



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

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

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IL BRICK AND MORTAR COME PILLAR PER L'OMNISCANALITÀ: I
CASI ZARA E OVS"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ROMANO CAPPELLARI

LAUREANDO: RICCARDO RODELLA

MATRICOLA N. 1114672

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

INDICE

Introduzione	5
1. Capitolo primo	7
Il consumatore e l'omnicanalità	
1.1 Premessa	7
1.2 Come cambiano i consumatori	7
1.3 Come sta cambiando la distribuzione nella fashion industry	9
1.4 Cos'è l'omnicanalità	12
1.5 Nove pilastri come condizioni per l'omnicanalità	15
2. Capitolo secondo	18
L'evoluzione del retail e in-store Technologies	
2.1 Premessa	18
2.2 L'importanza del negozio monomarca per le imprese del fashion	18
2.3 Il punto vendita fisico e l'omnicanalità	22
2.4 Le nuove tecnologie come fattori abilitanti	25
2.5 Retailment: engage or die	30
3. Capitolo terzo	36
Casi Pratici di aziende omnicanale e in-store Technologies	
3.1 Premessa	36
3.2 Il marchio Zara	36
3.3 Tecnologie e strategie omnicanale adottate da Zara	38
3.4 Il marchio OVS	41
3.5 Tecnologie e strategie omnicanale adottate da OVS	42
Conclusioni	48
Bibliografia	50
Sitografia	56

INTRODUZIONE

Al giorno d'oggi le maison della moda, grandi o piccole che siano, devono confrontarsi con un cliente proattivo e coadiuvato da numerosi dispositivi tecnologici che supportano, modificano e articolano le sue azioni di consumo (Bettucci et al, 2017). La community di un brand non si limita più a scegliere i canali di marketing per interagire con esso, ma vuole ritrovare elementi di continuità e di non contraddizione nel customer journey (ossia le tappe attraversate dal cliente sino al momento dell'acquisto finale). Di conseguenza, nei prossimi anni, ci si aspetta che le aziende investano risorse notevoli al fine di implementare nuove strategie di marketing e creare le basi per una migliore customer relationship and experience. Tuttavia, durante lo sviluppo e l'introduzione di nuove tecnologie nell'organismo aziendale, si può riscontrare un ostacolo chiamato cultura organizzativa: ecco che diventa fondamentale non solo interagire con il mercato, ma anche orchestrare una trasformazione di sistema che coinvolga persone, processi e competenze (Vianello e Ferrandina, 2017; McAfee e Brynjolfsson, 2012).

Nonostante la sfida si presenti piuttosto articolata, orientarsi all'omnicanalità (e quindi ad un cambio di paradigma) costituisce uno degli approcci al marketing in grado di offrire spunti interessanti di crescita. Essa è particolarmente ragguardevole nel momento in cui le potenzialità tecnologiche e digitali vengono armoniosamente integrate con i settori più tradizionali, come quello del brick and mortar (Piotrowicz e Cuthberston, 2014).

Poiché, come si vedrà, quest'ultimo rappresenta uno dei pillar fondamentali all'interno di una strategia omnichannel, per le imprese che offrono prodotti al dettaglio nel settore del fashion diventa fondamentale imparare a ripensare il ruolo e l'immagine dei propri negozi fisici: l'obiettivo non dev'essere più solo quello di vendere, ma anche quello di comunicare, facendo vivere al cliente un'esperienza positiva, in linea con la propria brand identity (Cappellari, 2016; Goldsmith et al., 1991).

L'obiettivo di questo elaborato è quella di passare in rassegna il concetto di omnicanalità, concentrandosi poi sull'analisi delle strategie online e offline adottate dalle imprese del fashion, con un focus particolare sull'evoluzione del brick and mortar e la sua centralità nel modus operandi di molti brand.

Da un punto di vista espositivo, il primo capitolo propone brevi insight sui cambiamenti in atto nel comportamento dei consumatori e nelle strategie distributive, concentrandosi infine a definire l'omnicanalità e i suoi pilastri essenziali. Il secondo capitolo evidenzia la centralità del negozio monomarca nella corporate strategy e l'importanza di innovarlo attraverso le nuove

tecnologie; questi sono passaggi essenziali per intuire come i brand riescano ad unire il mondo fisico con quello digital e offrire ai clienti una same customer experience. In ultima battuta, verrà descritto il fenomeno del ‘Retailment’, ossia un concept di negozi ‘esperienziali’ all’avanguardia che offrono una shopping experience degna di essere raccontata. Secondo Jackson (2004), lo store è infatti una delle dimensioni chiave per costruire uno spazio di relazione con i propri clienti.

Il terzo capitolo si pone in un’ottica più pratica, analizzando due brand in forte crescita in un contesto internazionale: Zara e Ovs. Questi due marchi sono stati scelti perché oggetto di studio da parte di numerosi articoli e hanno sperimentando e implementato diffusamente i principi dell’omnicanalità mediante innovazioni tecnologiche e manageriali nei loro flagship store.

La volontà di capire come sviluppare per gradi un business aziendale e le esperienze passate nel settore fashion e digital mi hanno portato a concepire un testo che offre una sintesi di libri, articoli accademici ed osservazioni empiriche sull’evoluzione del brick and mortar e del contesto in cui si inserisce. Dal mio punto di vista, l’omnicanalità coinvolgerà sempre di più le imprese, da quelle più grandi a quelle più piccole che costituiscono il frammentato tessuto industriale italiano, e rappresenta, in unione con le human resources, un’accessibile chiave per ottenere un vantaggio competitivo difendibile nel medio-lungo termine (Belvedere et al., 2010).

CAPITOLO PRIMO

1.1 PREMESSA

Questo primo capitolo analizza il cambiamento nel consumer behaviour per le fasi riguardanti la ricerca di informazioni e l'acquisto, elencando alcuni touchpoint e canali che il cliente utilizza quotidianamente per interfacciarsi con marche ed altri individui affini.

Successivamente, poiché la fashion industry opera in un contesto sempre più digitalizzato e informatizzato, si esaminerà la ristrutturazione delle strategie logistico-distributive che ne consegue.

Concluse queste due brevi digressioni, si perverrà a trattare diffusamente il concetto di omnicanalità, la cui nascita e propagazione è indubbiamente correlata con le tendenze esposte in precedenza.

Abbozzando una roadmap per le imprese, verranno definite le aree -chiamate pillar- che devono essere migliorate e monitorate a partire dal vertice aziendale, con il fine di implementare una strategia omnichannel che sia coerente, efficiente ed efficace.

1.2 COME CAMBIANO I CONSUMATORI

Nonostante sia stato dimostrato che, in continuità con le ricerche passate, il valore in termini di prezzo e le variabili utilitaristiche (come tempo, effort, convenienza ecc.) costituiscono ancora le discriminanti principali del comportamento di acquisto adottato dal consumatore e dei canali di vendita utilizzati, oggi si devono considerare altre variabili non monetarie ed edonistiche (Spsychalska, 2017; Yu et al., 2011; Zeithaml et al., 1996; Goldsmith et al, 1991). Il consumatore odierno infatti non compie solamente atti di valutazione razionale, quantitativa e qualitativa in funzione della propria utility, reddito o classe sociale di appartenenza (Ibidem). Il tempo riservato al consumo è oramai diventato riflesso dell'ego di un individuo, il quale protende verso quei beni o marche che lo rendano elemento centrale nei processi di acquisto o, in generale, creino un'esperienza da vivere (Spsychalska, 2017; Blázquez, 2014; Keng et al., 2003).

Come Cappellari (2016, pp. 21) afferma: “Un comportamento emerso in modo prepotente negli ultimi anni consiste nel vedere l'attività di consumo come una ricerca, un'esplorazione, cioè nel comprare beni e servizi motivati dal desiderio di arricchire il proprio patrimonio di esperienze, di ottenere nuovi stimoli anche intellettuali, di ricavarne eccitazione e senso di avventura”.

Si assiste di conseguenza ad una scalata della piramide di Maslow, portando ricercatori e imprese a focalizzarsi sullo studio e sviluppo di un forte senso di appartenenza, autorealizzazione e coinvolgimento (Cappellari, 2016; Nam et al., 2007).

Figura 1. La piramide dei bisogni di Maslow¹



Alla base dei comportamenti adottati dai consumatori, si possono individuare due macro-tendenze (Bettucci et al., 2017; Cappellari, 2016; Sacerdote, 2017).

La prima riguarda il livello di istruzione del consumatore, il quale è sempre più sofisticato. Il ruolo di internet come contenitore di dati e la facilità di accesso al web, resa possibile da smartphone e tablet, consentono all'individuo di consultare in ogni momento un vastissimo 'archivio' di informazioni. Inoltre, dopo la diffusione nell'ultimo decennio dei social network, vi è una riconosciuta propensione ad affidarsi ed affiliarsi in comunità di individui caratterizzati da simili interessi personali e/o professionali; ciò abilita l'accesso ad un ulteriore quantitativo di dati e opinioni che non solo instaurano conoscenza e consapevolezza ma, al contempo, mediano e influenzano le scelte finali di chi ne entra in contatto.

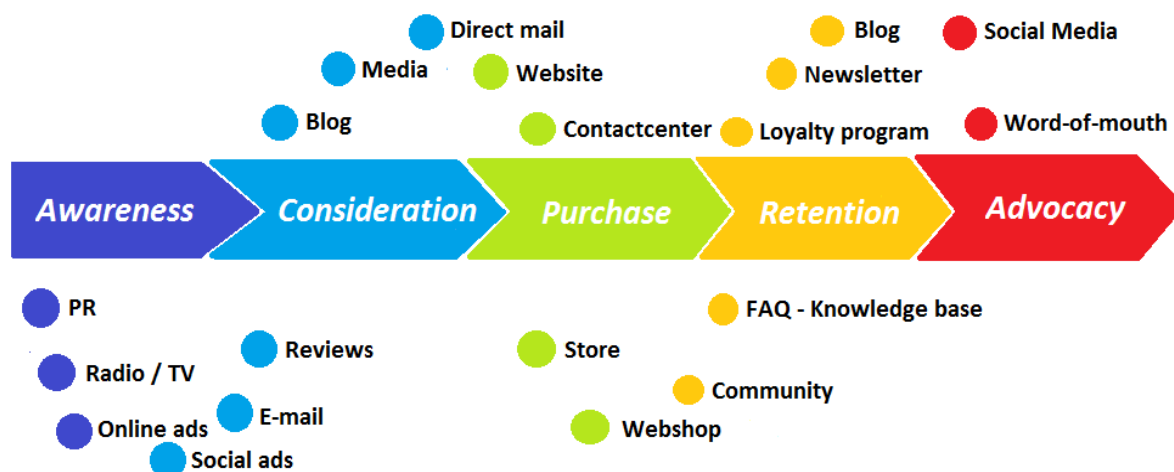
La seconda macro-tendenza è identificabile nel consumer behaviour. Vi è una crescente social responsibility insita nel soggetto, ora più curante delle conseguenze legate alla sua attività di acquisto sull'ambiente, sulle condizioni lavorative di chi produce il bene ecc. (Cappellari, 2016).

Da questa breve analisi emerge la figura, seppur perennemente in divenire, di un consumatore maturo, interattivo, selettivo, esigente, aggiornato e informato.

¹ <http://condivido.online/blog/la-piramide-dei-bisogni-maslow/>

Di conseguenza, ‘cosa’ viene ricercato e desiderato è oramai elemento necessario ma non sufficiente: anche il ‘come’ ci si interfaccia e si comunica con il cliente si aggiorna e diventa essenziale (Spsychalska, 2017). Blog, social networks, e-mail ed e-store sono solo alcuni esempi di ciò che i soggetti portatori di interessi verso una determinata impresa utilizzano per il raccoglimento di informazioni riguardanti operato, brand, prodotti e servizi. I canali di comunicazione e vendita - o canali di marketing- direttamente o indirettamente presenziati dalle imprese vengono ad essere strumenti imprescindibili e strategici per creare legami e aumentare il commitment dei clienti, condizionando non solo soddisfazione e i comportamenti di acquisto effettivo, ma anche quelli più ampi riguardanti le fasi di pre-acquisto e post-acquisto, come per esempio il word-of-mouth (Loureiro et al., 2018; Arnold and Reynolds, 2003).

Figura 2. Customer journey touchpoint²



1.3 COME STA CAMBIANDO LA DISTRIBUZIONE NELLA FASHION INDUSTRY

Riprendendo una definizione prettamente tradizionale, il grossista si identifica come intermediario di mercato rivolto all’acquisto di merci da aziende e alla vendita delle stesse ad altri distributori o dettaglianti (Kotler et al., 2015). Tale figura, nel settore moda, ha permesso di ovviare a limitazioni di budget, di differenziare il rischio e, il rivolgersi a distributori esclusivi, è risultato (e risulta) una pratica pressoché assodata nel momento in cui un brand decida di entrare in mercati sconosciuti o non pienamente collaudati (Sacerdote, 2017).

² <https://www.tsw.it/digital-marketing/seo/seo-e-banking-ricerca-vocale-assistenti-virtuali/attachment/customer-journey-touchpoints/>

Alla luce di queste considerazioni, le strategie distributive si basavano su portafogli caratterizzati da un'alta percentuale di negozi 'indiretti' ed una più modesta di proprietà.

Per spiegare e comprendere ancor più approfonditamente tale configurazione organizzativa, dev'essere menzionata un'egemone e comune passata concezione di numerose attività come non rientranti nel core business di un'azienda di moda: manager, imprenditori e stilisti investivano e si focalizzavano sulla fase creativa e ideativa delle collezioni, demandando la produzione industriale e distribuzione a terzi specializzati (Cappellari, 2016).

Tuttavia, si è potuto assistere recentemente ad un affermato *modus operandi* orientato alla 'disintermediazione' tra le aziende produttrici e consumatore finale. Si tratta di un fenomeno in evoluzione e complesso, conseguenza e causa di cambiamento nei comportamenti dei consumatori e di un marketplace sempre più digitalizzato e globalizzato, il quale richiede strategie di competizione proporzionate al contesto mutevole in cui si vuole operare (Cappellari, 2016; Hoover e Lee, 2015).

Soprattutto per i colossi del fashion dotati di una forte brand identity, non si tratta più di 'paracadutare' la collezione sul mercato, ma di instaurare un complesso rapporto di lungo periodo con interlocutori internazionali. L'aumento nella variabilità della domanda che ne consegue e l'esigenza di offrire significative diminuzioni sia nei tempi nel programmato che nel pronto moda, hanno reso cruciale il processo trasmissione delle informazioni e il presidio diretto di ogni fase.

Un esempio tangibile di questa nuova visione è dato proprio dall'orientamento alla ristrutturazione delle relazioni verticali nel canale distributivo, ridimensionando il ruolo del grossista attraverso la gestione di una propria rete retail: la pratica del retail, o distribuzione al dettaglio, comprende quella serie di attività volte al veicolare prodotti e servizi al consumatore finale (Kotler et al., 2015).

Queste dinamiche sono generate dalla necessità delle marche di avere un contatto diretto con il mercato: come dettaglianti, avvalendosi anche di quei mezzi tecnologici già menzionati al paragrafo precedente, si ottiene un'indiscutibile opportunità di completa acquisizione di informazioni sensibili e di corretta comunicazione al cliente, riducendo distorsioni e incomprensioni (Spychalska, 2017). Va inoltre aggiunto che nel momento in cui gli acquisti richiedano un elevato coinvolgimento (per proprie caratteristiche tecniche, come la complessità e il prezzo dei beni ad alto contenuto moda), i consumatori tendono a rivolgersi precipuamente al punto vendita fisico (Bettucci et al., 2017). In questo modo viene ad essere possibile 'entrare

in contatto' con il bene oggetto d'interesse e stabilirne la qualità. Ecco che i retailer sono elemento imprescindibile per competere e creare valore aggiunto mediante servizi ed in-store experience (Spychalska, 2017; Zeithaml et al., 1996). In contrapposizione con il passato, si è così pervenuti a ritenere la distribuzione una variabile che dev'essere inserita nelle operations aziendali e strategie di marketing, tanto da arrivare a definirla come parte dei canali di marketing (Kotler et al., 2015).

Se da un lato il processo di integrazione verticale verso valle ha portato molteplici motivi di successo, dall'altro esso racchiude anche fattori di costo piuttosto gravosi. Tra questi, si possono annoverare: i layout appositamente ideati per trasmettere una forte immagine del brand, gli investimenti legati ai costi operativi di gestione e di affitto nelle vie del lusso, l'ideazione e costruzione di reti aziendali. Devono essere ricompresi anche quegli elementi di rischio legati alla gestione dell'inventario e quindi all'esigenza di costruire ulteriori catene distributive, come gli outlet (Cappellari, 2016; Sacerdote, 2017). In aggiunta, le aziende che oggi operano nel settore distributivo devono muoversi in un contesto di store war, nato come conseguenza di una serie di comportamenti e fatti (Ibidem):

1. Il consumatore è sempre più sommerso da informazioni e, di conseguenza, si mostra più insensibile e pigro agli stimoli;
2. Si verifica una differenziazione, segmentazione e moltiplicazione dell'offerta di prodotti marchiati, non marchiati, imitati e falsi;
3. Vecchi brand tentano di guadagnare nuovi spazi commerciali (Kotler, 2015);
4. Si ha saturazione dei canali di vendita e le location sono scarse;
5. I costi di gestione e di esercizio sono in forte crescita, basti pensare che l'affitto di un centinaio di metri quadri sulle principali vie della moda a New York può toccare cifre di 2-3 milioni all'anno (Cappellari, 2016);
6. La complessità del mestiere, anche alla luce delle nuove tecnologie, ha subito un'impennata.

Facendo riferimento al punto 6, bisogna contrapporre il fatto che la moderna creazione di strutture e divisioni ad hoc ha certamente beneficiato al processo di identificazione di problematiche specifiche nel modello di distribuzione al dettaglio. Negli ultimi venti anni sono nate figure come quella di retail manager e retail operations manager che vengono impegnate per coordinare al meglio le dinamiche della 'prima linea' e capire come operare per aumentare l'eccellenza dei servizi e la profittabilità (Brakus et al., 2009; Loureiro et al., 2018).

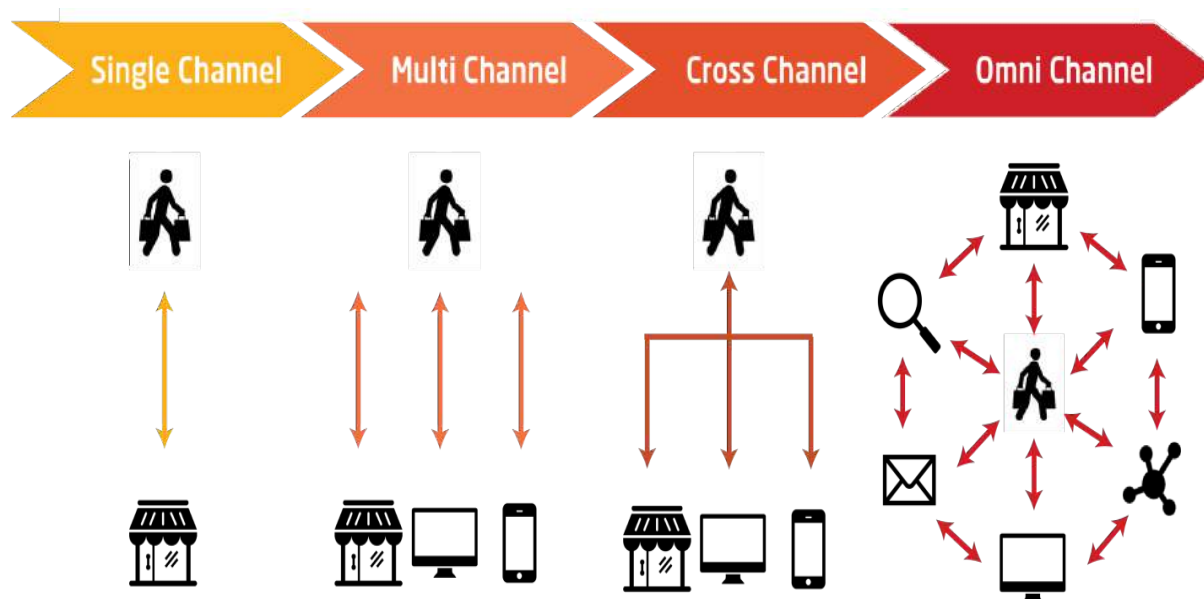
Questo ha portato poi ad una radicale riconsiderazione dei ruoli ricoperti da ogni membro del personale, ponendo l'obiettivo di supportare la fase di 'disintermediazione' con una gestione delle risorse umane anch'essa innovativa: la selezione e i profili richiesti divengono ben definiti, formazione e coaching nel punto vendita raggiungono standard elevati, mentre l'empowerment conferma fiducia ed autonomia (Bettucci et al., 2017).

1.4 COS'E' L'OMNICANALITA'

Prima di presentare la definizione di omnicanalità, è necessario premettere che ad essa si perviene per molteplici trasformazioni e fasi aziendali.

Il primo stadio, chiamato single channel, si riferisce ad un sistema di vendita concretato da un singolo canale, tradizionale o digitale. Il secondo stadio è definito multi channel, dove i canali posseduti per interagire con il mercato sono amministrati in modo separato l'uno dall'altro e il consumatore li può utilizzare solo in modo selettivo. In questa fase emergono occorrenze in termini di nuovi mezzi tecnologici volti ad eliminare i conflitti tra canali e coordinare assortimento, prezzi, promozioni e logistica. Nel terzo stadio, definito cross channel, l'azienda mette in pratica funzionalità volte a fare interagire i vari canali durante il processo di acquisto; un esempio è dato dal click and collect, ossia l'acquisto online e il ritiro in negozio (Vianello e Ferrandina, 2017).

Figura 3. Schematizzazione delle differenze tra stadi³



³ <https://thedma.org/blog/marketing-education/whats-the-difference-between-multichannel-and-omnichannel/>

Tuttavia, i clienti non si limitano a comunicare con l'azienda e azionare i diversi touchpoint offerti secondo una logica di 'catena di montaggio'. Essi pongono alle marche aspettative e sfide superiori: vogliono ritrovare in ognuno dei canali di marketing adottati, nei processi di ricerca, ritenzione e acquisto, la stessa customer e brand experience. Per le singole organizzazioni questo comporta non solo un'aggiornata strategia di comunicazione attraverso i propri canali di marketing, ma anche una più sofisticata gestione interna degli stessi, procedendo ad integrarli in una logica omnicomprendiva per proporre al cliente un'esperienza d'acquisto che sia coerente e senza interruzioni. Questa serie di nuove disposizioni si espande sino a toccare i vertici dell'impresa, poiché è richiesta una radicale trasformazione che coinvolge human resources, tecnologie e supply-chain.

Adottando la definizione di Bettucci et al. (2017, pp. 7) "l'omnicanalità viene ad essere così definita come la capacità di definire, progettare, implementare e gestire in modo armonico e coerente la customer experience".

È importante premettere che questo non significa che tutti i canali posseduti vengano considerati equivalentemente importanti, ma debbano essere gestiti attentamente per il raggiungimento di un singolo obiettivo, identificato nella soddisfazione dell'individuo (Loureiro et al., 2018).

Secondo la visione di omnicanalità proposta, il modello di marketing dev'essere in grado di gestire contemporaneamente touchpoint fisici e virtuali, canali informativi e transazionali in modo sinergico (Kollmann et al., 2012). Questo rappresenta per le aziende un mezzo per: ridurre il rischio e la complessità di una domanda sempre più eterogenea, orientando la propria offerta a segmenti di mercato diversi; massimizzare i punti forza di ciascun canale e ridurre gli svantaggi, raccogliendo e analizzando dati ottenuti da fonti diverse e sfruttando economie, come quelle di scala, derivanti dalla standardizzazione dei processi operativi duplicati su diversi canali (Bettucci et al., 2017; Belvedere et al., 2010; Kollmann et al., 2012).

Nel caso però vi sia un mismanagement della strategia omnicanalale, si creano dei presupposti che possono comportare ostacoli, erosione di risorse ed altri elementi negativi per le imprese. A tal proposito, Vianello e Ferrandina (2017) identificano quattro potenziali conflitti interni ritrovabili tra canali funzionali ad uno stesso mercato, e tre conflitti esterni che possono sorgere tra operatori nella stessa filiera commerciale.

1. Cannibalizzazione tra canali. Nel momento in cui viene costruito e implementato un nuovo canale di marketing, la distribuzione del volume totale di vendite viene inevitabilmente modificata.
2. Sotto-utilizzazione di immobili. Bisogna procedere ad adeguare i costi generati da magazzini, uffici, negozi proporzionalmente al volume dei beni trasferiti sui canali online.
3. Conflitti di prezzo. Gli online store presentano prezzi tendenzialmente inferiori rispetto ai Brick and Mortar.
4. Canali desincronizzati, ossia utilizzo del canale online separato dalle politiche distributive tradizionali.
5. Costruzione di un canale diretto di vendita da parte dei terzisti-produttori.
6. Perdita del controllo sui canali di vendita. Diventa quasi impossibile controllare se i rivenditori vendano online al di fuori dell'area assegnata.
7. Spostamenti nella catena del valore. Il sito web del produttore, ad esempio, può fornire informazioni rilevanti al consumatore finale, riducendo e ridefinendo il ruolo dell'intermediario di mercato.

Per ovviare alle complicazioni elencate, le aziende che intendono concretare una strategia omnicanale devono in primo luogo analizzare i canali esistenti, individuare i potenziali attriti e disegnare i nuovi canali tenendo conto dei dati raccolti (Yu et al., 2011). Da questo punto di vista, si identificano due preminenti strategie di integrazione:

1. Sincronia totale. Si verifica nel momento in cui i canali online e offline presentano medesimi prezzi, comunicazione e offerta.
2. Asincronia totale. È caratterizzata da una netta separazione tra politiche di prodotto, prezzo e comunicazione per i canali online e offline.

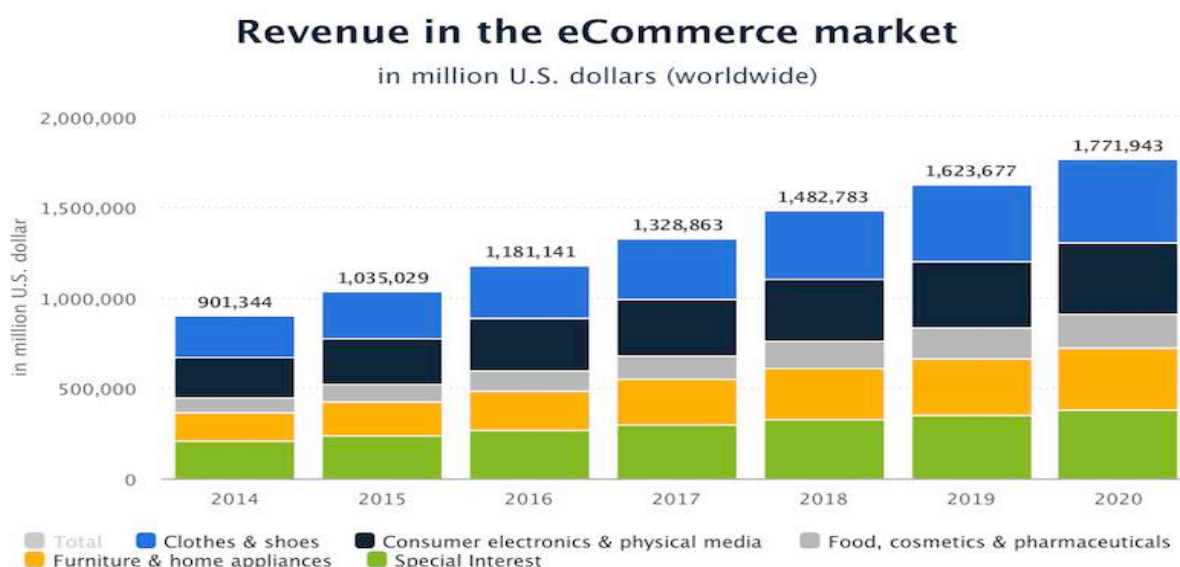
Per concludere il paragrafo di introduzione all'omnicanalità, è rilevante riportare i dati ottenuti da uno studio condotto da Ernst & Young nel 2015⁴. Secondo la ricerca, il 60% dei manager ritiene che un approccio omnicanale non solo non consenta di aumentare la marginalità, ma che presenti addirittura un rischio di margin dilution.

Di conseguenza, poiché i return on investments sono ancora incerti, si possono identificare due driver che spingono le imprese ad adottare una distribuzione sia online che offline (Bettucci et

⁴ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_review_2015/\\$FILE/EY_Global_review_2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_review_2015/$FILE/EY_Global_review_2015.pdf)

al., 2017). Il primo concerne il volume di vendite crescente che si realizza sui canali digitali, mentre il secondo concerne la soddisfazione di un cliente sempre più tecnologico e informato. Con riguardo a questo ultimo aspetto, si vuole segnalare che il multichannel shopper presenta tendenzialmente volumi di acquisto più alti, maggiore frequenza di acquisto e una forte disponibilità a collaborare con la marca, assumendo così i connotati dell'heavy user (Bettucci et al., 2017; Kotler et al., 2015).

Figura 4. Crescita e previsioni vendite tramite canale online⁵



1.5 NOVE PILASTRI COME CONDIZIONE PER L'OMNICANALITA'

Una recente pubblicazione del Sole 24 Ore⁶ rileva che in Italia, fatta eccezione per le grandi multinazionali, la perdita/insoddisfazione del singolo cliente non sembra impensierire significativamente imprenditori e manager. Questo atteggiamento può gravare negativamente sul fatturato delle aziende perché significa non tener conto del vero valore del cliente, ossia quello che viene sviluppato nel tempo. Il Customer Life-Time Value può essere comparato con la valutazione del profitto generato nel lungo termine dal prodotto, quando sono stati ammortizzati i costi di sviluppo, di lancio sul mercato, di promozione sui canali distributivi ecc. (Kumar e Reinartz, 2016; Aghaie, 2009). Allo stesso modo, la profittabilità di un consumatore va analizzata e mantenuta negli anni perché un cliente fedele è redditizio (fatta eccezione per gli individui che sono molto fedeli ma che generano un profitto contenuto), mentre uno appena

⁵ <https://www.quora.com/What-is-the-size-of-the-Israeli-e-commerce-market-in-2016>

⁶ <http://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-02-20/customer-centricity-tutti-ne-parlano-ma-pochi-mettono-pratica-154227.shtml?uuiid=AERI872D>

acquisito non lo è necessariamente (Ibidem). Anzi, i costi di acquisizione sono tendenzialmente maggiori a quelli di mantenimento e si rinunciarebbe ai benefici pluriennali ottenuti dall'attività di promozione e pubblicità gratuita fatta dagli stessi clienti 'evangelisti' del brand (Zeithaml et al., 1996).

Riprendendo il menzionato articolo del Sole 24 ore⁷, i fallimenti possono essere spiegati da:

1. Un'eccessiva focalizzazione sul prodotto e non sull'intera esperienza del cliente.
2. Un approccio non strutturato nel capire e migliorare il customer journey.
3. Un affidamento eccessivo al CRM, software che viene spesso visto come il solo garante della centralità del cliente.

Una delle prime ricerche italiane sulla Customer Experience Excellence (KPMG, 2017)⁸ mostra una stretta correlazione tra crescita dei ricavi e soddisfazione del cliente, in una classifica totalmente dominata da player internazionali. Ecco allora che la roadmap per le imprese disegnata da Bettucci et al. (2017) può offrire spunti interessanti per le imprese italiane. Verranno di seguito proposti nove pillar volti a identificare le aree che devono essere attentamente presidiate per implementare efficacemente una strategia omnichannel, velocizzare la trasformazione organizzativa interna e garantire una coerente customer experience.

1. In-store technologies, cioè la progettazione dei touchpoint online e offline. Ideare un punto vendita virtuale o fisico secondo una prospettiva omnicanale significa sviluppare lo store con tutti gli elementi che permettono di interagire con altri canali e di introdurre funzionalità che permettono di offrire servizi ibridi.
2. Product mix and pricing policy, ossia definire le linee guida per comunicare coerentemente con il cliente.
3. Social customer engagement, riguardante la gestione di iniziative volte al coinvolgimento del consumatore attraverso i social network su cui l'azienda e i suoi clienti sono presenti, comprendendo le applicazioni che possono essere adottate nel brick and mortar per completare l'esperienza fisica con quella digitale.
4. Demand fulfillment and delivery, comprende quei processi di evasione ordini e di consegna.

⁷ <http://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-02-20/customer-centricity-tutti-ne-parlano-ma-pochi-mettono-pratica-154227.shtml?uuiid=AERI872D>

⁸ <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2017/06/KPMG-2017-L-era-della-Customer-Experience.pdf>

5. Reverse logistics, si riferisce ad una prospettiva omnicanale che attua una politica sostenibile dei resi, garantendo coerenza e servizio al cliente attraverso integrazione e flessibilità.
6. Single customer view, ossia la ricerca di informazioni sul singolo consumatore, costruendo un profilo univoco indipendentemente dal canale che viene utilizzato nella ricerca di informazioni.
7. Data analysis, sposta l'attenzione sulla capacità di acquisizione ed elaborazione dati cross-channel.
8. Organizational model, pilastro volto alla creazione di un sistema aziendale che sia di supporto al processo di trasformazione omnicanale, ponendo ad esempio l'attenzione sugli aspetti di governance o di integrazione di profili e competenze diverse.
9. KPI and incentives, i quali pongono questioni riguardanti la necessità di revisionare i sistemi di misurazione performance in un'ottica omnicanale.

CAPITOLO SECONDO

2.1 PREMESSA

In questo secondo capitolo si andranno ad approfondire, sia da un punto di vista accademico che con brevi casi pratici, tre dei nove pilastri individuati: in store technologies, social customer engagement e single customer view. Con riguardo al primo pillar, si spiegherà come il brick and mortar costituisca un elemento imprescindibile per le imprese. Successivamente, si analizzerà come le nuove tecnologie fungano da fattori abilitanti per un progetto omnicanale che sia in grado di posizionare il negozio monomarca al centro delle strategie d'impresa, garantendo al suo interno gli altri due pilastri: social customer engagement e single customer view.

2.2 L'IMPORTANZA DEL MONOMARCA PER LE IMPRESE DEL FASHION

Nell'ultimo decennio la maggior parte delle imprese di moda ha intrapreso operazioni di integrazione a valle, accorciando il canale distributivo e assumendo i connotati di veri e propri retailer (paragrafo 1.3). Attraverso un'intensiva ramificazione dei negozi monomarca sui mercati mondiali più rilevanti, è stato possibile interagire direttamente con la propria clientela, garantendo una visibilità controllata delle collezioni in tutte le più prestigiose vie della moda (Moore et al., 2010; Doyle et al., 2008). Ad esempio, Louis Vuitton ha totalmente eliminato i canali di vendita affidati a terze parti, seguito da brand come Prada e Burberry, i quali affidano al retail il 70% del proprio giro d'affari (Sacerdote, 2016). La scelta sembra essere motivata dai seguenti fattori principali:

1. Marginalità: dati particolarmente positivi per la distribuzione al dettaglio possono essere ritrovati facendo un'analisi sulla redditività; il negozio monomarca consente infatti di ottenere un margine di guadagno maggiore ad ogni unità venduta. Molti grandi colossi della moda basano infatti il loro fatturato complessivo su canali di vendita diretti. Il peso della distribuzione retail sul fatturato nel 2014 è stata per Boss pari al 57%, al 62% per Moncler e al 42% per Brunello Cucinelli (Cappellari, 2016).
2. Prezzi: la gestione diretta del processo di vendita all'acquirente finale consente di allineare i prezzi e coordinare efficacemente le attività promozionali su tutti i canali distributivi (Bettucci et al., 2017).

3. Prodotto: permette di definire il lancio di prodotti esclusivi per ogni canale, gestire direttamente lo spazio di vendita e influire sulla frequenza d'acquisto (Sacerdote, 2016).
4. Posizione: essa è generalmente riconosciuta come una variabile strategica e secondo Ghosh e Craig (1983) è forse la variabile più importante nel lungo termine perché genera un vantaggio competitivo difficilmente superabile dai competitor.

Si possono individuare, oltre ai quattro motivi tradizionali delineati, altre due più recenti ragioni legate all'importanza del punto vendita di proprietà nella strategia aziendale.

Un quinto motivo riguarda dunque la necessità di reperire informazioni precise e aggiornate; l'aumento della varietà e variabilità dovute ad un mercato globalmente integrato, unite all'esigenza di offrire, senza soluzione di continuità, innovazioni radicali e incrementali di prodotto, rendono cruciale le capacità di analisi dei consumatori (Pousttchi e Hufenbach, 2014).

Il sesto e ultimo motivo consta nella capacità di implementare un efficiente ed efficace marketing esperienziale, migliorando la qualità del servizio (Bettucci et al., 2017; Pousttchi e Hufenbach, 2014). Questo si riferisce precipuamente all'esperienza vissuta dall'individuo durante il processo di acquisto, che spazia dall'interazione con il personale di vendita al contatto con il prodotto, circondato da un'ambiente appositamente studiato.

Continuando con la sesta motivazione, con il fine di comprendere i comportamenti d'acquisto dei consumatori e come il negozio fisico viene percepito, TimeTrade (2017)⁹ ha condotto una ricerca basata su un campione di più di mille cittadini statunitensi. I risultati ottenuti hanno rilevato non solo che l'85% degli intervistati preferisce l'acquisto offline anziché online, ma che più del 90% ha espresso un bisogno di assistenza che non sempre viene appagato; la spiegazione è ritrovabile soprattutto nell'elevato turnover e nella mancanza di strumenti adatti che spesso caratterizzano i negozi (Bettucci et al., 2017). E questi sono solo due degli elementi identificati come prime cause di insoddisfazione e mancato guadagno.

Risulta quindi evidente che l'esperienza unica ricercata dai clienti può essere garantita solo da uno spazio offline, adeguatamente riformato (Blázquez, 2014). Offrire un momento d'acquisto coinvolgente e piacevole significa assicurarsi una permanenza più lunga dell'individuo all'interno dello store, accrescendo così la probabilità di aumentare le vendite e ridurre la gravosità dei nuovi investimenti (Ibidem). Una soluzione semplice può essere il coadiuvare lo staff con dispositivi mobile, quali i tablet. Essi permettono di visionare la disponibilità di magazzino o proporre ulteriori informazioni sul prodotto o servizi di personalizzazione. Ecco

⁹ <https://www.timetrade.com/about/news-events/news-item/study-85-of-consumers-prefer-to-shop-at-physical-stores-vs-online/>

che così si passa più tempo con il cliente, se ne registrano le preferenze e si eliminano le interruzioni presenti nel processo di vendita.

“Non è quindi più possibile dal punto di vista teorico, né opportuno dal punto di vista manageriale, tenere distinta la definizione di marketing del prodotto da quella di marketing del servizio di vendita, dal momento che bene e servizio sono solo due elementi [...] che contribuiscono a generare la stessa esperienza” (Cappellari 2016, pp. 108).

A seconda poi delle esigenze di mercato, budget, location, immagine e caratteristiche del consumatore (retailing mix) ci sono varie tipologie di negozio di proprietà che possono essere considerate dalle imprese, aumentandone adattabilità e flessibilità:

1. Regular Store: il più diffuso e adottato negozio monomarca dove vengono offerti solo una parte dei capi presenti nella collezione corrente, selezionati appositamente per il luogo specifico in cui si vuole vendere.
2. Flagship Store: si distinguono per dimensioni molto più ampie rispetto ai regular store e contengono al loro interno un completo assortimento di prodotti e servizi. Essi vengono concepiti con un design unico e identificativo e posizionati nelle vie più rinomate e prestigiose delle metropoli. Le case di moda in possesso di una forte brand identity utilizzano questa tipologia di negozi per distinguersi dai concorrenti, facendo vivere esperienze uniche spesso non basandosi sul mero profitto (Arrigo, 2015; Fernie et al., 1998). Un esempio può essere il flagship store di Polo Ralph Lauren sulla Fifth Avenue a New York, il quale dispone di un'area di 3500 metri quadri, dove i clienti possono pranzare o usufruire del servizio bar in perfetta continuità con lo stile del brand (Cappellari, 2016).
3. Concession: monomarca situato all'interno di un centro commerciale. Presenta le stesse caratteristiche di un regular store ma gode di un bacino di utenza potenzialmente amplificato e quindi una redditività attesa maggiore.
4. Pop-Up Store: è un concept di negozio flessibile e non permanente molto utilizzato negli ultimi anni. Caratterizzati da una vita molto breve (giorni o mesi), spesso in occasione di grandi eventi, offrono prodotti in edizione limitata o creati in collaborazione con artisti o stilisti che godono di un significativo riconoscimento tra i clienti (Blackett e

Russel, 1999). Un esempio può essere la collaborazione, avvenuta nel 2015, tra il fotografo Steve Mc Curry e il brand di lusso Jacob Cohen, quando alcune fotografie sono state pretesto per una capsule collection presentata nel punto vendita milanese durante la Milan Fashion Week¹⁰.

Figura 5 e 6. Collaborazione Mc Curry e Jacob Cohen¹¹



5. Outlet: negozio verso il quale vengono destinate le merci invendute. Spesso risulta importante per attrarre clienti ‘aspirazionali’ e aumentare i profitti ma, al contempo, questo formato di vendita può generare ripercussioni sul valore percepito del marchio e comportamenti d’acquisto.

Nonostante la molteplicità di soluzioni e combinazioni ritrovabili nel retail management, uno studio di Cushman e Wakefield¹² (2017) riporta che più di 9000 negozi hanno chiuso negli Stati Uniti nel 2017 e si prevede che nel 2018 ne chiuderanno altri 12000. Al tal riguardo circa venticinque catene operanti nel comparto moda come wholesale o dettaglianti, tra cui Gap, Banana Republic e Abercrombie&Fitch, hanno già annunciato la chiusura di più di 3600 store solo nell’arco di quest’anno¹³. Secondo ricerche accreditate, questa ondata di chiusure è stata, almeno in parte, causata da aziende operanti soprattutto sul web, come Amazon, Yoox, Venteé Privé e Luisa Via Roma, le quali stanno offrendo interessanti direttive di internazionalizzazione e cannibalizzando i ricavi dei negozi offline in un modo non più trascurabile (Cappellari, 2016; Kollmann et al., 2012).

¹⁰ <http://www.vogue.it/uomo-vogue/news/2015/10/jacob-cohen-e-steve-mccurry#ad-image>

¹¹ <http://jacobcohen.it/29-09-15-grande-successo-dellevento-steve-mccurry-jacob-cohen-twoyearsjourney/>

¹² <https://it.businessinsider.com/chiusura-di-negozi-uno-tsunami-sta-per-abbattersi-sugli-usa-che-eclissera-lapocalisse-del-retail-del-2017/>

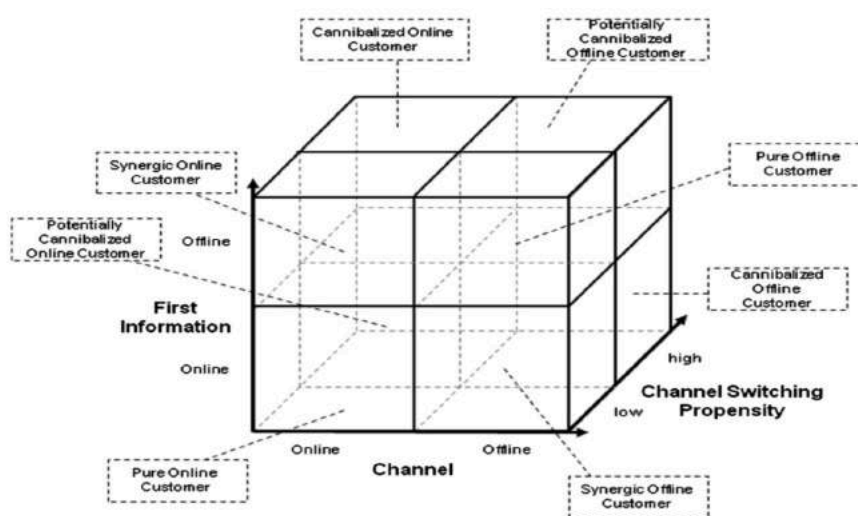
¹³ <https://it.businessinsider.com/lapocalisse-del-retail-i-brand-di-moda-chiudono-negozi-a-raffica-non-parlano-piu-la-lingua-dei-millennials/>

Quale sarà dunque il ruolo del brick and mortar in uno scenario fortemente in via di digitalizzazione come quello omnichannel?

2.3 IL PUNTO VENDITA FISICO E L'OMNICANALITA'

Nel fashion retailing, anche se il canale online viene sempre più utilizzato e i dati riportano una crescita costante delle vendite, è evidente, almeno negli heavy user, che la fedeltà e il valore percepito del brand sono stati determinati e influenzati dalle esperienze vissute offline (Blázquez, 2014; Verhagen e Dolen, 2009). Il punto vendita non è dunque destinato a soccombere. Per sua natura, il settore retail deve continuamente evolvere per adeguarsi alla crescita del tessuto connettivo aziendale nel quale si trova ad operare (Blázquez, 2014). Esso perciò muta e diventa efficiente, acquisendo i connotati propri di una logica omnichannel; è accreditata la visione di un 'hub' store, ossia come elemento di raccordo in grado di integrare e far interagire tutti i canali di vendita, aiutando il consumatore ad orientarsi all'interno del più complesso ecosistema omnicanale (Verhoef et al., 2015; Piotrowicz e Cuthberston, 2014). C'è inoltre un'emergente tendenza, tra le imprese leader di mercato, a ristrutturare lo store in un'ottica di 'luogo personale', in grado di attrarre ogni tipologia di cliente individuate da Kollmann et al. (2012).

Figura 7. Tipologie di consumatore individuate da Kollmann et al. (2012)¹⁴



¹⁴ Kollmann et al., 2012

Concept e orientamenti che devono però essere in funzione delle caratteristiche dei prodotti e del livello di customer experience che si vogliono offrire, i quali, a loro volta, devono soddisfare aspettative e desideri degli individui nei confronti del brand (Piotrowicz e Cuthberston, 2014). A supporto di questa considerazione, è stato dimostrato dalla ricerca di Yu et al. (2011), che la scelta e l'uso di un determinato canale da parte di un consumatore sono principalmente determinati dalle discriminanti qualità-prezzo-valore. Perciò, le scelte effettuate dagli individui sono potenzialmente controllabili e gestibili da parte delle imprese mediante lo sviluppo o il miglioramento degli attributi dei canali di marketing, in armonia con la strategia omnicanale dell'azienda (Kang, 2018; Yu et al., 2011; Kim et al., 2006).

Un semplice superamento della dicotomia tra online e offline, ma esempio utile per le piccole imprese italiane, può essere il caso Velasca. Velasca è una start-up italiana di calzature artigianali realizzate nelle Marche, che, dopo essere nata sul web, sta scommettendo soprattutto sui negozi fisici. Come spiega il cofondatore Sebastio¹⁵: “Non abbiamo mai considerato l'online un pericolo per l'offline. Anzi, i due canali si rafforzano a vicenda per esempio, i dati che raccogliamo sul web li usiamo per migliorare la nostra offerta offline. Le metriche ci aiutano a capire quali sono le città migliori per aprire una ‘bottega’, come chiamiamo i nostri negozi. Abbiamo poi visto che dove siamo presenti con un negozio il tasso di conversione delle visite al nostro sito in shopping è doppio. Nelle botteghe entra soprattutto chi ci visita online, e l'85% fa un acquisto. I nuovi investimenti saranno impiegati per sviluppare l'online al servizio dell'offline e ad aprire nuovi spazi fisici. Secondo le previsioni, le botteghe non solo aumenteranno, ma presenteranno nuovi servizi, come il click and collect e il reso in store, valorizzando l'offerta omnichannel di Velasca, con l'ambizione di decuplicare il fatturato entro il 2021”.

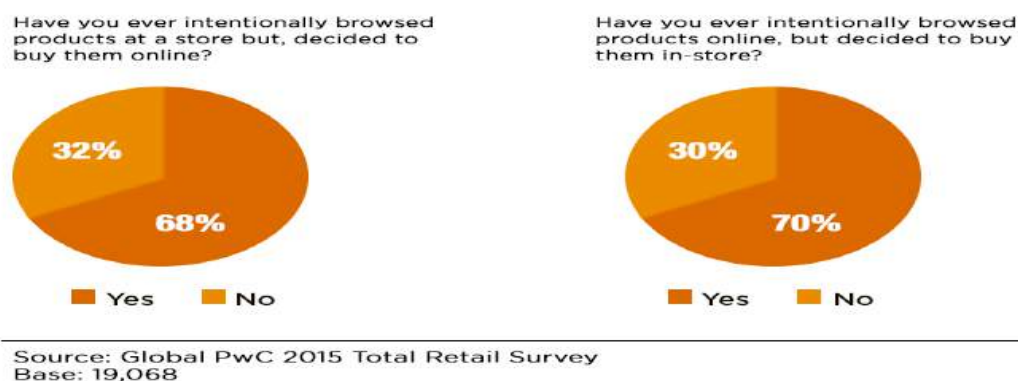
Nonostante i potenziali ostacoli, possedere dei punti vendita fisici può essere un'indubbia fonte di vantaggio competitivo rispetto a chi non li possiede (Swoboda et al., 2016). L'operato di Velasca, che può essere esteso per similitudine a molte altre realtà¹⁶, trova spiegazione in alcuni motivi principali che concernono caratteristiche della realtà fisica difficilmente replicabili online. Per i negozi di accessori e abbigliamento, tali motivi consistono nella possibilità di vedere e toccare la collezione, ottenere i prodotti immediatamente, di indossarli e verificarne la vestibilità (Blázquez, 2014; Piotrowicz e Cuthberston, 2014). In aggiunta, l'opzione click and

¹⁵ <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-11-29/strategica-la-crescita-scarpe-velasca-europa-182712.shtml?uuid=AEmUwKKD>

¹⁶ Ibidem

collect non solo si sta rilevando essere particolarmente gradita ai consumatori, ma permette anche di aumentare la loro loyalty nei confronti del retailer e dei servizi offerti online, sfruttando ogni sinergia (Swoboda et al., 2016). Infatti, lo store fisico permette di superare la percezione del rischio e colmare le lacune di esperienza e familiarità di quei consumatori che si presentano particolarmente avversi all'utilizzo del canale online nelle fasi di ricerca di informazioni e acquisto (Bhatnagar et al., 2000; Gupta et al., 2004; Wu e Chang, 2007). Altre ragioni che rendono il punto fisico un canale preferito all'online sono, ad ora, la velocità e semplicità di effettuare il reso, la piacevolezza del design e del visual merchandising. Tuttavia, è rilevante riportare i risultati di Kollmann et al. (2012), il quale evidenzia, in uno studio condotto su 1238 consumatori tedeschi, che l'online offre, d'altra parte, un'apprezzata possibilità di comparazione e verifica dei prezzi, variabile centrale per la moltitudine di consumatori orientati alla ricerca della convenienza. Carenza questa a cui si sta cercando di sopperire mediante l'inserimento di chioschi o l'allestimento di vetrine digitali. Si può dunque concludere che il brick and mortar si pone e continuerà a porsi, seppur in un'era fortemente digitalizzata, come una delle tappe fondamentali nel customer journey. Ulteriore prova di ciò sono i dati raccolti e analizzati da PwC (2015)¹⁷, i quali asseriscono che il 70% degli intervistati ha optato per l'acquisto di prodotti nel punto vendita dopo averli cercati online -fenomeno definito webrooming. Continuando con il riferimento alla ricerca menzionata, altrettanto considerevole è stato il comportamento rivolto a ricercare i prodotti offline per poi acquistarli sul web, dichiarato dal 68% degli intervistati -fenomeno chiamato showrooming (Kang, 2018).

Figura 8. Analisi PwC fenomeno showrooming e webrooming¹⁸



¹⁷ <https://www.pwccn.com/en/industries/retail-and-consumer/publications.html>

¹⁸ Ibidem

Risulta però necessario, per i retailer che vogliano implementare un'esauriente strategia omnicanale, innovare i loro punti vendita e renderli adeguati ad incontrare e supportare i comportamenti di un customer sempre più digital e pluridirezionale. Per questo, al fine di costruire con successo un punto vendita omnichannel, i nuovi investimenti non possono non ricomprendere le in-store technologies e software. In particolare, per acquisire adeguate conoscenze sui consumatori, per gestire al meglio le relazioni online e per far combaciare aspettative con esperienze concrete, il monitoraggio dei comportamenti dei consumatori mediante database, CRM, mobile app e la misurazione del tasso di risposta alle campagne ad hoc sarà essenziale (Kang, 2018; Pousttchi e Hufenbach, 2014). Si perviene ad una visione di un processo d'acquisto come personalizzato ed è oramai assodato che gli store saranno sempre più centri di servizio piuttosto che di vendita (Kang, 2018; Sacerdote, 2016; Pousttchi e Hufenbach, 2014).

2.4 LE NUOVE TECNOLOGIE COME FATTORI ABILITANTI

I settori hanno un ruolo determinante nella discriminazione delle tecnologie adottate nello store fisico. L'abbigliamento, ad esempio, punta soprattutto su soluzioni esperienziali all'interno dello store per coinvolgere il cliente e fidelizzarlo (Vianello e Ferrandina, 2017). Generalmente si tratta di sperimentazioni localizzate, poiché gli incessanti mutamenti nel comportamento dei consumatori ed innovazioni incrementali, obbligano i retailer ad approcci di *failing fast* (Bettucci et al., 2017; Kollmann et al., 2012). Vengono dunque effettuati modesti aggiornamenti, per lo più nei flagship store, finalizzati ad indagare se i dispositivi sono funzionali alle logiche di vendita e vengono apprezzati dagli utilizzatori (Ibidem). Bisogna inoltre premettere che questi dispositivi innovativi devono interagire profondamente con l'esperienza di acquisto e non rimanere isolate in un angolo; solitamente però il layout dei negozi è così ottimizzato che l'aggiunta di nuove tecnologie comporta un re-design del brick and mortar, situazione verificatasi per i flagship store di Zara e Ovs, descritti al terzo capitolo (Piotrowicz e Cuthberston, 2014).

Di seguito saranno elencate e descritte le tecnologie più adottate nei punti vendita, sia per soddisfare gli smart shopper che per favorire quel processo di integrazione tra online e offline. Poiché in un'ottica di store omnicanale devono essere equamente ponderati, verranno ricompresi gli investimenti orientati al miglioramento del front-end, ossia la parte esterna del retail in contatto diretto col consumatore, e il back-end, ossia la progettazione di tutti gli aspetti

e processi aziendali non visibili al consumatore ma volti ad integrare dati, canali online e offline per supportare il customer journey (Zhu e Kraemer, 2005).

Store locator and stock visibility. Funzionalità o mobile app che consentono di indicare al consumatore il punto vendita più vicino che ha la disponibilità del prodotto desiderato, rendendo il processo d'acquisto estremamente efficiente (Bettucci et al, 2017). Utilizzando lo store come pick-up point o verificando la disponibilità di beni online prima di recarsi al negozio, si perviene ad evitare il problema dell'out-of-stock, aumentando il consumer retention rate e dando continuità all'esperienza omnichannel (Blocher et al., 2005). Processi veloci e procedure di gestione di inventario snelle permettono di interfacciarsi con un sistema di monitoraggio efficiente, massimizzando la rotazione e aumentando la redditività per metro quadro. Tecnologie RFID (radio-frequency identification) o NFC (near field communication), sono poi strumenti utili al fine di trasmettere automaticamente comunicazioni e notifiche. Inoltre, le soluzioni software di inventory management possono aiutare i retailer a facilitare l'interazione brand-cliente, evitando di ricorrere ad una gestione manuale e quindi imprecisa (Landmark e Sjobakk, 2017).

Tablet e mobile POS. Ci si riferisce a strumenti e app che permettono allo staff di vendita di interagire meglio con il cliente, offrendo molteplici informazioni e facilitando il processo d'acquisto. Un esempio può essere la verifica di disponibilità del prodotto, identificare gli store più vicini, seguire il cliente nelle fasi di check-out o di consegna a casa del prodotto, evitando le file di cassa (Bettucci et al., 2017). Nel nuovo flagship londinese di 1500 metri quadri, aperto nel marzo 2018, Benetton ha completamente eliminato il tradizionale banco cassa al piano terra e primo piano¹⁹.

Le transazioni possono essere effettuate dal personale di vendita tramite device portatili e senza essere vincolati a precisi punti nel negozio.

In alcuni negozi Gucci, lo staff di vendita è munito di smartphone per seguire le vendite, consultare il sito internet dell'azienda e velocizzare il processo d'acquisto. Anche i clienti vengono muniti di dispositivi mobile e, tramite un'app, possono esplorare la collezione, tradurre le informazioni in diverse lingue, calcolare il tasso di cambio e cercare altri negozi di loro interesse nelle vicinanze (Vianello e Ferrandina, 2017).

¹⁹ <http://www.benettongroup.com/it/media-press/comunicati-statements/il-rinnovato-negozio-benetton-di-oxford-circus-a-londra-guarda-al-futuro-e-dialoga-con-la-storia/>

Figura 9. Benetton Flagship Store London²⁰



Chioschi. Sono totem connessi a internet, attraverso i quali si offre ai clienti la possibilità di accedere a servizi self-service e di personalizzazione come: confrontare prezzi, promozioni, dati sui prodotti, ricercare un prodotto online o offline, ordinare i beni non disponibili e spedirli a casa o nel punto vendita più comodo (Vianello e Ferrandina, 2017). I chioschi sono una tecnologia diffusa negli store e consentono di unire efficacemente canale online e offline, aspetto non irrilevante poiché è stato dimostrato da ricercatori che i consumatori sono tendenzialmente propensi a basare le proprie decisioni d’acquisto sulla base delle informazioni acquisite nei vari canali di marketing, spesso confrontandoli (Kuan e Bock, 2007). È indispensabile però che i due canali siano allineati e che la disponibilità sia aggiornata, al fine di evitare bias cognitivi (Brynjolfsson et al., 2013). Riprendendo il caso Benetton al punto precedente, sono stati disposti all’interno del flagship store una serie di tavoli touch dove è possibile visualizzare l’intera collezione e i contenuti più significativi del brand²¹.

QR (quick response) code. Consistono in codici a barre in doppia dimensione che contengono dati ulteriori sul prodotto, ai quali il cliente può accedere mediante una semplice lettura del codice tramite la fotocamera del proprio smartphone. Essi sono oramai una tecnologia ben consolidata nelle strategie dei retailer, anche per offrire sconti e promozioni personalizzate ai propri clienti (Bettucci et al., 2017).

²⁰ Ibidem

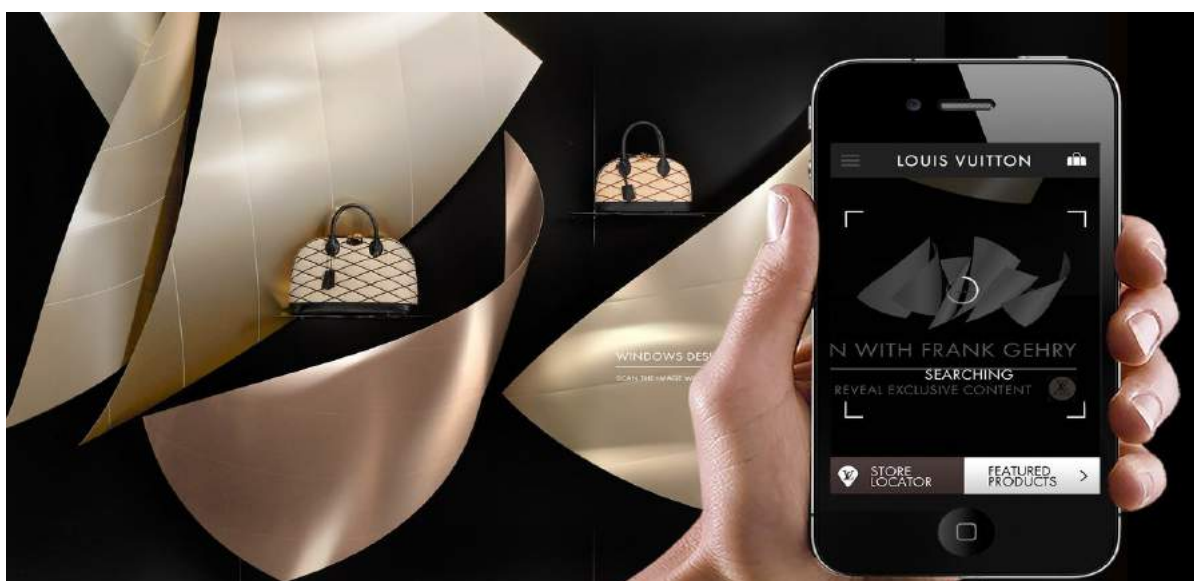
²¹ Ibidem

Vetrine interattive. Servizio self-service che permette al cliente di visualizzare prodotti, offerte e video promozionali mediante touch screen, ampliando lo spazio espositivo del singolo punto vendita e generando l'effetto wow sui clienti. Tutto questo avviene senza dover entrare, impegnare lo staff del negozio, aspettare il proprio turno e, soprattutto, si ha la possibilità di visitare lo store anche quando è chiuso. Conseguentemente, tramite una vetrina interattiva nel punto vendita si ottiene il vantaggio di interagire con il cliente 24 ore su 24, costruendo una forte immagine di brand. Infatti, l'in-window technology è uno potente strumento comunicativo, diretto, coinvolgente e dinamico (Vianello e Ferrandina, 2017).

Adidas ha investito in una vetrina interattiva nel suo monomarca di Norimberga e, dopo alcune settimane di sperimentazione, ha constatato che convinceva il 25% degli utilizzatori ad entrare nel punto vendita (Bettucci et al., 2017).

Nel 2014, in collaborazione con Frank Gehry, Louis Vuitton ha permesso a visitatori e passanti di arricchire la loro esperienza scansionando l'immagine delle vetrine per poter accedere a contenuti esclusivi riguardanti la collaborazione con l'architetto e ottenere informazioni sui prodotti esposti, con la possibilità di condividere il tutto sui social media²².

Figura 10. Vetrina interattiva Louis Vuitton in collaborazione con Frank Gehry²³



Tecnologie basate sulla realtà aumentata. Ne sono esempio i camerini virtuali, ovvero grandi schermi digital che consentono al cliente di indossare virtualmente i prodotti offerti dallo store e provare solo quelli che hanno superato il test. I camerini virtuali consentono di velocizzare il processo di acquisto e di scelta e, se connessi alle piattaforme social, permettono di condividere

²² <https://it.louisvuitton.com/ita-it/articoli/le-vetrine-di-frank-gehry-per-louis-vuitton>

²³ Ibidem

in tempo reale il proprio outfit, ricevendo consigli da amici. John Lewis, una grande catena distributiva inglese, ha colto le potenzialità di questa tecnologia inserendola in alcuni dei suoi punti vendita. Durante le prime settimane, con 'StyleMe' hanno interagito più di 1000 clienti, processando oltre 34000 prodotti e indossandone virtualmente circa 2500 (Vianello e Ferrandina, 2017).

Altro esempio sono gli specchi virtuali che consentono di 'provare' gli accessori o prodotti sul proprio viso (Sacerdote, 2016). In una strategia omnichannel, questa tecnologia di realtà aumentata è impiegata anche online. Ray-Ban nel proprio sito e-commerce USA ha adottato dal 2013 una tecnologia di scanning tridimensionale del proprio viso a cui viene sovrapposto un modello 3D del paio di occhiali a cui si è interessati²⁴. Questi sistemi risultano molto efficaci nell'aumento del tasso di conversione e di riduzione dei resi.

Realtà virtuale. Essa potrebbe diventare la tecnologia principale per la simulazione della vendita, proponendo una shopping experience ultra-sensoriale, esclusiva e personalizzabile. A differenza della realtà aumentata, crea un contesto immaginario e separato dallo spazio fisico del negozio. Nonostante i prezzi dei visori siano oggi relativamente contenuti, vi sono ancora rallentamenti nella sua adozione poiché le sue applicazioni e potenzialità sono ancora in fase di studio e progettazione (Vianello e Ferrandina, 2017; Sacerdote, 2016).

Tecnologie beacon. Definiti come strumenti di 'marketing di prossimità', sono trasmettitori radio collocati in diversi punti del negozio che inviano messaggi agli smartphone, tramite bluetooth, in un raggio di azione limitato. In questo modo i dettaglianti possono comunicare direttamente con il cliente e offrire promozioni sui prodotti di interesse²⁵. Ma i beacon possono avere altri impieghi. Alcune ricerche-sperimentazioni hanno dimostrato che essi possono essere utilizzati per tracciare i movimenti dei clienti al fine di migliorare il layout dello store, le strategie di marketing e aumentare le vendite (Hwang e Jang, 2017; Yaeli, A. et al., 2014). Ad esempio, Ugo Boss dispone i prodotti premium sugli scaffali esposti a maggior frequenza di passaggio²⁶.

Clienteling technologies. Tramite dispositivi mobile, lo staff dello store può offrire servizi personalizzati ai clienti, accedendo ad un sistema CRM che integra e sintetizza tutti i dati relativi ai contatti avuti con quel determinato cliente nei canali di marketing fisici e online.

²⁴ <https://www.ray-ban.com/usa/virtual-try-on>

²⁵ <http://www.lastampa.it/2016/07/14/tecnologia/che-cosa-sono-i-beacon-e-come-potrebbero-cambiarci-la-vita-7QpatlBiflX7dgdRxuavXO/pagina.html>

²⁶ <http://www.mobiloitte.com/blog/shopping-businesses-need-integrate-iot-stores-drive-sales>

Queste tecnologie non sono ancora diffuse nei brick and mortar poiché i retailer hanno spesso una visione omologata del cliente (Bettucci et al, 2017).

Ma, come già affermato in precedenza, le decisioni di acquisto nei brick and mortar sono influenzate da motivi funzionali ed edonistici (Rajagopal, 2009; Chilers et al., 2001). I motivi funzionali si concentrano sull'effettuare 'buone' scelte, mentre i motivi edonistici riflettono il piacere provato nel processo d'acquisto (Kim e Forsythe, 2007). Comprendendo anche lo scopo delle nuove tecnologie, uno studio empirico di Kim e Forsythe (2007) ha confermato la proposizione secondo la quale il valore dell'entertainment è una variabile percepita più importante rispetto all'utilità. In particolare, c'è ragione di aspettarsi che l'adozione di tecnologie virtuali, rimanendo in ambito moda, potrà influenzare positivamente il comportamento d'acquisto (Kim e Forsythe, 2007). Questo mix identifica dunque il negozio offline come un luogo di divertimento e di gratificazione, dove tutte le risorse umane e tecnologiche, saranno sempre più efficacemente combinate per creare store che siano contemporaneamente luoghi di destinazione culturale, turistica e commerciale (Rajagopal, 2009).

Ne consegue che lo spazio del punto vendita dovrà evolvere ulteriormente e diventare un luogo di pura emozione ed esperienza, di customer care e piacere nell'instaurare relazioni, caratteristiche ed elementi che sembrano ancora attraversare una fase nebulosa e sperimentale sui canali online (Piotrowicz e Cuthberston, 2014; Rajagopal, 2009; Kim e Forsythe, 2007).

Al paragrafo successivo verranno descritte le linee guida per ottenere una soddisfacente shopping and brand experience, portando alcuni esempi di marchi affermati che hanno già trasformato il proprio monomarca o pop-up store in un luogo di pure emozioni ed esperienze.

2.5 RETAILMENT: ENGAGE OR DIE

Le sole nuove in-store technologies non sembrano garantire una connotazione omnicanale assoluta del negozio monomarca (Piotrowicz e Cuthberston, 2014). Uno studio di Rajagopal (2009) ha rilevato che la soddisfazione derivante dall'attività di shopping e le percezioni sull'ambiente sono elementi diventati misure piuttosto rilevanti. Esse non solo sono utili a determinare le performance dello store, ma anche per indicare le direttive per un cambiamento nelle strategie di retailing; questo attraverso l'offerta di strutture ricreative, orari flessibili ed estesi, spazi per esibizioni e innovazioni tecnologiche per educare il consumatore (Ibidem). Al fine di mitigare queste sfide importanti, che comprendono necessità di coerenza verticale,

integrazione della multicanalità, impegno nella ricerca e gestione delle risorse, Sacerdote (2016) individua due leve del retail.

La prima leva è chiamata hard e si riferisce alle competenze strutturali e fisiche del business; nel caso del negozio monomarca si fa riferimento a location e assortimento, ossia quelle variabili tangibili che strutturano il corpo del retail e le funzioni ad esso correlate. La seconda leva, chiamata soft, si riferisce alle competenze comportamentali; essa poggia su strategie aziendali condivise e comprende variabili legate alla comunicazione, personalità, creatività, flessibilità, propensione al miglioramento e innovazione (Nickson et al., 2012; Nickson et al., 2005).

La sfida del retail sarà sempre basata sugli elementi hard ma, ricomprendendo anche le imprese con un fatturato ridotto, gli aspetti soft, e quindi il servizio offerto, diventeranno sempre più rilevanti da gestire, nonché necessari per garantire autenticità ed esclusività (Sacerdote, 2016; Rajagopal, 2009; Nickson et al., 2005; Zeithaml et al., 1996). Il beneficio ultimo può essere individuato in una fusione olistica tra brick and mortar e due pillar essenziali citati in precedenza: social customer engagement e single customer view.

Ciò premesso, gli ambiti soft maggiormente oggetto di attenzione saranno le relazioni e le interazioni sociali-digitali, che si andranno ad instaurare tra consumatori, online network e personale dello store (Rajagopal, 2009; Nickson et al., 2012; Nickson et al., 2005). Ad esempio, i social media possono essere utilizzati in un'ottica omnichannel con lo scopo di:

1. Interagire con il cliente per individuarne i bisogni (customer insight);
2. Implementare campagne di marketing che impieghino il potere del passaparola e i contenuti pubblicati dai consumatori per creare brand awareness (social media marketing);
3. Porre il cliente come membro nelle attività di innovazione del prodotto e servizio (co-creation);
4. Dare risposte immediate al cliente in caso di domande e problemi riguardanti il prodotto o servizio (customer service);
5. Divertire la propria community coinvolgendola in attività come giochi o sfide, alle quali possono corrispondere premi (social gamification).

Il mix finale andrà ad impattare positivamente sulla shopping experience, la quale sintetizza e rappresenta gli elementi soft ed hard impiegati. Ecco che l'esperienza d'acquisto, intesa come il complesso delle conoscenze e dei ricordi che il cliente acquisisce durante gli atti di interazione con l'azienda, diventa il 'pacchetto' aggiornato e collaudato da vendere (Cappellari, 2016). La

shopping experience trasmessa all'interno del monomarca, oltre ad essere positiva, deve dunque contribuire direttamente e proattivamente a generare fedeltà, attrattività, affettività e reputazione (Orth et al., 2012; Hines e Bruce, 2007; Bitner, 1999).

Strategia di marketing messa in atto nei primi mesi del 2018 e degna di nota in un'ottica omnichannel è stata quella di Diesel. Dopo la campagna di successo 'make love, not walls' studiata nel 2017, l'azienda di Renzo Rosso ha voluto affrontare il tema dei falsi suscitando clamore, stupore e tanta auto-ironia²⁷. Spiega il fondatore: " Ogni anno spendiamo più di un milione di euro in cause e parcelle di avvocati e continueremo a difenderci. Però è una battaglia molto difficile da vincere, quindi tanto vale usare anche l'arma dell'ironia. Ma c'è di più, per come la vedo io: un'iniziativa come il 'finto' negozio a insegna Deisel è un modo per coinvolgere il consumatore, farlo sentire parte dello spirito del brand e, nel nostro caso, di un gioco, per quanto serio. Oggi il mercato chiede questo: un autentico sforzo dei brand di andare incontro alle persone, di farle sentire al centro dell'attenzione. Se questo significa storpiare il nome del marchio, si può fare. Per un periodo limitato, si intende"²⁸.

Il 1° febbraio, mimetizzandosi tra i negozi di Canal Street a New York, è stato così aperto un negozio temporaneo Deisel e non Diesel. Questo brick and mortar, seppur nella sua breve esistenza, ha saputo svolgere ottimamente alcune funzioni fondamentali²⁹, che si vanno a collocare negli ambiti soft elencati in precedenza:

1. Aiutare a capire il brand. Come già scritto, Diesel non significa solo abbigliamento, ma è un brand che si distingue per la sua anti-convenzionalità, ironia e coraggio (Rosso, 2011).
2. Coinvolgere la propria community. Attraverso il buzz marketing, ossia quel marketing non convenzionale volto ad aumentare il numero di conversazioni³⁰, Diesel ha accresciuto la sua notorietà e reputazione. Il video girato dall'azienda è stato riprodotto da più di 8,8 milioni di persone sulla pagina Facebook, 100.000 reazioni e 32.000 condivisioni, senza contare il volume dei post e degli articoli basati sull'evento.
3. Generare vendite. Dopo che la collezione è stata velocemente terminata offline, 'l'esperimento' dell'anti-logomania è stato riproposto sul canale e-commerce sempre per un breve periodo e incrementando visite e cross-selling.

²⁷ <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-02-09/deisel-o-diesel-new-york-provocazione-renzo-rosso-contro-falsi-095826.shtml?uuiid=AE4yZ0vD>

²⁸ Ibidem

²⁹ <https://romanocappellari.com/2018/05/20/diesel-deisel-e-il-ruolo-dei-negozi/>

³⁰ https://it.wikipedia.org/wiki/Buzz_marketing

Figura 11. Pop-up store Deisel New York³¹



Poiché il negozio può essere considerato, dunque, l'anello di congiunzione tra azienda ed organismi extra-aziendali, secondo una prospettiva omnicanale, l'engagement passa attraverso il retail e ne sfrutta le potenzialità offerte, portando a comunicare in un modo estremo i valori del brand (Manlow e Nobbs, 2013; Nobbs et al., 2012). Al fine di riuscire ad affermare un'esperienza positiva, il negozio fisico deve divenire perciò il teatro multisensoriale e multidimensionale che raffigura e rappresenta l'identità specifica del brand (Cappellari, 2016; Blázquez, 2014; Keng et al., 2003). L'esperienza d'acquisto deve poi necessariamente coinvolgere i cinque sensi -tatto, olfatto, vista e gusto- e la memoria pregressa (Ibidem).

Definito come uno dei primi 'store esperienziali' al mondo, il flagship store ideato da Woolrich e aperto nel 2017 a Milano è forse il caso che meglio concretizza gli elementi teorici elencati in precedenza. Una serie di aree pensate ad hoc dà ai clienti la possibilità di entrare in contatto diretto con il brand, offrendo esperienze personali ed innovative, ma sempre legate ad una precisa identity. La Lounge Area è un museo che racconta i 200 anni di storia del brand, mescolando linee vintage e contemporanee con un servizio di free Wi-Fi, servizio che viene spesso sottovalutato dai retailer quando invece rappresenta un prerequisito base per i consumatori (Piotrowicz e Cuthberston, 2014). La Custom Area è adibita alla personalizzazione dei capi grazie alla presenza di una sarta-consulente e macchinari speciali. La Extreme Weather Experience Room può raggiungere un range di temperature compreso tra -20 e +5 gradi, consentendo così al cliente di sperimentare sul punto d'acquisto le performance dei capi. La

³¹ <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-02-09/deisel-o-diesel-new-york-provocazione-renzo-rosso-contro-falsi-095826.shtml?uuiid=AE4yZ0vD>

Green Area è stata ideata in collaborazione con il designer Satoshi Kamawoto e accoglie un assortimento di piante illuminate da luce naturale³².

Spiega Andrea Cané, global creative director di Woolrich International, “L’obiettivo finale va molto al di là della pura vendita. Il flagship store Woolrich di corso Venezia vuole accogliere il pubblico, farlo sentire come in una lounge in cui viene accolto e gli vengono offerti servizi ed esperienze, e dove viene raccontata una storia. Per questo motivo, tutto il personale è stato selezionato con la massima cura e sottoposto a serio processo di formazione. Qui il cliente può fare domande, soddisfare le proprie curiosità, interagire con chi sa trasmettere una conoscenza profonda del prodotto, perché la fondamentale differenza tra on e offline sta nelle persone”³³.

Figura 12. Green Area Woolrich Flagship³⁴



La chiave del successo sarà dunque raggiunta da quelle imprese che sapranno astutamente bilanciare fattori umani, di design e tecnologie unendoli al tema dell’engagement. Esso va inteso come “lo stato motivazionale di un cliente verso un brand che si sostanzia in diversi livelli di coinvolgimento emotivo, cognitivo e comportamentale nelle interazioni tra il cliente e il brand stesso. Il coinvolgimento cognitivo si riferisce al livello di attenzione o concentrazione verso il brand, mentre il coinvolgimento emotivo e comportamentale si riferiscono, rispettivamente, al grado di orgoglio con cui un cliente si identifica in un brand e

³² <https://www.fashiontimes.it/2018/01/woolrich-opening-store-milano/>

³³ <https://style.corriere.it/moda/woolrich-inaugura-a-milano-il-nuovo-flagship-store/>

³⁴ ³⁴ <https://hubstyle.sport-press.it/2017/11/13/woolrich-inaugura-milano-un-concept-store/>

all'energia con cui vi interagisce" (Bettucci et al. 2017, pp. 23). Il cliente smetterà dunque di essere il consumatore di un singolo prodotto, ma dovrà essere considerato come un membro di una comunità costruita dall'impresa stessa, all'interno della quale si possano scambiare opinioni, giudizi ed esperienze.

CAPITOLO TERZO

3.1 PREMESSA

In un contesto globale fortemente integrato e in costante evoluzione, gli attori mondiali del mercato della moda hanno implementato e inserito all'interno delle loro imprese nuovi elementi tecnologici al fine di distinguersi dalle altre marche e difendere il proprio vantaggio competitivo. Dopo aver delineato le tecnologie e l'importanza della customer experience, in questo capitolo verranno descritte in un'ottica omnicanale due brand innovativi e di successo: Zara e OVS.

Si vedrà dunque come il negozio fisico, in continuità con le riflessioni presentate ai punti precedenti, rappresenta un pillar delicato ma fondamentale per un'efficace implementazione di una strategia omnichannel. Inoltre, si spiegherà come le nuove tecnologie stanno aumentando l'efficienza nei processi di pre-acquisto, acquisto e post-acquisto, eliminando ogni elemento di discontinuità.

3.2 IL MARCHIO ZARA

Zara è stata fondata nel 1975 da Amancio Ortega Gaona a La Coruña, Spagna. Nel 1980, la società ha iniziato un costante processo di internazionalizzazione, arrivando a contare nel 2017 2,251 store in 96 paesi³⁵. Il business model costruito da Ortega è stato in grado di ridurre drasticamente il time-to-market, ottenendo la capacità di avere un alto turnover nelle collezioni presentate dai negozi; i capi hanno in genere delle tempistiche di giacenza che non superano le due settimane³⁶.

Due volte la settimana, lo store manager spedisce ordini verso l'headquarter, basati sui dati di vendita ma anche su ciò che è stato apprezzato o no dai clienti. La centralità dello store manager nelle logiche aziendali implica che essi possono contare su salari più alti rispetto alla media e ulteriori bonus legati ad alcuni target di vendita.

La funzione commerciale compila poi l'ordine, bilanciando il riassortimento e aggiungendo i nuovi prodotti, prima di inoltrarlo all'Inditex manufacturing lab. Entro la settimana successiva l'ordine spedito dallo store è soddisfatto. Il team commerciale è poi in stretto contatto con i designer: nel momento in cui un trend viene identificato, i due reparti lavorano

³⁵ <https://www.inditex.com/en/about-us/inditex-around-the-world#continent/000>

³⁶ <https://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/11172562/How-Inditex-became-the-worlds-biggest-fashion-retailer.html>

congiuntamente al fine di sviluppare prodotti che lo replichino nel modo migliore. Ogni singolo prodotto d'abbigliamento viene disegnato in Spagna e spedito dalla base di Arteixo, contando su una velocità di raggiungimento di ogni destinazione entro le 48 ore³⁷. Negli ultimi anni, Zara è diventato dunque un retailer leader nel settore del fashion con la sua abilità di seguire ed adeguarsi velocemente alle mode³⁸.

Ma oltre alle esemplari strategie in termini di supply chain e di vertical integration, l'azienda ha coltivato astutamente la propria immagine, discostandosi dalla visione comune da parte dei consumatori nei confronti di prodotti low cost. Ad esempio, alcuni negozi sono stati posizionati nelle più importanti vie della moda, scegliendo, nonostante la differenza di prezzo, di collocarsi il più vicino possibile ai negozi di fascia più alta ed esclusivi. Questo non ha comportato un'erosione delle vendite ma, anzi, esponendo nelle vetrine capi ad alto contenuto moda e outfit accattivanti, ha attratto parte della clientela dei propri concorrenti: Kate Middleton, Letizia Ortiz e Michelle Obama sono solo tre dei personaggi famosi colti ad acquistare ed indossare, anche in occasioni importanti, i capi del marchio spagnolo³⁹. Strategie aggressive che però sono state spesso criticate e accusate di copiare le collezioni di più alta gamma; sono infatti molte le cause legali in corso nei confronti dei marchi del gruppo Inditex⁴⁰.

Figura 13. Layout di un flagship store Zara⁴¹



³⁷ http://www.repubblica.it/venerdi/reportage/2016/01/15/news/da_zero_a_zara-131336483/

³⁸ <https://apparelmag.com/zara-and-louis-vuitton-leading-way-luxury-and-retail-industry-best-practices>

³⁹ <https://www.iodonna.it/personaggi/star-look/2015/06/19/anche-regine-principesse-vestono-low-cost/>

⁴⁰ <https://it.businessinsider.com/lo-sporco-segreto-di-zara-e-forever-21-per-fregare-i-grandi-marchi-di-moda/>

⁴¹ <https://www.designboom.com/cms/images/erica/----zara/zara01.jpg>

3.3 TECNOLOGIE E STRATEGIE OMNISCANALE ADOTTATE DA ZARA

Rispetto ai propri concorrenti, Zara destina risorse più contenute alle campagne pubblicitarie, dedicandole piuttosto ai propri offline store, i quali vengono progettati nei minimi dettagli, a partire dalla scelta degli edifici in cui ubicarsi, il layout interno e le tecnologie da adottare (Badia, 2017).

I punti vendita fisici sono dunque, per il gruppo Inditex, non solo un punto di partenza per le proprie logiche distributive, ma anche per raccontare la filosofia del brand e l'innovazione continua dei propri prodotti, stabilendo un rapporto diretto ed esclusivo con i clienti.

Comprendendo la necessità di focalizzarsi non tanto sul prodotto, quanto sul consumatore, a partire dal 2016, con il fine di migliorare il proprio customer service, Zara ha introdotto la tecnologia di identificazione a radiofrequenza (RFID), la quale ha consentito di rispondere prontamente ed efficientemente alle richieste dei propri clienti⁴². Questa tecnologia, oltre a garantire un maggior controllo a scopi di sicurezza e tracciabilità delle merci, grazie alle etichette RFID presenti in ogni capo, permette anche di estrapolare dati rilevanti sulle preferenze dei clienti nei diversi negozi collocati in tutto il mondo⁴³. Unendo strategia e tecnologia è dunque possibile ottenere informazioni rilevanti, in tempo reale, sui prodotti più acquistati o su quelli che si stanno esaurendo in un determinato magazzino e devono essere riordinati⁴⁴. In aggiunta, per i clienti che abbiano trovato dei capi online a cui sono interessati ma vogliono provarli in negozio, è permesso sapere in quale punto vendita recarsi per trovare il prodotto d'interesse, così come taglie e colori a disposizione. La customer experience assume i connotati propri dell'omniscanale, garantendo continuità nell'intero percorso compiuto dal consumatore e ottimizzando produzione, tempistiche ed investimenti per l'azienda (Bettucci et al, 2017).

Con il fine di aumentare ulteriormente l'engagement con i clienti durante la loro permanenza negli store fisici, Zara ha sviluppato un'applicazione gratuita per i dispositivi mobili. Mediante il proprio smartphone, si possono così acquistare i prodotti senza attendere alla cassa e scannerizzare i QR code, visualizzandone la disponibilità e ottenendo ulteriori informazioni. Grazie alla stessa app, si è in grado di analizzare i dati che si ottengono dai comportamenti adottati dai clienti, permettendo all'azienda di aggiornare e adattare costantemente le collezioni, elementi indispensabili per i dipartimenti di design e prodotto.

⁴² <https://www.insidemarketing.it/strategia-retail-vincente-case-study-di-zara/>

⁴³ <https://www.inditex.com/en/about-us/our-brands/zara>

⁴⁴ Ibidem

Questo contatto diretto con la clientela e le repentine e dirette informazioni che si ottengono, sono da sempre alla base del vantaggio competitivo di Zara (Badia, 2017).

Ma uno degli esempi più recenti e innovativi per i negozi del gruppo Inditex è dato dal primo store in formato showroom aperto a Londra, nel mall di Westfield Stratford, nel febbraio 2018⁴⁵. Il negozio è stato ideato per rispondere al meglio alle esigenze dei propri consumatori digitali, i quali utilizzavano il negozio del centro per ritirare la merce ordinata sul canale e-commerce o per rendere i capi⁴⁶. Infatti, se da un lato le vendite legate al canale e-commerce di Zara aumentano, dall'altro aumentano i prodotti restituiti o che devono essere ritirati, portando spesso a lunghe code all'interno dei negozi. Lo store londinese evolve e offre così una forte integrazione tra shopping online e shopping in-store. Questo avviene grazie a due punti di raccolta automatici presso i quali è possibile ritirare gli ordini coadiuvati da lettori di QR code, codici che si possono ricevere in seguito all'acquisto online. Inoltre, al fine di mostrare al cliente le nuove collezioni o invogliarlo ad effettuare un nuovo acquisto, i prodotti esposti all'interno dello store londinese si possono osservare ma non acquistare, rimandando questa funzione al canale online⁴⁷.

Possono ben descrivere il caso di questo store Zara le parole di Sacerdote (2017, pp. 74) “la vera fusione olistica è tra brick and mortar con click and mortar, dove ogni modello mantiene le sue peculiarità, ma entrambi rientrano in un unico sistema integrato, coordinato e interdipendente. La realizzazione della fusione è raggiunta quando l'azienda diventa customer-centric experience ed emotion driven, dove ogni singolo aspetto e passaggio è centrato sul cliente e sull'esperienza di valore che il cliente avrà”.

Figura 14. Flagship store londinese Zara⁴⁸



⁴⁵ <https://www.mffashion.com/news/livestage/zara-parte-da-londra-la-rivoluzione-omnichannel-201801261337217494>

⁴⁶ <https://romanocappellari.com/2018/03/31/zara-cinque-cose-da-sapere-sul-nuovo-concept-londinese/>

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ <https://thecurrentdaily.com/2018/01/26/zara-launches-tech-enabled-pop-up-ahead-of-new-london-flagship/>

L'obiettivo, come dichiarato dal fondatore Amancio Ortega⁴⁹, è anche quello di alleggerire la struttura dei negozi fisici e di rendere più efficienti le strategie distributive, arrivando a garantire la consegna dell'ordine entro il giorno stesso: dietro le quinte c'è infatti un piccolo magazzino con robot dinamici in grado di gestire 2400 pacchi contemporaneamente⁵⁰. Nello store sono state dunque aggiunte quelle variabili tecnologiche sempre più garantite di una omnichannel experience: è presente il servizio di pagamento tramite Bluetooth, smart mirrors inviano informazioni sui capi che si stanno provando e il click and collect è facilitato da codici QR o pin. Da metà aprile, per circa due settimane, è stato poi possibile accedere a funzioni di realtà aumentata: avvicinando i propri smartphone alle vetrine o ad alcuni beacon posti nel punto vendita, è stato possibile vedere modelle che indossavano i capi proposti e lo stesso accadeva se si inquadravano pacchi di prodotti acquistati online⁵¹.

Figura 15. Vetrina interattiva e realtà aumentata del flagship store londinese Zara⁵²



Ma in tutto questo non manca l'aspetto umano. Definito da Harvard Business Review come il manager 2017 più bravo del mondo⁵³, Pablo Isla, CEO di Inditex, afferma “per il successo del business non esiste una formula magica; noi siamo in grado di rispondere ai dati durante la stagione però, alla fine, ciò che offriamo ai nostri clienti è la moda, e lì c'è sempre un

⁴⁹ <https://www.mffashion.com/news/livestage/zara-parte-da-londra-la-rivoluzione-omnichannel-201801261337217494>

⁵⁰ <http://retailoasis.com/2018/02/zara-hustles-omnichannel/>

⁵¹ <https://www.impresacity.it/news/19475/retail-zara-punta-su-ar-e-integrazione-online-offline-.html>

⁵² <http://marieclaire.be/nl/wp-content/uploads/2018/04/Ontwerp-zonder-titel-1-1.png>

⁵³ <http://www.repubblica.it/economia/affari-e->

finanza/2018/01/22/news/pablo_isla_il_re_di_zara_incoronato_da_harvard_il_chief_executive_pi_bravo_del_mondo-187013114/?refresh_ce

elemento umano”⁵⁴. Perciò, prendendo in considerazione il solo store londinese, il cliente che voglia ordinare direttamente uno dei prodotti esposti è supportato dal personale di vendita che, mediante tablet, consiglia e personalizza il processo d’acquisto.

3.4 IL MARCHIO OVS

Nel 1968 Coin lancia una nuova catena di magazzini chiamata le “Coinette”, pensati per espandere la presenza del gruppo in periferia e nei piccoli centri. Dalle Coinette hanno origine i negozi OVS (Organizzazione Vendite Speciali) che offrono al pubblico le rimanenze del gruppo principale Coin al prezzo di saldo. Nel 1972 nasce la divisione autonoma Oviessa, rivolta ad una fascia di consumatori medio-bassa. Con il motto “tutto per tutti”, tra gli anni Settanta e Ottanta le boutique si trasformarono in semplici e spartani ‘supermercati’ di vestiti. Il successo raggiunto fu tale che vennero proposte merci invendute anche di altre marche, inserendosi nella categoria di variety store. A metà degli anni Novanta i punti vendita vennero nuovamente rivoluzionati, divenendo dei speciality store, dove venivano proposti solo profumi e abiti. Questo cambiamento è motivato dal comportamento d’acquisto di quegli anni, messo in atto da una clientela sempre più esigente ma che voleva essere indirizzata all’acquisto. Nello stesso periodo avvenne anche una ristrutturazione dell’organizzazione: OVS e Coin divennero due società indipendenti, ma possedute al 100% dalla Holding Coin, che venne quotata in borsa nel 1999. A seguito dei cambiamenti, il fatturato raggiunse quota 647,3 milioni nel 2001, quando nel 2000 era di 531,9 milioni⁵⁵.

Con l’ambizione di dare al marchio un respiro più internazionale e moderno, nel 2007 furono costruiti e restaurati i negozi, che si andarono a collocare in una definizione di concept store. Un concept store è un punto vendita dove ogni aspetto, dalle luci al layout, viene appositamente studiato per trasmettere uno stile ed una immagine in linea con le collezioni esposte. Anche i prodotti offerti subirono un forte restyling: OVS si andò a collocare in un trend chiamato ‘athlesiure’, ossia l’unione di sportswear e abbigliamento formale, sfruttando la comodità di un outfit sportivo con un tocco glamour.

Oggi OVS è il primo marchio italiano nel settore fast-fashion ed ha consolidato nel 2017 una crescita delle vendite nette pari al 12%, raggiungendo il fatturato di 1.525,7 milioni. La quota di mercato in Italia è salita negli anni al 7,84% e con essa è aumentata la rete di punti vendita che ad oggi conta 744 negozi a gestione diretta distribuiti globalmente⁵⁶. I punti vendita OVS

⁵⁴ <https://www.insidemarketing.it/strategia-retail-vincente-case-study-di-zara/>

⁵⁵ <https://www.ilpost.it/2014/09/18/ovs>

⁵⁶ http://www.ovscorporate.it/sites/ovs2014/files/annual_report_ovs_fy_2016_it_sostituzione.pdf

si trovano in centri storici, aree residenziali e all'interno di centri commerciali. Gli spazi sono moderni e presentano una superficie media di 1.100 metri quadri⁵⁷. La rete di negozi monomarca è supportata da team di visual merchandising, suddivisi per zone e che curano l'esposizione dei prodotti in linea con l'immagine aziendale e le differenze culturali di ogni paese.

3.5 TECNOLOGIE E STRATEGIE OMNICANALE ADOTTATE DA OVS

Secondo un'analisi interna, 14 milioni di clienti OVS utilizzano i canali digitali per informarsi, comunicare, acquistare e condividere. Questo dato non è visto come una minaccia per il brick and mortar, ma, anzi, come opportunità. In accordo con ricerche e risultati accademici presentati in precedenza, al fine di offrire servizi migliori, divertire il cliente e ottenere un certo vantaggio competitivo, il brand ha introdotto fortemente la tecnologia nel mondo offline.

A tal proposito, l'amministratore delegato del Gruppo Coin, Stefano Beraldo, dichiara: "la partnership con Google Enterprise ci consentirà di avere accesso a tecnologie di frontiera che ci permettono di accelerare l'interconnessione con i nostri clienti. Il primo retailer italiano si prende l'impegno di offrire soluzioni nuove ed esperienze di acquisto multicanale: il negozio rimarrà il luogo elettivo dove si completa la relazione con il cliente ma sarà arricchito di informazione e coinvolgimento"⁵⁸.

Il 2014 rappresenta infatti un anno di svolta e cambiamento per il brand: dopo l'introduzione del canale e-commerce per Italia e Spagna, venne siglata la partnership con Google For Work, la quale segna una vera e propria trasformazione omnicanale per OVS: a disposizione del brand vennero messe tecnologie all'avanguardia in grado di offrire al cliente un'esperienza multisensoriale che attraversa tutti canali di marketing. Con questo forte orientamento all'innovazione sul piano tecnologico e la volontà di integrare armoniosamente mondo online e offline, il marchio riesce a proporre ai propri clienti un'esperienza omnichannel degna di nota; in genere, la relazione con il cliente inizia fuori dal negozio, dove, tramite mobile, si possono raccogliere informazioni grazie ai dispositivi beacon. Successivamente, all'interno del punto vendita, si può proseguire comodamente con le fasi di acquisto, dove la distinzione tra online e offline è difficilmente percepibile grazie a chioschi, camerini virtuali e metodi di pagamento self-service⁵⁹.

⁵⁷ <http://www.ovscorporate.it>

⁵⁸ <https://www.ovs.it/ovs-digital-experience.html>

⁵⁹ <http://www.ovscorporate.it>

L'insieme di questi elementi ha portato OVS ad essere premiata come miglior webshop italiano e, nel 2015, ad ottenere l'Innovative Customer Experience di Demandware a Las Vegas.

L'intero customer journey descritto, è forse rappresentato nel modo più completo dal flagship store di 2860 metri quadri aperto l'11 settembre 2015, in Corso Buenos Aires, a Milano. Il negozio non è solo all'avanguardia dal punto di vista del layout (studiato in collaborazione con l'interior design Vincenzo De Cotiis⁶⁰) e della sostenibilità ambientale, ma rappresenta un ulteriore passo in avanti dal punto di vista della omnichannel customer experience, migliorata grazie anche alla citata collaborazione con Google For Work⁶¹.

Figura 16. Flagship store milanese di OVS⁶²



In primis, una certa continuità non esisterebbe all'interno dello store senza l'applicazione dedicata OVS, la quale funge da vero e proprio filo conduttore nell'intera customer journey ed experience, poiché permette di (Bettucci et al., 2017):

1. consultare il catalogo aggiornato;
2. comprare i prodotti;
3. creare wish list;
4. ricevere informazioni;

⁶⁰ <http://www.ovscorporate.it/it/ovs-milano-corso-buenos-aires-apre-il-più-grande-flagship-di-ovs>

⁶¹ <https://www.ovs.it/ovs-digital-experience.html>

⁶² <http://www.ovscorporate.it>

5. leggere i barcode;
6. individuare i negozi più vicini;
7. essere sempre aggiornati su news ed eventi;
8. condividere gli articoli preferiti sui social network;
9. ricevere avvisi up-to-date su offerte e promozioni ad hoc.

Recentemente, tramite la stessa app, si può usufruire di servizi come ‘cerca una taglia’, il quale ci permette di trovare il capo non disponibile, mediante semplice fotografia del barcode, presso il negozio più vicino. Questo strumento non è solamente utile al fine di migliorare il servizio offerto ai clienti, ma rappresenta anche uno strumento utile per diminuire gli impatti negativi dello stock-out.

L'app si integra perfettamente anche con l'esclusiva magic fitting room, la quale offre una visione completa di sé stessi con il capo indossato, consentendoci di scattare foto e condividerle sui social con i nostri amici. Nello store di Milano è stata introdotta la magic fitting room anche nello spazio dedicato al bambino, insieme ad una piattaforma digitale chiamata ‘play your look’, mediante la quale il bambino potrà sperimentare i propri gusti musicali facendo suonare i capi⁶³.

Ma i camerini virtuali fungono inoltre da ponte tra il personale dedicato alle vendite e il consumatore: nel caso in cui il capo provato non sia adeguato, il cliente può leggere il barcode e inviare un messaggio direttamente sul tablet dello staff, il quale provvederà a recuperare il nuovo capo.

Figura 17. Servizi e tecnologie OVS⁶⁴



⁶³ <https://www.digital4.biz/marketing/ovs-diventa-un-concept-store-20-e-la-internet-of-things-piu-creativa-a-motivare-la-shopping/>

⁶⁴ <https://www.creattiva.com/it/blog/retail/dalla-rivoluzione-industriale-alla-rivoluzione-digitale>

Non appena entra nel negozio, il cliente è coadiuvato dalle tecnologie radio in-store e antenne beacon che, secondo logiche di proximity marketing, personalizzano ogni shopping experience mediante notifiche push riguardanti prodotti, prezzi e promozioni.

All'interno sono stati installati anche dei chioschi interattivi che amplificano l'esperienza vissuta nel negozio offrendo alcune funzioni già presenti nell'app per dispositivi mobili (acquisto online e consultazione del catalogo). Al fine di ridurre le code e velocizzare i processi di vendita, sono stati introdotti dei coupon digitali personalizzati che permettono il pagamento semplicemente facendo passare il proprio dispositivo mobile su un lettore di codice a barre⁶⁵.

Oltre all'opzione click and collect proposta da molte altre aziende nel settore moda, si può scegliere se rendere i prodotti tramite procedura online o presso i punti vendita fisici e decidere di sostituirli con altri presenti nella collezione. Nel caso in cui si opti per la seconda opzione, OVS permette al cliente di restituire il prodotto comprato online in un qualsiasi punto vendita. Bisogna infatti sottolineare che l'obiettivo principale rimane sempre quello di indirizzare il cliente verso lo store offline, questo al fine di sfruttare le competenze relazionali del personale di vendita e proporre prodotti sostitutivi o aumentare la probabilità di cross-selling (Bettucci et al., 2017).

L'implementazione dell'OVS Connection Message, ossia una tecnologia di store visibility, completa l'esperienza a 360° del brand, inviando allo smartphone dei clienti, che si trovano in un raggio di 200 metri, tutte le novità e promozioni a loro dedicate ritrovabili all'interno del punto vendita.

Al di là di un contatto diretto con il negozio fisico, la costruzione di canali social con la propria comunità ha un ruolo predominante nella strategia omnicanale di OVS. Lo scopo può essere individuato nella volontà di coinvolgere e creare un'esperienza divertente e interattiva con i clienti (per esempio organizzando eventi o facendo votare gli outfit), ma anche per raccogliere giudizi fondamentali utili a captare le tendenze e migliorare il customer journey. Si spiega così la progettazione di un'iniziativa digitale ad hoc chiamata 'OVS Journey', suddivisibile in tre spazi tra loro diversi.

Il primo, 'OVS Talks', è dedicato alle persone che vogliono raccontarsi e partecipare allo storytelling del brand⁶⁶. Su questa piattaforma social è possibile imbattersi in storie diverse di

⁶⁵ <http://www.ovscorporate.it/it/ovs-milano-corso-buenos-aires-apre-il-più-grande-flagship-di-ovs>

⁶⁶ <http://www.engage.it/aziende/ovs-lancia-ovsjourney-piattaforma-innovativa-di-social-engagement/43339#Is7bi2KG8pACqIcJ.97>

personaggi ben noti al grande pubblico e non, le quali hanno in comune i valori di cui il brand si fa portavoce: talento, passione, altruismo, caparbità e coraggio.

Il secondo, 'OVS People', è invece l'area che dà voce ai clienti di tutti i giorni, che desiderano essere coinvolti all'interno del settore moda e riportare le loro esperienze. Il brand procede poi a selezionare le personalità più interessanti, curiose e positive, facendo diventare i propri clienti dei veri e propri brand ambassador per 5 settimane⁶⁷.

Il terzo spazio, 'OVS Social', è una social room che offre spunti, suggestioni, suggerimenti su tutto ciò che riguarda moda, lifestyle e sharing.

Il risultato è stato di grande successo e, in questo modo, le distanze tra azienda e cliente stanno significativamente diminuendo (Bettucci et al., 2017). Questi ultimi, in particolare, diventano dei veri e propri canali di informazione ed entertainment, consulenti di moda e di tendenze.

Figura 18. Sito web OVS e lo spazio dedicato OVSPEOPLE⁶⁸



Tutti questi mezzi implicano però un'abile capacità nella gestione delle reti di vendita e della comunicazione, sia sul mercato italiano che su quelli esteri.

Oggi, un ruolo fondamentale è occupato dal CRM, il quale ha la responsabilità di supportare tutti i nuovi progetti che riguardano cliente, omnicanalità, single customer view, analisi dei dati e customer care in tutte le loro accezioni (es. fidelity card, social, e-commerce, ecc.). Conseguentemente, è stata istituita la figura di un omnichannel CRM manager, il quale

⁶⁷ <http://ovspeople.ovs.it/il-contest/>

⁶⁸ <http://www.agoprime.it/ovs-want-you-ti-premia-tanti-coupon-utilizzare-le-shop-ovs-it/>

si relaziona sia con la divisione 'Web and Social', rivolta alla gestione di tutte quelle attività che avvengono sul web e sui social, sia con i dipendenti che si occupano di CRM 'tradizionale', svolgendo per questi attività di analisi in un'ottica omni-customer (Bettucci et al. 2017). Il ruolo comprende anche la diffusione e lo sviluppo dei principi omnichannel, implementandoli strategicamente e concretamente all'interno delle funzioni OVS.

In ultima battuta, in un'ottica omnicanale, i team progettuali misti di OVS risultano essere alquanto determinanti: grazie a persone provenienti da funzioni aziendali diverse, si costruiscono le basi per processi di trasformazione incrementale dell'organizzazione, integrando i sistemi più tradizionali a quelli di ultima generazione e soddisfacendo l'omni-customer (Ibidem).

Ad oggi i canali di marketing gestiti da OVS sono paragonabili, per qualità del servizio, avanguardia tecnologica e fatturato, a quelli gestiti dalle più grandi maison del lusso (Ibidem).

CONCLUSIONI

Come argomentato nei capitoli precedenti, il consumatore vuole vedere, conoscere, informarsi e confrontare i prodotti d'interesse, investendo anche molto tempo nel processo di acquisto pur di personalizzare l'esperienza vissuta (Cappellari, 2016; Blázquez, 2014; Piotrowicz e Cuthberston, 2014). In questo elaborato, un esempio riassuntivo di tutto ciò è stata l'opzione, sempre più diffusa, chiamata click and collect. Questo servizio armonizza domanda ed offerta perché da un lato il consumatore può informarsi e percepire fisicamente il prodotto, dall'altro l'azienda ha la possibilità di coinvolgere il potenziale cliente, introducendolo ad un'appositamente architettata customer journey che attraversa tutti i canali di vendita -basti pensare al flagship store londinese del marchio Zara. Per le maison della moda sembra dunque imprescindibile l'implementazione di strategie aziendali che ricomprendano elementi offline e online, al fine di competere in un mercato globale che presenta direttive di evoluzione eterogenee tra loro (Swoboda et al., 2016).

Ma quello che si sta percependo accademicamente è che il consumatore, nonostante tutto, fatica ad adattarsi alle risposte delle aziende, alcune delle quali sembrano incapaci di incontrare le sue preferenze e presentare proposte interessanti (Balakrishnan et al., 2017). Troppe volte, infatti, le risposte sono basate sulla costruzione di luoghi fisici e digitali che comunicano, seppur direttamente, risposte preconfezionate (Ibidem). Infatti, percependo la shopping experience come standardizzata e di scarso contenuto (al di là delle implementazioni tecnologiche), il cliente esige sempre più una 'customizzazione' ad alto valore aggiunto in tutte le 4P del marketing (product, place, promotion, price) e nei momenti di engagement (Sacerdote, 2016).

La parola 'personalizzazione' introduce proprio il concetto di fluid omnichannel. Per fluid omnichannel si intende un approccio basato su un tipo di comunicazione e coinvolgimento del cliente che studia il suo processo decisionale, i canali di marketing che attraversa e gli strumenti attivabili per influenzare le decisioni di acquisto (Ibidem). La customer journey sarà dunque sempre più basata su processi di acquisto, online e offline, che muteranno rapidamente a seconda del tipo di cliente con cui entreranno in contatto.

Un business omnichannel rappresenta indubbiamente un'opportunità per i retailer di far leva sulle sinergie offerte da ogni canale, sincronizzando le loro interazioni con quelle dei consumatori, mediante touch point multipli (Brynjolfsson et al., 2013). Tuttavia, l'omnicanalità non è una certezza, ma una continua sfida. Questo può essere particolarmente valido per le imprese operanti nel fashion retailing che sono obbligate ad intraprendere

percorsi di innovazione manageriali e di trasformazione digitale al fine di cogliere prontamente tendenze ed opportunità con nuovi modelli di business, adeguandosi alle aspettative del mercato (Bardwell, 2013). Ad esempio, l'uso di dispositivi mobili, come gli smartphone, è stato disruptivo per i servizi tradizionali di retail. Infatti, ora i processi di informazione o pagamento possono essere effettuati in ogni location e non necessariamente in una parte prestabilita dello store, come il tradizionale banco cassa (Hoehle et al., 2018). Di conseguenza, le fasi di checkout hanno dovuto essere ripensate per accogliere il mobile checkout e processare e analizzare i dati trasmessi dagli individui durante le attività di pre e post acquisto -ossia il big data management (Venkatesh et al., 2017).

Tuttavia, queste ultime operations devono avvenire in modo da non essere percepite come un'invasione della privacy (Hoehle et al., 2018). Mentre alcune ricerche sostengono che le aziende dovrebbero raccogliere meno dati al fine di preservare la credibilità durante le fasi di marketing communication e che la soluzione ad alcune problematiche può essere individuata nella formazione dei dipendenti, c'è bisogno di ulteriori ricerche empiriche ed una sistematica analisi dei rischi-benefici associati al raccoglimento di informazioni (Hoehle et al., 2018; Verhoef et al., 2018; Wedel e Kannan, 2016)

In conclusione, ritengo che i casi aziendali esposti in questo elaborato sono un esempio tangibile e all'avanguardia nel settore moda, contesto nel quale la mediazione tra l'anima creativa-emozionale e quella manageriale-razionale è raramente priva di ostacoli. Ma come le grandi organizzazioni, anche nelle medie imprese produttrici per conto terzi è necessaria una business platform che instauri un'interrotta connessione tra clienti, fornitori e processi, al fine di ottenere un'ottimizzazione in termini di efficienza, versatilità e automazione (Balakrishnan et al., 2017). L'utilità pratica può essere individuata, ad esempio, nello snellimento e velocizzazione di tutte quelle attività, frequentemente faragginose, adibite alla ricerca e sviluppo della collezione.

Il think and invest digital sarà indubbiamente il metodo per affrontare le sfide future ma, pensando all'Italia e la miriade di imprese collocate nel settore moda, questo implica un necessario e radicale cambiamento nel sistema tecnologico e nei modelli di business⁶⁹, dove la formazione di una nuova generazione di manager diventerà cruciale⁷⁰.

⁶⁹ <http://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-02-20/customer-centricity-tutti-ne-parlano-ma-pochi-mettono-pratica-154227.shtml?uuid=AERI872D>

⁷⁰ <http://www.lastampa.it/2018/04/23/economia/big-data-per-le-aziende-italiane-sono-ancora-un-miraggio-HWjG22RSbSoQsQa7rBzB7J/pagina.html>

BIBLIOGRAFIA

Aghaie, A. (2009). *Measuring and predicting customer lifetime value in customer loyalty analysis: a knowledge management perspective*, International Journal of Industrial Engineering and Production Research, 20(1), pp. 21-30.

Arnold, M.J. e Reynolds, K.E. (2003). *Hedonic shopping motivations*, Journal of Retailing, 79(2), pp. 77-95.

Arrigo, E. (2015). *The role of the flagship store location in luxury branding. An international exploratory study*, International Journal of Retail and Distribution Management, 43(6), pp. 518-537.

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

Balakrishnan, J., Cheng, C.H., Wong, K.F. e Woo, K.H. (2017). *Product recommendation algorithms in the age of omnichannel retailing: an intuitive clustering approach*, Computer and Industrial Engineering, pp. 459-470.

Bardwell, C. (2013). *Redefining the Shopper Experience with Omnichannel Retailing*, IDC Retail Insights, pp. 1-10.

Belvedere, V., Grando, A. e Papadimitru, T. (2010). *The responsiveness of Italian small-to-medium sized plants: dimensions and determinants*, International Journal of Production Research, 48(21), pp. 6481-6498.

Bettucci, M., D'Amato, I., Perego, A. e Pozzoli, E. (2016). *Omnicanalità*, Milano: Egea.

Bitner, M.J. (1992). *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees*, Journal of Marketing, 56(2), pp. 57-71.

Bhatnagar, A., Misra, S., Rao, H.R. (2000). *On risk, convenience, and internet shopping behavior*, Communications of the ACM, 43(11), pp. 98-105.

Blackett, T. and Boad, B. (1999). *Co-Branding: The Science of Alliance*, London: Palgrave Macmillan.

- Blázquez, M. (2014). *Fashion shopping in multichannel retail: the role of technology in enhancing the customer experience*, International Journal of Electronic Commerce, 18(4), pp. 97-116.
- Blocher J., Bretthauer, M.K., Shanker, K. e Venkataramanan, M.A. (2005). *Online/In-store integration and customer retention*, Journal of Service Research, 48(21), pp. 6481-6498.
- Brakus, J.J., Schmitt, B.H. e Zarantonello, L. (2009). *Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?*, Journal of Marketing, 73(3), pp. 52-68.
- Brynjolfsson, E., Yu, J.H. e Rahman, M.S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing*, MIT Sloan Management Review, 54(4), pp. 23-29.
- Cappellari, R. (2016). *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, 3° ed. Roma: Carrocci Editore.
- Chilens, L., Carr, C.L., Peck, J. e Carson, S. (2001). *Hedonic and utilitarian motivation for online retail shopping behavior*, Journal of Retailing, 77, pp. 511-535.
- Doyle, S.A., Moore, C.M., Doherty, A.M. e Hamilton, M. (2008). *Brand context and control: the role of flagship in B&B Italia*, International Journal of Retailing and Distribution Management, 27(3), pp. 551-563.
- Fernie, J., Moore, C.M. e Lawrie, A. (1998). *A tale of two cities: an examination of fashion designer retailing within London and New York*, Journal of Product & Brand Management, 7(5), pp. 366-378.
- Ghosh, A. and Craig, C.S. (1983). *Formulating retail location strategy in a changing environment*, Journal of Marketing, 47(3), pp. 56-69.
- Goldsmith, R.E., Heitmeyer, J.R. e Freiden, J.B. (1991). *Social values and fashion leadership*, Clothing and Textile Research Journal, 9(3), pp. 15-21.
- Gupta, A., Su, B., Walter, Z., (2004). *An empirical study of consumer switching from traditional to electronic channels: a purchase-decision process perspective*, International Journal of Electronic Commerce 8(3), pp. 131-161.

- Hines, T. and Bruce, M. (2007). *Fashion Marketing*. Contemporary Issues, 2° ed., New York: Elsevier.
- Hoehle, H., Aloysius, J.A., Chan, F. e Venkatesh, V. (2018). *Customers' tolerance for validation in omnichannel retail stores: enabling logistics and supply chain analytics*, The International Journal of Logistics Management, 29(2), pp. 704-722.
- Hoover, S. e Lee, S. (2015). *Democratization and Disintermediation: disruptive technologies and the future of making things*, Research-Technology Management, 58(6), pp. 31-36.
- Hwang, I. e Jang, Y.J. (2017). *Process Mining to Discover Shoppers' Pathways at a Fashion Retail Store Using a WiFi-Base Indoor Positioning System*, Ieee Transaction on Automation Science and Engineering, 14(4), pp. 1786-1792.
- Jackson, T. (2004). *A contemporary analysis of global luxury brands*, in Bruce, M., Moore, C.M. and Birtwistle, G., *International Retail Marketing, A Case Study Approach*, New York: Elsevier, pp. 155-169.
- Kang, J.Y.M. (2018). *Showrooming, webrooming, and user-generated content creation in the omnichannel era*, Journal of Internet Commerce, 17(2), pp. 145-169.
- Keng, A., Tang, Y. e Ghose, S. (2003). *Typology of online shoppers*, Journal of Consumer Marketing, 20(2), pp. 139-159.
- Kim, J. e Forsythe, S. (2007). *Hedonistic usage of product virtualization appareal shopping*, International Journal of Retail and Distribution Management, 35(6), pp. 502-514.
- Kim, Y., Park, S. e Pookulangara, S. (2006). *Effects of multi-channel consumers' perceived retail attributes on purchase intentions of clothing products*, Journal of Marketing Channels, 12(4), pp. 23-43.
- Kollmann, T., Kuckertza, A. e Kayasera, I. (2012). *Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems*, Journal of Retailing and Consumer Services, 19(3), pp. 186-194.
- Kotler, P., Armstrong, G., Ancarini, F. e Costabile, M., (2015). *Principi di Marketing*, 15° ed. Milano: Pearson Italia.

- Kuan, H.H. e Bock, G.W. (2007). *Trust transference in brick and click retailers: an investigation of the before-online-visit phase*, Information and Management, 44, pp. 175-187.
- Kumar, V. e Reinartz, W. (2016). *Creating enduring customer value*, Journal of Marketing, 80, pp. 36-38.
- Landmark, A.D. e Sjobakk, B. (2017). *Tracking Customer Behaviour in Fashion Retail Using RFID*, International Journal of Retail and Distribution Management, 45(7), pp. 844-858.
- Loureiro, S.M.C., Cavallero, L. e Miranda, J. (2018). *Fashion brands on retail websites: Customer performance expectancy and e- word-of-mouth*, Journal of Retailing and Customer Services, 41, pp. 131-141.
- Manlow, V. and Nobbs, K. (2013). *Form and function of luxury flagships: an international exploratory study of the meaning of the flagship store for managers and customers*, Journal of Fashion Marketing and Management, 17 (1), pp. 49-64.
- McAfee, A. e Brynjolfsson, E. (2012). *Big Data: The Management Revolution*, Harvard Business Review, pp 61-68.
- Moore, C.M., Doherty, A.M. e Doyle, S.A. (2010). *Flagship stores as a market entry method: the perspective of luxury fashion retailing*, European Journal of Marketing, 44 (2), pp. 139-161.
- Nam, J., Hamlin, R., Gam, H.J., Kang, J.H., Kim, J., Kumphai, P., Starr, C. e Richards, L. (2007). *The fashion-consciousness behaviors of mature female consumers*, International Journal of Consumer Studies, 31(1), pp. 102-108.
- Nickson, D., Warhust, C. e Dutton, E. (2005). *The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality*, Managing Service Quality: An International Journal, 15(2), pp. 195-208.
- Nickson, D., Warhust, C., Commander, J., Hurrell, S.A. e Cullen, A.M. (2012). *Soft skills and employability: evidence from UK retail*, Economic and Industrial Democracy, 33(1), pp. 65-84.

- Nobbs, K., Moore, C.M. and Sheridan, M. (2012). *The flagship format within the luxury fashion market*, International Journal of Retail & Distribution Management, 40 (12), pp. 920-934.
- Orth, U.R., Heinrich, F. e Malkewitz, K. (2012). *Servicescape interior design and consumers' personality impressions*, Journal of Services Marketing, 26 (3), pp. 194-203.
- Piotrowicz, W., Cuthberston, R. (2014). *Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing*, International Journal of Electronic Commerce, 18, pp. 5-15.
- Pousttchi, K. E Hufenbach, Y. (2014). *Engineering the value network of the customer interface and marketing in the data-rich retail environment*, International Journal of Electronic Commerce, 18(4), pp. 17-41.
- Rajagopal, D. (2009). *Arousal and merriment as decision drivers among young consumers*, Journal of International Consumer Marketing, 21, pp. 271-283.
- Sacerdote, E. (2017). *Retailization. Sfide, scenari e strategie del retail nel lusso-moda*, 2° ed. Milano: Franco Angeli editore
- Spychalska, K.D. (2017). *Consumer perspective of omnichannel commerce*, Management, 21(2), pp. 95-108.
- Swoboda, B., Weindel, J. e Schramm-Klein (2016). *Crosswise and reciprocal interdependencies within retailers' multichannel structures*, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 26(4), pp. 347-374.
- Venkatesh, V., Aloysius, J., Hoehle, H. e Burton, S. (2017). *Design and evaluation of auto-id enabled shopping assistance artifacts: two retail store laboratory experiments*, MIS Quarterly, 41(1), pp. 83-113.
- Verhagen, T. e Dolen, W. (2009). *Online purchase intentions: a multi-channel store image perspective*, Information and Management, 46(2), pp. 77-82.
- Verhoef, P.C. et al. (2018). *Consumer connectivity in a complex, technology-enabled and mobile-oriented world with smart products*, Journal of Interactive Marketing, 40, pp. 1-8.

- Verhoef, P.C., Kannan, P.K. e Inman, J.J. (2015). *From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing*, Journal of Retailing, 91(2), pp. 174-181.
- Vianello, S. e Ferrandina, A. (2017). *Il marketing omnicanale: tecnologie e marketing a supporto delle vendite*, 1° ed. Milano: Franco Angeli editore
- Wedel, M. e Kannan, P.K. (2016). *Marketing analytics for data-rich environments*, Journal of Marketing, 80(6), pp. 97-121.
- Wu, W., Chang, M. (2007). *The role of risk attitude on online shopping: experience, customer satisfaction, and repurchase intention*, Social Behavior and Personality: An International Journal, 35(4), pp. 453–468.
- Yaeli, A. et al. (2014). *Understanding customer behavior using indoor location analysis and visualization*, IBM Journal of Research and Development, 58 (5), pp. 3-12.
- Yu, U., Niehm, L.S. e Russell, D.W. (2011). *Exploring perceived channel price, quality and value as antecedents of channel choice and usage in multichannel shopping*, Journal of Marketing Channels, 18, pp. 79-102.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. e Parasuraman, A. (1996). *The behavioral consequences of service quality*, Journal of Marketing, 60, pp. 31–46.
- Zhu, K. e Kraemer, K.L. (2005). *Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: cross-country evidence from the retail industry*, Information System Research, 16(1), pp. 61-84.

SITOGRAFIA

<http://www.agoprime.it>

<https://apparelmag.com>

<https://assets.kpmg.com>

<http://www.benettongroup.com>

<https://it.businessinsider.com>

<https://www.creattiva.com>

<https://www.digital4.biz>

<https://www.designboom.com>

<http://www.ey.com>

<https://www.ilpost.it>

<https://www.impresacity.it>

<https://www.inditex.com>

<https://www.insidemarketing.it>

<https://www.iodonna.it>

<https://www.fashiontimes.it>

<https://hubstyle.sport-press.it>

<http://www.ilsole24ore.com>

<http://jacobcohen.it>

<http://www.lastampa.it>

<https://it.louisvuitton.com>

<http://marieclaire.be>

<https://www.mffashion.com>

<http://www.mobiloitte.com>

<http://www.ovscorporate.it>

<https://www.pwccn.com>

<https://www.ray-ban.com>

<http://retailoasis.com>

<https://romanocappellari.com>

<https://style.corriere.it>

<https://thedma.org>

<https://www.wikipedia.org>

<http://www.vogue.it>

Baptista, R. (2018). *Strategia di retail vicente: le lezioni da imparare dal case study di Zara*, Inside Marketing [online]. Disponibile su: <<https://www.insidemarketing.it/strategia-retail-vincente-case-study-di-zara/>> Data di accesso [14/06/18]

Beghelli, C. (2017). *Velasca, la start-up è pronta per la maturità: attesi 3 milioni di finanziamenti per puntare sui negozi fisici*, Il Sole 24 Ore [online]. Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2017-11-29/strategica-la-crescita-scarpe-velasca-europa-182712.shtml?uuid=AEmUwKKD>> [Data di accesso: 30/04/18]

Castagneri, L. (2016). *Che cosa sono I beacon e come potrebbero cambiarci la vita*, La Stampa [online]. Disponibile su: <<http://www.lastampa.it/2016/07/14/tecnologia/che-cosa-sono-i-beacon-e-come-potrebbero-cambiarci-la-vita-7QpatlBiflX7dgdRxuavXO/pagina.html>> [Data di accesso: 6/05/18]

Crivelli, G. (2018). *Deisel o Diesel? A New York la provocazione di Renzo Rosso contro i falsi*, Il Sole 24 Ore [online]. Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-02-09/deisel-o-diesel-new-york-provocazione-renzo-rosso-contro-falsi-095826.shtml?uuid=AE4yZ0vD>> [Data di accesso: 20/05/18]

Ernest and Young (2015). *EY global review 2015*, [online]. Disponibile su: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_review_2015/\\$FILE/EY_Global_review_2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Global_review_2015/$FILE/EY_Global_review_2015.pdf)> [Data di accesso: 22/04/18]

Franceschini, G. (2015). *Steve McCurry and Jacob Cohen #twoyearsjourney*, Vogue [online]. Disponibile su: <<http://www.vogue.it/uomo-vogue/news/2015/10/jacob-cohen-e-steve-mccurry#ad-image>> [Data di accesso: 15/05/18]

Il Post (2014). *Cos'è successo a OVS?*, Il Post [online]. Disponibile su: <<https://www.ilpost.it/2014/09/18/ovs/>> [Data di accesso: 20/05/18]

KPMG (2017). *L'era della Customer Experience*, Harvard Business Review [online]. Disponibile su: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2017/06/KPMG-2017-L-era-della-Customer-Experience.pdf>> [Data di accesso: 5/05/18]

Lefort, E. (2018). *Woolrich apre a Milano il primo store con l'extreme experience weather*, Fashion Times [online]. Disponibile su <<https://www.fashiontimes.it/2018/01/woolrich-opening-store-milano/>> [Data di accesso: 3/05/18]

Niedda, B. (2018). *Customer centricity: tutti ne parlano ma pochi la mettono in pratica*, Il Sole 24 Ore [online]. Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/management/2018-02-20/customer-centricity-tutti-ne-parlano-ma-pochi-mettono-pratica-154227.shtml?uuid=AERI872D>> [Data di accesso: 1/05/18]

O'Kefee, N. (2016). *What is the difference between Multichannel and Omnichannel?*, Data & Marketing Association [online]. Disponibile su: <<https://thedma.org/blog/marketing-education/whats-the-difference-between-multichannel-and-omnichannel/>> [Data di accesso: 5/05/18]

Panedda, G. (2017). *Woolrich inaugura a Milano il primo flagship store*, Corriere della Sera Style Magazine [online]. Disponibile su: <<https://style.corriere.it/moda/woolrich-inaugura-a-milano-il-nuovo-flagship-store/>> [Data di accesso: 28/04/18]

Peterson, H. (2017). *Chiusura dei negozi: uno tsunami sta per abbattersi sugli USA, ed eclisserà l'apocalisse del 2017*, Business Insider Italia [online]. Disponibile su: <<https://it.businessinsider.com/chiusura-di-negozi-uno-tsunami-sta-per-abbattersi-sugli-usa-che-eclissera-lapocalisse-del-retail-del-2017/>> [Data di accesso: 10/05/18]

Redazione Impresacity (2018). *Retail: Zara punta su AR e integrazione online-offline*, Impresacity [online]. Disponibile su: <<https://www.impresacity.it/news/19475/retail-zara-punta-su-ar-e-integrazione-online-offline-.html>> Data di accesso: 11/06/18]

S.R. (2018). *Big data, per le aziende italiane sono ancora un miraggio*, La Stampa [online]. Disponibile su: <<http://www.lastampa.it/2018/04/23/economia/big-data-per-le-aziende-italiane-sono-ancora-un-miraggio-HWjG22RSbSoQsQa7rBzB7J/pagina.html>> [Data di accesso: 19/06/18]

Sinclair, J. (2018). *Zara hustles its Omnichannel*, Retail Oasis [online]. Disponibile su: <<http://retailoasis.com/2018/02/zara-hustles-omnichannel/>> [Data di accesso: 28/05/18]

TimeTrade (2017). *State of Retail 2017 report*, TimeTrade [online]. Disponibile su: <<https://www.timetrade.com/about/news-events/news-item/study-85-of-consumers-prefer-to-shop-at-physical-stores-vs-online/>> [Data di accesso: 7/05/18]

Tognini, M. (2017). *L'apocalisse del retail. I brand di moda chiudono i negozi a raffica: non parlano più la lingua dei millenials?*, Business Insider Italia [online]. Disponibile su:
<<https://it.businessinsider.com/lapocalisse-del-retail-i-brand-di-moda-chiudono-negozi-a-raffica-non-parlano-piu-la-lingua-dei-millennials/>> [Data di accesso: 10/05/18]