



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

“ L'OMNISCANALITA' E' IL FUTURO: ILLUSIONE O REALTA' ? ”

RELATORE:
CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI

LAUREANDA: GARAVAGLIA CAMILLA MATRICOLA N. 1113051

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

“Non sempre cambiare equivale a migliorare, ma per migliorare bisogna cambiare.”

(Winston Churchill)

INDICE	1
INTRODUZIONE.....	2
1. Capitolo primo	
IL CONSUMATORE ED IL RETAILER OGGI	4
1.1 Premessa	4
1.2 Il consumatore evoluto	4
1.3 Il retailer evoluto	10
2. Capitolo secondo	
L'ONLINE E LA SUA EVOLUZIONE	18
2.1 Premessa	18
2.2 E-commerce: un'evoluzione senza fine.....	18
2.3 Novità del settore.....	24
3. Capitolo terzo	
L'OMNISCANALITA'	26
3.1 Premessa	26
3.2 Farfetch: <i>a new way to shop for fashion</i>	26
3.3 Teoria dell'omniscanaltà: elementi essenziali per uno store omniscanale	30
CONCLUSIONI.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	42
SITOGRAFIA	43

INTRODUZIONE

“*La moda è prima di tutto l’arte del cambiamento*”, così John Galliano, direttore creativo di Maison Margiela la definisce durante la sua sfilata al *Gran Palais* di Parigi nel luglio del 2015¹, una continua evoluzione, che deve perciò essere supportata da strumenti all’altezza, che siano anch’essi in grado di mutare ogni qual volta essa lo faccia.

Il retail è ciò che permette al consumatore finale di entrare direttamente in contatto con la “moda”, è l’ultimo anello che completa il percorso della catena di distribuzione, che nasce prima di tutto nella testa dello stilista e si completa con il capo ultimato indosso al cliente.

Il retail è, quindi, uno degli elementi fondamentali, in quanto grazie ad esso il consumatore ha la possibilità di conoscere e comprare il suo abito, ma soprattutto, può sempre di più vivere un’esperienza a 360 gradi di ciò che sta andando ad acquistare, è questo che il retailer sta cercando di intensificare, la cosiddetta *shopping experience*, che in un mondo come questo sempre più informato e nel quale è sempre più facile recuperare informazioni, permette la creazione di valore per il cliente, non solo per la capacità di assecondare le sue esigenze dal punto di vista di tempo, forma, spazio, ma soprattutto grazie ai servizi e strumenti attraverso i quali si distingue.

Per fare questo i retailers negli ultimi anni stanno cercando di modificare i loro servizi servendosi delle nuove tecnologie disponibili sul mercato, concentrandosi principalmente sulla comunicazione, sull’esperienza che deve vivere il consumatore, ma soprattutto su strumenti che rendano sempre più facile raggiungerlo da tutti i *touchpoint* possibili.

In questa relazione, sviluppata in tre capitoli, si cercherà di spiegare e approfondire grazie alla teoria dell’omnicanalità, come il retail si sta modificando uniformandosi sempre di più al mondo digitale.

Nel primo capitolo si discute del cambiamento sia del retailer che del consumatore nell’era attuale, studiando e confrontando il comportamento di entrambi e sottolineando l’importanza sempre più crescente che deve essere data alla *shopping experience* e all’applicazione delle tecniche del *brand management*.

Nel secondo capitolo, invece, viene trattato il mondo digitale, evidenziando le novità del settore e ciò che esso può offrire al mondo del retail, mostrando alcuni dati statistici avuti direttamente dagli store manager di alcuni negozi.

¹ Cantoni L. (3 agosto 2015), *Martin Margiela/ John Galliano* [online], MyWhere, Disponibile su <http://www.mywhere.it/martin-margiela-john-galliano/> [5/07/2018]

Infine nell'ultimo capitolo viene presentato Farfetch, un'ottima espressione di come realtà fisica e digitale si stanno integrando, arrivando ad esplicitare la teoria dell'omnicanalità, mostrando come la coesione delle stesse sia possibile e come la loro coesistenza permetta la crescita del retail, trasformandolo in uno store omnicanalale.

1. Capitolo primo

IL CONSUMATORE ED IL RETAILER OGGI

1.1 Premessa

In questo capitolo viene osservato il cambiamento degli ultimi anni del consumatore, soffermandosi sulle varie tipologie di consumatori, su ciò che li influenza e su come è cambiato il loro processo di acquisto ed il cambiamento del retailer, mostrando le diverse tipologie di retail e i diversi canali di marketing, approfondendo il *retail esperienziale*, con un accenno alla *Customer Relationship Management (CRM)* e studiando l'utilizzo del *Brand management*.

1.2 Il consumatore evoluto

Per poter comprendere e spiegare il comportamento del consumatore ci si affida al Marketing, definito come il processo attraverso il quale l'azienda, o il negozio che sia, costruisce relazioni con il cliente per generare e scambiare valore, ma esattamente che cosa significa?

Il primo passo consiste nel comprendere e studiare il mercato ed i bisogni che il consumatore ha, ma è così corretto definirli bisogni?

Abraham Harold Maslow, famoso psicologo statunitense, noto per la teoria sulla gerarchizzazione dei bisogni, nel 1954 pubblicò "*Motivazione e personalità*"², dove espose la sua piramide di desideri/motivazioni che ancora oggi viene utilizzata ampiamente nei manuali di marketing:

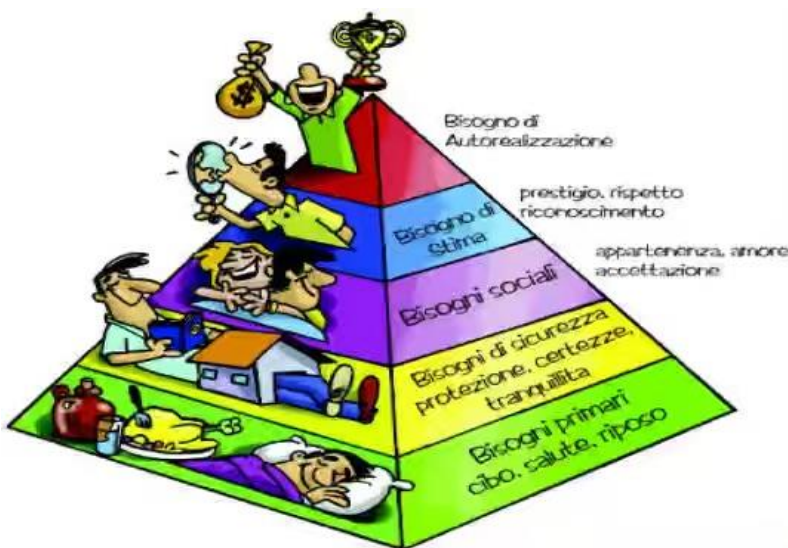


Figura 1 La piramide dei bisogni di Maslow

² Maslow A.H. (2010), *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma

Essi venivano suddivisi in primari e secondari, i primi due alla base sono legati ai bisogni primari dell'uomo, avere del cibo in tavola, un letto sul quale stendersi ed un tetto sotto il quale ripararsi, mentre gli ultimi tre, sono connessi all'autorealizzazione personale, sia nelle relazioni personali che in quelle lavorative.

Ancora, un altro psicologo americano, David McClelland, nella sua teoria dei bisogni, ne rilevò altri legati più al mondo del lavoro e alla propria realizzazione in esso (successo, potere, affiliazione) che possono agire tanto congiuntamente quanto in maniera separata.

Il marketing si deve focalizzare, non tanto sul bisogno, ma quanto sul desiderio della persona e per capirne la differenza utilizziamo un semplice esempio: ora il mio bisogno è la fame e la sete, il mio desiderio in quel particolare momento sarà quello di mangiare un bel panino al McDonald's e bere una coca cola, in un momento differente lo stesso bisogno potrebbe convergere nel desiderio di mangiare un piatto di tagliatelle al ragù cucinate dalla mia nonna, quindi il bisogno è legato ad una condizione di privazione di qualcosa, il desiderio, invece, si può definire come l'evoluzione del bisogno, che sarà diverso per ogni persona che sentirà il bisogno di mangiare e di bere, perché legato a fattori culturali, sociali, personali, che rendono ogni uomo diverso l'uno dall'altro, ma potrà anche essere differente per la stessa persona in momenti diversi della sua vita.

I desideri vengono soddisfatti dall'offerta presente sul mercato, che negli ultimi anni sta sempre più trasformandosi in un'esperienza tutta da vivere per il cliente, più che una mera soddisfazione di una necessità ed è qui che entra in gioco l'importanza della comunicazione, di dare giusti messaggi pubblicitari, un esempio calzante è proprio questo:



3

Figura 2 Home page del sito web di Emirates

³ Source: www.emirates.com [23/07/2018]

In figura 2 notiamo il messaggio che appare sul sito web della compagnia aerea Emirates, “l’esperienza Emirates: il nostro obiettivo è anticipare ogni vostro desiderio”, avrebbero potuto scrivere semplicemente “vendiamo biglietti per trasportarti velocemente da una città ad un’altra” e presentare un elenco di tutti i servizi che offrono, dal check-in online, alla possibilità di scelta del menù durante il volo, ma questa opzione non avrebbe prodotto lo stesso effetto nel consumatore. In questo modo nel cliente si crea una particolare aspettativa e nel caso di Emirates, con questo messaggio, stanno dando al possibile acquirente di un biglietto aereo alte aspettative sul servizio che possono offrirgli, ma qual è sarà il rischio?

Queste aspettative non devono solamente essere mantenute, ma devono essere superate, in modo tale che il cliente sia talmente sorpreso e soddisfatto che sceglierà di nuovo questa compagnia aerea per il suo prossimo viaggio e la consiglierà anche ad amici e parenti ed è in questo modo che Emirates ha instaurato con questa persona una relazione, che poi dovrà essere in grado di mantenere nel tempo.

Tutto dipende dalla percezione che ha il consumatore e ovviamente ogni persona avrà delle sensazioni e dei desideri diversi ed è il sistema di *Customer Relationship Management (CRM)* che si occupa di gestire tutte le informazioni relative ai propri clienti e di tracciare loro un profilo dettagliato, ad esempio mediamente quanto vola nell’arco di un anno, che mete predilige, viaggia per lavoro o per svago, preferisce volare in *economy* o *business*, per poi attuare la strategia più adeguata a quel particolare consumatore.

Ma come si anticipano i desideri dei consumatori?

Martin Lindstrom nel suo libro “*Small Data*”⁴ presenta un processo semplice ed efficace per raggiungere il proprio cliente target, le ricerche procedono con uno schema suddiviso in quattro fasi: la *subtext research*, ovvero la ricerca nel contesto, la scoperta di *small data*, intesi come piccoli indizi, lo *small mining*, nella quale si collegano tra loro gli indizi trovati in precedenza e, infine, la fase di *concept*, nella quale gli indizi trovati vengono ricollegati a delle possibili soluzioni. Mi ha molto colpito l’esempio che ha riportato l’autore del suo viaggio in America e del lavoro che ha svolto per il supermercato Lowes, un vecchio supermercato con grandi potenzialità, ma poco frequentato, il lavoro è iniziato con uno studio profondo degli americani, non tanto soffermandosi sui *big data*, ma soprattutto sugli *small data*, osservando che una frase ricorrente nella vita di questa civiltà era “per la vostra sicurezza”, che nelle città dell’USA non c’erano piazze, emergeva, quindi, una mancanza di comunità, “*alle donne non dava fastidio passare molto tempo in macchina, quanto piuttosto abbandonare la rete di sicurezza rappresentata dal a casa*”, in questo modo Lindstrom ci

⁴ Lindstrom M. (2016), *Small Data. I piccoli indizi che svelano i grandi trend*, Ulrico Hoepli, Milano

fa capire quanto effettivamente poco si sentissero liberi gli americani e così decise di creare in quel supermercato la loro “zona libera”.

Iniziò a optare per forme rettangolari all’interno del negozio, perché gli angoli retti appaiono agli occhi del consumatore medio americano meno familiari, così anche le torte divennero quadrate, modificò, poi, il reparto del pollo arrosto ispirandosi al film “Ritorno al futuro”, un film che probabilmente ogni adulto nella propria adolescenza ha visto e con l’aiuto della dirigenza di Lowes preparò un copione da far recitare a due dipendenti, il primo indossando un cappello da pollo in testa e occupandosi del banco del pollo arrosto e il secondo, l’antagonista, il responsabile della salumeria e fu così che non solo questo supermercato vendeva più polli e salsicce, ma vendeva di più di tutto.

“Se mi chiedessero di riassumere in una sola frase il senso ultimo del nostro intervento in Lowes, è questa: abbiamo dato ai clienti, in maggioranza persone di mezz’età o anziane, la libertà di essere sé stessi e di tornare bambini”, questo è ciò che Martin Lindstrom cerca di fare, dare ai consumatori ciò che vogliono, ma che non sanno di volere, perché più un cliente si sente coccolato e speciale, più il valore generato si incrementa e questo si traduce in aumento di profitto per l’azienda.

Come abbiamo più volte detto ci sono diverse tipologie di consumatori ed è necessario riconoscerli per instaurare con loro la relazione più adeguata, Kotler in *“Principi di Marketing”*⁵, distingue quattro classi: *Butterfly*, definiti così perché come questo insetto svolazzano su tanti fiori diversi, senza mai prediligere uno solo; *Estranei*, coloro che non sono interessati per niente al prodotto offerto; *Veri amici*, sono i clienti fedeli, che con costanza acquistano il prodotto garantendo un’alta profittabilità ed infine gli *Appiccicosi*, questi sono clienti molto fedeli, che però generano un guadagno limitato all’azienda.

Tutti questi consumatori vengono inoltre influenzati da altri fattori, che incidono sui loro desideri e quindi sull’acquisto: fattori culturali legati al paese di provenienza e all’epoca storica; fattori sociali legati alla società alla quale si appartiene e alla cerchia di persone che si frequenta; fattori personali legati alla propria età, al lavoro, alla famiglia ed infine fattori personali, che agiscono in maniera diversa sulla psiche di ogni persona e sono legati principalmente alle proprie passioni e ai propri ricordi di infanzia.

Ma oltre a tutti questi fattori che esistono da sempre e da sempre hanno influenzato il consumatore, cos’è cambiato oggi?

Grazie all’avvento di internet e dei social networks il consumatore ha molti più strumenti a propria disposizione per raccogliere informazioni, documentarsi sui prodotti, leggere recensioni di altri

⁵ Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M. (2015), *Principi di marketing*, Pearson, Milano (15^a ed.)

acquirenti, confrontare prezzi diversi per trovare l'offerta più economica ed inoltre, rispetto ad una volta, si sono sviluppate figure capaci di modificare la visione ed i pensieri dei consumatori, chiamati dalle nuove generazioni con l'appellativo di *opinion leaders/influencers*, che già in passato esistevano, (Abraham-Louis Breguet, famoso produttore francese di orologi dal 1775 si vantava di avere come primi acquirenti la regina Maria Antonietta e Napoleone Bonaparte), ma che oggi grazie ad Instagram, Facebook, Twitter restano in contatto con i propri *followers* 24 ore su 24 e condividono con loro nuove tendenze, nuovi prodotti sul mercato e possono addirittura spingere i propri fans ad acquistare qualsiasi cosa, solo per il fatto che anch'essi la posseggono.

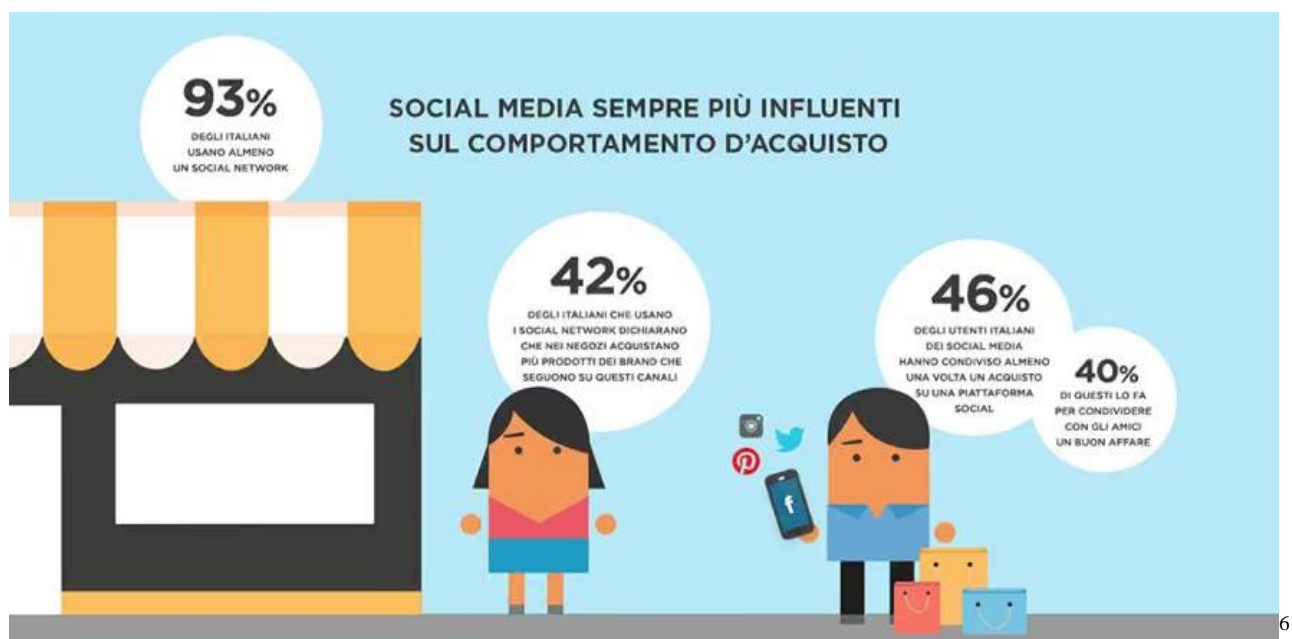


Figura 3 Dati percentuali sull'utilizzo dei social da parte dei consumatori

Netcomm, il Consorzio del Commercio Elettronico Italiano, ha effettuato una ricerca intitolata “*Il consumatore digitale allo specchio*” e ha classificato i nuovi consumatori in 8 categorie, le prime tre sono rappresentate da *offliners*: il **Tradizionalista e-Informato**, colui che acquista solo nel negozio ma prima di farlo raccoglie ogni tipo di informazione dai siti web, alta spesa, “*l'online è fondamentale: mi serve per i miei acquisti, per lo più tradizionali*”; il **Conservatore Irremovibile**, principalmente donna over 55 acquista solo in negozio fidandosi dei consigli dei commessi, media spesa, “*quando mi serve qualcosa vado in negozio e l'acquisto*” e l'**Influenzabile**, spesa bassa e poco fidelizzato, “*dell'online non mi fido troppo, preferisco lo shopping alla vecchia maniera*”.

⁶ Source: DigitasLBI (16 aprile 2014), *Shopping, l'evoluzione tra online e offline* [online], Ribo, Disponibile su <https://web.ribo.it/notizie/shopping-l-evoluzione-tra-online-e-offline> [17/06/2018]

Le altre 5 invece acquistano online più o meno abitualmente e sono: l'**Informivoro**, principalmente uomini, under 30, comprano spesso attraverso le app, hanno una spesa media alta, ma sono scarsamente fidelizzati “*prima di fare un acquisto devo essere sicuro al 100% che sia il prodotto giusto per me*”; lo **Sherlock digitale**, uomini, under 30, molto digital e *social confident*, con un’alta profittabilità, “*mi preparo all’acquisto studiando le informazioni che trovo in rete*”; il **Fast Shopper**, donne, con un’età media compresa tra i 35 e 54 anni, poco fidelizzate e bassa spesa, “*quando mi serve qualcosa vado online e l’acquisto*”; il **Look Maniac**, donne, under 24, con una buona confidenza con le tecnologie digitali e molto attive sui social, sono abbastanza fedeli ai brand e la loro spesa è leggermente inferiore alla media, “*prima di comprare devo essere certa che il prodotto soddisferà i miei gusti e quelli delle persone a cui tengo*” e il **Friend Follower**, uomini, tra i 55 e i 64 anni, poco fedeli, ma con un’alta spesa, “*mi informo online, ma poi alla fine è decisivo il parere dei miei conoscenti*”.



7

Figura 4 Classificazione delle nuove 8 tipologie di consumatore

Anche il processo di acquisto negli anni si è modificato, se prima le fasi venivano seguite dal consumatore in modo molto scrupoloso, ora a causa di eventi inaspettati o fattori influenzanti alcuni di questi passaggi vengono saltati a piedi pari. La decisione di acquisto deve superare 5 stadi: la percezione del bisogno, che può nascere da uno stimolo interno o esterno; la ricerca di informazioni; la valutazione delle alternative; l’acquisto ed infine i servizi post-vendita, ma cosa

⁷ Netcomm, MagNews (5 dicembre 2017), *Il Consumatore Digitale allo Specchio: una nuova chiave di lettura sui consumatori digitali italiani*, da una ricerca Netcomm in collaborazione con MagNews [online], Adnkronos, Disponibile su http://www.adnkronos.com/immediapress/economia-e-finanza/2017/12/05/consumatore-digitale-allo-specchio-una-ricerca-magnews-una-nuova-chiave-lettura-sui-consumatori-digitali-italiani_9XHfn1a4yfsWEDAxjgFgO.html [7/07/20]

succede se al consumatore viene dato un tempo limitato per acquistare un prodotto ad un prezzo stracciato?

È proprio questo il caso che ha decretato il successo del sito di vendite-evento *Vente-privée*, ogni *user* riceve un'email due giorni prima della vendita, dove trova scritto solo il lasso di tempo entro il quale può effettuare gli acquisti online ed il brand di riferimento che avrà quantità molto limitate, senza sapere però di quali tipi di prodotti si tratti, ma sapendo che questa offerta sarà irripetibile, cosa succede nella testa del consumatore?

Le prime tre fasi del processo vengono annullate dalla voglia irrefrenabile di cogliere questa occasione rara (data da sconti che vanno dal 40% al 70%) e si procede direttamente all'acquisto valutando in un secondo momento su cosa farne del prodotto che si ha portato a casa.

Per il consumatore diventa, quindi, molto più semplice scegliere l'alternativa più adeguata, diventa più maturo e sicuro, oltre che possedere sempre più potere d'acquisto grazie alla facile reperibilità delle informazioni ed inoltre vuole emozionarsi e sentirsi parte del mondo del brand che va ad acquistare.

1.3 Il retailer evoluto

Qui il retailer entra in gioco, con l'obiettivo di garantire al proprio cliente servizi tali da fargli vivere un'esperienza unica che aumenti il suo coinvolgimento con il brand e di conseguenza anche il valore generato.

Innanzitutto è necessario dare una definizione di canale distributivo o canale di marketing, che è l'insieme di tutti quei soggetti commerciali che si occupano di far sì che un determinato prodotto arrivi nelle mani del consumatore finale.

Esistono diverse tipologie di canale che si distinguono per il numero di intermediari presenti: il canale diretto, attraverso il quale il prodotto dal produttore arriva al cliente senza passaggi intermedi, non si presenta come un'ottima soluzione per i beni di consumo, ma privilegia quelli di origine industriale, per i quali si presentano pochi clienti con un alto ordine medio; il canale indiretto corto, dove è il dettagliante/retailer che acquista la merce dal produttore che andrà poi a rivendere al consumatore finale, utilizzato per i beni *convenience* (prodotti alimentari) nella forma della distribuzione intensiva, per gli *shopping good* (abbigliamento, cosmesi) tramite la distribuzione selettiva fino ad arrivare all'esclusività, data a pochi punti vendita, utilizzata per gli *special good* (automobili) ed infine il canale indiretto lungo, dove al retailer si aggiunge il grossista/wholesaler utilizzato per tutti quei beni di massa, diffusi tramite parecchi punti vendita dislocati sul territorio e caratterizzati da una modesta entità dell'ordine medio.

Concentrandosi ora sul negozio retail possiamo rilevare diverse realtà commerciali, che si differenziano per il retailing mix che adottano (tipologia di prodotto e servizio che offrono, localizzazione e design dello spazio, prezzo e comunicazione) e sono:

- Department store: negozi di dimensioni grandi suddivisi in reparti (uomo, donna, bambino, profumeria) che vendono molti brand diversi, diventano veri e propri templi dello shopping con centinaia di dipendenti;



Figura 5 Galeries Lafayette a Parigi

- Flagship store: rappresenta attraverso l'esposizione, il layout, la luce, lo stile il brand di riferimento;



Figura 6 Nuovo Apple Store di Milano in piazza Liberty

- Concept store: è riconducibile ad uno spazio espositivo, dove al suo interno si possono trovare una varietà di oggetti appartenenti a diverse categorie merceologiche, di marchi diversi, accomunati, però, un concetto o un'idea ben precisa che rispecchia il cliente target;



Figura 7 Concept Store di Antonio Marras a Milano

- Shop in shop: è uno spazio che viene affittato da un brand all'interno di un negozio più grande dove vengono esposti esclusivamente prodotti di quel marchio;

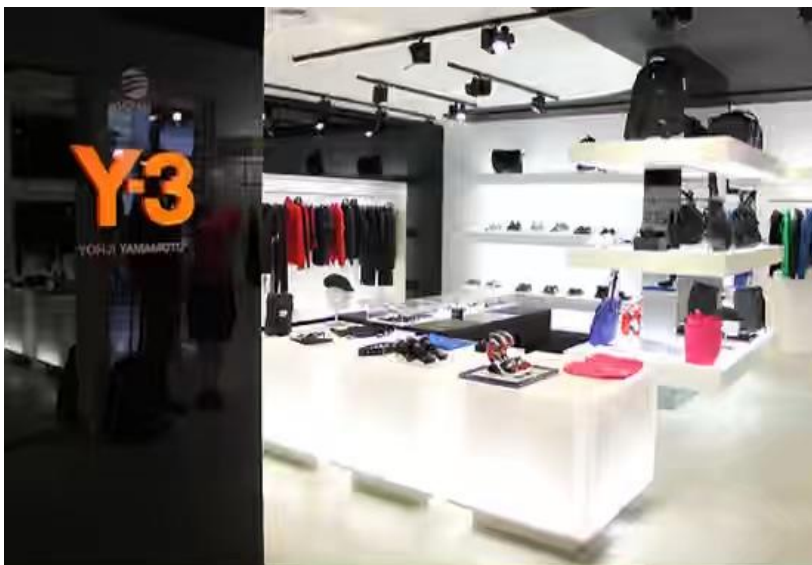


Figura 8 Corner di Y3 nel Flagship Store Mientus di Berlino

- Atelier o Boutique: un negozio elegante di alta moda, in cui spesso gli abiti sono fatti su misura;



Figura 9 Atelier di Maison Margiela a Parigi

- Negozio monomarca o multimarca: il primo è un negozio di dimensioni minori che al suo interno ospita un unico brand, il secondo, invece, è punto vendita di proprietà di un privato, specializzato nella vendita di una particolare categoria merceologica che offre diverse marche;
- Temporary shop: è uno spazio di dimensioni ridotte, posto in un luogo di grande affluenza, che è presente per un periodo di tempo limitato, spesso la sua apertura riguarda l'uscita di capsule particolari o è legata ad un evento promozionale del brand;



Figura 10 Temporary Store Vodafone nella Stazione Centrale di Milano

- Outlet: sono negozi in cui si possono trovare prodotti a prezzo scontato, generalmente appartenenti a collezioni precedenti, eccedenze di produzione, invenduti, prodotti restituiti o con piccole imperfezioni;

Come abbiamo visto, in particolare nel caso del flagship store, è essenziale creare per il cliente un luogo dove vivere appieno il mondo del brand, dove poter cogliere i valori intrinseci di esso ed è qui che entrano in gioco figure come il visual merchandising definito, da Silvia Milani nel libro “Visual merchandising e visual marketing”⁸, come “*uno strumento potente per puntare al cuore dell’acquisto, per interpretare, in maniera economicamente corretta ed efficace, questo nuovo concetto di semplicità, attraverso poche, chiare, immediate regole*”, che si occupa del design e del layout del negozio per poter amplificare al massimo la *shopping experience* del consumatore, un esempio che riportano le due autrici è il negozio “*Build a bear*” di New York, all’interno del quale il cliente può crearsi da solo il proprio orsetto di peluche, con tanto di cuoricino al suo interno e certificato di nascita creando così un’esperienza unica e completamente diversa dal tradizionale acquisto di un peluche in un negozio di giocattoli, il cliente si sente protagonista assoluto e l’obiettivo è proprio di rendere quel momento indimenticabile facendo leva sui risvolti affettivi, sul desiderio genitoriale e sulla responsabilità sociale, infatti “*Build a bear*” devolve una percentuale dei propri guadagni a progetti di beneficenza a favore dell’infanzia.

L’idea del *retail esperienziale* parte proprio da questi fattori, proponendosi di offrire dei prodotti il cui valore non è dato solamente dalla pura utilità degli stessi, quanto anche dai valori che comunicano, dalle sensazioni e dagli status che conferiscono e dall’esperienza che vivi acquistandoli. Ed è anche grazie alle emozioni che riesci a trasmettere al consumatore che quest’ultimo crea con il brand un rapporto e diventa un fedele acquirente, dagli anni 2000 hanno preso piede le *fidelity card* attraverso la quale il cliente poteva accumulare punti, ricevere sconti o premi e sentirsi privilegiato, mano a mano però, esse persero un po’ il loro fascino iniziale e vennero viste sempre di più come un qualcosa da utilizzare solo al supermercato e sempre meno vicine al mondo del fashion, così si iniziarono a diffondere nuovi modi di fidelizzare i propri clienti, un esempio tra tanti è Luisaviaroma con il suo esclusivissimo “LVR Sneakers Club”, dove solo gli iscritti possono acquistare solo online da un data precisa un particolare paio di scarpe *limited edition*

⁸ Rizzi B., Milani S. (2013), *Visual merchandising e visual marketing per punti vendita di successo*, FrancoAngeli, Milano

ed è un modo alternativo più *chic* alle semplici carte di fedeltà.

Figura 11 Home page LVR Sneakers club di Luisaviaroma

Già da queste cose emerge come negli anni il concetto di retail sia molto cambiato e sia ancora oggi in continua evoluzione e questo viene ribadito anche dalle strategie di vendita, che si stanno sempre più avvalendo dell'online

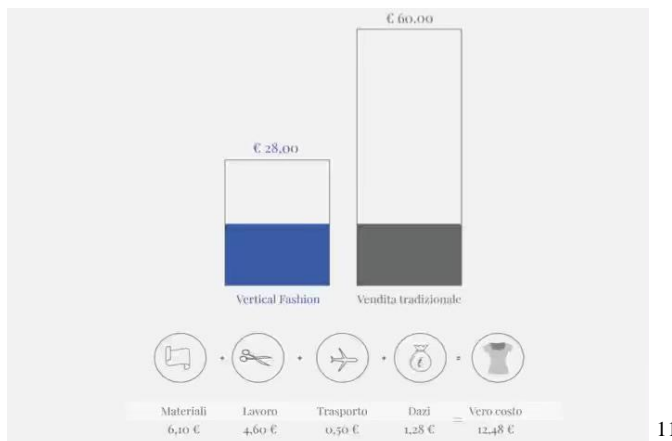
Per il retailer è necessario valutare attentamente quali canali utilizzare per interagire con il proprio target di riferimento: la scelta varia tra **canale singolo**, **multi – canale**, **cross – canale** e **omni – canale**.

- Una strategia *singlechannel* tipica del sistema di vendita tradizionale, prevede un solo canale di vendita (negozio fisico o web shop), con i vantaggi di poter ridurre così le spese relative al marketing e alla gestione di più canali diversi e poter, quindi, mantenere un vantaggio competitivo nel mercato di riferimento e gli svantaggi di avere limitate opportunità di interazione con la clientela target e di conseguenza ridurre il potenziale di vendita e limitare la crescita della *brand awareness*¹⁰, che trova terreno fertile proprio nelle diverse opportunità offerte dal digitale.

⁹ Source: www.luisaviaroma.com [26/07/2018]

¹⁰ Quando parliamo di *Brand Awareness* facciamo riferimento alla notorietà di una marca, si tratta di avere un alto indice di riconoscimento presso il consumatore

Una qualsiasi boutique che lavora prettamente con il canale di vendita offline o una qualsiasi azienda che vende solo online rientra in questa categoria, un esempio di quest'ultima è Vertical Fashion, il primo brand italiano completamente *Made in Italy*, che opera esclusivamente online e che per rendere i propri consumatori completamente informati offre per ogni prodotto uno schema dove riporta tutti i costi realmente sostenuti per quel capo finito (materiali, manodopera, markup, ecc.) e confronta il prezzo finale con quello della tradizionale vendita al dettaglio;



11

Figura 12 Schema sulla trasparenza dei prezzi di Vertical Fashion

- Una strategia *multichannel* garantisce al cliente la possibilità di acquistare mediante almeno due canali in modo parallelo (negozio fisico e *digital shop*), con i vantaggi di aumentare le probabilità che un potenziale cliente conosca l'azienda e interagisca con essa, aumentando quindi le possibili vendite ed il livello di fedeltà, il consumatore si sente più coccolato, in quanto può scegliere il metodo di acquisto che più si avvicina alle sue esigenze e di inoltre potendo diluire le vendite su due diversi canali, il negozio dipende meno dai cambiamenti della domanda e del mercato, tra gli svantaggi inevitabilmente emerge il problema delle scorte, aumenta il rischio di una doppia vendita e si raddoppiano le difficoltà del servizio clienti ed essendoci più canali risulta anche più difficile effettuare analisi sulle vendite. Un esempio può essere Armani, che possiede sia *digital* che *physical shop*;
- Una strategia *crosschannel* combina i diversi canali di vendita, il cliente può, ad esempio, acquistare online e ritirare il prodotto finale nel negozio fisico, tra i vantaggi rileviamo un'attenzione particolare al cliente e alle sue esigenze e maggior efficienza, tra gli svantaggi gli altri costi di gestione e di controllo.

¹¹ Source: www.verticalfashion.com [30/08/2018]

Tra tutti l'azienda che più si riconosce in questa categoria è Zara;

- Una strategia *omnichannel* consente al consumatore di realizzare il processo di acquisto simultaneamente, attraverso diversi canali fisici e digitali relazionati tra di loro in modo da offrire un'esperienza di acquisto integrata e dinamica, sicuramente riconosciamo tra i vantaggi la possibilità di creare per il consumatore un'esperienza fluida rimuovendo qualsiasi barriera relativa a spazio e tempo, inoltre per il negozio è utile perché consente di conoscere in maniera più approfondita il proprio cliente, in modo da coinvolgerlo meglio e mantenerlo fedele al brand e migliora la gestione del magazzino, riducendo al minimo l'eccesso di scorte, la doppia vendita ed eventuali errori di previsione, come svantaggi emerge la difficoltà di monitoraggio, e collaborazione, aumentando spesso i costi e gli sprechi ed anche in questo caso l'analisi sui numeri di vendita risulta complesso e richiede un profondo studio del sistema.

Infine un'ultima cosa alla quale un negozio deve dare la giusta importanza è il brand management, ossia l'applicazione di tecniche di marketing con lo scopo di aumentare il valore percepito da un consumatore rispetto ad un determinato prodotto o marca, ma come si misura il valore di una marca?

“Il valore di un brand è la differenza di prezzo che il consumatore è disposto a pagare per avere prodotti che si caratterizzano per l'utilizzo di una determinata marca rispetto a quanto pagherebbe per gli stessi beni senza marca” (Cappellari R., 2016), ma allo stesso tempo è dato da quanto noi ci riconosciamo in esso e nei valori e nelle persone che lo rappresentano e come questo vale per un singolo brand, vale anche per un retail, più mi sento in linea con lo stile, i prodotti e gli stessi venditori all'interno di un negozio, più mi affiderò ad esso per il mio shopping, non è forse vero che tendiamo ad andare sempre nei negozi dove c'è la commessa o il commesso che più ci è simpatico? Ovviamente questo vale principalmente quando si parla di *shopping good*, sarà diverso nel caso dell'acquisto di *convenience good*, dove fattori come la facilità di acquisto in termini di localizzazione *in primis* ed il prezzo, conterranno di più, ma anche un'azienda come Procter & Gamble, che si occupa di prodotti di consumo come detersivi, dentifrici, prodotti per la pulizia della casa, cosmetici, con la pubblicità dedicata alle mamme, nel periodo delle olimpiadi di Londra del 2012, è riuscita a trasmettere valori come l'importanza della famiglia, del sacrificio, dell'essere determinati e non arrendersi mai, che inconsciamente ha spinto le persone a preferire i loro prodotti a quelli di tante altre marche, perché essi si riconoscevano in questi valori.

2. Capitolo secondo

L'ONLINE E LA SUA EVOLUZIONE

2.1 Premessa

Come abbiamo visto il destino dell'*offline* si sta sempre più intrecciando con quello dell'*online*, stanno nascendo nuove strategie e strumenti per facilitare questa unione, ma soprattutto grazie alle nuove tecnologie Internet sta invadendo come un fiume in piena le nostre case e le nostre vite ed il retailer è costretto ad accettare questa cosa e a conviverci nel modo migliore possibile per sfruttare i vantaggi che ne derivano.

Ma quali sono questi vantaggi? E in che modo un negozio può sfruttarli?

In questo capitolo analizzeremo i pro e contro del *virtual shop*, che tipologie esistono sul mercato, che valore aggiunto può dare al negozio, supportandoci con alcuni dati statistici.

Infine presenteremo alcune novità che si stanno sviluppando in questi ultimi anni nel settore del Fashion e che stanno radicalmente cambiando la tradizionale concezione di shopping che abbiamo.

2.2 E-commerce: un'evoluzione senza fine

“Internet sta diventando la piazza del paese delle città globali di domani”, così Bill Gates esorta definendo la centralità del web nella vita di oggi.

Dal 2000 fino ad oggi i negozi retail hanno dovuto lasciare sempre più spazio al fenomeno che si è diffuso in scala mondiale: l'e-commerce

Attraverso questo *web shop* una persona può acquistare qualunque oggetto essa desideri comodamente dal pc di casa propria, ma oltre a questo quali altri vantaggi può portare effettivamente l'apertura di uno shop online?

Quando si parla nella stessa frase di e-commerce e retail la prima parola che viene in mente è CONFLITTO, soprattutto se il sito web viene gestito direttamente dalla *Maison* e non dal negozio privato, ma è davvero così?

Un punto di scontro tra i due canali è sicuramente il prezzo, molto spesso nel mondo dell'online si trovano più offerte e sconti di quanti un negoziante possa fare sullo stesso prodotto, è da qui che si sviluppa la pratica dello *showrooming*, il negozio diventa un vero e proprio showroom dove il consumatore si reca per provare il capo, scegliere la taglia più adeguata, il colore che meglio valorizza il suo volto e poi torna a casa per effettuare l'acquisto online o addirittura lo compra immediatamente dentro il negozio, dal suo smartphone entrando nell'app o nel sito web in versione

mobile e con un semplice click se lo porta a casa (m-commerce). Questa modalità di acquisto garantisce al consumatore oltre che il vantaggio di trovare un prezzo più vantaggioso, anche di ricevere comodamente il **prodotto** oppure di poter effettuare **con più facilità un reso** in caso di ripensamento.



Figura 13 Dati percentuali sull'utilizzo della pratica dello showrooming da parte dei consumatori

Un altro vantaggio che emerge è la comodità in termini di spazio e tempo, se ad esempio vivete fuori città e in periodo natalizio avete una lista immensa di regali da acquistare, ma state lavorando e non avete tanto tempo per prendere la macchina, affrontare il traffico delle metropoli e girare per negozi, colmi di persone, fino a quando non avrete completato la lista, sceglierete piuttosto di ordinare tutti i vostri regali comodamente da casa vostra, anche direttamente dallo smartphone, potendo visitare tutti i siti possibili in poco tempo e in qualsiasi orario.

Gli acquisti online, infatti, tendono ad essere più diffusi in zone al di fuori delle città o in casi, come quello sopra descritto, quando non si ha il tempo materiale per comprare un regalo e risulta molto più comodo ordinare il prodotto da casa in pochi minuti, in più senza rischiare di non trovare il modello, il colore, la taglia o il numero di scarpe desiderato.

Un altro vantaggio, infatti, è proprio la capienza del magazzino, nel retail è limitata allo spazio presente all'interno del negozio, che spesso si riduce ad essere uno sgabuzzino per

¹² Source: DigitasLBI (16 aprile 2014), *Shopping, l'evoluzione tra online e offline* [online], Ribo, Disponibile su <https://web.ribo.it/notizie/shopping-l-evoluzione-tra-online-e-offline> [17/06/2018]

lasciare spazio all'esposizione, nel *virtual shop*, invece, è illimitata.



13

Figura 14 Dati percentuali sull'utilizzo dello smartphone per l'acquisto online

L'online in termini di velocità e abbattimento delle barriere geografiche è di gran lunga superiore al retail, viene inoltre, più facile per il consumatore anche la raccolta di informazioni su un singolo prodotto per scegliere poi il sito web che mi offre l'offerta migliore (la cosiddetta "caccia al tesoro" del consumatore) grazie a recensioni o commenti lasciati da precedenti acquirenti, cosa che diverrebbe molto più difficile fatta fisicamente ricercando tra più negozi in giro per la città, o con il mero "passaparola", una pratica che nasce dalla ricerca online ed è opposta allo *showrooming*, è il *ROPO (Research Online, Purchase Offline)*, in questo caso il consumatore ricerca online tutte le informazioni sul prodotto che poi va ad acquistare offline, questa pratica è ampiamente usata quando si tratta di acquisti di un certo spessore economico (automobile, casa).

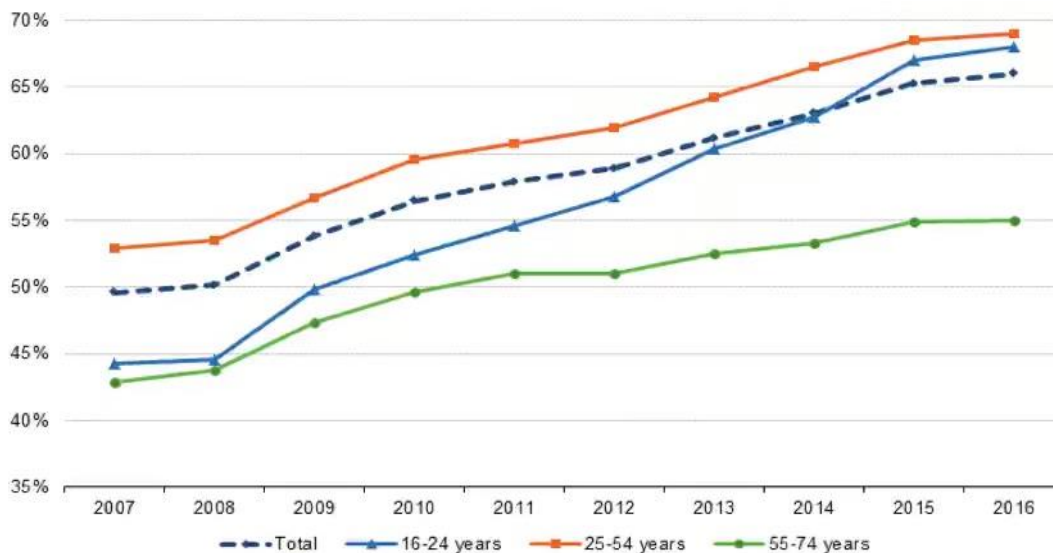
¹³ Source: DigitasLBI (16 aprile 2014), *Shopping, l'evoluzione tra online e offline* [online], Ribo, Disponibile su <https://web.ribo.it/notizie/shopping-1-evoluzione-tra-online-e-offline> [17/06/2018]



14

Figura 15 dati percentuali sull'utilizzo della pratica del ROPO

Questi sono i dati raccolti alla fine del 2016 da EUROSTAT riguardo l'andamento degli acquisti online da parte dei consumatori suddivisi in tre categorie, tra i 16-24 anni, tra i 25-54 anni e tra i 55-74 anni e chiaramente viene rilevata una crescita costante.



15

Figura 16 Quanti comprano online in Italia e in Europa

¹⁴ Source: DigitasLBI (16 aprile 2014), *Shopping, l'evoluzione tra online e offline* [online], Ribo, Disponibile su <https://web.ribo.it/notizie/shopping-l-evoluzione-tra-online-e-offline> [17/06/2018]

¹⁵ Source: Nicoli G. (21 febbraio 2017), *Quanti comprano online in Italia e in Europa? Ecco le statistiche ufficiali Eurostat* [online], Yourbiz, Disponibile su <https://www.yourbiz.it/blog/quanti-comprano-online-in-italia-e-in-europa-ecco-le-statistiche-ufficiali-eurostat> [13/06/2018]

Ma nonostante tutto ciò qual è il fattore chiave che caratterizza le realtà retail e permette loro di mantenere un posto nella vita commerciale dei consumatori?

Ho trovato questa frase di Scott Wyden Kivowitz, fotografo e blogger, che più in assoluto sintetizza questo concetto: “*Costruisci relazioni, non link*”, questo è l’asso vincente di un negozio di successo, il rapporto diretto che si crea con il venditore.

Il consumatore, infatti, per tutti quei prodotti che richiedono un elevato impegno economico o emotivo (*special good*) preferiscono tutt’ora oggi recarsi direttamente in negozio e discuterne con il commesso, ascoltare il suo parere, toccare il prodotto fisicamente, si sentono più sicuri e più protetti, perché si instaura con l’addetto alle vendite, e in più generale con il negozio, un rapporto di fiducia, che non potrà mai ricrearsi con un sito web.

Per quanto riguarda l’assistenza post-vendita, al contrario, l’online si sta sempre più avvicinando al servizio offerto dai negozi, un esempio da prendere in considerazione è il servizio clienti di Amazon, che nel caso di un qualsiasi problema con il prodotto acquistato, dà la possibilità di lasciare il numero di telefono ed essere richiamato immediatamente per presentare l’inconveniente avuto, in seguito vengono date due opzioni, sostituzione o rimborso immediato, si hanno 30 giorni per restituire il prodotto difettoso in modo gratuito, o tramite corriere su appuntamento o portando il pacco all’ufficio postale più vicino.

Mentre per quanto riguarda l’assistenza pre-vendita, essa risulta essere fondamentale per portare a termine la vendita degli *special good*, perché consente al venditore di mettere in risalto la propria conoscenza e la propria preparazione per convincere definitivamente il consumatore. È grazie al contatto che si riescono a trasferire al consumatore *skills* intangibili, che sempre di più fanno la differenza e che difficilmente si riescono a trasmettere online.

Michel Chevalier e Gérald Mazzalovo nel loro libro “*Luxury Brand Management*”¹⁶, analizzando prettamente il mondo dei prodotti di lusso, evidenziano tre motivazioni forti per le quali difficilmente un brand/negozio di questo settore favorisca un e-commerce ad un canale di vendita tradizionale come quello del negozio fisico:

1. La parola “lusso” richiama un qualcosa per pochi, infatti esso è caratterizzato da un trattamento del cliente di qualità superiore e per questo internet non è adeguato;
2. I retail di lusso propongono un’esperienza multi-sensoriale che è molto difficile ricreare sul piano virtuale;
3. I retailer hanno una forte esigenza di proteggere i distributori tradizionali delle marche.

¹⁶ Chevalier M., Mazzalovo G. (2008), *Luxury Brand Management. Una visione completa sull’identità e la gestione del settore del lusso*, FrancoAngeli, Milano

Attraverso il negozio fisico, il coinvolgimento con il brand, le emozioni, i valori intrinseci in esso vengono meglio trasmessi rispetto al *digital shop*, il concetto di *shopping experience* è alla base del retail e grazie ad esso diviene realtà, il consumatore quando entra all'interno di un negozio di un determinato brand, soprattutto quando si parla del mondo del lusso, potrebbe riconoscerlo tra altri cento attraverso le particolarità della disposizione, dell'arredamento, del profumo, dei colori e degli stessi commessi che si trovano all'interno, un esempio che mi viene in mente è il negozio di Maison Margiela in via della Spiga a Milano, dove tutti i venditori indossano un camice bianco, come fossimo in un ospedale o in qualche laboratorio chimico e tutto intorno regnava un atmosfera magica, dai libri incastonati nelle pareti verniciati di bianco, dal profumo presente, dalla disposizione dei capi e dal modo in cui venivi accolto, queste emozioni, queste sensazioni non potranno mai essere trasmesse dallo stesso shop online, nonostante esso venga curato nei minimi dettagli.



Figura 17 Store di Maison Margiela in via della Spiga a Milano



Figura 18 Home page del sito web di Maison Margiela

¹⁷ Source: www.maisonmargiela.com [01/08/2018]

Esistono varie tipologie di e-commerce: i *pure players*, sono aziende che operano solo nell'online, come Yoox, MyTheresa, Matchesfashion, Net-a-Porter e alle quali i brand si affidano per vendere sul mercato virtuale il loro prodotto, evitando la gestione diretta dell'online; i siti ufficiali, sono *web shop* aperti direttamente dal brand che vengono gestiti dalla *Maison*, all'interno dei quali vengono venduti prodotti, anche di più categorie merceologiche, ma della stessa azienda, Armani, Gucci, Luisaviaroma, Zara, H&M e le *online fashion retail platform*, che permettono al negozio di avere una vetrina digitale su tutto il mondo, una tra queste, molto diffusa anche in Italia, è Farfetch.

2.3 Novità del settore

Con l'evoluzione continua di internet, dell'e-commerce e della tecnologia si sono sviluppati dei modi alternativi e originali da una parte per cercare di sopperire a tutte quelle mancanze che l'acquisto online inevitabilmente ha, dall'altra per migliorare il retail fisico.

Una tra le cose più importanti nel momento in cui si acquista un vestito è poter vedere come ti sta addosso prima di portarlo a casa, ma se lo trovo online come posso fare?

Negli ultimi anni sono nate alcune applicazioni che permettono (nei limiti della situazione) di provare virtualmente gli abiti:

- ***Fitte***: un'app di *sizing* creata dai due ingegneri Charles Nouboué (28 anni) e Gaétan Rougevin-Baville (28 anni), che permette ai clienti di provare gli indumenti in tempo reale grazie alla tecnologia 3D, basta inserire la propria altezza e scattare quattro fotografie del proprio corpo da diverse angolazioni e automaticamente si creerà il vostro avatar per la prova virtuale degli abiti;
- ***DressingRoom***: è un camerino virtuale ideato da Gap e Google, dove è possibile provare i vestiti grazie alla realtà aumentata, per il momento è possibile scegliere solo tra dieci diverse tipologie di corporatura, ma Gap ha anche annunciato di essere a lavoro per realizzare un'esperienza ancora più realistica, in modo da riprodurre fedelmente il modo in cui i tessuti si tirano, sformano o calzano sui diversi corpi;
- ***Fits.me virtual fitting room***: un'app lanciata dalla compagnia estone Fits.me ed ora acquistata dalla compagnia giapponese Rakuten, mette a disposizione dei manichini robotici virtuali che si adattano ad ogni corpo femminile, a cui è possibile far indossare il modello scelto;

- **Bodymetrics**: è un'app che consente di provare i vestiti in modo virtuale, richiede di andare una volta in negozio per farsi scannerizzare il corpo e poi utilizzare sé stessi come avatar per indossare gli abiti;
- **Amazon's AR mirror**: è uno specchio virtuale che si trova all'interno dei negozi e ti permette di provare diversi outfits in diverse location, una fotocamera scannerizza il tuo corpo e lo riflette sul pannello, così puoi, ad esempio, proiettarti in una spiaggia con indosso un abito e camminare per vedere come ti sta.

Anche il servizio che ti offre il personal shopper in negozio ora puoi averlo anche online, l'azienda della catena di department store americana Nordstrom, ha sviluppato questo servizio chiamato **Trunk Club** che ha base a Chicago, dove ogni consumatore lavora con uno specialista che sceglie accuratamente per lui un pacchetto di capi, sulla base di un questionario personalizzato che era stato fatto precedentemente al cliente e glielo manda direttamente a casa sua, l'acquirente poi può provarli e può eventualmente restituire gratuitamente tutti o alcuni dei capi.

Altre novità del settore riguardano modi alternativi di acquisto dei prodotti, ad esempio grazie a Facebook, con l'aggiornamento di **Messenger Platform**, le aziende potranno vendere direttamente all'interno della chat per mezzo del nuovo pulsante "Compra ora", senza dover costringere gli utenti ad uscire dall'applicazione. I pagamenti verranno integrati nei messaggi, semplicemente connettendo il proprio account Messenger alla carta di credito, inoltre i chat bot, ovvero veri e propri assistenti virtuali utili ad "automatizzare" la conversazione con i clienti, pur mantenendola il più naturale possibile, guideranno e renderanno più fluido il processo di acquisto. Cosa che da anni già esisteva in Cina con **WeChat** (o *Weixin*), che non si può più definire semplicemente un'applicazione di messaggistica, ma è un aggregatore di app, ossia una piattaforma che può fare tutto, si possono comprare biglietti aerei o di treni, prenotare una camera d'albergo, chiamare un taxi, noleggiare una bicicletta, acquistare biglietti del cinema, pagare le bollette, ricaricare il credito del cellulare, fissare un appuntamento dal medico, ordinare del cibo, consultare il calendario, controllare il conto in banca, trasferire denaro ed effettuare pagamenti.

Ed infine Zara ha aperto in Galleria Vittorio Emanuele a Milano un pop-up store per lo shopping online, all'interno del quale il cliente si può recare, come in uno showroom, a visionare la collezione, per poi poterla acquistare solo online tramite i dispositivi mobili dello staff e riceverla direttamente a casa propria.

3. Capitolo terzo

L'OMNICALITÀ

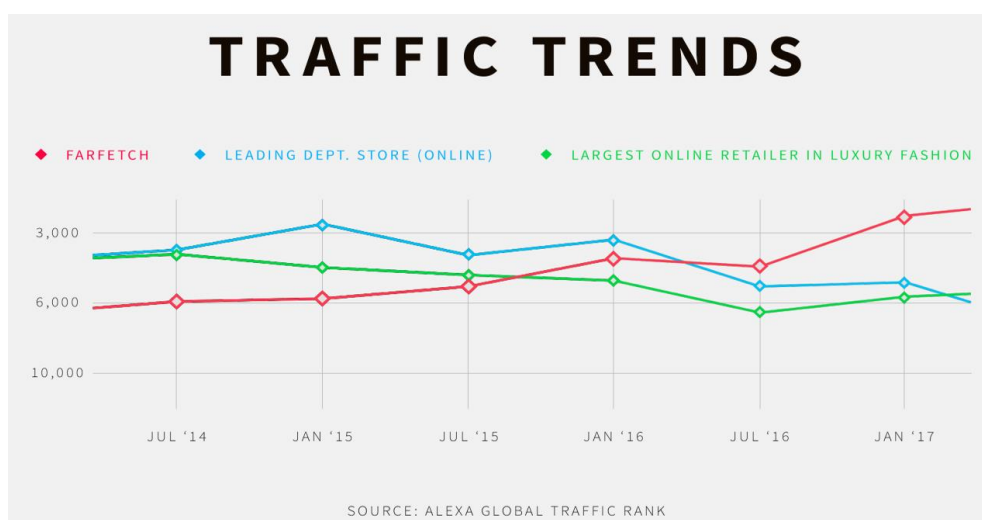
3.1 Premessa

Inizieremo questo capitolo con una prima parte dove verrà presentata questa piattaforma denominata Farfetch, illustrando pro e contro di essa, come funziona e quali sono gli obiettivi che essa si sta prefiggendo, facendo emergere sempre di più come le due realtà, fisica e digitale, si stanno sempre più affiancando per collaborare insieme per un risultato migliore e come un negozio che adotti questo sistema di vendita online entri nell'ottica dell'approccio omnicanale.

Nella seconda parte, invece, approfondiremo la teoria dell'omnicanalità, mostrando quanto l'integrazione tra online e offline sia una realtà di successo, ponendo una particolare attenzione agli elementi di base per poter costruire uno store omnicanale dando prova, infine, del suo trionfo.

3.2 Farfetch: a new way to shop for fashion

Farfetch è una piattaforma online per brand di lusso con più di 700 negozi di tutto il mondo, nata nel 2007 da un'idea dell'imprenditore portoghese José Neves, inizialmente è nata con l'idea di offrire un business online alle boutique, dando loro la possibilità di essere presenti nel mercato mondiale con i loro prodotti, ma da un paio d'anni ha ampliato il suo raggio d'azione ai marchi, che oggi sono circa 200 (uno tra i primi è stato Gucci).



18

Figura 19 Andamento degli acquisti suddiviso su tre canali di vendita

¹⁸ Source: Alexa global [23/06/2018]

Ha sede a Londra, possiede siti web e app disponibili in dieci lingue, uffici in undici città diverse, più di 2000 impiegati e ha chiuso il 2016 con 547 milioni di sterline di merce venduta (+84%) e 151 milioni di sterline di ricavi, considerando un ordine medio di 700 sterline¹⁹.

“Il nostro programma di investimento è disegnato per supportare gli ambiziosi piani di crescita della compagnia – sono le parole del fondatore e CEO che si leggono su *Business Insider* e che riporta Pambianco – e durante l’anno ci siamo focalizzati sulla tecnologia, così come sull’acquisizione di nuovi clienti e sul reclutamento di nuove risorse per supportare la nostra crescita”. Abbiamo delle basi solide e continueremo ad investire e ad accrescere il nostro business, in quanto stiamo costruendo la miglior piattaforma tecnologica per l’industria del lusso”.²⁰

Nel futuro di Farfetch, vi è lo “*Store of the future*”, una nuova sede a Lisbona e un’altra a Los Angeles per la fine del 2018, inoltre all’inizio di febbraio ha instaurato una partnership con Chalhoub Group, uno dei principali player della distribuzione di *Luxury goods* nel Medio Oriente e il prossimo step sarà l’approdo in Borsa.

“Abbiamo colmato, e con successo, il gap tra online e offline – queste sono le parole di José Neves riportate da *Ilsole24ore* - e abbiamo celebrato le boutique indipendenti offrendo loro una piattaforma globale attraverso cui vendere, in competizione con i big player dell’e-commerce”.²¹

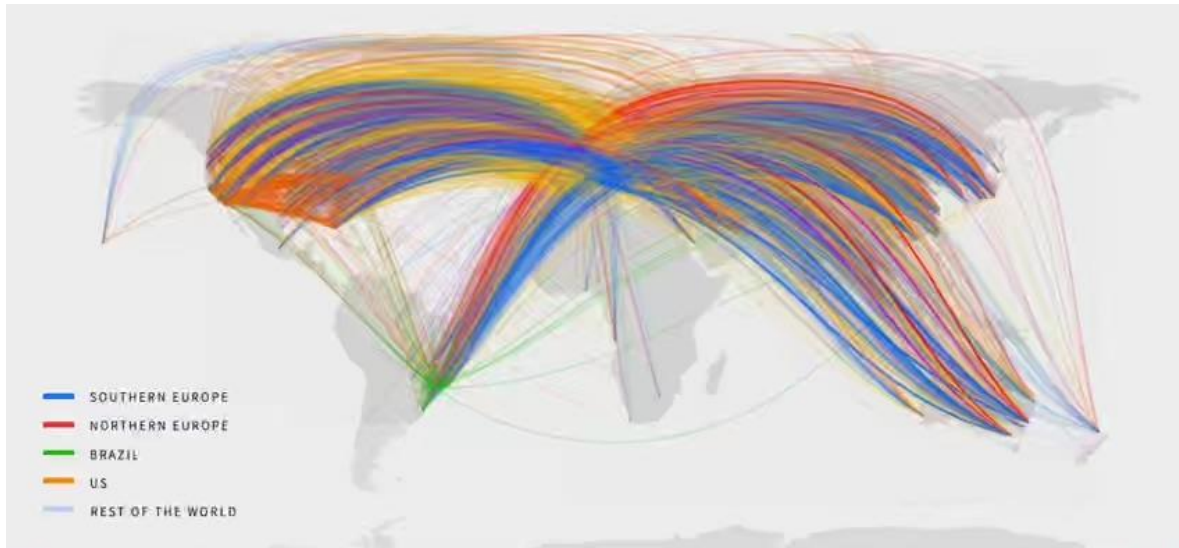


Figura 20 Raggio di azione a livello mondiale di Farfetch

¹⁹ *Ilsole24ore* (20 agosto 2018), *Farfetch pronto per la quotazione a New York* [online], *Ilsole24ore*, Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2018-08-20/farfetch-pronto-la-quotazione-new-york-133905.shtml?uuid=AE3nOxcF> [24/08/2018]

²⁰ *Pambianconews* (15 novembre 2017), *Farfetch fatturato 2016 a 151 mln £ (+74%)* [online], *Pambianconews*, Disponibile su <https://www.pambianconews.com/2017/11/15/farfetch-fatturato-2016-a-151-mln-74-224944/> [19/07/2018]

²¹ Casadei M. (20 maggio 2016), *Le boutique italiane sono il cuore pulsante di Farfetch che punta a 800 milioni nel 2016* [online], *Ilsole24ore*, Disponibile su <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-05-20/le-boutique-italiane-sono-cuore-pulsante-farfetch-che-punta-800-milioni-2016--123951.shtml?uuid=ADIPK7L> [23/07/2018]

Ma esattamente come funziona Farfetch?

I negozi interessati ad avere uno spazio nel mercato globale creano un vero e proprio contratto con la società dove vengono stabiliti i termini generali, quali brand del retail possono entrare a farne parte, la percentuale di commissioni che deve essere data a Farfetch e altre condizioni molto restrittive sullo stock, sui capi o prezzi sbagliati, sui tempi di spedizione, soprattutto a quest'ultimo punto viene data una particolare attenzione, perché una delle variabili chiave è proprio la velocità di consegna, che avviene mediamente nell'arco delle 24 ore successive all'ordine in tutto il mondo, insieme ad un'ottima gestione politica dei resi, il capo può essere restituito fino ad 1 mese dopo gratuitamente ed in più offre un ampio assortimento, oltre 2000 designers disponibili.

Sul sito viene pubblicato lo stock presente all'interno del negozio, con taglie e colori disponibili, fotografie, descrizioni e tempi di consegna, l'ordine può essere effettuato in tutto il mondo a qualunque ora del giorno e della notte, ogni mattina un gestionale, chiamato "Storm", installato sul computer del negozio, viene aggiornato così da mostrare gli ordini ricevuti, questi devono essere evasi nel minor tempo possibile per ottenere degli incentivi, quindi il capo ordinato viene impacchettato con il *packaging* fornito da Farfetch con l'aggiunta di un *tag di sicurezza*, utile nel momento in cui la merce volesse essere restituita dall'acquirente, così da dimostrare la sua integrità, tutti i documenti utili per la spedizione e per il cliente vengono direttamente stampati dal gestionale in tre copie, una da conservare all'interno del negozio come storico e due da lasciare dentro il pacco, infine quando il pacco è pronto viene emesso lo scontrino e quindi contabilizzata a vendita, ad un orario prestabilito il corriere si reca nel negozio e ritira l'ordine, che poi nell'arco delle 24 ore verrà consegnato al cliente finale.



Figura 21 Tag di sicurezza di Farfetch



Figura 22 Packaging di Farfetch

Qui di seguito ci sono le norme che regolano ritardi, capi fallati o errori commessi dal negozio:

Obiettivo	Periodo	Parametro	Incentivo
Velocità di Spedizione	Per Prodotto	Meno di 24 Ore Lavorative	Il Retailer non paga il packaging di Farfetch (esclusi i costi di spedizione del packaging stesso al venditore) rispetto al suddetto ordine (il voto del cliente per questo deve essere più di 4.5)
		Tra 24 e 48 Ore Lavorative	Nessun Incentivo
		Oltre le 48 ore lavorative	Il Retailer paga il free shipping del cliente
Nessuno Stock	Il totale dei prodotti per il mese precedente	Meno del 0,75% dei prodotti totali	Farfetch rinuncia al contributo del Free Return e al Retailer vengono addebitati i voucher da 10€ emessi
		Tra 0,75% e 3% del totale dei prodotti	Al Retailer vengono addebitati i voucher da 10€ emessi
		Oltre i 3%	Al Retailer vengono addebitati i voucher da 10€ emessi per i primi 3%, poi viene addebitato il 10% del valore dell'ordine per ogni prodotto non a stock oltre il 3%
		Periodo di Saldo	La soglia si alza al 4% (il periodo di saldo va comunicato a Farfetch)
Prezzo Sbagliato	Per Prodotto	Meno del 30%	Il cliente paga il prezzo iniziale (quello sbagliato) se più basso
		Più del 30%	Il cliente riceve uno sconto del 20% sul prezzo corretto, o il diritto di cancellazione
Capo Sbagliato	Per Prodotto	N/A	Al cliente viene offerto il 10% sul prossimo ordine

Figura 23 Politica di gestione degli ordini e degli eventuali errori commessi dalle boutique

Ogni qual volta il servizio al cliente non è impeccabile, quest'ultimo riceve uno sconto da utilizzare durante il suo prossimo acquisto e questo buono viene pagato direttamente dal negozio come una sorta di "multa", questa penalità, in realtà, non è sempre uguale, ma dipende dalla performance che il negozio ha avuto nell'ultimo periodo e diventa quindi difficile per i negozianti calcolarla.



Collaborazione esclusiva con Gucci che permette la consegna del capo in 90 minuti e disponibile in dieci città: London, Paris, Madrid, Milan, New York City, Los Angeles, Miami, Dubai, Tokyo, São Paulo.

Figura 24 Pubblicità della collaborazione con Gucci per la consegna in 90 minuti

I vantaggi che hanno le boutique sono certamente la possibilità di essere visibili in tutto il mondo e quindi di aumentare le proprie vendite, per alcuni store addirittura la metà del loro fatturato è stato raggiunto da Farfetch, la possibilità di aumentare il loro indice di conoscibilità, di offrire al proprio cliente un servizio aggiuntivo e apparire come uno store innovativo, ma allo stesso tempo presenta degli svantaggi legati ai costi di gestione di questo servizio, ai costi legati alla formazione necessaria per saper usare il software di riferimento, al problema dei resi, spesso le persone tendono ad acquistare dello stesso capo più taglie diverse così poi da provarlo comodamente a casa e restituire gratuitamente entro 2 settimane la taglia non adeguata, questo è un enorme servizio per il cliente, ma risulta essere meno vantaggioso per il negozio, perché nel momento in cui l'ordine viene evaso, la vendita viene immediatamente contabilizzata, facciamo un esempio: un cliente acquista due t-shirt completamente identiche che differiscono solo di una taglia, il negoziante avrà già il sospetto di un reso, ma deve comunque evadere lo scontrino per entrambe, nel momento in cui una delle due viene resa il retailer è costretto ad annullare la vendita e a ridurre il fatturato, quindi se a fine mese il negozio è in positivo, potrebbe succedere che il giorno seguente arrivino tanti resi quante le vendite effettuate così da annullare il guadagno fatto, se non addirittura andare in negativo, spesso infatti i resi sono pari se non maggiori alle vendite fatte ed infine un ultimo svantaggio, sempre legato ai costi, è il dover spedire, a carico del negozio, tutti i capi che vogliono essere venduti online in Portogallo per poter essere fotografati, in tutte le loro varianti, dal centro di raccolta di Farfetch, per un massimo di 50 capi per slot e questa oltre ad essere una spesa molto esosa per il retailer ha anche il problema di non poter avere in casa la merce per un determinato periodo.

Bisogna fare bene i propri conti: il gioco vale la candela?

3.3 Teoria dell'omnicanalità: elementi essenziali per uno store omnicanale

“Il prossimo orizzonte sarà l'integrazione profonda tra mondo fisico e mondo interattivo. Il futuro dell'online è offline” così esorta Cyriac Roeding, imprenditore tedesco della Silicon Valley, oggi l'idea di integrazione tra negozio fisico e negozio virtuale sta sempre più prendendo piede, anche grazie alle moderne tecnologie e a una mentalità che sta cambiando.

Le due tipologie non sono in concorrenza, ma devono lavorare in maniera integrata per darsi supporto a vicenda, pur mantenendo vive le proprie differenze in modo da intercettare target differenti ed espandere in questo modo la clientela, si devono, quindi, attuare

politiche che favoriscano entrambi i tipi di punto vendita con le loro peculiarità, mettendo a disposizione del cliente opzioni nuove e integrate.

I consumatori che integrano nel processo di acquisto l'online e l'offline sono sempre più frequenti, il nuovo compito di chi vende è, infatti, proprio quello di facilitare tali comportamenti.

“Le aziende stanno iniziando a cogliere l'importanza di aprire nuovi canali di contatto con i propri clienti, ma si tratta di iniziative che vanno ad aggiungersi una all'altra. L'approccio più corretto oggi, e in questo senso il sistema dell'offerta di prodotti e soluzioni tecnologiche in quest'ambito deve essere protagonista, è mettere il proprio interlocutore di business al centro e permettergli di passare da un touchpoint all'altro a suo piacimento. È arrivato il momento in cui l'azienda, proprio per assicurare un'esperienza fluida tra i canali di contatto, deve abbattere i silos interni e condividere i dati” così ha dichiarato Marta Valsecchi, Direttore dell'Osservatorio *Omnichannel Customer Experience* della School of Management del Politecnico di Milano, quindi è importante che l'intera azienda venga coinvolta e che ogni ASA²² operi in modo coordinato con le altre.

Ciò che bisogna fare è passare da un approccio puramente multicanale, nel quale il canale online e quello offline operano in modo indipendente, ad uno omnicanale, nel quale i vari canali di vendita operano con processi di *fulfillment* integrati per fornire continuità di esperienza di acquisto.

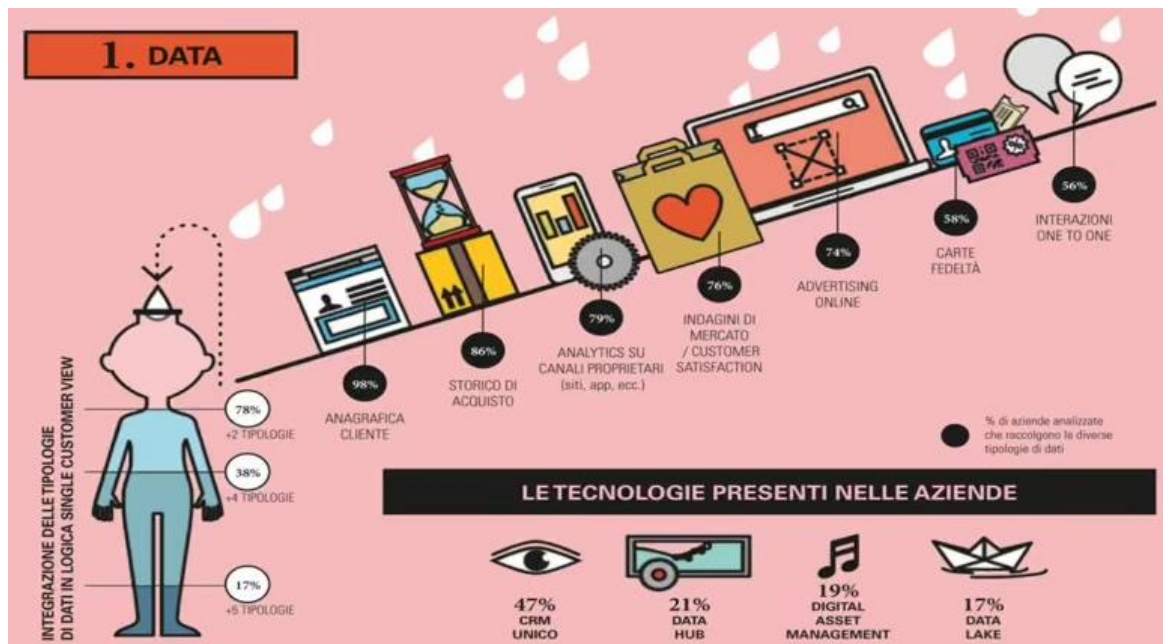
Jean-Noel Kapferer nel suo libro *“Kapferer on Luxury”* utilizza questo bellissimo proverbio per associare l'adattamento alla tecnologia ad un processo naturale, come è quello di imparare a nuotare: *“quando vivi vicino al mare, invece di costruire un grosso muro, sarebbe meglio che imparassi a nuotare”*²³, i retailer di oggi devono imparare a gestire questi nuovi sistemi, invece di respingerli, il canale online non deve essere più visto come un nemico, ma piuttosto come un supporto che semplifica il lavoro dei retail raccogliendo velocemente una grande quantità di informazioni.

Vediamo innanzitutto di analizzare su quali fondamenta si basa la teoria dell'omnicanalità e per farlo ci viene in aiuto l'osservatorio *omnichannel customer experience* di Milano, che rileva tre pilastri:

²² ASA: Area Strategica d'Affari, si intende un sottoinsieme dell'impresa coincidente con un business specifico in grado, se scorporato dall'azienda, di sopravvivere autonomamente.

²³ Kapferer J.-N. (2015), *Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow yet Remain Rare*, Kogan Page, Londra – Philadelphia (PA)

- DATA, provenienti dall'ERP, dai negozi, dal CRM, dall'azienda, sono essenziali per un approccio di questo tipo, la loro raccolta, organizzazione e infine distribuzione deve essere gestita ad hoc per poter effettuare una *big data analysis*, ossia una sorta di “pulizia” dei dati per renderli utili per studiare la propria clientela.
È importante in questa fase l'utilizzo intelligente e combinato della pubblicità tradizionale, di quella digitale e dell'interazione con il cliente direttamente in negozio;



24

Figura 25 Dati percentuali sulla suddivisione di raccolta dati sui consumatori

- INSIGHT, in psicologia viene definita come la percezione netta e immediata di fatti esterni o interni, nella strategia omnicanale è la capacità di riuscire a raccogliere dati aggiuntivi rispetto a quelli anagrafici e di contatto e di riuscire a tracciare il cosiddetto *customer journey*, ossia l'itinerario che il cliente percorre quando instaura una relazione con un negozio nel tempo e nei diversi “ambienti” di contatto, sia offline che online.
Nella ricerca effettuata dall'osservatorio è emerso che le aziende omnicanali (**Stategist**) sono solo il 10% del totale, mentre quelle che risultano poco o quasi per nulla attive (**Starter**) sono circa il 48%, tra questi due estremi si trovano i **Data first** (8%), che applicano la lettura integrata delle informazioni, ma ancora non integrano tutti i *touchpoint*

²⁴ Source: Mazzani C. (28 dicembre 2017), *Omnicanalità tecnologie e processi per assicurare continuità al rapporto impresa-cliente [online]*, Zerounoweb, Disponibile su <https://www.zerounoweb.it/mobility/omnicanalita-tecnologie-e-processi-per-assicurare-continuita-al-rapporto-impresa-cliente/> [10/06/2018]

presenti ed infine i **Quick Winner** (34%), che hanno scarsa capacità di integrazione dei dati, ma al contrario dei precedenti riescono bene a lavorare in modo simultaneo sui canali;

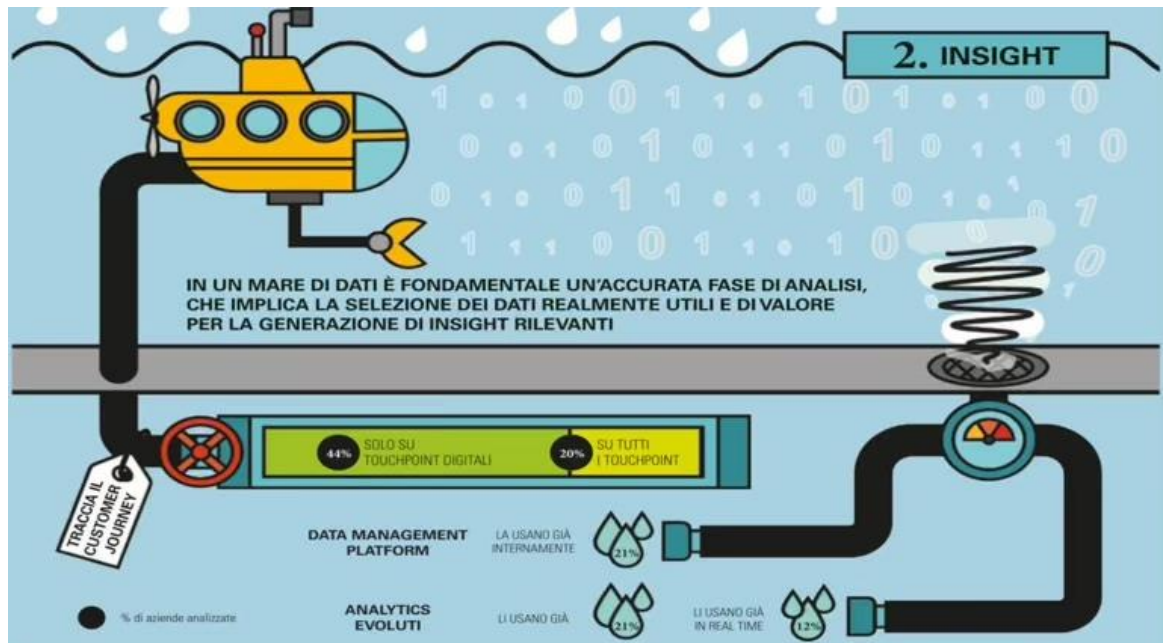


Figura 26 Dati percentuali su aziende che utilizzano diversi processi di analisi dati

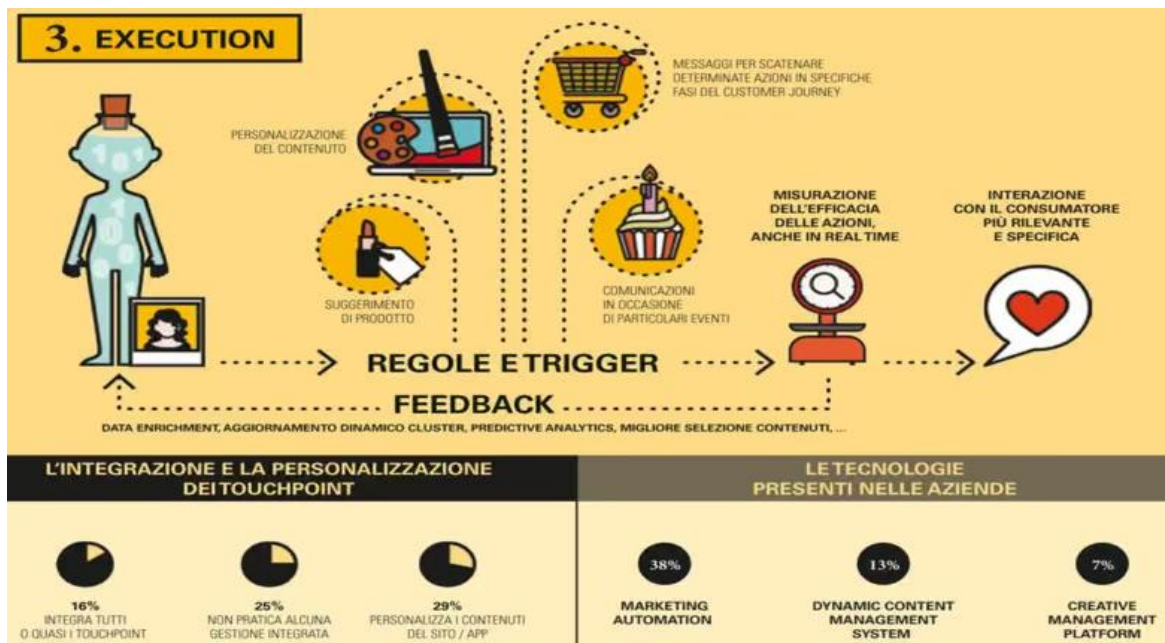
- EXECUTION, ad oggi il 47% delle aziende dispone di un CRM unico per tutti i dati sull'anagrafica dei clienti, mentre il 36% ha intenzione di implementarlo. Il 21% utilizza un *Data Hub*, che ti dà la possibilità di integrare dati di diversa natura provenienti da più fonti, mentre il 17% delle aziende ha adottato un *Data Lake*, per avere la possibilità di trasferire dati diversi in un unico sistema, senza doverli armonizzare prima.

Il problema è che la fase di generazione di *insight* si deve avvalere di strumenti di analisi dati più evoluti e solo il 21% del campione ad oggi li utilizza, mentre il 38% si è dotato di soluzioni di *Marketing Automation*, un software che permette di automatizzare alcune attività ripetitive di marketing.

La soluzione sarebbe adottare delle piattaforme di *Digital asset management* che consentono in modo rapido l'organizzazione di vari contenuti, uno tra gli esempi più rilevanti è *Thron*, una piattaforma cloud che permette alle aziende di centralizzare in un unico luogo tutti i contenuti digitali utilizzati per comunicare sia all'interno che all'esterno e poterli

²⁵Source: Mazzani C. (28 dicembre 2017), *Omnicanalità tecnologie e processi per assicurare continuità al rapporto impresa-cliente [online]*, Zerounoweb, Disponibile su <https://www.zerounoweb.it/mobility/omnicanalita-tecnologie-e-processi-per-assicurare-continuita-al-rapporto-impresa-cliente/> [10/06/2018]

poi distribuire su qualunque canale.



26

Figura 27 Dati percentuali sull'utilizzo di particolari tecnologie e metodi di integrazione di diversi touchpoint nelle aziende

I vantaggi di questo tipo di approccio sono certamente una definizione più precisa del profilo demografico, psicografico e comportamentale del cliente con un conseguente miglioramento del *targeting*, l'abbattimento delle barriere temporali e geografiche, la creazione di relazioni più profonde con i clienti ed il conseguente aumento del numero di vendite e dell'ordine medio, è anche vero che dalla parte opposta, le aspettative crescono, i clienti si aspettano di ricevere lo stesso trattamento in termini di attenzione e *caring* in tutti i canali presenti e se questo non avviene si rischia di compromettere in modo permanente la credibilità dell'azienda, provocando una sensazione di delusione.

Un altro svantaggio, dovuto alla natura umana che tende inevitabilmente ad essere scettica di fronte ai cambiamenti, sarà la diffidenza da parte degli addetti alla vendita e la stessa incapacità o scarsa volontà di investire nella formazione interna, da parte del negozio, oltre ad un ritorno di tipo economico più lungo.

Un esempio di *omnichannel store* è Macy's, una nota catena di grande distribuzione statunitense, che ha rimodernato completamente l'esperienza di shopping per i propri utenti.

²⁶ Source: Mazzani C. (28 dicembre 2017), *Omnicanalità tecnologie e processi per assicurare continuità al rapporto impresa-cliente [online]*, Zerounoweb, Disponibile su <https://www.zerounoweb.it/mobility/omnicanalita-tecnologie-e-processi-per-assicurare-continuita-al-rapporto-impresa-cliente/> [10/06/2018]

Il noto brand fashion offre un sito web di semplice e immediato utilizzo, app per smartphone e per i diversi dispositivi e alcune funzionalità in-store che i competitor non hanno ancora messo in campo, ad esempio, scansionando i codici dei prodotti presenti nei negozi, gli utenti riceveranno aggiornamenti in tempo reale rispetto a sconti, offerte e promo di quegli articoli, o semplicemente quando essi ritorneranno *in stock*, oltre ad avere la possibilità di ordinare online e ritirare la merce in negozio gratuitamente, potendo seguire il tracking del proprio ordine direttamente dal proprio profilo sull'app, sono presenti chat live per avere consigli dallo staff e avere risposte a qualsiasi vostro quesito ed inoltre sfruttare l'ossessione dei giovani per i social networks lanciando un programma *ad hoc* per trasformare i propri lavoratori in veri e propri influencer: il *Macy's Style Crew*, è partito lo scorso autunno con una versione beta, che includeva appena una ventina di persone, per poi espandersi fino a raccoglierne oltre 300.

Questi *ambassador*, condividono sui propri social i prodotti e i servizi offerti da Macy's, collegandoli alla propria vita quotidiana, proprio come dei veri *influencer*, inoltre sulla piattaforma digitale della catena, questi profili realizzano e pubblicano dei video tematici, che riguardano tanto se stessi, quanto il mondo firmato Macy's, creando così un *engagement*²⁷ personalizzato.

Un dipendente appassionato di escursioni, per esempio, ha caricato l'ultima sua avventura sulle colline di Los Angeles, indossando capi sportivi acquistabili direttamente, grazie a dei link dedicati, su Macys.com e per ogni acquisto andato a buon fine, il dipendente riceverà una parte dei profitti sulla vendita di quanto sponsorizzato, così da ottenere un coinvolgimento anche da parte dello staff.



Figura 28 Macy's Style Crew

²⁷ *Engagement*: è la capacità di un prodotto (un marchio, un blog, un applicativo) di creare relazioni solide e durature con i propri utenti, stabilendo un legame tra il marchio e il consumatore

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

CONCLUSIONE

In questo mondo sempre più digitale, nel quale i camerini vengono sostituiti da schermi multimediali, i personal shopper da *virtual shopper* e i prodotti ci vengono consegnati tramite droni direttamente a casa, la mossa vincente del retailer deve essere l'utilizzo di una strategia omnicanale per garantire al proprio cliente un servizio sempre impeccabile e di alta qualità.

Il blog ALFACOD²⁸ riprende in modo sintetico le 10 profezie di Doug Stephens, fondatore del blog "*Retail Prophet*" e autore di "*The Retail Revival: Re-Imagining business for the New Age of Consumerism*", che pubblicò nel 2013 e che nell'arco di dieci anni, a suo parere, si sarebbero realizzate nel mondo del retail ed in effetti sta succedendo proprio questo:

1. Nuovi metodi per l'analisi del consumatore - "*Neurobiologi tedeschi stanno mappando le onde cerebrali in risposta al prezzo del prodotto per scoprire come il cervello umano percepisce i prezzi e il valore*" - scrive Stephens - "*I retailer hanno ora opportunità senza precedenti di utilizzare la tecnologia e i dati e favorire la comprensione del consumatore (non su ciò che egli dice di voler fare, ma su quello che realmente fa)*".

Il *neuro marketing*²⁹ già da parecchi anni rileva l'attività cerebrale attraverso metodi come l'elettroencefalografia e la risonanza elettromagnetica, per scoprire le reali reazioni cognitive-emozionali di una persona.

2. Consegna in 1 giorno (o poche ore) - "*Per competere nella vendita al dettaglio on-line, i negozi potrebbero iniziare ad usare le loro posizioni come centri di distribuzione*" dice Stephens.

Abbiamo visto precedentemente come Farfetch, con il suo progetto *made by Gucci*, garantisca una consegna in non oltre 90 minuti.

3. I negozi tradizionali avranno la stessa intelligenza analitica del mondo online - "*La conoscenza di chi è nel negozio, dove si muove e con quali prodotti interagisce, verrà calcolata in tempo reale*" dice Stephens. "*Quando entriamo in un negozio fisico, la nostra cronologia di navigazione ci seguirà, informando il retailer sulla nostra shopping experience*".

²⁸ www.alfacod.it, IL FUTURO DEL RETAIL, 10 PREVISIONI (AZZECCATE) DI DOUG STEPHENS

²⁹ *Neuro marketing: neurologia, psicologia e marketing si fondono in un'unica disciplina che studia cosa accade nel cervello delle persone durante l'esperienza d'acquisto o l'approccio con un particolare prodotto, brand, pubblicità e parole, con l'obiettivo di implementare la strategia di marketing più adeguata*

Molti negozi utilizzano videocamere e nuove tecnologie per seguire i clienti nel loro percorso di acquisto, un esempio che non può non venirmi in mente è il supermercato *AmazonGo*, nel quale i consumatori vengono tracciati da centinaia di videocamere e ogni scaffale possiede dei sensori che scattano ogni volta che un prodotto viene prelevato, così da permettere loro di uscire senza passare dalla cassa e di pagare immediatamente con il proprio smartphone e permette al negozio di tracciare i percorsi e le scelte di acquisto dei clienti.

4. Le società dei media inizieranno a vendere prodotti - *"Gli spettacoli televisivi non solo pubblicizzeranno prodotti (come già fanno) ma genereranno ricavi per la vendita reale dei prodotti"*.

Anche qui abbiamo avuto una conferma recentissima da Facebook, che permette già ad alcune aziende di vendere i propri prodotti attraverso la propria piattaforma social.

5. Ci sarà una nuova rivoluzione industriale - *"In risposta agli scioperi per salari migliori, le aziende low cost inizieranno ad automatizzare le attività di vendita"*.

Questo è già il presente, ad esempio in McDonald's Europa con 7.000 touchscreen.

6. Sparirà la linea di demarcazione tra on-line e off-line - *"A fine 2013 eBay ha lanciato le "vetrine digitali" a New York e San Francisco, che hanno permesso ai clienti di ordinare prodotti-online da un touchscreen presente in un vero negozio-facciata lungo la strada; con consegna il giorno stesso". "Non solo questi impianti aggiungono un elemento di sorpresa e di varietà per i clienti, ma permettono ai marchi di aprire un negozio in sedi opportune e spesso meno convenzionali. Sono Negozi che non hanno bisogno di personale, né di un inventario annuale, né di supporto tecnico periodico"*.
7. La privacy diventerà un lusso per pochi - *I consumatori sono sempre più preoccupati per la loro privacy mentre fanno shopping online, e inizieranno a pagare dei servizi per mantenere l'anonimato dell'acquisto. Inoltre, i rivenditori saranno costretti a fare molto di più per assicurare i clienti che i loro dati di acquisto è sicuro.*
8. Alle persone non interesserà più possedere un bene - *"Auto, case, articoli per la casa ed elettrodomestici, e case di vacanza saranno sempre più condivise", scrive Stephens.*

Sempre di più le persone tendono ad affidarsi al noleggio piuttosto che all'acquisto, questo vale sia per automobili o case, sia per spese minori, come ad esempio uno smoking per un matrimonio che poi non riutilizzerai più e allora perché non affittarlo solo per quel giorno?

9. I Feedback Social saranno il fattore cruciale d'acquisto - *"Nordstrom ha recentemente lanciato un programma in cui si mostra la merce che su Pinterest è più popolare. In questo modo gli acquirenti possono essere condizionati da ciò che la comunità web ritiene alla moda. Sempre più, gli acquirenti cercheranno un confronto con recensioni e opinioni degli altri consumatori per avere un termine di paragone o un suggerimento su ciò che è desiderato in larga scala anche dal resto delle persone."*

10. I prezzi potranno cambiare più volte in un'ora - “*Aspettiamoci di vedere l'incorporazione di altri dati quali tempo e prezzi competitivi nel carrello online del cliente*” afferma Stephens.

La realtà commerciale sta continuamente evolvendo e se in cinque anni si è arrivati a questo, chissà dove si arriverà tra altri cinque ed è per questo che i retail devono porre attenzione ad alcuni elementi chiavi per sviluppare un *omnichannel store* di successo.

Prima tra tutti è la *shopping experience* e il servizio che viene offerto, mettendo al centro sempre la personalizzazione e l'importanza che anche quel singolo cliente ha per il negozio, inoltre è necessario lo studio degli *small data* per la comprensione del *customer journey* e per l'implementazione della giusta strategia promozionale diversa per ogni consumatore, bisogna poi valutare i canali esistenti e la tecnologia che si ha a disposizione per far sì di integrarli nel modo più corretto possibile ed infine si dovranno stabilire i corretti processi, tramite il miglioramento della logistica e la formazione per sviluppare competenze multifunzionali.

In conclusione, si può affermare che l'*omnichannel strategy* è una realtà con la quale dovranno confrontarsi molti retailer nei prossimi anni, in modo sempre più crescente, a causa del continuo progresso tecnologico.

C'è un doppio lato della medaglia, da una parte l'omnicanalità è un'opportunità che deve essere colta per potersi migliorare, ma soprattutto per poter sopravvivere in questo mondo sempre più digitale, con la consapevolezza che alla base deve esserci un cambiamento radicale, che parte *in primis* dal retail stesso, necessario per poter abbattere definitivamente le barriere tra online e offline, con l'adozione di una mentalità *seamless*, mentre dall'altra è una sfida complessa, che comporta numerosi costi e sacrifici.

BIBLIOGRAFIA

CAPPELLARI R. (2016), Marketing della moda e dei prodotti lifestyle, Carocci, Roma.

CHEVALIER M., MAZZALOVO G. (2008), Luxury Brand Management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso, FrancoAngeli, Milano.

KAPFERER J.-N. (2015), Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow yet Remain Rare, Kogan Page, Londra - Philadelphia (PA).

KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., COSTABILE M. (2015), Principi di marketing, Pearson, Milano (15a ed.).

LINDSTROM M. (2016), Small Data. I piccoli indizi che svelano i grandi trend, Ulrico Hoepli, Milano.

MASLOW A.H. (2010), Motivazione e personalità, Armando Editore, Roma.

RIZZI B., MILANI S. (2013), Visual merchandising e visual marketing per punti vendita di successo, FrancoAngeli, Milano.

SITOGRAFIA

web.ribo.it

www.alfacod.it

www.adnkronos.com

www.ilsole24ore.com

www.pambianconews.com

www.yourbiz.it

www.zerounoweb.it

