2020): nel 2019, infatti, l'azienda ha deciso improvvisamente di chiudere tutti i pop-up store (circa 87), tornando, tuttavia, poi nel gennaio del 2020 a sorprendere tutti annunciando un rientro altrettanto fulmineo nel mondo temporary con l'apertura di 6 nuovi store di cui uno negli *headquarters* a Seattle (Walton, 2020). I nuovi store sono stati immaginati come un'estensione naturale all'offerta presente nella piattaforma online, e sembrano far parte di un piano strategico a lungo termine: Bezos stesso ha affermato che le mosse messe in atto da Amazon solitamente vengono studiate con 3 anni di anticipo, dunque la riapertura apparentemente 'innocua' di pochi pop-up, potrebbe, nel tempo, diventare un mezzo d'insieme per sfruttare al massimo la presenza negli shopping center e cogliere fino all'ultima possibilità di portare profitto in un'impresa, Amazon, dove nulla è lasciato al caso (Walton, 2020).

3.3 OnePlus: e-pop-up al tempo del Covid-19

L'emergenza sanitaria dovuta alla pandemia di Covid-19 ha colpito profondamente il mondo del retail: da un lato la quarantena ha causato un declino delle performance economiche in un settore già provato dall'introduzione dell'e-commerce (Cavestri, 2020); dall'altro le conseguenti misure restrittive hanno inevitabilmente segnato profondamente i comportamenti, le abitudini e lo stile di vita dei consumatori (KPMG, 2020). La domanda degli individui si è spostata necessariamente verso il commercio e le vendite online, rendendo routine la pratica dell'e-commerce e forzando dunque le aziende a proporre una loro maggiore presenza in tale ambito: solamente in Italia nelle prime 5 settimane, dell'emergenza, l'uso degli store online è aumentato del 124% rispetto allo stesso periodo nel 2019 (KPMG, 2020).

Oltre ad aver stravolto le forme di retail previste per il futuro, che dovranno essere ripensate e riorganizzate in termini di flusso in-store, store layout e disposizione dei prodotti (KPMG, 2020), la pandemia di Covid-19 ha compromesso quelli che erano i piani di promozione di alcuni brand tra cui OnePlus.

OnePlus è un'azienda cinese, con base a Shenzhen, che ha attirato l'attenzione mondiale grazie ai suoi smartphone eleganti ed economici: fondato nel 2013, il brand si posiziona tra i prodotti a basso costo e bassa qualità, come quelli creati da Xiaomi, e le marche di alta gamma come Samsung e Apple (CEIBS, 2019).

I punti di forza dell'azienda sono il focus 'ossessivo' sul design e sulla qualità del prodotto, il branding, ma soprattutto l'engagement del consumatore (CEIBS, 2019); in riferimento a quest'ultimo aspetto OnePlus ha puntato molto sia sulla creazione di una comunità in cui i

diversi clienti possano interagire attivamente, sia su tecniche di marketing virale mirate ad alimentare il *word-to-mouth* attraverso i social media e a diffondere la *brand awareness* (CEIBS, 2019). Considerando inoltre la decisione organizzativa di veicolare l'intera offerta esclusivamente attraverso il proprio sito, al fine di abbattere i costi di canale, ma escludendo così la possibilità di permettere al consumatore di testare fisicamente il prodotto, la scelta più adeguata a raggiungere fisicamente gli utenti è stata la formula temporary: OnePlus ha deciso quindi, per la prima volta, al lancio del suo smartphone di terza generazione, di aprire 9 pop-up shops in punti chiave di alcune delle maggiori metropoli mondiali, al fine di permettere ai consumatori di prendere confidenza con il prodotto e di accedere con anticipo ad un'edizione limitata, alimentando così l'esclusività dell'evento, tanto che fuori dagli store lanciati per la pubblicizzazione di OnePlus 2 si crearono file di attesa fino a 20 ore (CEIBS, 2019).

L'apertura dei punti vendita temporanei è divenuta dunque una 'tradizione' per OnePlus al lancio di ogni modello¹: nel maggio del 2018, per l'uscita di OnePlus 6, l'azienda ha aperto dei temporary store in 8 città indiane, mettendo a disposizione dei voucher di prenotazione limitati sul proprio sito²; ancora nel 2019, per il lancio di OnePlus 7, è toccato a diverse città europee tra cui Roma (Mihalache, 2019).

Per l'uscita di OnePlus 8 tuttavia, a seguito delle già citate restrizioni anti Covid-19, il brand ha dovuto reinventare la formula pop-up decidendo di aprire uno 'store' online (Rocchi, 2020). L'e-pop-up, o meglio il 'sito temporaneo', annunciato in un evento live il 14 aprile scorso, prevedeva esattamente lo stesso principio di funzionamento di un classico pop-up store, ma consentiva agli utenti di acquistare lo smartphone comodamente da casa, senza alcun rischio (Rocchi, 2020): per accedere al servizio era necessario essere parte della OnePlus Community, ma, esattamente come in un loro store fisico, una volta entrati nella pagina dedicata, era necessario mettersi in coda e sperare che, al momento del proprio turno, vi fosse ancora disponibilità di prodotti; inoltre, per i più veloci a mettersi in coda l'azienda aveva previsto speciali confezioni, pensate esclusivamente per l'evento, contenenti accessori in omaggio (Rocchi, 2020).

In seguito al *lockdown*, per certi versi, i pop-up, sebbene dovranno essere ripensati al fine di rendere più sicura l'esperienza d'acquisto, diventeranno ancora più popolari in quanto i proprietari degli spazi espositivi saranno più titubanti a firmare contratti a lungo termine³.

Nondimeno anche l'alternativa online sta riscuotendo successo: altri brand, tra cui anche Chanel

1: <https://www.notebookcheck.it/OnePlus-8-sara-disponibile-nei-pop-up-store-online.460185.0.html>

2: <https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/you-can-buy-the-oneplus-6-at-pop-up-stores-on-may-21-22/articleshow/63998202.cms?from=mdr>

3: <https://www.gra.world/coronavirus-wont-kill-retail-pop-up-shops-but-heres-how-it-will-change-them/>

e Dior, hanno seguito la mossa di OnePlus optando per l'implementazione di pop-up shops online, in quanto essi, per quanto non siano un concetto del tutto nuovo, vengono ad oggi visti come unico metodo di diversificazione della strategia di marketing al fine di sopperire alle perdite delle mancate vendite, puntando fortemente sull'e-commerce, in vista di un lungo ed incerto periodo di stallo delle vendite fisiche⁴.



CONCLUSIONE

Il fine di questo elaborato era quello di analizzare le diverse caratteristiche del modello pop-up e di osservare come gli elementi tipici di questa formula di vendita al dettaglio incontrino perfettamente le richieste dei nuovi consumatori e dunque rappresentino le esigenze dei diversi brand nel panorama retail attuale.

Successivamente ad una breve analisi sull'evoluzione del mercato finale, che prendere le radici dalla visione proposta da Phillip Kotler e Salvatore Stigliano, sono stati esaminati sia i diversi metodi di analisi delle nuove tendenze seguite dai consumatori sia gli espedienti che le imprese hanno messo in atto al fine di incontrare le richieste di una comunicazione omnicanale. In seguito lo studio si è spostato sull'esplorazione di alcune sfaccettature del temporary store che ne hanno lanciato il trend negli ultimi anni, tra cui la possibilità di analizzare da vicino il consumatore, di sostenere facilmente il lancio di prodotti e di poter trasmettere in modo esclusivo e con una forte risonanza mediatica quelli che sono i simboli ed i valori dell'organizzazione.

Nella parte finale sono stati presentati tre casi che rappresentano tre situazioni in cui il pop-up shop permette di sopperire adeguatamente alle divergenze tra domanda ed offerta: nel primo esempio Netflix dispiega perfettamente la concezione di azienda omnicanale moderna in cui il pop-up diventa vettore di comunicazione e *brand awareness*; nel secondo Amazon non solo mette evidenza come un *pure player* possa emergere attraverso i negozi temporanei, ma sottolinea anche come essi possono risultare un ottimo strumento per far conoscere e testare un prodotto o una nuova idea retail; infine nel terzo caso, con OnePlus, l'analisi si concentra sul temporary store, oltre che come forma abituale di vendita al dettaglio, anche come mezzo ripensato e riadattato in situazioni estreme quale è stato il recente periodo di lockdown. Nonostante i 3 casi focalizzino l'utilizzo dei temporary su temi differenti, alcune peculiarità, come il forte impatto sul brand o la potenza comunicativa, ritornano frequentemente.

Il pop-up store rappresenta dunque anche oggi un mezzo importante per le aziende che vogliono stare al passo con le richieste degli individui, in quanto è capace di evolversi continuamente, di creare un effetto sorpresa e di rendere unica l'esperienza sia attraverso strumenti online che tramite attività offline.

BIBLIOGRAFIA

ADOBE. 2019. *Retail Retold: The Power Of The Pop-Up Store [online]*. Cmo by Adobe. Disponibile su <<https://cmo.adobe.com/articles/2019/8/retail-retold-the-power-of-the-popup-store.html#gs.6r6jyt>> [Data di accesso: 22/05/2020]

ANGO S., COHEN N. 2018. *Celebrating the Stories We Wear with Nellie Cohen, Patagonia's Worn Wear Manager [online]*. Well Made Podcast. Ep 52. Disponibile su <<https://podcasts.apple.com/us/podcast/52-celebrating-stories-we-wear-nellie-cohen-patagonias/id1110562334?i=1000416583283>> [Data di accesso: 12/06/2020]

ARMELLI P. 2018. Black Future Social Club, le foto dell'evento dedicato a Black Mirror. *Wired [online]*. Disponibile su <<https://www.wired.it/play/televisione/2018/01/15/black-future-social-club-black-mirror/>> [Data di accesso: 14/05/2020]

BALCER B. 2020. Patagonia Opens Store That Sells Repaired Clothes Only. *Pop Up City [online]*. Disponibile su <<https://popupcity.net/observations/patagonia-opens-store-that-sells-repaired-clothes-only/>> [Data di accesso: 28/05/2020]

BASIL D., et al. 2019. *Social Marketing in Action: Cases from Around the World*. 1° ed. Manchester: Springer.

BEGHELLI C., CASADEI M. 2018. Retail, pop-up store una strategia vincente. *Sole 24 Ore [online]*. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/retail-pop-up-store-strategia-vincente-AEueQASF>> [Data di accesso: 22/05/2020]

BERG N., KNIGHTS M. 2019. *Amazon: How the world's most relentless retailer will continue to revolutionize commerce*. 1° ed. New Delhi: KoganPage.

BETTUCCI M., et al. 2015. *Omnichannel Customer Management: come integrare processi fisici e digitali [online]*. SDA Bocconi. Disponibile su <<https://www.soprasteria.it/docs/librariesprovider32/default-document-library/reportimcm.pdf?sfvrsn=0>> [Data di accesso: 03/05/2020]

BETTUCCI M. 2016. *Omnicanalità: assicurare continuità all'esperienza del cliente*. 1° ed. Milano: Egea Edizioni.

BOUSTANI G. 2020. *Ephemeral Retailing*. 1° ed. New York: Routledge.

CASTALDO S., MAURI C. 2017. *Store management: Il punto vendita come luogo di customer experience*. 4° ed. Milano: Franco Angeli Edizioni.

CAULI I. 2019. Il ruolo della trasformazione digitale nelle vendite. *Sole 24 Ore [online]*. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/il-ruolo-trasformazione-digitale-vendite-ACOXqT4?fromSearch>> [Data di accesso: 24/05/2020]

CAVESTRI L. 2020. Dall'e-commerce al Covid-19, accelera la crisi del retail. *Sole 24 Ore [online]*. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/dall-e-commerce-covid-19-accelera-crisi-retail-ADgDVof?fromSearch>> [Data di accesso: 15/06/2020]

CEIBS. 2019. *China-Focused Cases: Selected Winners of the CEIBS Global Case Contest*. Singapore: Springer Nature Editore.

COSTA M. 2018. *Temporary Shop. Per vendersi e farsi conoscere (in tempo di crisi)*. 1° ed. Milano: Franco Angeli Edizioni.

CHOKKATTU J. 2018. The Google Hardware Store pop-up in New York: Here's what it's like. *Digital Trends [online]*. Disponibile su <<https://www.digitaltrends.com/mobile/google-pop-up-stores-2018/>> [Data di accesso: 25/05/2020]

DEGLI INNOCENTI N. 2018. Da Zara a Londra il negozio senza camerini né contanti: si guarda, si tocca e si compra online. *Sole 24 Ore [online]*. Disponibile su <<https://www.ilsole24ore.com/art/da-zara-londra-negozi-senza-camerini-ne-contanti-si-guarda-si-tocca-e-si-compra-online-AEgMpftD>> [Data di accesso: 24/05/2020]

DELOITTE. 2020. *2020 retail industry outlook [online]*. Deloitte. Disponibile su <<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/retail-distribution-industry-outlook.html>> [Data di accesso: 04/05/2020]

DESAI P., POTIA A., SALSBERG B. 2017. *Retail 4.0: The future of retail grocery in a digital world [online]*. McKinsey&Company. Disponibile su <[https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20\(3\).ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20(3).ashx)> [Data di accesso: 30/04/2020]

DOTTI G. 2019. Il retail del futuro integra negozi online e offline. *Wired [online]*. Disponibile su <https://www.wired.it/economia/business/2019/12/02/wired-trends-2020-retail-negozi-online-offline-sostenibilita/?refresh_ce=>> [Data di accesso: 03/05/2020]

ELDOR K. 2020. 5 Retail Trends That Will Shape 2020 And Beyond. *Forbes [online]*. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/karineldor/2020/02/04/planning-a-pop-up-5-retail-trends-that-will-shape-2020-and-beyond/#29eadab11a81>> [Data di accesso: 03/05/2020]

FILIPPI V. 2010. *Temporary Shop*. Disponibile su <<http://clmr.infoteca.it/bw5net/ShowFileAS.ashx?Filename=IwNDLXrLT%20d86fddjq1guwjYICFZZAqw9/8JjPuB8li7z2gts3bIPROSQPdMntPL>> [Data di accesso: 21/05/2020]

FINASSI E. 2019. Black Mirror: a Londra è apparso un pop-up store ispirato a Bandersnatch. *Techprincess.com [online]*. Disponibile su <<https://on.techprincess.it/black-mirror-a-londra-e-apparso-un-pop-up-store-ispirato-a-bandersnatch/>> [Data di accesso: 10/06/2020]

GALLINO S., MORENO A. 2019. *Operations in an Omnichannel World*. 1° ed. Berlino: Springer Nature.

GLIMORE J., PINE J. 1998. *Welcome to the Experience Economy [online]*. Harvard Business Review. Disponibile su <<http://enlillebid.dk/mmd/wp-content/uploads/2012/03/Welcome-to-the-Experience-Economy-Pine-and-Gilmore.pdf>> [Data di accesso: 14/05/2020]

GUILLOT C. 2018. *Pop-Up Technology Helps Address Retail Vacancies [online]*. Samsung Insights. Disponibile su <<https://insights.samsung.com/2018/01/05/pop-up-technology-helps-address-retail-vacancies/>> [Data di accesso: 22/05/2020]

ILARIETTI D. 2017. Milano capitale dei temporary shop: in corsa contro la crisi. *Corriere della Sera [online]*. Disponibile su https://milano.corriere.it/notizie/cronaca/17_aprile_12/milano-capitale-temporary-shop-corsa-contro-criisi-e1a1caf2-4045-11e7-89fb-db87d2424a4b.shtml [Data di accesso: 16/05/2020]

KLEIN F., FALK T., ESCH F. 2016. *Linking pop-up brand stores to brand experience and word of mouth: The case of luxury retail [online]*. *Journal of Business and Research*, Vol. 69. Disponibile su <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316304234?via%3Dihub> [Data di accesso: 14/05/2020]

KIDDER S. 2019. *Promoting your Pop-Up shop through Social Media [online]*. The Storefront. Disponibile su <https://www.thestorefront.com/mag/promoting-your-pop-up-shop-through-social-media/> [Data di accesso: 16/05/2020]

KIM E. 2016. Amazon is doubling down on retail stores with plans to have up to 100 pop-up stores in US shopping malls. *Business Insider [online]*. Disponibile su <https://www.businessinsider.com/amazon-big-expansion-retail-pop-up-stores-2016-9?IR=T> [Data di accesso: 12/06/2020]

KOTLER P., STIGLIANO G. 2018. *Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale*. 1° ed. Milano: Mondadori Electa.

KOTLER P., SETIAWAN I., KARTAJAYA H. 2016. *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

KOTLER P., KELLER K. 2016. *Marketing Management*. 15° ed. Edinburgh: Pearson Education.

KOTLER P., et al. 2019. *Principi di Marketing*. 17° ed. Edinburgh: Pearson.

KPMG. 2019. *Retail Trends 2019: Global Consumer & Retail [online]*. Kpmg. Disponibile su <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/02/global-retail-trends-2019-web.pdf> [Data di accesso: 08/05/2020]

KPMG. 2020. *COVID-19 and social distancing impact on Retail Customer Experience: KPMG vision & approach for Large Retail Chains [online]*. Kpmg. Disponibile su <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2020/04/KPMG_COVID-19_New-Retail-Customer-Experience.pdf> [Data di accesso: 15/06/2020]

LARSEN M. 2019. Patagonia Just Opened a Pop-Up Store for Worn Wear. *Outside [online]*. Disponibile su <<https://www.outsideonline.com/2405735/patagonia-worn-wear-pop-up-boulder>> [Data di accesso: 28/05/2020]

LEVY N. 2020. Amazon to open new ‘themed’ pop-up store at Seattle HQ in latest physical retail expansion. *Geek Wire [online]*. Disponibile su <<https://www.geekwire.com/2020/amazon-open-new-themed-pop-store-seattle-hq-latest-brick-mortar-expansion/>> [Data di accesso: 12/06/2020]

MIHALACHE D. 2019. Con OnePlus al Pop-up Store di Roma. *Coseacaso.tech.blog [online]*. Disponibile su <<https://coseacaso.tech.blog/2019/05/20/con-oneplus-al-pop-up-store-di-roma/>> [Data di accesso: 15/06/2020]

PETERMANS A., KENT A. 2017. *Retail Design: Theoretical Perspectives*. 1° ed. New York: Routledge. 77-78.

POMODORO S. 2013. *Temporary Retail in fashion system: an explorative study [online]*. Journal of Fashion Marketing and Management. Disponibile su <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-07-2012-0033/full/html?skipTracking=true>> [Data di accesso: 28/05/2020]

PWC. 2017. *2017 Total Retail: 10 retailer investments for an uncertain future [online]*. PwC. Disponibile su <<https://www.pwc.com/gx/en/industries/assets/total-retail-2017.pdf>> [Data di accesso: 22/05/2020]

RUSSO SPENA T., CARIDA' A., COLURCIO M., MELIA M. 2012. *Store experience and co-creation: The case of temporary shop [online]*. International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 40, pp. 21-40. Disponibile su <https://www.researchgate.net/publication/241700825_Store_experience_and_co-creation_The_case_of_temporary_shop/stats> [Data di accesso: 23/05/2020]

ROBERTSON T., et al. 2018. *Pop-ups, Ephemerality, and Costumer Experience: The Centrality of Buzz [online]*. Journal of the Association for Consumer Research, Vol. 3. Disponibile su <<https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/698434>> [Data di accesso: 23/05/2020]

ROBERTSON T. 2018. Op-Ed: The pop-up has grown up. *Business of Fashion [online]*. Disponibile su <<https://www.businessoffashion.com/articles/opinion/pop-up-customer-retail-experience>> [Data di accesso: 17/05/2020]

ROCCHI L. 2020. OnePlus 8 sarà disponibile nei pop-up store online. *Notebookcheck.it [online]*. Disponibile su <<https://www.notebookcheck.it/OnePlus-8-sara-disponibile-nei-pop-up-store-online.460185.0.html>> [Data di accesso: 15/06/2020]

ROSSI S. 2019. Case study Netflix: dall'innovazione di prodotto alle strategie di comunicazione. *Inside Marketing [online]*. Disponibile su <<https://www.insidemarketing.it/case-study-netflix-la-strategia-del-successo/>> [Data di accesso: 03/06/2020]

SACCHI S. 2017. *Improvvisamente l'abito scorso: Stile vintage e limited edition nelle scelte di merchandising e buying del settore moda*. Milano: Franco Angeli Edizioni.

STANDISH J. 2019. Pop-ups Breathe Life Into Fashion and Beauty. *WWD [online]*. Disponibile su <<https://wwd.com/business-news/business-features/think-tank-pop-ups-breathe-life-into-fashion-and-beauty-1203248501/>> [Data di accesso: 20/05/2020]

TEMPESTINI G. 2019. Abbiamo visitato in anteprima il primo pop-up store di Amazon a Milano. *Ninjamarketing.it [online]*. Disponibile su <<https://www.ninjamarketing.it/2018/11/16/pop-up-store-amazon-milano/>> [Data di accesso: 10/06/2020]

UNWIN M. 2019. Take a Look Inside This 'Stranger Things' Escape Room Pop-Up in Seoul. *Highsnobiety [online]*. Disponibile su <<https://www.highsnobiety.com/p/stranger-things-pop-up-korea/>> [Data di accesso: 04/06/2020]

VIANELLO S., FERRANDINA A. 2017. *Il Marketing Omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*. 1° ed. Milano: Franco Angeli Edizioni.

VOGUE. 2014. Il Tweet Shop di Marc Jacobs. *Vogue [online]*. Disponibile su <<https://www.vogue.it/beauty/notizie-bellezza/2014/02/marc-jacobs-profumo-daisy-twitter-tweet-shop-new-york-fashion-week>> [Data di accesso: 13/05/2020]

VOGUE. 2019. Zalando opens the Zircle vintage store and wants to close the fashion cycle. *Vogue [online]*. Disponibile su <<https://www.vogue.de/mode/artikel/zalando-zircle>> [Data di accesso: 30/05/2020]

WALTON C. 2020. The Strategy Behind Amazon Getting Back Into Mall Pop-Up Stores. *Forbes [online]*. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/christopherwalton/2020/02/03/amazon-pop-up-stores-are-to-retail-what-pawns-are-to-chess/>> [Data di accesso: 04/06/2020]

WARNABY G., SHI C. 2018. *Pop-up Retailing: Managerial and Strategic Perspectives*. 1° ed. Manchester: Springer.

WARNABY G., SHI C. 2015. *Pop-up retailing: Integrating objectives and activity stereotypes [online]*. *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 6. Disponibile su <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20932685.2015.1070680>> [Data di accesso: 17/05/2020]

WARNABY G., SHI C. 2019. *Pop-up retailing objectives and activities: A retrospective commentary [online]*. *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 10. Disponibile su <<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/20932685.2019.1613915?needAccess=true>> [Data di accesso: 19/05/2020]

YU H., et al. 2018. *Pop-up Retail Strategies in an Omnichannel Contest*. Toronto: Ryerson University PressBooks. Disponibile su <<https://pressbooks.library.ryerson.ca/popup/>> [Data di accesso: 12/05/2020]

ZALANDO. 2019. *Zalando SE – Q4 Earnings Call Transcript [online]*. Zalando. Disponibile su <https://corporate.zalando.com/sites/default/files/media-download/Zalando-SE_Q4-2019_Earnings-Call_27-February-2020.pdf> [Data di accesso: 28/05/2020]

ZILIANI C. 2015. *Promotion Revolution: Nuove strategie e nuovi protagonisti della promozione 2.0*. 1° ed. Milano: Egea Edizioni.