



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
Magistrale  
in Marketing e  
comunicazione

Tesi di Laurea

# **Evoluzione dei format distributivi e frontiera dell'omnicanalità**

**Relatore**

Ch. Prof. Casarin Francesco

**Laureanda**

Alessia Zambelli Titton

Matricola 832143

**Anno Accademico**

2020 / 2021

## **RINGRAZIAMENTI**

Prima di procedere con la trattazione, vorrei dedicare qualche riga a tutti coloro che mi sono stati vicini in questo percorso di crescita personale e professionale.

Innanzitutto, vorrei ringraziare il Prof. Francesco Casarin, relatore di questa tesi per avermi ispirata durante il Suo corso e aver permesso che questa tesi prendesse forma giorno dopo giorno.

Un sentito grazie a Alice Bobbo, Franchising Operations Manager di Benetton Group, per avermi, in primo luogo, fatta entrare nel suo team e avermi fatto scoprire lo stimolante mondo del retail. In secondo luogo, grazie per avermi supportata nella stesura della tesi, offrendomi la possibilità di dedicare un intero capitolo all'affascinante progetto Omnichannel di Benetton Group.

Un ringraziamento particolare a Sara Sisti, UCB Franchising Supervisor di Benetton Group, per essere la guida che è ed essermi stata accanto in questo periodo intenso e produttivo, insieme a me, dei traguardi raggiunti.

Senza il supporto e la comprensione del mio compagno Beniamino Serafin, non sarei mai potuta arrivare fino a qui. Grazie per esserci sempre stato, ma soprattutto grazie per avermi fatto ritrovare la luce nei momenti di sconforto. Grazie per avermi aspettata.

Non posso non menzionare i miei genitori che da sempre mi sostengono nella realizzazione dei miei progetti. Non finirò mai di ringraziarvi per tutto quello che avete fatto per me (e continuate a fare) e per le opportunità che mi avete dato.

Grazie a mio fratello Simone per avermi ascoltata e sopportata durante i miei prolissi racconti di quello che sembrava un traguardo impossibile da raggiungere.

Infine, vorrei dedicare questo piccolo traguardo a me stessa e a nonno Francesco che sono sicura lo racconterebbe anche ai sassi.

## ABSTRACT

Lo sviluppo dei canali digitali, nonché l'emergenza sanitaria in atto, hanno cambiato inevitabilmente il modo di fare business per i retailer. Le aziende che inizialmente hanno dovuto adottare una strategia multicanale, oggi devono essere in grado di gestire canali distributivi e di comunicazione sia fisici che digitali in modo coerente ed integrato.

L'obiettivo del presente lavoro è comprendere se, nel contesto attuale, il negozio fisico possa essere ancora competitivo e come possa adattarsi a un ambiente sempre più digitale.

Si presenta inizialmente una panoramica dell'evoluzione dei format distributivi, dalla bottega fino all'adozione di un approccio omnicanale.

Ciò significa per le aziende implementare una strategia omnichannel, il cui obiettivo è coinvolgere il consumatore in tutti i canali, in tutte le fasi del suo processo d'acquisto, offrendogli un'esperienza sempre più *seamless* e *frictionless*.

Pertanto, l'impresa deve presidiare diversi canali e adottare strategie sempre più integrate di gestione dei *touchpoint* del consumatore.

Questo perché l'evoluzione dei format distributivi, ma soprattutto una maggior penetrazione di Internet e delle tecnologie digitali, ha condotto a un mutamento delle attitudini, esigenze e abitudini d'acquisto dei consumatori, modificando conseguentemente il loro *consumer decision journey*.

Si conclude affermando che, affinché i punti vendita fisici possano continuare ad essere competitivi, è necessario che i brand non solo adottino strategie per favorire l'integrazione fra i canali fisici e digitali, ma i retailer devono anche dotarsi delle più moderne tecnologie digitali per rendere l'esperienza del consumatore sempre più fluida, ingaggiante, stimolante, unica e personalizzata.

## Sommario

INTRODUZIONE .....	1
Il concetto di retailing .....	1
L'importanza del retailer: soddisfare i desideri .....	3
CAPITOLO 1 .....	6
EVOLUZIONE DEI FORMAT DISTRIBUTIVI.....	6
1.1 Retail 1.0. Dalla bottega al libero servizio.....	6
1.2 Retail 2.0. I primi centri commerciali .....	8
1.3 Retail 3.0. L'era dell'e-commerce .....	9
1.4 Retail 4.0. Dalla multicanalità all'omnicanalità .....	14
Shopping Motives.....	21
1.5 Verso il Retail 5.0 .....	23
1.6 Focus: Omnicanalità in Europa.....	26
1.7 Impatto del Covid-19 sugli atteggiamenti e i comportamenti di consumo.....	28
CAPITOLO 2 .....	32
BENETTON GROUP VERSO L'OMNICALITÀ' .....	32
2.1 Metodologia .....	32
2.2 Da dove tutto è cominciato .....	34
2.3 Verso l'omnicanalità.....	36
2.4 Progetto Omnichannel .....	38
2.5 Omnichannel 1.0 e 2.0 a confronto .....	46
2.6 Omnichannel Selling Ceremony .....	51
CAPITOLO 3 .....	57
CUSTOMER SHOPPING EXPERIENCE .....	57
3.1 Customer decision journey .....	57

Ruolo dei fattori sociali .....	61
Ruolo dei fattori culturali .....	63
Ruolo dei fattori tecnologici .....	64
3.2 Comportamento d'acquisto del consumatore .....	65
3.3 Esperienzialità e punto vendita .....	76
3.4 Indagine sui bisogni e le aspettative dei clienti in relazione alla shopping experience .....	81
3.5 Comportamenti d'acquisto offline e online a confronto .....	85
CAPITOLO 4 .....	92
TREND IN ATTO .....	92
4.1 Evoluzione del consumatore e dei retailer .....	92
4.2 Il punto vendita e la tecnologia .....	96
CONCLUSIONI .....	104
Bibliografia .....	109

# INTRODUZIONE

## Il concetto di retailing

Il concetto di retailing, o più comunemente retail, può essere tradotto in italiano come “vendita al dettaglio” a cui si contrappone la “vendita all’ingrosso”.

La principale differenza tra questi due termini è che il primo è di tipo business-to-consumer (B2C), mentre il secondo è di tipo business-to-business (B2B).

Dunque nella vendita all’ingrosso vi è solitamente un’azienda che vende grandi volumi a un’altra azienda, la quale li immagazzina e li rivende ad altre imprese. Queste “altre imprese” sono i cosiddetti retailer, ossia coloro che vendono direttamente al cliente finale attraverso specifici punti vendita.

I retailer, o dettaglianti, possono essere classificati sulla base delle loro caratteristiche in (Salvatore, 2016):

- *Retailer indipendenti*: negozianti locali, i quali possiedono solitamente un solo punto vendita, e al suo interno è spesso possibile trovare più marchi, tuttavia con un assortimento limitato. Presentano di solito un debole potere contrattuale, minor disponibilità di capitali e minor expertise e specializzazione. Tuttavia, grazie alla presenza del proprietario nel punto vendita, spesso riescono a instaurare relazioni personali e durature con i clienti, hanno una maggior flessibilità nella definizione degli orari di apertura o delle politiche di prezzo e promozioni.
- *Department store*: sono i cosiddetti grandi magazzini che al loro interno propongono diversi corner dedicati ai diversi brand con cui collaborano. I *department store* hanno solitamente una vasta gamma di prodotti e marchi, location altamente strategiche e un personale altamente specializzato. Devono, tuttavia, sostenere costi di struttura e avviamento molto elevati, hanno un ridotto assortimento e uno spazio espositivo limitato per ogni brand.
- *Catene*: sono “un gruppo di negozi di vendita al dettaglio che condividono la stessa firma sociale e un sistema di gestione centralizzato” (Wikipedia, l’enciclopedia libera). L’averne una sede centrale che accentra tutte le decisioni

relative alle *operations*, come ad esempio le decisioni sugli acquisti, sulle politiche di prezzo o di visual merchandising, nonché sulle modalità di assunzione e formazione del personale, permette di costruire una *corporate identity* molto forte e di ottenere economie di scala e di esperienza. Allo stesso tempo, però, incorrono nel rischio di una minor flessibilità nella gestione, di dover sostenere investimenti elevati e di non avere un pieno controllo dei diversi punti vendita al dettaglio presenti sul territorio, in particolar modo se quest'ultimo è particolarmente vasto.

I principali canali di distribuzione di cui possono avvalersi le aziende sono i punti vendita diretti di proprietà (*Directly Operated Store, DOS*) o i punti vendita indiretti e, in particolar modo, attraverso la formula contrattuale del franchising (*Franchising Operated Store, FOS*). In alcuni casi possono ricorrere anche a partner indiretti (*Indirected Operated Store, IOS*), quest'ultimi assimilabili al canale wholesale<sup>1</sup>, come ad esempio, nel settore della moda, Sorelle Ramonda o Arteni.

Le motivazioni che spingono le aziende in una direzione piuttosto che in un'altra sono di tipo economico-finanziario, ma soprattutto guidate dai consumatori e dalla domanda.

In particolar modo l'azienda che decide di aprire punti vendita diretti dovrà sostenere maggiori investimenti per l'apertura del punto vendita stesso e per la sua gestione (personale di vendita, merce, promozione, POP, etc.), mentre qualora decidesse di avvalersi di un partner in franchising, tali costi sarebbero sostenuti dal franchisee, al quale, in alcuni casi, viene riconosciuto un contributo da parte dell'azienda per supportare l'apertura del punto vendita stesso. Il franchisee, ha fronte del pagamento di royalties o fee ha il diritto e il vantaggio di poter utilizzare un marchio noto, di godere del supporto dell'azienda sia in termini di visual merchandising che attraverso il supporto commerciale e di marketing della casa madre.

Allo stesso tempo, però, la formula del franchising implica per la casa madre un minor controllo sulle politiche di prezzo e di promozione, un maggior rischio di immagine e di reputazione e una conseguente perdita di controllo sul mercato.

Da quanto fin qui brevemente delineato si evince che la scelta di aprire punti vendita diretti o indiretti, è una decisione molto delicata ed è per questo che molto spesso le

---

<sup>1</sup> Rete di vendita che avviene negli showroom aziendali destinati a rifornire i negozi multimarca non di proprietà diretta delle aziende, ma di proprietà di clienti indipendenti che acquistano le collezioni e le rivendono nei loro negozi.

aziende decidono di adottare una strategia ibrida, aprendo sia punti vendita di proprietà che in franchising e, in alcuni casi, anche di avvalersi del canale wholesale in modo da ottenere una maggior penetrazione geografica e perseguire obiettivi di brand awareness e brand identity nel mercato, senza però dover sostenere ingenti costi diretti.

## **L'importanza del retailer: soddisfare i desideri**

Antonella Salvatore scrive *“il retail non è la soddisfazione dei bisogni ma è, innanzitutto, la soddisfazione dei desideri, perché implica molto spesso una serie di componenti psicologiche che hanno una influenza molto forte nel processo d’acquisto”* (Salvatore, 2016, p. 26).

Il bisogno nasce da uno stato di privazione che può riguardare la sfera fisica o interiore, ad esempio ho fame e devo comprare da mangiare oppure si è rotto il telefono e devo comprarne uno nuovo. Mentre i desideri, citando la definizione di Philip Kotler, *“sono costituiti dall’individuazione di qualcosa di più specifico in grado di soddisfare i bisogni più profondi”* (Kotler, 2017). Pertanto se ho fame, ho bisogno di comprare del cibo, ma posso avere il desiderio di una pizza o di un’insalata. Allo stesso modo, se si è rotto il telefono e ho bisogno di comprarne uno nuovo, posso avere il desiderio di acquistare l’ultimo modello o una determinata marca.

Partendo da questa definizione è possibile comprendere perché il retailer oggi giorno deve prestare sempre maggior attenzione a offrire una *customer shopping experience* unica, *seamless* e *frictionless* al consumatore. E’ infatti il retailer che può soddisfare i desideri dei consumatori attraverso la pianificazione e l’organizzazione di tutte le leve che compongono il retail mix.

Il retail mix è l’insieme di attività di marketing poste in essere dal retailer o dalle aziende per spingere il consumatore all’acquisto. Tali attività perseguono obiettivi quali la promozione dei prodotti o servizi e l’incremento delle vendite attraverso specifiche attività di marketing e l’aumento della brand awareness e brand loyalty.

Le principali leve del retail mix sono:

- Il prodotto con particolare riferimento sia all’assortimento che alle linee disponibili.
- La gestione del prezzo.

- La gestione del punto vendita, sia per quanto concerne l'allestimento che la formazione e professionalità del personale di vendita.
- L'implementazione di una strategia comunicativa: promozioni, post sui Social Network, campagne pubblicitarie.
- Il Customer Relationship Management (CRM) e il loyalty management, ossia la gestione della base clienti e l'organizzazione di attività volte alla fidelizzazione del cliente (come ad esempio le tessere fedeltà o le raccolte punti).

La capacità di governare e integrare queste leve, permette all'azienda di offrire una *shopping experience* unica e personalizzata, in grado di coinvolgere e soddisfare il consumatore che sarà in questo modo più propenso a ritornare nel punto vendita, a effettuare acquisti futuri, nonché a diventare sempre più fedele alla marca e allo store.

Un recente studio condotto da Accenture (Wollan, et al., 2017), ha dimostrato come il 33% dei clienti che hanno abbandonato una relazione commerciale lo hanno fatto perché mancava la personalizzazione.

Si evince pertanto come sia fondamentale per le aziende e i retailer l'adozione di una strategia sempre più *omnichannel*, ossia una strategia in cui non è più sufficiente essere presenti nei diversi canali fisici e digitali, ma è necessario per le aziende essere in grado di offrire una shopping experience unica, *seamless, frictionless* e personalizzata proprio come proposto da Philip Kotler e Giuseppe Stigliano nelle 10 regole per l'Era digitale (2019).

Questo implica che le aziende debbano passare da un orientamento sempre meno *product-centric* a un approccio sempre più *customer-centric* (Ahmed, 2020), proprio perché l'esperienza d'acquisto non si esaurisce nel mero acquisto di un prodotto o nella fruizione di un servizio, ma coinvolge molte più dimensioni. E' quindi fondamentale riuscire a valorizzare il prodotto al di là delle sue caratteristiche fisiche e progettare un'esperienza d'acquisto coerente e completa prestando attenzione a tutti i dettagli.

Se secondo l'approccio *product-centric*, le aziende focalizzano tutti i loro sforzi sul prodotto, sullo sviluppo di prodotti nuovi e avanzati senza però considerare i reali desideri dei consumatori, attraverso l'approccio *customer-centric*, le aziende pongono al centro delle loro strategie il consumatore: studiano il suo comportamento d'acquisto, identificano i suoi bisogni e desideri, e mirano a proporgli delle soluzioni in grado di soddisfarlo, non solo offrendo il prodotto o servizio giusto, ma prestando attenzione

all'intero *customer journey* cosicché da creare una customer experience esclusiva e personalizzata.

A differenza di una strategia di marketing *one-to-one*, la quale mira ad adattare il prodotto o il servizio dell'azienda, mettendo quindi il prodotto all'inizio del processo, attraverso una strategia *customer-centric*, l'azienda mette al centro del processo di pianificazione i desideri, i bisogni e le risorse dei clienti (Sheth, et al., 2000). Clienti che non devono essere intesi solo come utenti finali, ma tale definizione deve considerare anche i canali intermediari come i wholesaler, i distributori o i retailer (Naumann & Shannon, 1992), i quali devono essere inclusi nel processo di produzione, design e fruizione dei prodotti o servizi dell'impresa, in un'ottica di co-creation marketing.

Tuttavia l'adozione di una strategia di marketing *customer-centric*, non è facile ed immediata in quanto implica un cambiamento a livello culturale aziendale. In questo processo dev'essere innanzitutto coinvolto il CEO e i manager di primo livello dell'azienda, i quali devono essere coinvolti in prima persona nel supportare e sponsorizzare una strategia che ponga il cliente al centro con l'obiettivo di incrementare la sua soddisfazione.

Il passaggio da una cultura *product-centric* a una cultura *customer-centric* è un processo lungo, che può durare anche diversi anni ed è per questo che è fondamentale che tutti i livelli, dipartimenti, dipendenti dell'organizzazione siano coinvolti. Affinché ciò accada è necessario che ognuno comprenda come il suo lavoro possa contribuire alla soddisfazione del consumatore; i dipendenti non devono solo saper svolgere il loro lavoro, ma devono sapere come il loro lavoro può cambiare la soddisfazione dei consumatori.

Ovviamente, il mondo del Retail ha affrontato diverse stadi evolutivi per giungere al contesto fin qui brevemente delineato.

# CAPITOLO 1

## EVOLUZIONE DEI FORMAT DISTRIBUTIVI

*Bisogna conoscere il passato  
per capire il presente  
e orientare il futuro.*  
TUCIDIDE

### **1.1 Retail 1.0. Dalla bottega al libero servizio**

In quella che potremmo definire fase artigianale (Secondulfo, 2012), la formula distributiva dominante è la bottega, luogo in cui il venditore è rappresentato dal piccolo negoziante che instaura con il cliente una relazione di tipo particolaristico e fortemente personalizzata. Qui i clienti dovevano chiedere all'addetto vendita i prodotti che desideravano acquistare, questo li prendeva dagli scaffali, spesso nascosti dalla vista del cliente, e glieli consegnava personalmente. L'acquirente veniva servito con professionalità e il fattore umano era il vero collante tra cliente e proprietario della piccola bottega.

Successivamente con l'avvio della seconda rivoluzione industriale, si assiste ad una serie di cambiamenti importanti che si traducono da un lato in un passaggio dal piccolo negozio alla distribuzione massificata ad opera dei supermercati e, dall'altro, in un cambiamento dell'abitudine d'acquisto dei consumatori.

La storia del *Retail* ha inizio nel XX secolo quando a Memphis, nel Tennessee, venne aperta la prima drogheria self-service al mondo; luogo in cui i clienti si potevano servire da soli e toccare con mano i prodotti che desideravano acquistare (Bonfanti, 2017).

Nel 1916, infatti, Clarence Saunders ebbe un'intuizione di grande valore pensando di aprire il primo *self service grocery store* che chiamò Piggy Wiggly: si trattava di un negozio con scaffali a vista, dove le persone, attraverso una sorta di percorso guidato avrebbero avuto la possibilità di visionare le merci e il prezzo di ogni prodotto (Figura 1).

Quest'intuizione ebbe un grandissimo successo, tanto che l'anno successivo venne brevettata e in meno di dieci anni negli Stati Uniti furono aperti circa 2.500 punti vendita.

Figura 1 - Piggy Wiggly primo self service grocery store (Caboni, 2020)



Clarence Saunders cambiò per sempre il modo di fare acquisti dei consumatori, infatti, questi ultimi ebbero la possibilità di visionare la merce, valutarne i prezzi e confrontare i prodotti prima di acquistarli (Caboni, 2020).

Questo nuovo modello di servizio porta Michael Cullen ad aprire il 04 agosto 1930 il primo supermercato della storia a insegna “King Kullen” (Fornari, 2018).

Questa formula commerciale è convenzionalmente associata a quello che possiamo definire *Retail 1.0*, dove prevale la dimensione impersonale nelle relazioni, in cui il consumatore è lasciato solo davanti agli scaffali ricchi di merce.

Il *Retail 1.0* segna il passaggio dalla distribuzione tradizionale, caratterizzata da pochi punti vendita di piccole dimensioni a conduzione familiare localizzati nel centro del paese, alla cosiddetta distribuzione moderna, in cui i punti vendita presentano superfici più vaste, in cui prevale un approccio di libero servizio, un orientamento alla standardizzazione, ad una cortesia simulata e a un competenza mediocre.

## 1.2 Retail 2.0. I primi centri commerciali

Più tardi, a partire dagli anni Cinquanta si assiste allo sviluppo dei primi centri commerciali ed ipermercati, spazi in cui prevale la logica dell'*everything under one roof* (Kotler & Stigliano, 2019) e che viene ricondotto al concetto di *Retail 2.0*.

Nel 1962 il grande distributore americano Walmart aprì negli Stati Uniti il primo ipermercato della storia e quasi contestualmente Carrefour aprì il primo ipermercato europeo a Parigi (Caboni, 2020).

Le caratteristiche distintive dell'ipermercato sono la presenza contestuale all'interno di un unico punto vendita di prodotti alimentari e non, la dislocazione extraurbana, la disponibilità di un ampio parcheggio, il prolungamento degli orari di apertura, l'assortimento della merce e i prezzi competitivi (Castaldo, 2008).

Qualche anno prima, nel 1956 in Michigan fu inaugurato il primo centro commerciale: il *Southland Center*. La particolarità di questo nuovo format distributivo fu il fatto di avere sotto lo stesso tetto un *grocery store* e una galleria di negozi.

Il centro commerciale non è, quindi, più solo un luogo in cui dover andare per necessità, ossia per fare la spesa; bensì è un luogo dove oltre al supermercato è possibile trovare in un unico luogo un insieme strutturato di negozi di vario tipo, inclusi, oggi, bar e ristoranti. Il centro commerciale, nella sua accezione più ampia, negli anni inizia a racchiudere in se sempre più servizi e attrazioni: dalle lavanderie alle sale giochi, dai parrucchieri ai cinema.

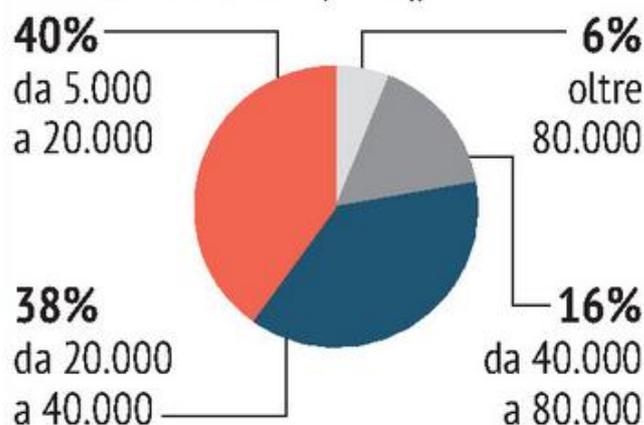
Il centro commerciale diventa un luogo in cui incontrarsi, un luogo di svago, un luogo in cui passeggiare con gli amici e la famiglia. *“In questo modo l'atto di consumo entra a far parte di una dimensione ludica favorita dall'evaporazione del denaro, ..., elimina dall'atto dell'acquisto il senso di sacrificio legato alla contemporanea perdita di una certa somma di denaro. Occultando così questa perdita e rendendo l'atto d'acquisto del tutto ludico, in armonia con l'atmosfera creata ad arte dal luogo d'acquisto, come nelle pubblicità sia dei prodotti che dei luoghi di vendita”* (Secondulfo, 2012, p. 90).

In Italia questa formula distributiva nacque in risposta alla Legge 426/1971 che imponeva una serie di rigorosi vincoli e ostacoli legislativi e amministrativi all'apertura di grandi superfici distributive.

Il primo centro commerciale in Italia fu aperto nel 1972: il centro commerciale Carosello di Carugate, con un ipermercato e una decina di negozi, prevalentemente di servizio (Bellagamba, 2019).

A questa prima apertura ne seguirono molte altre, tanto che oggi in Italia se ne possono contare 955, a cui si aggiungono 33 outlet (Bussolati, 2020). Si tratta di grandi realtà commerciali che generalmente si estendono su una superficie compresa tra i 5.000 e i 40.000 metri quadri (La Sicilia, 2021).

Figura 2 - Centri commerciali italiani superficie in mq (La Sicilia, 2021)



Il centro commerciale ha permesso di gestire in maniera più razionale non solo gli spazi, ma, trasferendo il maggior numero di attività connesse all'acquisto al cliente, di gestire in maniera più efficiente anche i processi di vendita così da massimizzare la produttività e ridurre i costi.

In sintesi il centro commerciale rimodellando la vendita al dettaglio ha incrementato l'efficienza delle vendite e migliorato l'esperienza d'acquisto dei clienti.

### 1.3 Retail 3.0. L'era dell'e-commerce

L'avvento di Internet ha rivoluzionato ulteriormente il mondo del Retail aprendo le porte al cosiddetto *Retail 3.0* (Kotler & Stigliano, 2019).

Il commercio online, o e-commerce, si configurò come un ulteriore anello evolutivo della metamorfosi del settore Retail introducendo un nuovo modo di vendere al dettaglio.

Già da tempo gli esperti del settore avevano iniziato a riflettere sull'importanza di offrire ai loro clienti un'esperienza d'acquisto personalizzata e funzionale ai loro bisogni così da riuscire a stimolare gli acquisti.

Al riguardo una figura emblematica fu quella di Bezos, l'imprenditore statunitense che nei primi anni '90 intuì tutte le potenzialità della rete, tanto da modificare radicalmente, negli anni, le logiche del mercato distributivo (Caboni, 2020).

E' proprio nel 1994 che Jeff Bezos fondò *Amazon.com* con l'obiettivo di vendere libri in tutto il mondo, segnando così il primo grande passo per l'avvio e lo sviluppo delle piattaforme e-commerce come *eBay* e *Alibaba* (Urietti, 2020) (s.d.).

L'idea di fondo dell'imprenditore statunitense era quella di trovare il modo di offrire ai suoi clienti un servizio innovativo, capace di differenziarsi dalla concorrenza e al contempo un'esperienza d'acquisto facile e piacevole.

*Amazon.com* fu in grado di garantire un maggiore assortimento rispetto a un qualsiasi negozio fisico e in più diede all'utente la possibilità di concludere l'acquisto dovunque si trovasse e in qualsiasi momento.

Bezos grazie alla rete poté, quindi, abbattere ogni vincolo spaziale e temporale che limitava gli acquisti dei consumatori, ridurre i costi di distribuzione e allo stesso tempo ottimizzare l'offerta con un sistema di gestione degli inventari a ciclo continuo (Caboni, 2020).

Nonostante *Amazon* sia stato uno dei pionieri dell'era dell'e-commerce, non può essere considerato come la prima esperienza di vendita online, infatti prima di Bezos altri avevano utilizzato la rete per le transazioni commerciali.

Nel 1979, in Inghilterra, Michael Aldrich (Urietti, 2020) collegò un televisore a un computer per elaborare le transazioni tra più aziende (B2B) e tra aziende e clienti (B2C) servendosi semplicemente della linea telefonica.

Il primo acquisto online venne fatto da Jane Snowball che, grazie al proprio apparecchio televisivo e a un sistema chiamato videotext<sup>2</sup>, comodamente da casa, poté ordinare la spesa e farsela consegnare direttamente al suo domicilio.

Questa fu la prima esperienza di e-commerce, in cui un consumatore acquistò un prodotto da un'azienda tramite il World Wide Web.

---

<sup>2</sup> Sistema telematico interattivo che trasmette informazioni usando come periferica di uscita lo schermo del televisore (Corriere della Sera).

L'e-commerce, allora come oggi, identifica quello spazio virtuale dove domanda e offerta si incontrano: i venditori espongono i loro prodotti e i consumatori hanno la possibilità di visionarli, informarsi sulle loro caratteristiche e acquistarli.

Negli anni '90 si ebbe una svolta nel mondo dello *shop online*, infatti, in quegli anni Tim Berners-Lee (Urietti, 2020) introdusse gli ipertesti e gli strumenti di ricerca contribuendo così alla crescita dell'e-commerce.

Tuttavia, fino al 1994, le transizioni commerciali da remoto prevedevano il pagamento alla consegna; anno in cui l'imprenditore Dan Kohn (Urietti, 2020) sul portale Net Market, vendette il cd di Sting - Ten Summoner's Tales e la transazione venne completata attraverso la carta di credito.

Nello stesso anno fu lanciato anche Netscape, il browser che includeva il protocollo di sicurezza SSL per rendere sicure le transizioni online.

Da allora, l'e-commerce si è evoluto rendendo i prodotti sempre più facili da trovare e gli acquisti più sicuri.

L'uso di Internet per le operazioni di compravendita, fin da subito, ha avuto un elevato consenso, infatti, sempre più liberi professionisti indipendenti, piccole imprese e grandi aziende hanno fatto ricorso alla rete per vendere i loro prodotti in ogni parte del mondo, cosa che non era assolutamente ipotizzabile con la vendita al dettaglio offline tradizionale.

Internet ha, pertanto, consentito di ridurre o eliminare il numero di intermediari permettendo alle aziende di rivolgersi direttamente ai propri clienti.

Infatti, come evidenziato da Renato Martini (2012), Internet garantisce alle aziende una virtuosa combinazione tra efficienza gestionale, grazie alla riduzione dei costi e dei tempi di transizione, e efficacia complessiva del rapporto di vendita tra azienda e cliente.

Morgansky (Al-Abdallah, et al., 2014) considera Internet come un nuovo canale di distribuzione capace di ridurre i costi per le imprese e per i clienti e al contempo Melewar e Smith (2003) definiscono l'e-commerce come un "canale globale" in cui le aziende possono trasmettere offerte commerciali complete.

Dave Chaffey (2011) pone l'accento sulla significativa differenza che intercorre tra Internet e i canali di vendita tradizionali. I canali tradizionali, infatti, implicano un sistema passivo e unidirezionale che partendo dal produttore procede verso il

consumatore finale, mentre con Internet questo meccanismo è stato completamente reinventato fino a consentire al distributore di orientare le preferenze dei consumatori.

In effetti, a differenza di quanto avveniva prima, nel *Retail 3.0* si individua un rapporto intenso e continuo tra azienda e cliente proprio perché Internet, come canale di vendita interattivo, è stato in grado di trasformare la relazione azienda-cliente, da unidirezionale a bidirezionale.

In sintesi oggi le aziende possono raggiungere molti più clienti, estendere i confini del business, fare pubblicità a basso costo, offrire ai visitatori del sito un'esperienza d'acquisto sempre più personalizzata riuscendo a coglierne i desideri e conoscere le abitudini di comportamento online.

La rete ha apportato numerosi benefici nel settore del Retail non solo per le aziende, ma anche per i consumatori.

A differenza di quanto avveniva nell'era del *Retail 1.0 e 2.0*, oggi i consumatori possono facilmente consultare i cataloghi dei prodotti di diverse aziende, confrontarne i prezzi, controllare la disponibilità in tempo reale e completare l'acquisto in qualsiasi momento o in qualsiasi luogo attraverso innumerevoli *device* (smartphone, tablet, pc).

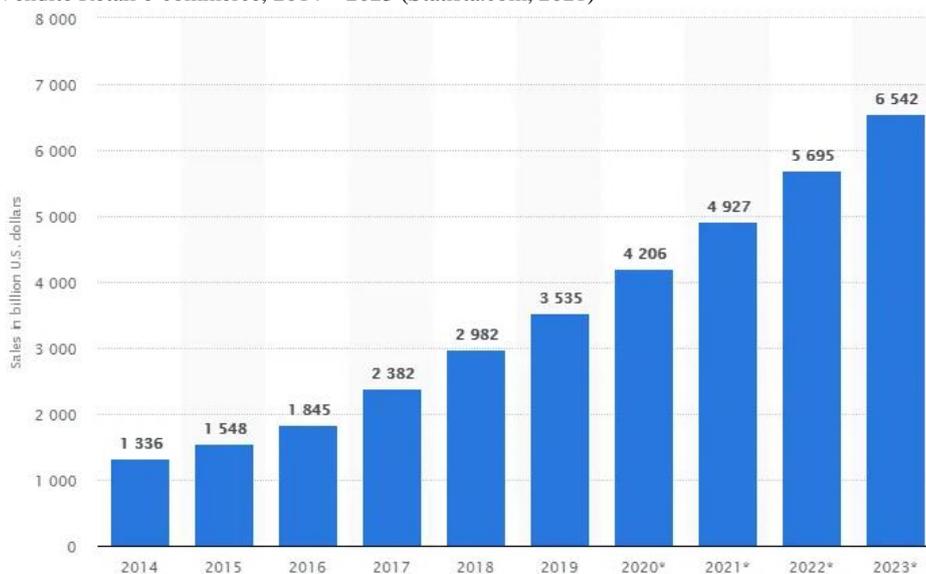
Nonostante tutti gli aspetti positivi fin qui enunciati esistono anche alcuni rischi nelle transizioni online, come quello di frode o di furto dell'identità e dei dati, ma al momento sembrano marginali rispetto alle relative potenzialità (Tabella 1).

Tabella 1 - I pro e i contro dell'e-commerce (Di Bari, 2010, pp. 210-211)

<b><i>Vantaggi</i></b>	
<b>Per i clienti</b>	<b>Per i venditori</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orari di shopping flessibili</li> <li>- Nessuna attesa per l'acquisto</li> <li>- Shopping direttamente da casa o da qualsiasi altro luogo preferito/comodo</li> <li>- Accesso alle offerte globali, prezzi maggiormente concorrenziali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servizio migliore al cliente</li> <li>- Comunicazione veloce con il cliente</li> <li>- Nuovo potenziale grazie a una visibilità globale</li> <li>- Nessun intermediario (tradizionale), maggior profitto</li> </ul>
<b><i>Svantaggi</i></b>	
<b>Per i clienti</b>	<b>Per i venditori</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intangibilità dei prodotti</li> <li>- Rischi per la sicurezza</li> <li>- Furto di dati</li> <li>- Furto d'identità</li> <li>- Frode se l'impresa non esiste davvero o per esempio se l'ordine viene confermato, la fattura emessa e quindi deve essere pagata, ma i beni non vengono mai consegnati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I costi di spedizione rappresentano una barriera al commercio online dei prodotti di basso valore</li> </ul>

Nel settore retail numerosi sono i casi in cui il negozio *online* ha affiancato i modelli di business tradizionali, tant'è vero che oggi l'e-commerce è una strategia di vendita ben affermata in tutto il mondo: il numero delle transizioni online è cresciuto in maniera esponenziale nell'ultimo decennio e le previsioni sono del tutto positive anche per il futuro.

Figura 3 - Vendite Retail e-commerce, 2014 – 2023 (Statista.com, 2021)



I dati, infatti, dimostrano che dopo un timido incremento nel primo decennio del XXI secolo la crescita si è fatta più sostenuta facendo prevedere per il 2023 un valore delle vendite pari a 6.542 bilioni di dollari (Figura 3).

Tra gli elementi che hanno contribuito alla crescita dell'e-commerce in Italia vi è la diffusione della banda larga, dei dispositivi mobili connessi alla rete, la crescente familiarità degli utenti con i servizi online, nonché, l'affidabilità dei servizi di consegna. Con lo sviluppo delle piattaforme commerciali digitali, si è reso sempre più necessario per le aziende presidiare differenti canali online e offline, adottando quindi una strategia multicanale che consiste nell'utilizzare più canali di vendita e di comunicazione, i quali tuttavia non sono ancora collegati tra loro a causa di barriere esistenti tra le attività svolte nei diversi canali.

#### **1.4 Retail 4.0. Dalla multicanalità all'omnicanalità**

Dall'era di Internet si è passati all'era digitale che ha cambiato ulteriormente il modo di comunicare e di interagire degli individui aprendo così le porte al *Retail 4.0*.

La nuova tecnologia ha reso sempre più labili i confini tra il reale e il virtuale offrendo nuovi strumenti per attrarre il consumatore che nel tempo è diventato sempre più esigente, selettivo, informato e consapevole.

Per quest'ultimo, infatti, non è più sufficiente acquistare ciò che desidera come e quando vuole, in ogni momento della giornata comodamente seduto sul divano di casa o durante la pausa pranzo in ufficio; il consumatore 4.0 desidera poter concludere l'operazione d'acquisto in maniera veloce e, sempre di fretta, vuole evitare di perdere tempo a causa di lunghe attese alla cassa.

Il consumatore di oggi nel prendere la propria decisione d'acquisto non valuta solo il valore funzionale del bene, o il relativo prezzo, ma considera l'esperienza d'acquisto nel suo complesso e il grado di soddisfacimento complessivo.

In altri termini, valuta l'aspetto sociologico e psicologico dell'acquisto e tiene conto dell'impatto che quest'ultimo provoca sulla propria sfera emozionale; pertanto, come sostenuto da Franco Fava (2015) oggi l'individuo tramite l'acquisto di un prodotto non si limita a soddisfare un bisogno di vita quotidiana, ma cerca di appagare la propria componente emozionale.

Tenuto conto di ciò, Carlo Meo (2017) sottolinea che nell'era del *Retail 4.0* lo shopping assume una dimensione personale e ricreativa pertanto per l'azienda diventa sempre più importante offrire al cliente un'esperienza d'acquisto unica, appagante, in grado di rafforzare la relazione con il proprio brand così da fidelizzare, nel tempo, il cliente.

È necessario evidenziare, oltre a quanto fin qui già detto, che il consumatore del terzo millennio si presenta come un "consumatore iperconnesso" le cui abitudini e preferenze d'acquisto risultano sempre più plasmate dalle interazioni socio-digitali (Bonfanti, 2017).

In effetti, il passaggio dal *Retail 3.0* al *Retail 4.0* è stato favorito dall'emergere di una nuova tipologia di consumatore rappresentato soprattutto dai millennials<sup>3</sup>, esperti nell'uso della tecnologia digitale.

La somma e la crescente complessità dei bisogni dei consumatori hanno contribuito a porre nuove sfide ai retailer: da un lato si è assistito a un cambio di paradigma nella vendita al dettaglio con rilevanti ripercussioni sul punto vendita tradizionale (Figura 4), il quale, alla fine, ha dovuto progressivamente integrare al proprio interno supporti tecnologici innovativi per gestire al meglio i processi gestionali di back-end e le relazioni front-end con il pubblico (Figura 5); dall'altro è cambiato il ruolo esercitato dal punto vendita sulle decisioni d'acquisto del singolo consumatore.

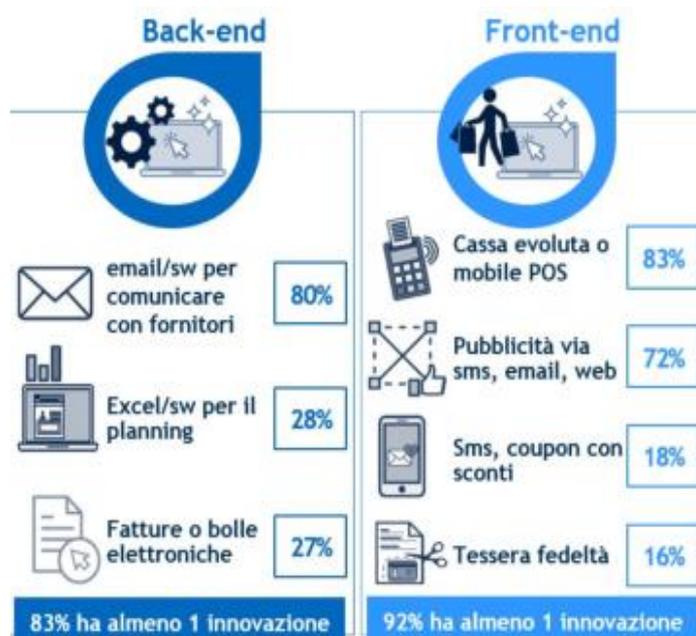
---

<sup>3</sup> I millennial sono i nati fra la metà degli anni 1980 e la metà degli anni 1990 (Wikipedia)

Figura 4 - Le evoluzioni del punto vendita: dal Retail 1.0 al Retail 4.0 (Dell'Olio, 2017).



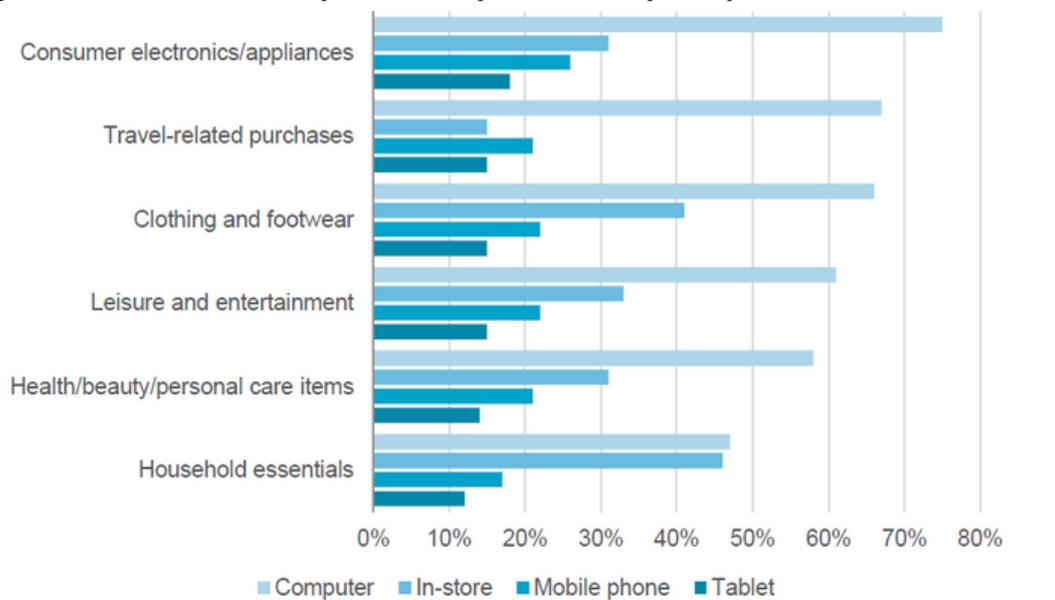
Figura 5 - Innovazioni digitali nel punto vendita



In sostanza, negli ultimi anni le aziende più innovative hanno cambiato e migliorato il modo di connettersi e interagire con i consumatori. Infatti, se negli anni '90 l'avvento di Internet e della banda larga supportarono l'espandersi degli acquisti online, la successiva introduzione di nuovi device, tipo smartphone e tablet, ha spinto i retailer a orientarsi verso strumenti *mobile-friendly* capaci di rendere più piacevole, semplice e soddisfacente l'intera esperienza d'acquisto.

Al riguardo già nel 2014 uno studio condotto da Euromonitor (2014) evidenziava come gli acquisti digitali attraverso il computer avessero sensibilmente superato la più tradizionale forma d'acquisto *in-store* (Figura 6).

Figura 6 - Canali e device utilizzati per la ricerca di prodotti e servizi per l'acquisto (Euromonitor, 2014)



Negli anni più recenti, tuttavia, a causa della maggior diffusione e frequenza d'uso dei device, sono cresciuti in maniera esponenziale gli acquisti fatti da smartphone rispetto al totale degli acquisti online, di conseguenza sempre più retailer hanno deciso di affiancare al canale fisico tradizionale, una o più piattaforme e-commerce, o di affidarsi a marketplace di spettro internazionale.

Figura 7 - Trend acquisti da smartphone sul totale degli acquisti online (Nappi, 2020)



Come si può facilmente intuire dal presente lavoro, in appena un secolo il mondo del *Retail* è cambiato sensibilmente, infatti, se agli inizi del XX secolo chi voleva acquistare un prodotto lo poteva fare solamente recandosi in un punto vendita fisico, oggi lo può fare anche tramite un sito web, un qualsiasi *marketplace* o un sito e-commerce, e persino tramite i Social Network.

Il *Retail 4.0* coincide con l'era della multicanalità che offre al consumatore diversi canali distributivi e di comunicazione con cui entrare in contatto con l'azienda e soddisfare la crescente complessità dei suoi bisogni (Fornari, 2018).

Come osservato da Fornari (2018) l'esistenza di format alternativi tra loro garantisce al consumatore la possibilità di entrare in relazione con un'azienda attraverso diversi *touch point* tra loro succedanei e complementari.

L'esistenza di differenti canali, ognuno dei quali in grado di rispondere ai differenti bisogni dei consumatori, ha da un lato favorito fenomeni di complementarietà tra canali e dall'altro fenomeni di concentrazione e selezione.

Infatti, il consumatore è incoraggiato a utilizzare differenti canali distributivi sia all'interno della stessa spedizione d'acquisto sia a utilizzare differenti canali in spedizioni d'acquisto temporalmente distanti le une dalle altre; rispettivamente, in letteratura, questi modelli comportamentali sono definiti *multipurpose shopping behaviour* e *multichannel shopping behaviour* e secondo gli esperti del settore (Fornari, 2018) dipendono da tre fattori:

1. Il primo è riconducibile alla riduzione dei costi reali o percepiti che un individuo deve sostenere per passare da un canale all'altro. In sostanza, l'incremento dell'offerta, dovuta sia a una presenza capillare dei punti vendita sul territorio sia alla possibilità di acquistare tramite Internet, ha incoraggiato la mobilità degli shopper da un canale all'altro, riducendo le barriere all'uscita sulle quali in passato i rivenditori potevano contare e che garantivano loro il mantenimento dei clienti.
2. L'altro fattore che ha favorito il *multiple channel/store shopping* è lo *smart shopping* che consiste nella propensione del consumatore a mettere sempre in discussione le scelte effettuate in precedenza e ad avere una maggior propensione a utilizzare differenti format distributivi così da massimizzare la propria utilità. Il consumatore 4.0, sempre più consapevole e informato,

rivendica una maggior autonomia di scelta dalle politiche di marketing delle aziende, determinando così un impatto negativo sulla fedeltà ad un unico *main store*.

3. L'ultimo fattore riguarda il fatto che i consumatori, a causa dell'iperconnessione del mondo in cui vivono, hanno sviluppato una crescente esigenza di interazione con i brand, in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.

La combinazione di questi fattori ha quindi, da un lato, determinato una sempre più accentuata tendenza dei consumatori a cambiare canale distributivo al fine di ottenere un più alto livello di soddisfazione e allo stesso tempo ha incoraggiato le aziende a implementare strategie di *channel addition* potendo così beneficiare del cosiddetto effetto di sinergia diretto e indiretto.

L'effetto sinergia diretto consiste nel fatto che il consumatore di un canale dell'azienda abbia un'elevata probabilità di acquistare anche in un nuovo canale dello stesso brand; se il consumatore è un abituale acquirente del punto vendita fisico, è probabile che acquisterà anche nel canale online della stessa azienda determinando così non solo un aumento della massa critica per l'azienda, ma anche, sempre lato azienda, una miglior conoscenza delle sue preferenze, abitudini d'acquisto e di navigazione. Dati che potranno essere utilizzati in futuro dal retailer per personalizzare e creare un'esperienza d'acquisto sempre più personalizzata.

L'effetto sinergia indiretto consiste, invece, nella capacità di sfruttare il valore creato attorno al brand in un canale ed estenderlo automaticamente anche al nuovo canale sfruttando l'*halo effect* positivo creatosi attorno alla marca, ossia la probabilità che i consumatori estendano automaticamente la credibilità e reputazione della marca anche ai nuovi canali a cui si avvicina.

Nonostante l'aggiunta di un nuovo canale determini effetti positivi in termini di estensione dei confini territoriali del business, possibilità di offrire un assortimento più vasto superando i vincoli dei punti vendita fisici, aumento della massa critica, miglior conoscenza dei propri clienti e opportunità di superare i problemi di esecuzione delle strategie aziendali grazie a una maggior standardizzazione assicurata dal canale online (customer service, promozioni, assortimento, marche, prezzi), l'aggiunta di un canale implica la necessità di sviluppare un know-how dedicato in modo tale da sviluppare sinergie tra i differenti canali, evitare fenomeni di cannibalizzazione delle vendite o di

mera sostituzione fra canali, nonché di superare i rischi connessi alla scarsa integrazione fra i differenti canali.

Come suggerito dallo studio svolto da Coresight Research e Salesforce (Weinswig, 2019), le principali motivazioni che spingono un retailer ad implementare una strategia omnicanale sono di medio-lungo termine, e non solo l'aumento delle vendite nel breve periodo. Tra le principali motivazioni possiamo ricordare: il miglioramento del *lifetime value* del cliente, il raggiungimento di nuovi segmenti di mercato (come i millenials o la generazione Z) e l'aumento della quota di mercato.

Dal lato della domanda i driver che determinano una progressiva accettazione del canale online sono (Fornari, 2018):

- Forte percezione di convenienza, intesa come facilità e velocità nel completare l'acquisto.
- Elevata percezione di convenienza dei prezzi. Infatti a causa dell'elevata competitività online e della disponibilità per gli utenti di siti e applicazioni di *price matching*, i retailer sono costretti a manovrare con elevata dinamicità la leva del prezzo, nonché a comprimere al minimo i margini.
- Assortimento più vasto grazie alla possibilità per i retailer di superare, come visto prima, i vincoli degli spazi fisici, rispondendo all'esigenza di *variety seeking* del consumatore.
- Maggior disponibilità di informazioni utili che permettono al consumatore di effettuare scelte più consapevoli ed efficaci.
- Possibilità di poter personalizzare i contenuti dell'offerta commerciale, sia in termini di personalizzazione della ricerca online attraverso l'impostazione di filtri di ricerca che attraverso la personalizzazione del prodotto.

L'effetto congiunto di queste variabili determina sempre più spesso comportamenti riconosciuti come *reserach shopping* ovvero ricerca di informazioni in un canale (es. online) e acquisto in un altro canale (es. punto vendita fisico) (Verhoef, et al., 2007). In particolare possiamo distinguere tra attività di *showrooming* e/o di *webrooming*.

Lo *showrooming* consiste nell'utilizzare il canale fisico per ricercare informazioni, toccare con mano, ottenere suggerimenti dal personale di vendita, provare i capi o assaggiare i prodotti, riuscendo pertanto a superare i limiti di mancanza di

esperienzialità, di *touch-and-feel* e di relazione umana tipici dei canali digitali, per poi completare l'acquisto online. Mentre il *webrooming* consiste nel ricercare informazioni online, confrontare le diverse alternative disponibili, approfondire i vantaggi e gli svantaggi di ciascun prodotto, per poi completare l'acquisto nel punto vendita.

Il fenomeno appena descritto di *webrooming* determina che il consumatore che entra nel punto vendita sarà già molto informato, avrà ben chiaro ciò che desidera e si aspetterà dal personale di vendita una preparazione adeguata e dal negozio stesso un valore aggiunto in termini di allestimento, atmosfera, ordine e pulizia, nonché di integrazione con il canale digitale per soddisfare il suo bisogno, anche qualora il prodotto non fosse fisicamente disponibile.

### ***Shopping Motives***

L'attitudine del consumatore a utilizzare differenti canali, digitali e fisici, è influenzata anche dai differenti *shopping motives* che guidano il consumatore.

Gli *shopping motives*, classificabili in *utilitarian* e *hedonic* (Fornari, 2018) variano rispetto ai bisogni e al tipo di persona, alla situazione specifica, al luogo e al tempo a disposizione, al tipo d'acquisto; sono, ebbene, innumerevoli le motivazioni che possono spingere il consumatore a rivolgersi ad un canale piuttosto che ad un altro.

A titolo di esempio, se l'individuo è mosso da un bisogno di tipo funzionale che implica un basso coinvolgimento emotivo, allora si rivolgerà a quel canale in grado di garantirgli la miglior combinazione tra *value for money* e la maggiore facilità/velocità nella conclusione dell'acquisto, in un'ottica di vera e propria *convenience*.

Nel caso in cui il consumatore sia, invece, mosso da una motivazione di tipo edonistico, che riguarda bisogni più complessi che coinvolgono la sua sfera emozionale, allora cercherà il canale o la combinazione di canali che gli assicuri la migliore esperienza d'acquisto e la massima soddisfazione. Molto spesso, il consumatore spinto da motivazioni di questo tipo, tenderà a prediligere canali maggiormente specializzati e con un maggior livello di servizio e professionalità del personale di vendita, rispetto a canali distributivi maggiormente orientanti ad aspetti di *convenience* o di mera convenienza dei prezzi.

Infatti, se ipotizzassimo che il consumatore alla ricerca di un capo d'abbigliamento, fosse maggiormente sensibile alla leva del prezzo e delle promozioni e fosse alla ricerca di una più ampia scelta assortimentale, dando così minor importanza alla dimensione dell'esperienza, del *touch-and-feel* e della relazione umana, probabilmente sarà portato a rivolgersi al canale online. Mentre, nel caso in cui, il consumatore fosse alla ricerca di consigli, suggerimenti e volesse essere guidato nell'acquisto, probabilmente sarebbe più orientato a recarsi in un punto vendita fisico.

Tant'è vero che secondo uno studio condotto in Germania (Hendrik Schroeder, 2008), gli utenti che acquistano in negozio cercano di soddisfare principalmente esigenze emotive e sociali, mentre coloro che prediligono acquisti tramite catalogo o online soddisfano maggiormente esigenze connesse alla sfera della praticità e dell'indipendenza.

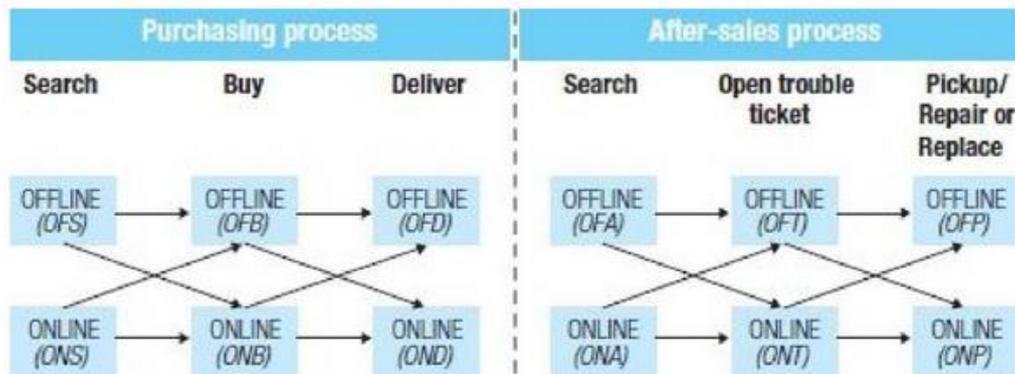
Un altro studio, a conferma di ciò, (Kollmann, et al., 2012) ha rivelato che i consumatori più attenti alla convenienza preferiscono acquistare in Internet, mentre il desiderio di assistenza e l'avversione al rischio, potrebbero indurre i clienti a preferire un canale offline dove poter trovare rassicurazioni e supporto dallo stesso personale di vendita.

E' evidente, pertanto, che ogni format distributivo comporti dei vantaggi specifici e che siano proprio questi a determinare la decisione, da parte del cliente, di rivolgersi all'uno piuttosto che all'altro.

Come visto in precedenza, questa propensione dei consumatori a migrare da un canale all'altro, in funzione delle motivazioni che li spingono all'acquisto in quel preciso momento, è propria dei cosiddetti *multi-channel shopper*, i quali rappresentano una categoria di consumatori particolarmente evoluti che riescono a sfruttare al massimo i vantaggi offerti da ciascun format distributivo (Fornari, 2018).

I *multi-channel shoppers* utilizzano contemporaneamente e in modo interscambiabile e complementare sia i canali online che quelli off line (Figura 8).

Figura 8 -Multi channel shopper (Bettucci, et al., 2016)



Nella Figura 8 è evidenziato il percorso compiuto dal cliente prima, durante e dopo l'acquisto: le frecce orizzontali indicano la successione delle operazioni nell'ambito dello stesso canale, mentre quelle trasversali evidenziano la possibilità di spostarsi dalla modalità online a quella offline e viceversa.

Chiaramente tanto più un'azienda offre ai propri clienti la possibilità di passare agevolmente da un canale all'altro, tanto più la stessa può essere considerata omnicanale.

Infatti, se da un lato il comportamento d'acquisto dei consumatori è cambiato, così come il loro modo di relazionarsi con i retailer, dall'altro anche i retailer stessi sono stati costretti a ripensare alla propria politica di distribuzione e di comunicazione rispetto al consumatore del terzo millennio, nella consapevolezza che il presidio contestuale, integrato e coerente di più canali distributivi rappresenta un vantaggio competitivo non indifferente.

## 1.5 Verso il Retail 5.0

Alla luce dell'evoluzione fin qui delineata appare evidente come il mondo del Retail 4.0 si sia orientato verso una strategia, prima multicanale e poi omnicanale.

Nel passaggio dall'una all'altra strategia, una tappa fondamentale è rappresentata dalla crosscanalità che definisce un'unica traiettoria d'acquisto, seppure presentando ancora dei limiti nell'integrazione dei differenti *touchpoint*.

Sia la strategia crosscanale che quella omnicanale permettono di sfruttare le potenzialità dei differenti canali così da moltiplicare le occasioni di contatto con il potenziale cliente

riuscendo a soddisfare le diverse motivazioni d'acquisto, ma alla base vi è una sostanziale differenza in termini di integrazione tra canali.

In un contesto di crosscanalità il consumatore può certamente utilizzare diversi canali, ma non è libero di completare l'acquisto dove e quando preferisce: vi è una frammentazione del processo d'acquisto dettata da limiti strutturali dei canali stessi.

In questo contesto è quindi fondamentale per il retailer dissociare le funzioni secondo il tipo di canale, agevolare le transazioni da un canale ad un altro attraverso strategie di lock-in come ad esempio un buono sconto erogato online, ma spendibile solo nel punto vendita fisico, ed infine essere in grado di aggiungere il valore generato in un canale al valore generato in un altro canale: offrendo un assortimento più ampio, fornendo incentivi alla realizzazione dell'acquisto e fidelizzando il consumatore.

Tutto ciò costituisce il preludio per l'avvio di una vera e propria strategia *omnichannel*, la quale consiste nella completa integrazione dei differenti canali con l'obiettivo di offrire al consumatore una shopping experience coerente, *frictionless*, *seamless* e personalizzata (Kotler & Stigliano, 2019).

Al riguardo ricordiamo che come sostenuto da Verhoef et al. (2015) l'omnicanalità comporta la gestione sinergica dei numerosi canali disponibili e punti di contatto, in modo tale che l'esperienza d'acquisto di quest'ultimo sia ottimizzata. Allo stesso modo i ricercatori Lynch e Barnes (2020) ritengono che l'omnicanalità consista nella capacità dell'azienda di fornire al cliente un'esperienza integrata che combini i vantaggi di diversi canali in un unico percorso d'acquisto.

Affinché un retailer sia in grado di implementare realmente una strategia omnicanalale è necessario, innanzitutto che sia garantita la coerenza tra prezzi e promozioni praticati nei differenti canali, nonché che gli assortimenti e i livelli di servizio e gli stessi servizi accessori siano i medesimi; è necessario creare un sistema di back-office comune ai differenti canali, attuare una profilazione intelligente della clientela, offrire servizi di personalizzazione, ecc.

In sostanza è necessario rendere i canali sempre più trasparenti e sincronizzati.

A tal proposito i retailer possono offrire sempre più servizi che colleghino i differenti canali come ad esempio (Desai, et al., 2019):

- Il *click-and-collect*, il servizio che permette ai consumatori di comprare un prodotto online e di ritirarlo nel punto vendita.

- Il *click-from-store*, il servizio che consente al consumatore di ordinare in negozio un certo prodotto, al momento non disponibile in loco, e chiedere la consegna dove preferisce.
- Il *drive-through*, il servizio che permette ai clienti di ordinare i prodotti online e di ritirarli direttamente dalla propria auto.
- L'introduzione delle nuove strategie idonee a velocizzare le operazioni di checkout: pagamenti *contactless* o il servizio *Mobile Scan&Go* sperimentato da Sainsbury's nel Regno Unito: i clienti scaricano un'app sul proprio smartphone, scansionano gli articoli mentre fanno acquisti e pagano direttamente alla cassa senza dover scaricare il proprio carrello.
- L'introduzione di specchi, vetrine e camerini digitali che permettono di provare virtualmente un capo di abbigliamento e condividere sui Social Media il fit del prodotto.
- L'introduzione degli assistenti virtuali, come Alexa o Google Home, per le operazioni d'acquisto, che permettono, per esempio, di inviare un ordine online quando la quantità di prodotto disponibile in casa è al di sotto del livello scorta.
- L'introduzione del volantino digitale e di coupon digitali da spendere in negozio.

L'affermarsi prima di Internet e successivamente di queste nuove tecnologie ha portato gli studiosi a rivedere il modello del *customer decision journey*, ossia di quel percorso che il consumatore compie dal momento in cui insorge un bisogno fino al momento dell'acquisto.

L'evoluzione del *customer decision journey*, da modello lineare a modello circolare, ha origine dai mutamenti che hanno investito non solo il consumatore, ma anche l'insieme di *touchpoint* attraverso cui egli entra in contatto con i diversi brand e retailer.

## 1.6 Focus: Omnicanalità in Europa

Emerge chiaramente da queste poche pagine, l'importanza per i retailer di adottare una strategia omnichannel, ma a causa di “*silos organizzativi che impediscono di gestire la relazione con il cliente in maniera integrata (per il 52% dei casi) e dell'assenza di figure dedicate in azienda (35%)*” (Anon., 2019) sono poche le imprese pronte per una strategia omnichannel.

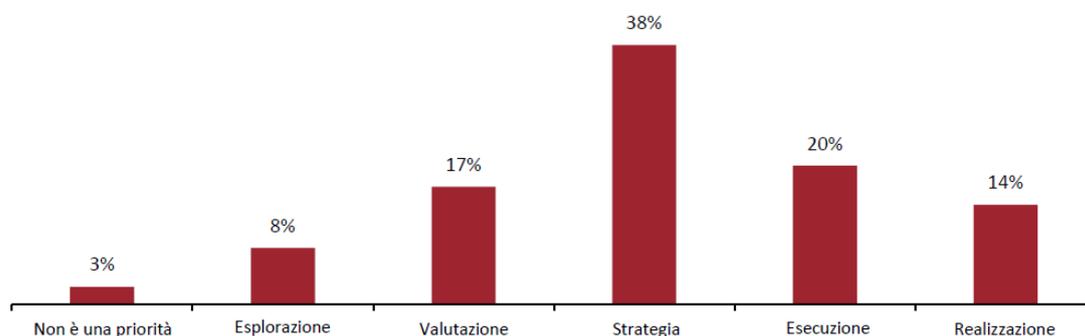
Ciò emerge anche dal report “*Omnicanalità: focus sull'Europa. Le opinioni dei leader di settore*” (Weinswig, 2019) che sottolinea come per i retailer una delle principali priorità sia riuscire ad implementare una strategia omnicanale. Ulteriore sfida è rappresentata dalla necessità di sviluppare, come visto anche in precedenza, un know-how dedicato, nonché di saper gestire più lingue, valute, specificità culturali e normative, riuscire a integrare nuove tecnologie in applicazioni e processi già esistenti, dover sostenere ingenti costi iniziali sia per la realizzazione di infrastrutture e attività logistiche sia per attività di marketing specifiche per ciascun canale.

Inoltre, i retailer devono porre maggior enfasi su obiettivi a medio-lungo termine come il consolidamento delle relazioni con i propri clienti, anziché focalizzare la propria attenzione su obiettivi a breve termine come l'aumento delle vendite.

Infine, il rapporto evidenzia come i pionieri dell'omnicanalità descrivano il negozio del futuro come un luogo in cui vi sarà completa integrazione tra canali digitali e canali tradizionali riuscendo a offrire esperienze sempre più personalizzate e coinvolgenti ai propri consumatori.

A sostegno di quanto appena delineato, alla domanda “*in che modo classificherebbe il grado di maturità della sua organizzazione nell'adottare offerte omnicanale?*”, solo una minima percentuale di intervistati (14%) ha risposto che sta effettivamente implementando una strategia omnicanale; mentre la maggior parte dei manager (58%) stanno ancora elaborando dei piani strategici o definendo dei piani di azione.

Figura 9 - Retailer europei: fase attuale del percorso omnicanale (Weinswig, 2019)

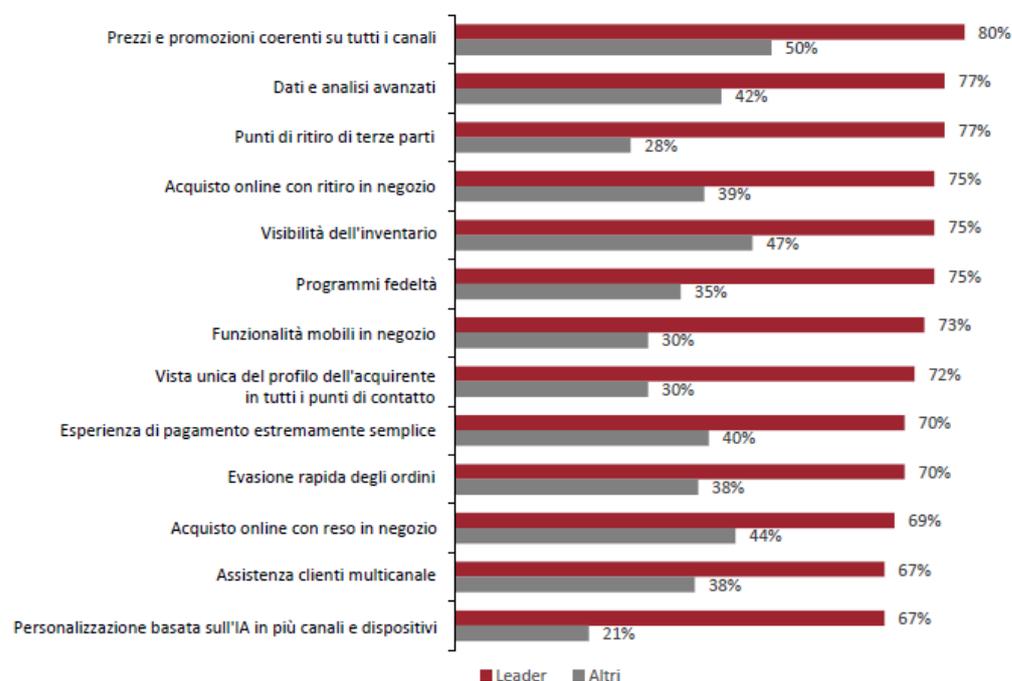


Riepilogo delle domande del sondaggio: "In che modo classificherebbe il grado di maturità della sua organizzazione nell'adottare offerte omnicanale?" Gli intervistati potevano selezionare una sola opzione. Le risposte vanno da "Non è una priorità" (stato di adozione meno avanzato) a "Realizzazione" (stato di adozione più avanzato).

Fonte: Salesforce/Coresight Research

Sempre dallo studio condotto da Coresight Research in collaborazione con Salesforce (Weinswig, 2019) emerge che sono veramente pochi i retailer che hanno implementato tutte le funzionalità tipiche dell'omnicanalità indicate nella Figura 10.

Figura 10 - Adozione da parte dei retailer europei delle funzionalità omnicanale: confronto tra i leader e gli altri (Weinswig, 2019)



Percentuale di partecipanti che hanno risposto "Implementata in tutte le reti di negozi" per ciascuna funzionalità omnicanale elencata come opzione in risposta alla domanda "Quali delle seguenti funzionalità omnicanale utilizza attualmente la sua azienda, se del caso?"

Fonte: Salesforce/Coresight Research

Appare quindi fondamentale, oggi più che mai, riuscire ad integrare i canali digitali e i canali fisici, superare i limiti dettati da una standardizzazione all'approccio gestionale e di vendita, investire nella formazione del personale di vendita, il quale non dovrà più ricoprire il ruolo di semplice commesso il cui unico obiettivo è riassortire gli scaffali spostando la merce dal magazzino all'area vendita.

Il commesso 4.0, il moderno *sales assistant*, dovrà essere quella figura in grado di leggere i micro-momenti che caratterizzano il *customer decision journey* e rispondervi sfruttando tutti gli strumenti, le tecnologie e le risorse a sua disposizione, con professionalità, cordialità (non simulata) e competenza.

Infatti, come scrive Carlo Meo, “*il ritorno alla qualità della relazione nel commercio è uno dei desiderata delle persone*” (Meo, 2017, p. 12).

## **1.7 Impatto del Covid-19 sugli atteggiamenti e i comportamenti di consumo**

L'analisi di questo argomento e l'evoluzione del settore retail non può sicuramente prescindere da alcune brevi considerazioni in merito all'impatto che il Covid-19 ha avuto sugli atteggiamenti e i comportamenti di consumo.

Come visto in queste pagine, il comportamento d'acquisto dei consumatori è soggetto a continui cambiamenti in quanto legato alle contingenze storiche, sociali e culturali di un determinato momento e di un particolare contesto territoriale ma, come abbiamo visto, è strettamente connesso anche al progresso tecnologico. Pertanto si può facilmente comprendere il perché nell'ultimo anno gli acquisti online, rispetto a quelli in store, abbiano subito un notevole slancio sotto l'impulso delle restrizioni dettate dai governi per porre fine alla pandemia.

Anna Zinola (2020) evidenzia che per effetto della pandemia sia la tipologia di prodotti acquistati che le modalità di vendita al dettaglio sono cambiati.

Per quanto riguarda i prodotti, si è registrato un aumento di alcune categorie: prodotti alimentari a lunga conservazione come pasta e riso, materie prime come zucchero, uova, farina ecc. e disinfettanti domestici. Mentre, per quanto riguarda le modalità di vendita al dettaglio si è registrato un sensibile aumento degli acquisti da remoto tanto che nel

nostro paese i consumatori hanno recuperato, in pochi mesi, il divario digitale accumulato in diversi anni.

Infatti i consumatori italiani hanno colmato il *digital gap* di anni in pochi mesi. Tant'è vero che, secondo la prima edizione di Netcomm Forum Live, dall'inizio del 2020 a maggio dello stesso anno sono nati oltre 2 milioni di nuovi consumatori online, di cui 1,3 milioni in piena pandemia, contro i "soli" 700.000 dell'anno precedente (Roberto Liscia, 2020).

La crescita dell'e-commerce è confermata dal rapporto Casaleggio Associati (2020) il quale rivela che dopo un primo rallentamento, avvenuto nei primi 20 giorni successivi alla diffusione del virus, gli acquisti online gradualmente hanno ripreso a crescere, tanto da portare il canale e-commerce ad essere sempre più *mainstream* (Casaleggio Associati, 2021).

Lo stesso rapporto (Casaleggio Associati) evidenzia che nel 2020, le nuove aziende che si sono registrate con il codice ATECO 47.91.1 riferito al commercio online sono il 50% in più rispetto all'anno precedente, contro il 20% rispetto al 2018.

Con riferimento alle Piccole Medie Imprese italiane che già operavano online, il rapporto evidenzia che nell'era pre-covid erano solo il 9% a disporre di un proprio sito e-commerce, contro il 17,2% a fine 2020; altre PMI hanno deciso invece di avvalersi di Social Media o altre modalità online di vendita, passando dal 15,6% al 27,8% (Casaleggio Associati, 2021).

I dati inerenti all'indagine volta a valutare gli atteggiamenti, il comportamento e l'esperienza dei consumatori durante la pandemia COVID-19, realizzata dalla Commissione europea (2021) nell'ultimo trimestre del 2020, rivelano che nel corso del 2020 gli acquisti online da parte degli europei sono aumentati del 71%.

In Italia la situazione è analoga, infatti, parte degli acquisti che normalmente venivano conclusi negli store, oggi si sono spostati sul web come evidenziato dal rapporto "*E-commerce in Italia 2021*" (Casaleggio Associati, 2021) che sottolinea come la diffusione dell'online nel mese di dicembre 2020 sia arrivata a quota 74,7% (+4,7% rispetto al 2019).

Chiaramente questa crescita è stata sostenuta dagli stessi retailer che in breve si sono attrezzati per rispondere alle nuove esigenze relative alle modalità d'acquisto: per esempio in Spagna il fashion Retail Tendam ha spostato tutte le proprie attività sul web

e, dopo la chiusura dei propri punti vendita, per incentivare gli acquisti ha introdotto la spedizione gratuita e allungato il tempo per il reso a 60 giorni (Casaleggio Associati, 2020).

Molti retailer spinti da questo nuovo impulso hanno riformulato le loro strategie di vendita e di interazione con i clienti sviluppando e affidandosi sempre più alla tecnologia digitale per affrontare l'emergenza (Shankara, et al., 2021).

Molti hanno spostato la loro presenza dal punto vendita fisico al digitale, molti store hanno deciso per la prima volta di investire su un sito e-commerce, molti altri sui profili social e comunque, in linea generale, numerosi sono i player che hanno deciso di ampliare i loro canali di vendita gestendo questo processo direttamente o affidandosi a piattaforme specializzate.

D'altra parte, sebbene, come già abbiamo visto, l'adozione delle nuove tecnologie avesse già cambiando radicalmente il settore Retail, la pandemia, in alcuni casi, ne ha accelerato il ritmo a velocità vertiginosa (Roggeveen & Sethuraman, 2020).

Costretti a ridurre gli spostamenti, i consumatori hanno, infatti, sentito maggiormente la necessità di disporre di più opzioni per effettuare i loro acquisti da casa e i rivenditori hanno risposto a tale bisogno non solo tramite l'e-commerce, ma anche implementando altri servizi come il contactless e il drive-through, elencati in precedenza, che stanno registrando tassi di adozione sempre più elevati (McKinsey & Company, 2020).

Questo evidenzia ancora di più come sia oggi importante studiare questo argomento, promuovendo e incentivando i brand ad adottare una prospettiva omnicanale. E' necessario riflettere su quali potranno essere le evoluzioni dei differenti settori, su quali driver competitivi innovativi investire, su come rendere le esperienze d'acquisto dei consumatori sempre più *seamless* e uniche e su come stiano mutando le esigenze dei consumatori stessi.

Alla luce dei cambiamenti dei comportamenti d'acquisto dei consumatori, è necessario che i retailer ripensino alle proprie strategie e riprogettino la *customer experience* nei punti vendita fisici in modo da rimanere competitivi e strategicamente rilevanti.

Ciò non significa abbandonare i negozi fisici, o ridurne il numero, ma essere in grado di offrire al consumatore un valore aggiunto, un'esperienza d'acquisto completa, ingaggiante, stimolante, che fornisca al consumatore la giusta motivazione per recarsi al punto vendita, anziché acquistare online.

A questo proposito secondo i retailer europei, le caratteristiche cardine del negozio fisico del futuro su cui investire saranno: la capacità di riuscire a sviluppare in-store una tecnologia interattiva, continuare a mantenere elevati livelli di assistenza e consulenza personalizzata per i consumatori, opportunità di provare nuovi prodotti, opportunità per gli acquirenti di imparare e pagamenti in mobilità (Weinswig, 2019).

Tutti elementi che, nella giusta dose e combinazione, permettono di sviluppare e realizzare una *customer shopping experience* progettata su misura.

## CAPITOLO 2

### BENETTON GROUP VERSO L'OMNICALITÀ

*Solo nel momento  
in cui accettiamo  
i nostri limiti,  
riusciamo a superarli.  
ALBERT EINSTEIN*

#### 2.1 Metodologia

L'approccio metodologico adottato per la stesura del presente capitolo riguardante il progetto *Omnichannel* di Benetton Group è di tipo deduttivo-induttivo.

Nella fase deduttiva è stata posta in essere, in particolar modo, per quanto riguarda il paragrafo 2.2 inerente la storia dell'azienda, un'accurata revisione dell'ampia letteratura disponibile e sono state raccolte informazioni direttamente dall'archivio aziendale di Benetton Group.

Nella fase induttiva, relativa all'evoluzione del progetto *Omnichannel*, sono stati raccolti sia dati secondari sia dati primari raccolti *on field*.

Un contributo fondamentale è stato fornito dalla Franchising Operations Manager di Benetton Group che ha fornito i dati di performance disponibili in merito all'*Omnichannel 1.0* e ha permesso di reperire, da diversi dipartimenti aziendali, le informazioni circa la cronistoria del progetto: dalla sua ideazione fino alla sua effettiva realizzazione.

Le principali difficoltà riscontrate nel reperire informazioni circa la prima *wave* del progetto sono state l'assenza in azienda di figure chiave che avevano elaborato le analisi e raccolto le informazioni utili alla realizzazione dell'*Omnichannel 1.0*; pertanto, gli unici dati utilizzati sono stati quelli secondari.

Per quanto concerne lo sviluppo del progetto *Omnichannel 2.0*, l'emergenza sanitaria in atto a causa del Covid-19 ha enfatizzato, anche per Benetton Group, l'ormai imprescindibile necessità di offrire al consumatore la possibilità di interagire con il

brand senza percepire alcuna differenza o attrito tra i diversi punti di contatto, regalandogli così una *shopping experience frictionless e seamless*.

A questo proposito, attraverso colloqui e confronti informali ad opera di diverse funzioni aziendali (District Manager, Project Manager, Training&Development, UCB Commercial & Sales Director, CEO, etc.), durante il primo anno, con i principali partner in franchising, store manager e staff di negozio (sia DOS<sup>4</sup> che FOS<sup>5</sup>) sono emerse le effettive esigenze, criticità e gli aspetti positivi del progetto in essere.

Alla luce delle informazioni raccolte, il dipartimento *Digital* in collaborazione con un team di lavoro creato ad hoc, ha provveduto allo sviluppo e realizzazione del progetto *Omnichannel 2.0*.

Grazie alle informazioni raccolte in modo informale quotidianamente *on field* e alle informazioni condivise dalle altre funzioni aziendali, è stato possibile elaborare un confronto tra il progetto *Omnichannel 1.0* e il progetto *Omnichannel 2.0* mettendone in evidenza pro e contro, nonché gli aspetti tecnici caratterizzanti di ciascuna *wave*.

Infine, per quanto riguarda il paragrafo inerente la *Selling Ceremony* dedicata all'*Omnichannel*, l'azienda sta attualmente collaborando con la società di consulenza Cavalieri Retail con l'obiettivo di sviluppare una cerimonia di vendita ad hoc.

A questo proposito è stato creato un gruppo di lavoro interno che comprende diversi referenti per ciascuna funzione aziendale (canale diretto e indiretto, risorse umane, Sisley e Benetton, IT, etc.) con l'obiettivo di indagare quali siano gli approcci dei principali *competitors* nel proporre il servizio *in-store*, quali siano i loro punti di forza e quali possano essere invece gli elementi distintivi per Benetton Group.

L'obiettivo di questa cerimonia di vendita *Omnichannel* è fornire un metodo efficace e un linguaggio comune che possano supportare l'addetto vendite nella sua relazione con il cliente in negozio.

L'*Omnichannel Selling Ceremony* è ancora in fase di sviluppo, pertanto le informazioni raccolte sono parziali e riassunte nel paragrafo 2.6.

---

<sup>4</sup> DOS, Directly Operated Store, sono i punti vendita di proprietà diretta dell'azienda.

<sup>5</sup> FOS, Franchising Operated Store, sono i punti vendita indiretti.

## 2.2 Da dove tutto è cominciato

Benetton Group, storica azienda della Marca Trevigiana, come tutto il comparto moda, sta vivendo una profonda ristrutturazione e accelerazione.

Ristrutturazione che non dimentica da dove l'azienda partì nel lontano 1955; infatti il gruppo continua a mantenere al centro della sua strategia i punti vendita fisici integrandoli via via con le più moderne tecnologie e adattandosi ai nuovi trend di mercato, nonché alle crescenti esigenze dei consumatori. Ma facciamo un passo indietro.

La primavera del 1955 sta volgendo al termine, quando due fratelli, Luciano e Giuliana Benetton, acquistano la loro prima Macchina per Maglieria. E' la miglior macchina che avrebbero potuto comprare per 300.000 lire, ricavate dalla vendita di una fisarmonica e di una bicicletta (Leodi & Volli, 2012).

L'allora ventenne Luciano Benetton, che già possedeva un'innata verve imprenditoriale, propose alla sorella Giuliana, appena maggiorenne, di mettersi in proprio: lui si sarebbe occupato della vendita dei pullover e lei del confezionamento.

L'idea di fondare la loro impresa nasce quando Giuliana confeziona su misura, per il fratello, un maglione giallo. Parenti e amici iniziano a chiedere alla giovane maglioni colorati ed è proprio questo crescente passaparola che porta Luciano a capire che può investire tutto sul colore. L'impresa avviata utilizzando il marchio *Très Jolie* porta Luciano, nel 1958, a lasciare il suo lavoro di addetto vendite presso il negozio dei Dallasega per dedicarsi esclusivamente alla sua impresa.

Qualche anno più tardi, nel 1961, durante un viaggio a Roma, Luciano incontra Roberto Calderoni, un giovane ebreo, che conosce molto bene il mercato tessile della capitale.

In breve tempo le vendite nella Capitale superano quelle venete tanto che nel 1965 diventa necessario aprire una vera e propria fabbrica a Ponzano Veneto (s.d.).

E' il 1965 l'anno in cui viene fondata l'azienda.

Solo un anno più tardi, a Belluno, fu aperto *My Market* il primo punto vendita monomarca che vende solo maglieria Benetton. *My Market* è il primo negozio al mondo ad eliminare il bancone che separa i clienti dalla merce disponendo i maglioni sugli scaffali e permettendo che dalla vetrina sia visibile l'interno del negozio.

Figura 11 - Un negozio senza bancone (United Colors of Benetton, s.d.)



Piero Marchiorello, partner di Luciano Benetton nell'impresa disse: *“Se funziona qui, funzionerà dappertutto”*. E fu proprio così.

Agli inizi degli anni Settanta, esistevano già cinquecento negozi Benetton nel mondo: alcuni di proprietà, altri gestiti da una rete di imprenditori che si fecero ambasciatori del brand.

Ad oggi il brand trevigiano conta 4.076 negozi nel mondo, di cui 3.575 a marchio Benetton e 501 Sisley (Figura 12).

In particolar modo la rete distributiva è costituita (Figura 13) da negozi diretti (DOS), in franchising (FOS) e da negozi indiretti (IOS) cosicché da poter beneficiare dei vantaggi derivanti da ciascun modello distributivo.

Figura 12 - Rete distributiva 2020 (numero di negozi) (Benetton Group, 2020)

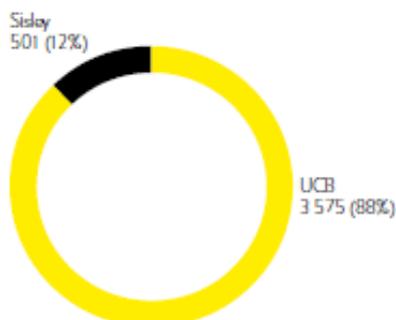


Figura 13 - Elaborazione personale rete distributiva (Benetton Group, 2020)

ITALIA		RESTO DELL'EUROPA		RESTO DEL MONDO	
2019	1.249	2019	1.200	2019	2.019
FOS + IOS	1.147	FOS + IOS	834	FOS + IOS	1.263
DOS	102	DOS	366	DOS	756
2020	1.079	2020	1.075	2020	1.922
FOS + IOS	972	FOS + IOS	686	FOS + IOS	1.170
DOS	107	DOS	389	DOS	752

## 2.3 Verso l'omnicanalità

Come enfatizzato dal fondatore di Benetton nella lettera agli stakeholder *“Le tecnologie digitali sono diventate imprescindibili. Le stiamo integrando in ogni aspetto della vita aziendale, in un’ottica di multicanalità sempre più marcata. Il nuovo sito benetton.com e il suo e-commerce vanno in questa direzione, così come i numerosi progetti virtuali intrapresi dall’azienda e da Fabrica. Il digitale supporterà e integrerà i negozi fisici, fulcro naturale del nostro modello di business. Guardando al futuro con l’ottimismo degli imprenditori, dobbiamo puntare alla loro rinascita con una forte “impronta Benetton”. Dobbiamo essere in grado di offrire esperienze nuove ai nostri clienti e a tutti coloro che ci seguono.”* (Benetton Group, 2020, p. 5)

A tal proposito Benetton Group negli ultimi anni ha investito diverse risorse nella progressiva digitalizzazione del business in modo tale da tornare ad essere estremamente competitiva e carica di appeal nei confronti non solo delle nuove generazioni, ma anche e soprattutto nei confronti di quei clienti fedeli al brand, ma con sempre più aspettative di integrazione tra fisico e digitale.

L'obiettivo è quello di offrire un'interazione continua tra i numerosi touchpoint attraverso cui l'azienda e il cliente possono entrare in contatto.

Nonostante, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, i temi legati al digitale e alla digitalizzazione siano ormai da diversi anni oggetto di studio e di interesse per i retailer, la situazione indotta dal Covid-19, ha fatto da propulsore nell'accelerare questi processi. Infatti, la chiusura, dettata dal lockdown, di numerosi punti vendita ha spinto il consumatore a rivolgersi con sempre maggior sistematicità al mercato online, consolidando così l'abitudine di acquistare online.

Tutto ciò ha portato l'azienda ad accelerare nella strategia *omnichannel*, sviluppando ed implementando ulteriormente progetti volti ad un futuro sempre più digitale con l'obiettivo di rendere i punti vendita fisici dei "negozi digitali".

Il consumatore oggi ha delle aspettative molto più elevate rispetto al passato, in cui, nel tradizionale shopping, passeggiando per il centro città ammaliato dalla vetrina decideva di entrare nel negozio.

Oggi, nell'era dell'omnicanalità il consumatore molto spesso già conosce il prodotto, lo ha già visto online, si è già informato leggendo recensioni e ascoltando l'opinione di parenti, amici e influencers; pertanto se decide di recarsi nel punto vendita, anziché acquistare comodamente dal divano di casa o dall'ufficio è perché si aspetta di vivere un'esperienza coinvolgente, emozionante, si aspetta dall'addetto vendite una sorta di "raccontami qualcosa che non so, fammi vivere un'esperienza che online non potrei trovare".

L'addetto vendite dev'essere in grado di emozionare e, proprio come suggerisce Emanuele Sacerdote (2015), è necessario che compia un "grande salto" passando da una funzione passiva, in cui semplicemente attende che qualcuno entri nel negozio, ad una funzione attiva, in cui fa di tutto per far sì che il consumatore ritorni, ma anche esplorando ambiti per lui nuovi e inusuali in modo da generare traffico addizionale.

L'obiettivo del punto vendita è quello di costruire un'esperienza *wow*.

Per fare ciò è necessario riuscire a creare un legame forte con il consumatore proprio perché il consumatore quando entra in negozio sente il bisogno di una relazione di qualità, necessità di consigli, ha bisogno di un contatto vero e reale con la persona che ha di fronte, ma allo stesso tempo entra perché ha bisogno di acquistare un maglione, una t-shirt o un pantalone.

La soddisfazione dei differenti bisogni del consumatore, dunque, dipende non solo dalla relazione e dall'effetto *wow* del punto vendita, ma anche dal trovare ciò per cui il consumatore era entrato.

Appare chiaro, di conseguenza, come l'addetto vendite in questo contesto possa aggiungere o distruggere valore ed è proprio nel quadro fin qui delineato che Benetton capisce nel 2017 l'importanza di implementare una strategia omnichannel.

In un mondo che va veloce, dove il consumatore è sempre più informato, diventa necessario creare una sinergia tra fisico e digitale: i nuovi servizi *omnichannel* nascono, perciò, per unire l'acquisto online con l'assistenza in negozio.

L'obiettivo? Garantire al consumatore un'esperienza d'acquisto unica, dinamica, integrata e coerente attraverso tutti i canali di vendita (fisici e digitali).

## 2.4 Progetto Omnichannel

Il consiglio d'amministrazione (CdA) a dicembre 2017 approva il progetto; ci vorranno ben sei mesi prima che l'azienda sia pronta per rilasciare il primo progetto pilota.

Figura 14 - Timeline progetto Omnichannel

Dicembre 2017	Giugno 2018	Dicembre 2018	Aprile 2019	Autunno 2019	Primavera 2020	Dicembre 2020	Giugno 2021
Approvazione CdA avvio progetto Omnichannel	Avvio progetto pilota in Lombardia (27 pdv coinvolti)	CdA conferma necessità di anticipare roll-out Italia. Obiettivo: 100 negozi Omnichannel entro fine 2019	Avvio roll-out Italia: Piemonte, Lombardia e Campania	Roll-out in Triveneto, Sardegna, Campania	Roll-out in Puglia e Sicilia	Sospensione Omnichannel 1.0	Attivazione Omnichannel 1.2.0

L'azienda avvia una partnership con Logotel<sup>6</sup> con l'obiettivo di sviluppare un vero e proprio progetto *Omnichannel* in cui il connubio tra fisico e digitale avrebbe creato l'opportunità per:

- Migliorare l'esperienza dei clienti in-store e in generale del livello dei servizi offerti;
- Maggior soddisfazione dei consumatori;
- Maggior engagement e loyalty dei consumatori;

<sup>6</sup> Azienda specializzata nel supportare le imprese nei processi di trasformazione e innovazione progettando e creando servizi ed esperienze su scala internazionale.

- Incrementare le opportunità di vendita;
- Generare nuovo traffico;
- Ridurre le rotture di stock nei negozi senza gravare sui costi di magazzino degli store;
- Ingaggiare un nuovo pubblico: quello dei millenials.

Nel corso dei primi sei mesi del 2018 viene svolta un'analisi di mercato per meglio comprendere il contesto economico di riferimento, l'orientamento del settore retail e il comportamento e le aspettative del proprio target.

Da questa ricerca di mercato si riuscì a individuare quali fossero i servizi all'epoca offerti dai *top player* nel settore retail e stabilire di conseguenza in quale direzione fosse necessario muoversi.

In particolare si osservò che ciascun competitor era specializzato in un determinato servizio; pertanto per poter recuperare il significativo gap che distanziava Benetton Group dagli altri brand, era necessario riuscire a disegnare, progettare e implementare un servizio che avrebbe coperto tutte e quattro le funzionalità del *Omnichannel* definendo così una soluzione specifica per la rete Benetton.

Figura 15 - Risultati ricerca di mercato

Funzionalità per Benetton	1 PRODUCT LOCATOR 	2 CLICK & COLLECT 	3 ENDLESS AISLE 	4 BUY ONLINE – RETURN INSTORE 	OMNICHANNEL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ricercare l'assortimento Online</li> <li>▪ Trovare lo <b>Store più vicino che ha il prodotto</b> richiesto disponibile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acquistare il prodotto Online</li> <li>▪ Ritirare l'ordine E-commerce allo Store più vicino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordinare in Store (<i>a cura del personale di negozio</i>) un prodotto non disponibile al momento in punto vendita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acquistare online</li> <li>▪ Trovare il punto vendita più vicino per rendere il prodotto</li> <li>▪ Rendere un prodotto in punto vendita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il miglior modello di rete di negozi Indiretti con piattaforma Omnichannel</li> </ul>
Punto di riferimento	MARKS & SPENCER	John Lewis	HOUSE OF FRASER	TOPSHOP	FARFETCH

Il progetto *Omnichannel* di Benetton venne così progettato per essere un mix unico di funzionalità e complessità ed in particolar modo:

- Fu disegnato sia per la rete diretta (DOS) che indiretta (FOS e IOS);
- Consentire al negozio di vendere capi e-commerce, senza spese di logistica per il consumatore;

- Evadere gli ordini *Click&Collect* dando priorità all'utilizzo dello stock di negozio per ridurre i tempi di consegna al consumatore, valorizzare la rete commerciale e ridurre i costi logistici;
- Lasciare libertà di scelta al negoziante nell'utilizzo della propria giacenza per servire l'ordine *Click&Collect*;
- Porre al centro il consumatore per fargli vivere un'esperienza d'acquisto attuale, dinamica, integrata attraverso tutti i canali di vendita.

Figura 16 - Motivazioni alla base del progetto



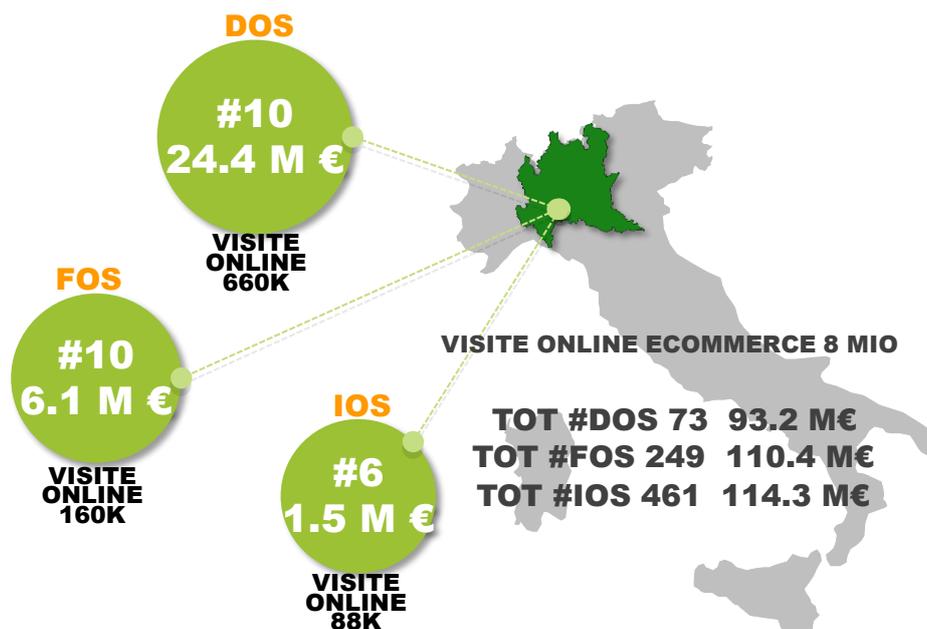
Nell'aprile 2018 l'azienda è pronta per testare il progetto con l'avvio di un test pilota in Lombardia.

Perché si decise di investire in questa regione piuttosto che in altre?

Semplicemente perché le visualizzazioni, le interazioni, il numero di click e le vendite generate dal sito web "*benetton.com*" erano maggiori in Lombardia rispetto ad altre regioni italiane.

Ulteriori criteri considerati nella definizione del perimetro furono: il fatturato generato dai negozi fisici e la necessità di avere un panel rappresentativo della rete Benetton in Italia, dunque vennero coinvolti sia negozi diretti che indiretti

Figura 17 - Visite Online E-commerce Benetton.com in Lombardia



Il perimetro iniziale contava inizialmente dieci punti vendita diretti (DOS), dieci punti vendita in franchising (FOS) e sette punti vendita indiretti (IOS) ai quali fu rilasciata “OmniApp”, un’applicazione dedicata attraverso cui gli staff di negozio avrebbero potuto effettuare ordini direttamente dallo store con consegna in negozio o al domicilio del consumatore e gestire eventuali resi.

L’applicazione *OmiApp* fu sviluppata su quattro pilastri fondamentali:

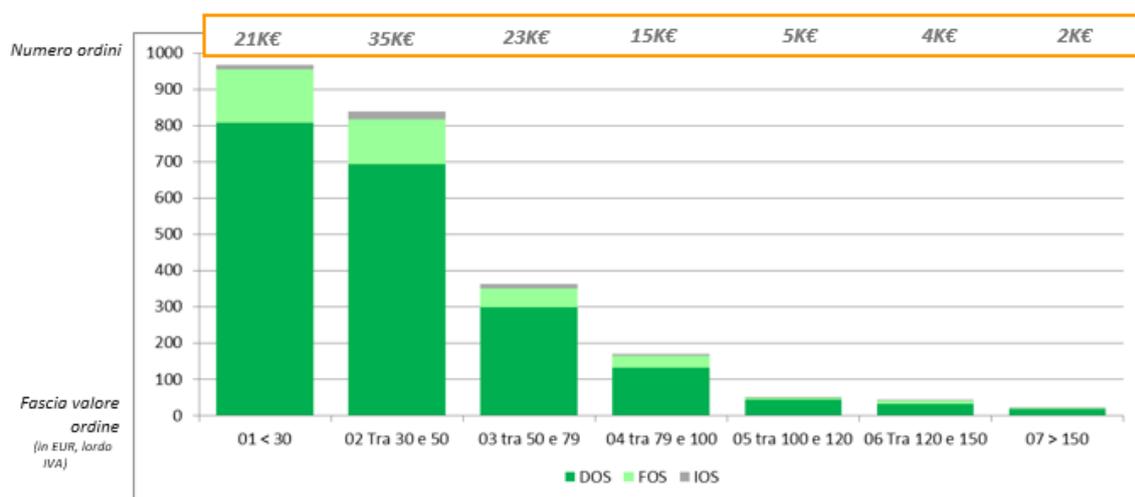
- *Click & Collect* attraverso cui il consumatore può acquistare online sul sito e-commerce Benetton e ritirare l’ordine comodamente in negozio.
- *Click From Store* attraverso cui l’addetto vendita può ordinare online direttamente dal negozio (per conto del consumatore) un prodotto non disponibile al momento nel punto vendita.
- *Return in Store* attraverso cui il consumatore può rendere in negozio i prodotti acquistati online o attraverso il servizio di Click From Store.
- *Product Locator* attraverso cui il consumatore che cerca un capo online può identificare facilmente il punto vendita in cui trovarlo.

Fin da subito si poté osservare la bontà del progetto e apprezzarne i risultati sia in termini di vendite, con un’incidenza sul fatturato dei negozi di quasi il 2%, sia in termini di maggior fedeltà e soddisfazione del consumatore.

In particolar modo i ventisette punti vendita coinvolti nel progetto pilota riuscirono a generare con il solo servizio *Click From Store*, da giugno 2018 ad aprile 2019, 110mila Euro di scontrino aggiuntivo (prima dei resi) per un totale di 2.455 transazioni di vendita.

Interessante osservare come i resi generati furono veramente irrisori: 49 richieste di reso per un totale di 2mila Euro, pari al 1,8% sulle vendite.

Figura 18 - Fatturato Click From Store. Giugno 2018 - Aprile 2019



Alla luce di questi incoraggianti risultati, Benetton Group decide di ampliare il perimetro dei negozi coinvolti rilasciando un vero e proprio roll-out del progetto in tutta Italia. Il progetto venne dapprima rilasciato in Lombardia, Piemonte e Toscana e successivamente in Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Trentino-Alto Adige, Sardegna e Campania. Nella primavera del 2020, avrebbe dovuto essere esteso anche alla Puglia e alla Sicilia, ma purtroppo a causa del Covid-19 ciò non è stato possibile.

Come la maggior parte delle cose con cui non si ha familiarità, anche il progetto *Omnichannel* spaventò, in particolar modo gli staff dei punti vendita.

Infatti, anziché essere percepito come un valore aggiunto, gli store ebbero paura che *l'omnichannel* avrebbe sottratto loro opportunità di vendita e spinto i consumatori sempre più verso l'online rendendo così il ruolo dell'addetto vendite obsoleto e superfluo.

Per far fronte a tutte queste criticità che avrebbero potuto far naufragare il progetto ancora prima di essere conosciuto, l'azienda organizzò delle sessioni di formazione sia nel *headquarter* che direttamente nei punti vendita.

Attraverso queste sessioni non vennero solo presentati i servizi e i relativi tecnicismi per poter utilizzare l'applicazione, ma si cercò di spiegare perché questo servizio avrebbe potuto costituire un vantaggio competitivo per lo store nel contesto competitivo attuale. Inoltre si puntò a ingaggiare e valorizzare il ruolo dello store manager, nonché di ogni singolo addetto vendite.

Ben presto in molti compreso l'importanza di creare un'esperienza fluida per il consumatore e di riuscire a soddisfarlo minimizzando tutti quegli elementi che fanno sì che il cliente non acquisti: mancanza della taglia ricercata, assortimento poco ampio, palette colori limitata, attesa troppo lunga del capo trasferito da un altro punto vendita...tutti elementi che costituiscono un attrito in una *customer experience* che dovrebbe essere invece *seamless e frictionless*.

Il 27 febbraio 2020, non ancora consapevoli dell'imminente lockdown, si tenne una riunione in cui si evidenziò che tutte le attività stavano procedendo come pianificato; l'allora perimetro contava 132 negozi attivi (49 DOS, 79 FOS, 5 IOS) e il roll-out nei negozi diretti era stato completato.

Inoltre, si confermò la volontà di estendere il progetto anche ad alcune country estere<sup>7</sup> e al brand Sisley, nonché di allargare il perimetro dei punti vendita FOS in Italia.

Si stava inoltre lavorando ad un servizio aggiuntivo, il *Reserve in Store*<sup>8</sup> che avrebbe permesso al consumatore di effettuare da casa la prenotazione di un articolo in un negozio specifico, ritirarlo e contestualmente pagarlo.

Tuttavia, il progetto subì un brusco e non programmato rallentamento a marzo 2020 a causa del Covid-19, ma il contemporaneo incremento degli ordini sul proprio e-commerce, l'accelerazione della *Digital Transformation* in tutto il mondo e in tutti i settori, l'evoluzione del consumatore sempre più avvezzo alle tecnologie digitali, il moltiplicarsi delle opportunità d'acquisto online, portò Benetton Group a riflettere sulla necessità di dare un *boost* maggiore all'integrazione tra i propri canali fisici e digitali, nonché ad acuire la propria consapevolezza sulla necessità di rendere

---

<sup>7</sup> Spagna e Portogallo. In seguito alla sospensione del roll-out determinata dal Covid-19, il progetto in questi Paesi non è attualmente ancora stato rilasciato.

<sup>8</sup> Servizio attualmente non sviluppato e attivato.

l'*omnichannel customer experience* sempre più fluida, appagante e ingaggiante per i propri consumatori.

Questo portò l'azienda a prendere una decisione difficile: a dicembre 2020 venne ufficialmente sospeso il progetto in tutt'Italia; l'obiettivo prefissatosi era quello di migliorare e velocizzare le procedure richieste dall'*Omnichannel 1.0* e rendere così il servizio più efficiente e soddisfacente per il consumatore.

Nei pochi mesi in cui il servizio è rimasto sospeso, sia i punti vendita sia gli stessi consumatori, hanno sentito la mancanza di poter ordinare da casa e ritirare comodamente in negozio, o di potersi recare in negozio avendo la certezza di poter ordinare, con l'assistenza di un addetto vendite competente, il capo che cercavano.

La mancanza del servizio è sicuramente stata accentuata dal fatto che gli spostamenti continuavano ad essere limitati, le opportunità di recarsi "fuori porta" per i propri acquisti anche, le aperture dei negozi costantemente a singhiozzo, ma soprattutto il *digital* è diventato via via sempre più parte integrante della vita di chiunque, tanto da essere dato per scontato.

L'azienda, consapevole della necessità di riattivare il servizio quanto prima, ha notevolmente accelerato nello sviluppo e innovazione del progetto, giungendo al rilascio dell'*Omnichannel 2.0* a giugno 2021.

L'*Omnichannel 2.0* ha mantenuto la struttura del servizio fondata sui quattro pilastri<sup>9</sup>, ma per ciascuno di essi sono state introdotte significative migliorie in risposta sia alle effettive esigenze e criticità rilevate dalla rete distributiva sia in un'ottica di rendere le procedure più fluide, garantire una maggior tempestività nella consegna e, allo stesso tempo, contenere i costi di spedizione.

In particolar modo i punti vendita evidenziarono che le procedure erano troppo lunghe e complesse, l'evasione degli ordini, soprattutto in momenti di maggior interesse commerciale (es. Natale, saldi, Black Friday, Mid Season) superava i canonici tre giorni o addirittura si registravano annullamenti degli ordini.

Per quanto riguarda l'applicazione *OmniApp*, essa presentava frequenti difficoltà di connessione tra il POS dedicato e lo smartphone al momento del pagamento, piuttosto che dei notevoli rallentamenti nella navigazione.

---

<sup>9</sup> Click From Store, Click & Collect, Return in Store, Product Locator.

L'evasione degli ordini, sia *Click From Store* che *Click & Collect*, avveniva per più dell'80% da parte del magazzino centrale e non con stock di negozio.

Infatti, l'opportunità offerta ai negozi di evadere le richieste con il proprio stock non veniva colta dalla maggior parte degli store determinando, come vedremo nel dettaglio nel paragrafo successivo, un inutile rallentamento del servizio e conseguente consegna al consumatore.

I motivi principali che determinavo la non presa in carico dell'ordine direttamente dallo store erano fondamentalmente due: 1) mancanza fisica dell'articolo specifico nello store sia perché esaurito sia perché non ordinato, 2) l'articolo ordinato era un *best seller* o un articolo "basico" che il negozio preferiva vendere direttamente cosicché da ottenere la marginalità piena<sup>10</sup>.

Come appena visto, attraverso l'*Omnichannel 1.0*, lo store aveva l'opportunità di decidere a propria discrezione se evadere l'ordine con il proprio stock (anche parzialmente) o se ricevere i capi dal magazzino centrale. Il negozio, pertanto, riceveva una notifica sullo smartphone e doveva "rispondere" indicando la modalità di evasione dell'ordine tra le due appena descritte. Ciò determinava spesso un problema di lead-time tra l'assegnazione e la presa in carico dell'ordine che provocava dunque inefficienze.

La somma di tutti questi elementi, ovviamente, incideva negativamente su quella che poteva essere l'esperienza e la soddisfazione del consumatore in un'ottica di omnicanalità.

Pertanto, a fronte di tutti questi elementi, Benetton Group rilascia il servizio rinnovato, sicura di poter rispondere ancora meglio alle crescenti necessità della rete e dei consumatori offrendo un servizio più snello, tempestivo e semplice.

---

<sup>10</sup> La struttura di remunerazione ai partner in franchising prevedeva nel caso del *Click From Store* una percentuale su prezzo netto di vendita sell-out (sola merce), mentre nel caso del *Click & Collect* un importo fisso per ordine consegnato al consumatore finale.

## 2.5 Omnichannel 1.0 e 2.0 a confronto

Innanzitutto, l'applicazione *OmniApp* è stata sostituita da un link diretto al sito e-commerce Benetton, a cui l'addetto vendite deve semplicemente loggarsi con le credenziali di store e, ad esempio, con riferimento al servizio *Click From Store* navigando comodamente dallo smartphone può ricercare, come in un qualsiasi sito web, l'articolo, aggiungerlo al carrello e procedere al check-out.

Anche il momento del pagamento, che come sappiamo, è il momento di maggior frizione nel processo d'acquisto, è stato snellito.

Nella prima *wave* l'addetto vendite invitava il consumatore, una volta inserito il prodotto nel carrello, ad avvicinarsi alla cassa dove attraverso un POS dedicato era possibile effettuare il pagamento.

Mentre con il secondo rilascio, il pagamento può essere effettuato in una qualsiasi area del negozio rendendo l'esperienza ancora più fluida.

Infatti è possibile effettuare il pagamento direttamente dallo smartphone scegliendo tra le modalità proposte: carta di credito, PayPal, bonifico bancario o contrassegno.

Ognuna di queste modalità presenta vantaggi e svantaggi (Tabella 2); l'intento dell'azienda è quello di integrare il sistema di pagamento con le casse in modo da poter permettere anche a consumatori non ancora così abituati ai pagamenti elettronici, di effettuare l'acquisto in contanti perché ricordiamo che alla base di qualsiasi attività in-store vi dev'essere la capacità di generare soddisfazione per il consumatore.

Tabella 2 - Pro e Contro metodi di pagamento Omnichannel 2.0.

	VANTAGGI	SVANTAGGI
<b>Carta di Credito</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Velocità del pagamento.</li><li>- Conferma d'ordine immediata.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Insicurezza dettata dal dover inserire i dati della propria carta di credito (lato consumatore) in un device non proprio.</li><li>- Timore di sottrazione di dati o violazione della privacy.</li><li>- Consumatore deve inserire i dati relativi alla propria carta di credito autonomamente.</li></ul>

<b>PayPal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velocità del pagamento.</li> <li>- Sicurezza del metodo di pagamento.</li> <li>- Conferma d'ordine immediata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consumatore deve inserire i dati relativi al proprio account autonomamente.</li> </ul>
<b>Bonifico Bancario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilità di effettuare il pagamento entro 24h dal proprio device.</li> <li>- Non dover inserire i dati di pagamento in device di terzi.</li> <li>- Ricezione di coordinate bancarie per effettuare il pagamento via e-mail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il consumatore deve effettuare il pagamento entro 24h pena l'annullamento dell'ordine.</li> <li>- Il consumatore deve effettuare il pagamento autonomamente senza l'assistenza di un addetto vendite.</li> </ul>
<b>Contrassegno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non dover inserire i dati di pagamento in device di terzi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spese aggiuntive di Euro 4,00.</li> <li>- Consegna possibile solo al proprio domicilio o luogo indicato dal consumatore diverso dal negozio.</li> </ul>

Per quanto concerne sia gli ordini effettuati attraverso il servizio Click From Store sia quelli effettuati attraverso il servizio Click & Collect, l'*Omnichannel 1.0* implicava per il negozio numerose attività di preparazione della shopping bag da consegnare al consumatore.

Infatti, il negozio una volta ricevuto il collo, che poteva contenere ordini appartenenti a diversi clienti, e confermata la consegna dello stesso, doveva occuparsi della preparazione della shopping bag: operazione lunga, poco snella e, soprattutto, che sottraeva tempo prezioso agli addetti vendite.

Invero, l'addetto vendite, una volta effettuato l'accesso all'applicazione, doveva individuare quali capi appartenessero a ciascun ordine, confermare la ricezione dell'ordine specifico cosicché il cliente fosse avvisato che il suo ordine era pronto per il ritiro.

Nel frattempo, l'addetto vendite doveva inserire nella shopping bag: i capi, le istruzioni di reso e l'etichetta di reso.

Una volta pronta la shopping bag, era necessario applicare all'esterno della busta un'etichetta (Figura 19) in cui annotare le seguenti informazioni: numero d'ordine, nome e cognome del consumatore, data in cui la shopping bag era stata preparata,

calcolare (manualmente) e registrare la data entro quando il consumatore avrebbe potuto ritirarla (14 giorni).

Figura 19 - Esempio etichetta da applicare su shopping bag.

ETICHETTA **CLICK&COLLECT** UNITED COLORS  
OF BENETTON.

NO. ORDINE: \_\_\_\_\_

NOME E COGNOME  
CONSUMATORE: \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/> <b>SHOPPING BAG PARZIALE</b> PREPARATA DA: _____	<input type="checkbox"/> <b>SHOPPING BAG PRONTA</b> PREPARATA DA: _____
<input type="checkbox"/> <b>ISTRUZIONI PER IL RESO INSERITE</b>	<input type="checkbox"/> <b>ETICHETTA DI RESO INSERITA</b>
SHOPPING BAG PRONTA IL: _____	SHOPPING BAG DA CONSEGNARE ENTRO IL: (+14 GIORNI) _____

In questa prima fase del progetto, come accennato in precedenza, vi era la possibilità per lo store di decidere se evadere l'ordine *Click & Collect* parzialmente o completamente con il proprio stock di magazzino o se ricevere i capi dal magazzino e-commerce.

La conferma di evasione dell'ordine con il proprio stock doveva essere effettuata entro le h. 12.00 per gli ordini ricevuti dalle 18.00 fino alle 11.59 e entro le h. 18.00 per gli ordini ricevuti dalle 12.00 alle 17.59; se non veniva effettuata alcuna scelta dallo store, l'evasione dell'ordine veniva attribuita direttamente al magazzino centrale.

Per via di questa doppia possibilità di evasione dell'ordine, possiamo notare sull'etichetta (Figura 19) l'opportunità di indicare "shopping bag parziale", qualora l'addetto vendite avesse deciso di evadere parzialmente l'ordine *Click & Collect* con lo stock di negozio.

In questo caso l'addetto vendite doveva tempestivamente inserire il capo nella busta onde evitare che lo stesso venisse venduto da qualche collega prima della ricezione degli altri capi a completamente dell'ordine.

Quest'operazione oltre a comportare una doppia preparazione della busta, implicava anche un'operazione di correzione stock manuale di modo che quello specifico capo non fosse più disponibile per la vendita in-store.

Solo nello spiegare l'operatività dettata da queste diverse soluzioni sono state necessarie diverse righe, tempo che, come detto in precedenza, veniva sottratto anche agli addetti vendite.

Quindi cosa succede oggi?

Il rilascio dell'*Omnichannel 2.0* ha previsto una revisione di questi passaggi.

Lo store non ha più la possibilità di evadere l'ordine, né parzialmente né totalmente, con il proprio stock; questa decisione è stata dettata dal fatto che meno del 20% degli ordini veniva evaso con lo stock di negozio.

Benetton Group ha ritenuto pertanto maggiormente profittevole spedire al negozio direttamente la busta con i capi ordinati dal cliente sgravando lo store da tutte le operazioni sopra descritte.

Oggi, lo store riceve l'ordine del cliente, sia esso *Click From Store* o *Click & Collect*, accede al link, conferma la ricezione del collo e in questo modo il consumatore è informato che può recarsi a ritirare il pacco (entro 7 giorni).

Questa novità è stata accolta con grande entusiasmo dagli staff di negozio che hanno visto in questa soluzione una maggior celerità del processo e un reale snellimento dell'operatività di negozio.

Ma se un capo o l'intero ordine non dovessero soddisfare il consumatore?

E' chiaramente possibile avvalersi del servizio *Return in Store* che consente al consumatore di rendere in negozio i prodotti acquistati online ottenendo un rimborso. Quest'opportunità si traduce in un vantaggio anche per il negozio: al consumatore che entra nel punto vendita per effettuare il reso, si potrà proporre l'acquisto di nuovi capi.

Quando il consumatore decide di rendere in negozio un capo acquistato online, deve prima completare la procedura sul sito web "*benetton.com*" per generare una richiesta di reso (RMA). Fatto ciò il consumatore si reca in negozio per restituire i capi oggetto di reso.

L'addetto vendita troverà l'RMA nella sezione dedicata nella pagina web e una volta controllata l'integrità dei capi, potrà completare la procedura confermando il reso.

Chiaramente, può succedere che un consumatore non abbia aperto autonomamente una RMA, ma anche in questo caso Benetton Group si è dimostrata lungimirante.

L'addetto vendite può difatti aprire, direttamente dalla sezione *Return in Store*, una richiesta di reso per il consumatore<sup>11</sup> oppure, qualora l'ordine del cliente non fosse visibile nella sezione preposta, contattare l'help desk dedicato o accedere alla sezione resi sul sito *benetton.com*<sup>12</sup>.

Una volta completata la procedura sarà sufficiente stampare l'etichetta di reso, applicarla al collo e richiederne il ritiro.

Questa procedura era di per sé già snella con il rilascio della prima versione del progetto, salvo per la possibilità offerta al punto vendita di decidere se trattenere e aggiungere il capo reso al proprio stock di negozio o se renderlo al magazzino e-commerce.

Di conseguenza, una volta confermata la richiesta di reso del consumatore, l'addetto vendite doveva accedere nuovamente a *OmniApp* e, nella sezione dedicata ai resi, indicare se il capo sarebbe stato restituito o meno; operazione sicuramente banale e veloce, ma che sommata a tutte le operatività vista in precedenza rendeva l'intero servizio molto oneroso in termini di tempo per lo store.

In conclusione possiamo quindi affermare che il nuovo *Omnichannel 2.0* è stato sicuramente migliorato, maggiormente apprezzato dagli staff dei punti vendita, reso più fluido rispondendo proprio all'esigenze del *Retail 4.0*.

Tuttavia, è bene non dimenticare che come tutte le cose nuove e sconosciute, tutti i servizi fin qui elencati vanno presentati e comunicati con il giusto *standing* e *wording* in un'ottica di trasmettere sicurezza e guadagnarsi la fiducia dei consumatori.

A questo riguardo Benetton, che da diversi anni presta molta attenzione alla cerimonia di vendita nei propri store, sta lavorando ad una *selling ceremony* dedicata all'Omnichannel.

---

<sup>11</sup> Quest'opzione è disponibile solo per gli ordini Click & Collect ritirati in quello specifico punto vendita o per gli ordini Click From Store effettuati dal punto vendita.

<sup>12</sup> E' possibile che un ordine non sia visibile nella sezione Return in Store se il consumatore ha effettuato l'ordine online con richiesta di consegna a casa o se l'ordine è stato ritirato o effettuato in un altro punto vendita.

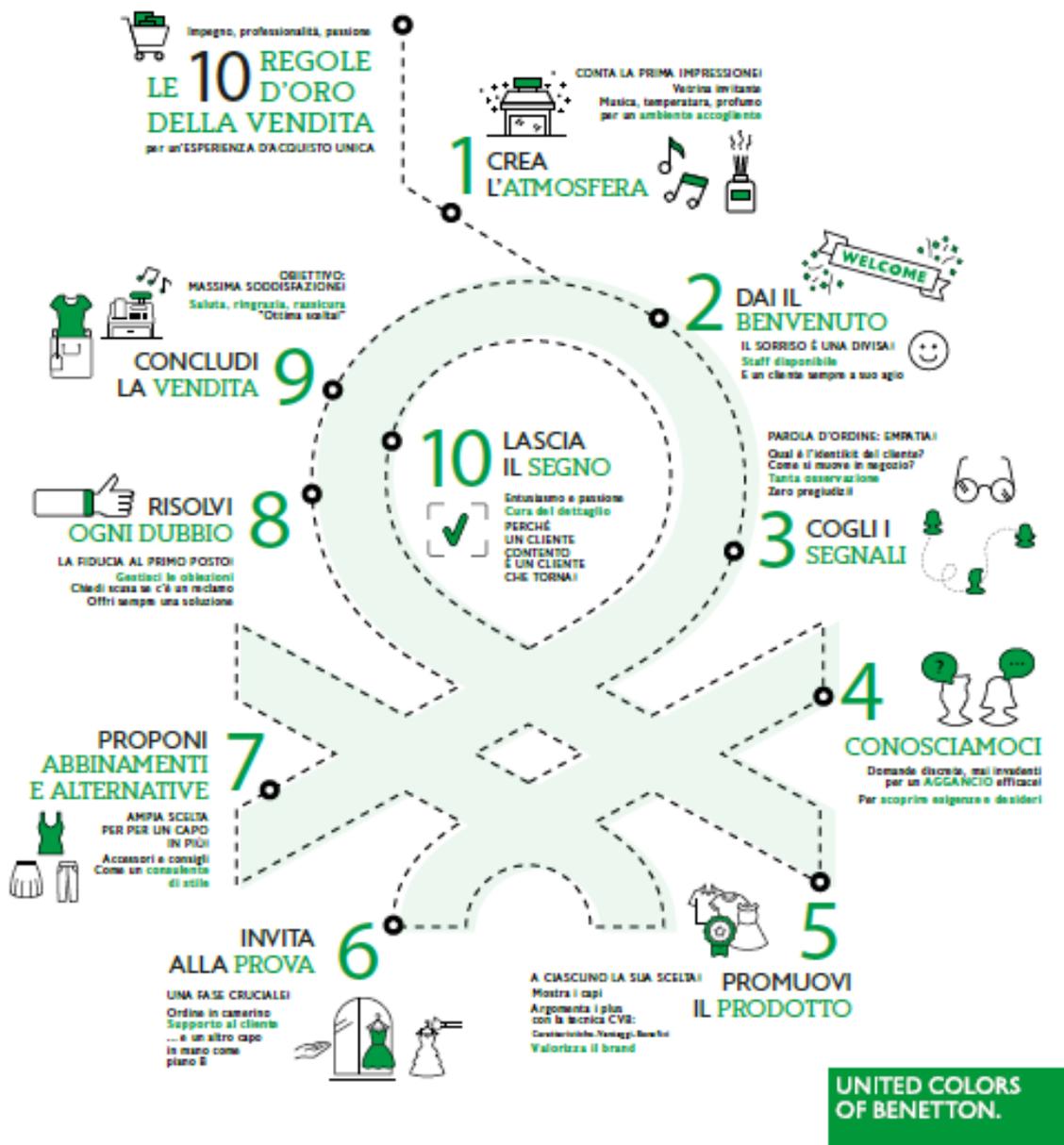
## 2.6 Omnichannel Selling Ceremony

Benetton ormai da diversi anni ha elaborato le cosiddette “10 regole d’oro della vendita” che fungono da pilastro per la cerimonia di vendita in-store.

*L’obiettivo di queste regole è fornire un metodo efficace e un linguaggio comune che possano supportare l’addetto vendite nella sua relazione con il cliente in negozio.*

A questo proposito nel 2014, all’interno della colonna “Retail Basics & Fundamentals”, è stato redatto, a cura del team di Training & Development interno all’azienda, un manuale formativo rivolto al personale di vendita (Benetton Group, 2014).

Figura 20 - Le 10 regole d'oro della vendita (Benetton Group, 2014)



Il manuale è organizzato in 10 capitoli e ciascuno di essi corrisponde a una regola d'oro della cerimonia di vendita (Figura 20); ogni capitolo presenta tre sezioni:

- Il *Perché*: questa sezione descrive le finalità principali della fase di vendita presa in esame.
- Il *Come*: questa sezione descrive le azioni che un buon *sales assistant* dovrebbe saper mettere in pratica durante quella fase specifica.
- *Per fare la differenza*: questa sezione presenta alcuni suggerimenti che, se correttamente applicati alla fase di vendita in essere, possono distinguere il brand e lo stesso sales assistant agli occhi del cliente.

In questa sede non si intende approfondire il contenuto di ciascuna regola, ma solamente fornire un esempio concreto di come l'azienda abbia da sempre cercato di mettere al centro della propria strategia i negozi cercando di fornire al personale di vendita uno strumento semplice e direttamente applicabile.

Allo stesso modo l'azienda crede fermamente che sia oggi più che mai necessario evolversi sia in termini di *selling ceremony* in-store sia per quanto riguarda la cerimonia di vendita connessa all'utilizzo delle più moderne tecnologie.

Pertanto Benetton sta lavorando su più fronti: da un lato nell'aggiornare la cerimonia di vendita nei punti vendita in funzione dell'evoluzione del consumatore, dall'altro, in collaborazione la nota società di consulenza Cavalieri Retail, si sta cercando di sensibilizzare e formare gli addetti vendite nell'utilizzare in maniera proattiva e consapevole il nuovo servizio *Omnichannel 2.0*.

Infatti, nonostante l'attuale situazione pandemica abbia coinvolto tutti e modificato il comportamento di ogni individuo, vi è ancora molto scetticismo da parte degli addetti vendita nell'utilizzare il nuovo servizio.

Le principali motivazioni asserite sono la paura di vedersi sottrarre il proprio ruolo perdendo così di centralità e importanza, senza tuttavia comprendere che il digitale è solo un'opportunità per il punto vendita e che non crea e non distrugge nulla se non adeguatamente sfruttato.

E' quindi necessario che gli stessi *sales assistant* siano resi consapevoli dei cambiamenti in atto nella società e che siano maggiormente ingaggiati e stimolati dal sfruttare l'opportunità creata dal digitale.

Infatti, come sostenuto anche da Mariano Tria nel suo libro (2019), è necessario partire dal *“presupposto che fare l’addetto vendite, e non il commesso, è un mestiere, con la M maiuscola. Da professionisti. E richiede una grande preparazione. Va studiato nei dettagli. Non si può improvvisare.”*, emerge chiaramente come oggi sia indispensabile che l’addetto vendite evolva e sia in grado di cogliere e sfruttare i vantaggi offerti dal digitale; in caso contrario sarà qualcuno altro a trarre beneficio da quest’opportunità.

A questo proposito Benetton sta sviluppando, in aggiunta, delle “regole” anche per supportare la vendita del servizio Omnichannel.

L’esigenza di sviluppare una cerimonia di vendita ad hoc anche per quest’ultimo servizio è nata non solo dall’osservazione del mutato contesto in cui operano i punti vendita, ma soprattutto dalla necessità di proporre il servizio nel modo più efficiente ed efficace possibile.

Per conseguire questi obiettivi è quindi necessario riuscire a integrare l’esperienza digitale con l’esperienza in-store e per fare ciò è indispensabile sapere cosa dire, cosa fare e come gestire le obiezioni del consumatore nel modo più corretto così da rendere l’esperienza del consumatore fluida.

A questo proposito l’azienda, negli ultimi mesi, ha organizzato una serie di appuntamenti: alcuni maggiormente teorici volti a spiegare l’importanza del servizio e i vantaggi connessi al suo utilizzo e altri per lo più pratici e interattivi.

Figura 21 - Webinar presentazione servizio Omnichannel 2.0

**BE SMART**  
Perchè il digitale moltiplica le tue opportunità di vendita in negozio ?

1. I nuovi comportamenti d’acquisto dei consumatori
2. I nuovi strumenti per lo shopping “no limits”
3. La consapevolezza delle nuove modalità per creare valore all’esperienza in store

PARTECIPA >

**I 4 SERVIZI**  
L’omnichannel Benetton : I 4 nuovi servizi per una esperienza ancora più smart

1. I 4 servizi omnichannel : il tuo store senza confini
2. Il journey del cliente, tra “fuori” e “dentro” il tuo store
3. Pillole di gestione efficace dei servizi

PARTECIPA >

**FOCUS**  
Come gestire l’esperienza del cliente tra shopping digitale e shopping in store ?

1. Generare connessione immediata con il tuo cliente
2. Saper cogliere le opportunità in store dal cliente “digitale”
3. Guidare verso una esperienza Benetton ONLIFE

PARTECIPA >

I pilastri su cui sono stati costruiti questi incontri sono principalmente quattro:

1. La necessità di essere al passo con l'evoluzione dei comportamenti di acquisto.
2. Il digitale come opportunità per lo store.
3. Le leve relazionali per rendere fluido il percorso: cosa dire e cosa fare.
4. OmniLab: allenamento all'applicazione in store e feedback ad opera del district manager.

Alla luce di ciò emerge chiaramente come i primi due punti e il primo webinar riguardino concetti maggiormente astratti e teorici volti a far comprendere agli addetti vendite l'importanza del nuovo servizio *Omnichannel 2.0* e a come la loro figura debba necessariamente evolversi di conseguenza.

Il terzo punto (e webinar), invece, ha previsto l'organizzazione di un'aula interattiva in cui sono stati coinvolti gli stessi sales assistant con l'obiettivo di "creare" quello che sarà poi il manuale operativo per la *selling ceremony Omnichannel*.

Durante questo appuntamento, partendo dalle reali esperienze vissute quotidianamente dal personale di vendita in-store nel proporre il servizio Omnichannel, si è cercato di fornire degli strumenti pratici per utilizzare il servizio.

Innanzitutto è stata presentata una veloce panoramica di ciascun servizio<sup>13</sup> Omnichannel e per ciascuno di essi si è giunti insieme a definire cosa fare e cosa dire per rendere l'esperienza del consumatore fluida, ingaggiante e rassicurante.

In particolar modo, si è sottolineata l'importanza di "parlare positivo" evitando negazioni, dubitativi, condizionali e l'esprimere incertezze e rischi.

---

<sup>13</sup> Product Locator, Click&Collect, Click From Store e Return in Store.

Figura 22 - Rendere fluido l'omnichannel: parla positivo.

## RENDERE FLUIDO L'OMNICHANNEL : PARLA POSITIVO



### NEGAZIONI

(No, non ce l'abbiamo ...)



### AFFERMAZIONI

(Certo, tutto il mondo Sisley è qui (indicando lo smartphone))

### DUBITATIVI

(Forse arriva in 3 giorni, forse 4...)



### CERTEZZE

(Entro mercoledì prossimo è qui)

### CONDIZIONALI

(Se vuole possiamo ordinarla..)



### VERBI AL PRESENTE E AL FUTURO

(La felpa le arriva a casa sua o qui in negozio, come preferisce ?)

### INCERTEZZE E RISCHI

(Al limite poi quando arriva vediamo come le sta...)



### FIDUCIA E SICUREZZA

(Ha una vestibilità perfetta, non vedo l'ora di vederglielo indossato appena arriva qui...)



Inoltre, alla luce del fatto che l'esperienza Omnichannel è un'esperienza digitale e per sua natura priva della dimensione sensoriale, si è suggerito di utilizzare dei sinonimi che rendano l'esperienza maggiormente coinvolgente e "reale" per il consumatore.

Figura 23 - Rendere fluido l'omnichannel: usa i sinonimi

## RENDERE FLUIDO L'OMNICHANNEL : USA I SINONIMI



### «E' un capo ...

#### «Bello»

- Attraente
- Ben fatto
- Incantevole
- Meraviglioso
- Stupendo
- Grazioso
- Affascinante
- Fantastico

#### «Fresco»

- Leggero
- Estivo
- Impalpabile
- Come una nuvola
- Delicato

#### «Che piace tanto»

- Immancabile
- Da avere nell'armadio
- Per gli appassionati di UCB / Sisley come te
- Furbo



Il manuale è ancora in fase di sviluppo, ma già da questi primi appuntamenti si sono potuti osservare dei cambiamenti negli atteggiamenti degli addetti vendite nei confronti

del digitale e soprattutto del servizio *Omnichannel 2.0*: maggior ingaggio, minor timore nel proporre il servizio e maggior consapevolezza delle potenzialità e opportunità generate dallo stesso.

Una volta terminato, il manuale verrà distribuito in maniera capillare a tutta la rete di vendita Benetton e con il supporto dei district manager e dell'ufficio Training & Development, verranno veicolate le informazioni al suo interno.

Sicuramente la strada, per raggiungere gli obiettivi di fatturato Omnichannel a cui mira l'azienda, è ancora lunga, ma a questo proposito Benetton sta lavorando sia per organizzare degli incontri di formazione per i district manager, veri ambassador del servizio, sia per gli addetti vendita attraverso una serie di OmniLab: laboratori virtuali attraverso cui gli addetti vendita possono allenarsi e mettersi alla prova.

# CAPITOLO 3

## CUSTOMER SHOPPING EXPERIENCE

*Paradossalmente,  
in un mondo in costante divenire,  
agire in modo sicuro  
è uno dei rischi più grandi.*  
REID HOFFMAN

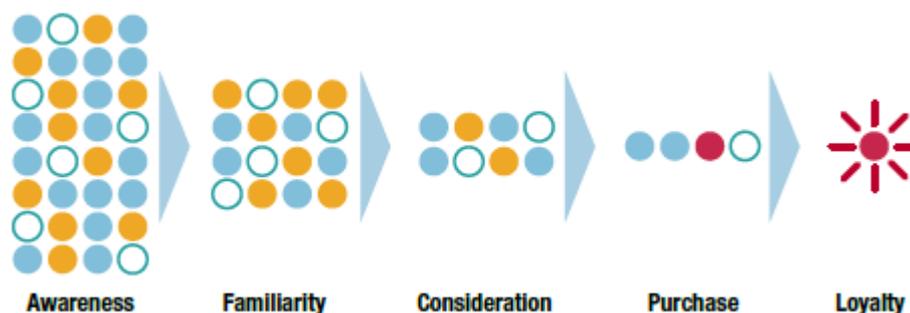
### 3.1 Customer decision journey

Come fin qui osservato l'evoluzione dei format distributivi, ma soprattutto una maggior penetrazione di Internet e delle tecnologie digitali, ha condotto a un mutamento delle attitudini, esigenze e abitudini d'acquisto dei consumatori, modificando conseguentemente anche il loro *consumer decision journey* (Court, et al., 2009)

Il *consumer decision journey* è il processo decisionale che il consumatore pone in essere durante il processo d'acquisto. Esso può essere più o meno complesso, più o meno lungo, in funzione del tipo di prodotto o servizio che il consumatore intende acquistare.

Il concetto di *customer journey* è stato menzionato per la prima volta nell'articolo "*The consumer decision Journey*" (Court, et al.) del 2009 in cui veniva messo in discussione il tradizionale modello del *purchase funnel* che paragona il processo d'acquisto del consumatore ad un imbuto, lungo il quale, il consumatore, partendo da un elevato numero di brand o prodotti conosciuti, procede, per fasi successive, a una scrematura progressiva degli stessi fino ad arrivare alla scelta d'acquisto finale.

Figura 24 – The traditional Funnel (Court, et al., 2009)



Il modello del funnel maturò in un contesto in cui le imprese adottavano prevalentemente un approccio di tipo *push*<sup>14</sup> e modelli di comunicazione *one-to-many*, il cui obiettivo principale era orientare le scelte d’acquisto del consumatore impegnato nel processo d’acquisto.

Tant’è vero che esso si articola nelle seguenti cinque fasi succedenti:

1. *Awareness*: in questa prima fase ricopre un ruolo fondamentale la pubblicità e l’influenza che essa esercita sul consumatore. Infatti attraverso la pubblicità il consumatore acquisisce consapevolezza dell’esistenza di un prodotto o di un brand.
2. *Familiarity*: in questa seconda fase il consumatore inizia a raccogliere informazioni sul prodotto o brand attraverso motori di ricerca, passaparola, recensioni, visite ai negozi, etc.; in questo modo acquisisce un determinato livello di familiarità con il prodotto (o brand) comprendendo le principali caratteristiche, benefici e limiti.
3. *Consideration*: in questa fase il consumatore confronta un numero limitato di opzioni, comparandone le principali caratteristiche e i prezzi.
4. *Purchase*: dopo aver acquisito consapevolezza delle opzioni disponibili sul mercato, aver acquisito una certa, seppur limitata, familiarità con alcuni prodotti (o brand) e aver ristretto ulteriormente il numero di opzioni disponibili, il consumatore è pronto all’acquisto. Questa fase rappresenta il momento decisivo del processo d’acquisto, seppur non l’ultimo.

---

<sup>14</sup> Una strategia di tipo push mira a spingere “spingere” il prodotto verso il consumatore finale attraverso gli intermediari operanti nei canali di distribuzione.

5. *Loyalty*: dopo aver effettuato l'acquisto, il consumatore verifica se le sue aspettative sono state soddisfatte o disattese e in base alla sua esperienza orienta le decisioni future d'acquisto. Qualora il consumatore sia rimasto soddisfatto dell'acquisto e dell'uso del prodotto, avrà non solo una maggior propensione all'acquisto in futuro, ma anche alla diffusione di un'immagine positiva.

Tale modello lineare spesso viene ricondotto al modello AIDA, acronimo che sta per: consapevolezza, interesse, desiderio e azione.

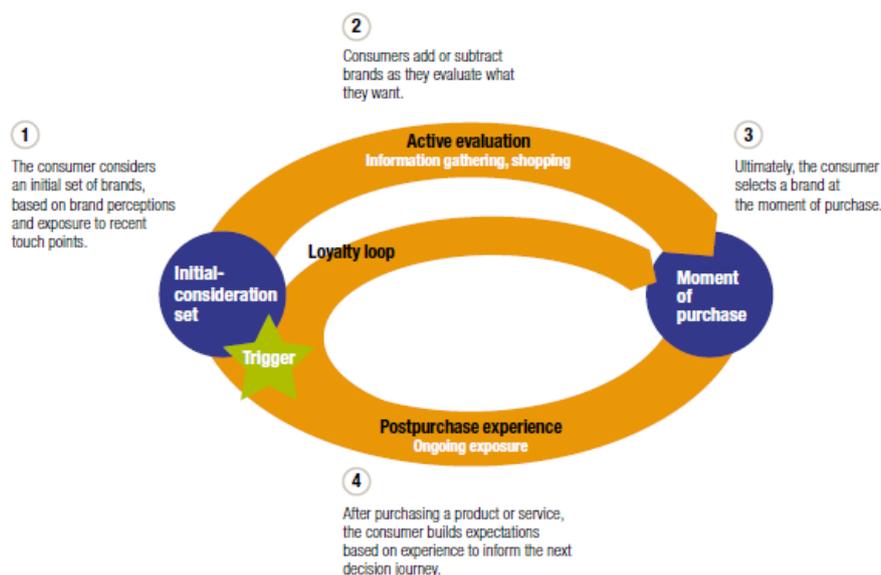
L'avvento di Internet, la continua esposizione ai canali digitali e ai Social Network, la costante evoluzione tecnologica, il passaggio da una comunicazione di tipo unidirezionale a una comunicazione di tipo bi-direzionale e l'elevato numero di prodotti disponibili, hanno, come visto in precedenza, inevitabilmente comportato il moltiplicarsi dei *touchpoint* tra il brand e il consumatore modificando il comportamento d'acquisto di quest'ultimo.

Per questo motivo, il nuovo modello circolare del *customer decision journey*, secondo gli autori, permette di descrivere meglio la complessità del percorso d'acquisto che il consumatore oggi giorno si trova ad affrontare.

Il nuovo modello, invero, non presenta più una successione lineare di fasi, ma può essere rappresentato come un percorso circolare in cui tutte le fasi si influenzano reciprocamente.

Il focus è l'esperienza vissuta dal cliente, che si forma e si arricchisce attraverso ogni momento in cui il consumatore entra in contatto con l'azienda e il brand.

Figura 25 - The consumer decision journey (Court, et al., 2009)



Le fasi fondamentali del nuovo *customer decision journey*, come evidenziato dall'immagine sopra (Figura 25), sono quattro:

1. *Initial consideration*: in questa fase i consumatori considerano un set iniziale limitato di brand sulla base sia delle percezioni che hanno nei confronti dei diversi marchi sia sulla base delle recenti interazioni avute con essi.
2. *Active evaluation*: successivamente, contrariamente a quanto avviene nel modello lineare del funnel, i consumatori aggiungono o sostituiscono brand man mano che cercano informazioni e valutano cosa effettivamente desiderano. Pertanto i marchi possono "interrompere" il processo decisionale venendo presi in considerazione in una fase successiva e possono persino forzare l'uscita dei brand rivali. Questo cambiamento nel processo d'acquisto crea l'opportunità per i marketers di influenzare la decisione d'acquisto del consumatore anche in un secondo momento.
3. *Moment of purchase*: i consumatori scelgono il brand al momento dell'acquisto effettivo ed è in questo contesto che il *consumer driven marketing*<sup>15</sup> diventa sempre più importante; le aziende devono imparare a influenzare i *consumer-driven touchpoint*, come il passaparola o le recensioni sui siti Internet.
4. *Postpurchase experience*: dopo aver acquistato un prodotto o un servizio, i consumatori elaborano le proprie opinioni e considerazioni sulla base dell'esperienza vissuta; ciò necessariamente influenzerà anche il prossimo *decision journey*.

Quindi il "viaggio", è un viaggio continuo, in cui i marketers devono costantemente monitorare le diverse fasi per poter prontamente rispondere ai bisogni dei consumatori, offrendo i prodotti o i servizi desiderati e influenzando così le decisioni d'acquisto.

Nell'ultima fase appena menzionata è importante essere consapevoli che, nonostante i consumatori possano aver vissuto un'esperienza positiva, soddisfacente e gratificante, non tutti sviluppano lo stesso grado di fiducia nei confronti del marchio o dello store.

Infatti esistono consumatori fedeli che raccomandano il brand, ma allo stesso tempo esistono consumatori fedeli, ma che non raccomandano il brand. Questi ultimi sono maggiormente sensibili e influenzabili dalle attività di marketing della concorrenza: è

---

<sup>15</sup> Implementare strategie di consumer driven marketing significa non limitarsi a concentrarsi sui clienti, offrendo loro ciò che si pensa vogliano, ma essere in grado di sviluppare relazioni con loro, ascoltarli e impegnarsi a renderli e mantenerli soddisfatti.

sufficiente dar loro un motivo per cambiare, ad esempio un'offerta promozionale particolarmente conveniente, che non esiteranno a sostituire il brand acquistato in precedenza.

In virtù di ciò, il primo step di una buona strategia di marketing è la conoscenza dei propri consumatori e la comprensione di come elaborino le loro decisioni d'acquisto, in modo che l'impresa possa sviluppare e pianificare strategie incentrate sui principali *touchpoint* maggiormente influenzabili.

Indipendentemente che il *customer journey* sia rappresentato da tre o quattro fasi, ciò che è importante nella nostra analisi, ma soprattutto per i retailer è che essi comprendano che il *customer decision journey* ha una forma circolare, e pertanto le esperienze passate influenzeranno le decisioni future e le esperienze di oggi saranno le esperienze di domani.

I retailer devono quindi comprendere quali fattori influenzano maggiormente le decisioni d'acquisto del consumatore e come poter sfruttare strategicamente le nuove tecnologie, l'atmosfera costruita attraverso attività di merchandising, piuttosto che attraverso l'utilizzo di packaging creati ad hoc, i fattori sociali, politici e culturali, nonché gli aspetti numerici (calorie, taglie, prezzi, anni d'invecchiamento di un vino, etc) (Grewal & Roggeveen, 2020).

### ***Ruolo dei fattori sociali***

Il consumatore è influenzato durante le diverse fasi del *customer journey* sia dagli assistenti di vendita che dalla cerchia sociale a cui appartiene e dalla società in senso lato.

A tal proposito gli autori R. Hamilton et al. introducono il concetto di *social customer journey* (2021), in quanto ritengono che il consumatore difficilmente compie il suo "viaggio" da solo, ma la società e gli altri individui ricoprono un ruolo fondamentale nell'influencare, direttamente o indirettamente le sue decisioni d'acquisto.

Oggi lo sviluppo delle tecnologie ha modificato e aumentato il modo e le occasioni in cui le persone possono socializzare, nonché possono essere influenzate lungo tutto il loro percorso d'acquisto.

Infatti il consumatore in ogni fase può acquisire informazioni attraverso la propria cerchia di amici e conoscenti, come pure attraverso le recensioni o i Social Network; è

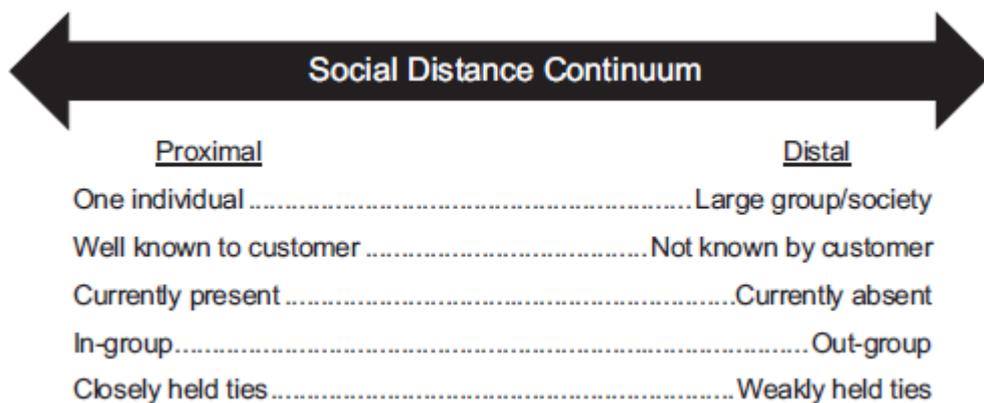
esposto a una moltitudine di messaggi attraverso sia i mass media tradizionali che attraverso, i cosiddetti influencer.

Proviamo semplicemente a pensare di essere al supermercato, e dover acquistare uno shampoo per capelli; potremmo essere influenzati dall’allestimento accattivante, ma anche da un messaggio veicolato attraverso una storia su Instagram da un personaggio che stimiamo e seguiamo; oppure, attratti da una promozione in corso, potremmo voler provare un nuovo shampoo, ma non fidandoci della promessa riportata sulla confezione, cerchiamo online le recensioni e le valutazioni del prodotto.

Questo esempio, seppur banale, ci permette di comprendere come il consumatore possa essere influenzato in qualsiasi fase del suo processo d’acquisto: nella fase di ricerca di informazioni, di valutazione, di decisione, nonché di condivisione dell’esperienza vissuta. Infatti non solo gli altri possono influenzare il consumatore, ma trattandosi di un processo circolare, il consumatore stesso può influenzare gli altri.

Gli autori inoltre evidenziano l’importanza della distanza sociale, “definita lungo un continuum da una serie di fattori preponderanti che rendono gli individui più o meno distanti” (2021, p. 72).

Figura 26 - Social distance considerations for the social customer journey.  
 Note: Social distance is defined on a continuum by a preponderance of factors that make a social other proximal or distal. (Hamilton, et al., 2021)



I cosiddetti individui “proximal” sono coloro che sono vicini, sia temporalmente che geograficamente, al consumatore; appartengono alla sua stessa cerchia sociale e tendono a fornire opinioni e pareri tenuti in grande considerazione.

Il consumatore può essere motivato dal desiderio di compiacere la propria cerchia ristretta o dal desiderio di sentirsi accettato dal proprio gruppo. Il consumatore è

pertanto portato a effettuare acquisti che gli permettano di segnalare il proprio status, le proprie aspirazioni e che abbiano un significato culturale specifico.

Se pensiamo ad un consumatore che acquista ad esempio un capo di Armani, probabilmente vuole trasmettere, al gruppo d'appartenenza, di essere benestante, alla moda, attento alle ultime tendenze. Allo stesso modo un giovane adolescente sarà portato ad acquistare lo zainetto dell'Eastpak o le scarpe Adidas.

Mentre gli individui “*distal*” non sono solitamente identificabili singolarmente o conosciuti personalmente dal consumatore; spesso sono soggetti che il consumatore segue sui social media o che appartengono a grandi gruppi, se non alla società in senso lato. Il consumatore, pertanto, può essere influenzato dalle recensioni o valutazioni pubblicate da questi individui, piuttosto che da youtuber o influencer.

All'interno degli “altri lontani”, vi sono anche le aziende, le quali per rispondere ai cambiamenti in atto nella società devono trovare il modo per rispondere ai bisogni emergenti e ai cambiamenti culturali in atto.

Basti pensare, come negli ultimi anni, il tema della sostenibilità abbia acquisito sempre più importanza e rilevanza e come, colossi come Benetton (Galbiati, 2021), non abbiano potuto esimersi dal lanciare un messaggio forte alla società e a quei consumatori maggiormente sensibili a tale tematica; o luminari come Giorgio Armani abbiano rilasciato dichiarazioni importanti volte a invitare (e far riflettere) il settore della moda a tornare a proporre nei negozi collezioni che rispondano alla stagione meteorologica del momento, oltre che realizzare capi che durino nel tempo (Veneziani, 2020).

### ***Ruolo dei fattori culturali***

Il comportamento d'acquisto del consumatore è condizionato anche dai fattori culturali (Shavitt & Barnes, 2020), i quali infatti possono influire notevolmente sulle diverse fasi del *customer journey* e al modo in cui i diversi individui rispondono ai prezzi praticati, alle attività promozionali e di marketing, nonché alle modalità espositive adottate dai retailer.

Shavitt e Barnes (2020) pongono particolare enfasi nel loro articolo sulla dimensione relativa all'individualismo vs il collettivismo (Hofstede Insights).

In particolar modo nelle culture individualistiche, il singolo è più importante del gruppo e tenderà a voler esprimere la propria opinione e a voler essere indipendente. Pertanto il

consumatore appartenente a questo tipo di cultura vorrà una maggior indipendenza, vorrà sentirsi unico e speciale.

Mentre un consumatore appartenente a una cultura di tipo collettivistico tenderà ad attribuire maggior importanza all'appartenenza al gruppo e di conseguenza tenderà ad acquistare prodotti o servizi che gli permettano di sentirsi accettato e che rispondano alle aspettative del gruppo di appartenenza.

### ***Ruolo dei fattori tecnologici***

Oggigiorno tecnologie *in-store*, applicazioni mobili, social media, intelligenze artificiali e IoT<sup>16</sup> sono sempre più presenti nella quotidianità degli individui, tanto che anche i retailer non possono più prescindere dalla loro applicazione e fruizione per poter rendere la *shopping experience* del consumatore sempre più *seamless, frictionless* e unica.

Come noto, la ricerca di informazioni per il consumatore continua fintanto che il costo di un'informazione addizionale non è superiore al beneficio ad essa connesso.

Lo sviluppo di nuove tecnologie, i Social Network stessi, i motori di ricerca hanno reso la ricerca di informazioni sempre meno onerosa e permesso al consumatore stesso di essere sempre più informato; il consumatore navigando in rete può leggere recensioni di prodotti e servizi. Sebbene nella ricerca di informazioni il passaparola o il confronto con amici e parenti rimanga uno dei principali fattori che influenzano il *customer journey* del consumatore, è importante che i retailer siano consapevoli dell'importanza delle recensioni e valutazioni online cosicché da poter comprendere quando, come e se rispondere o interagire con i consumatori stessi.

Il ruolo dei fattori tecnologici, l'influenza che questi hanno sul consumatore e sul suo processo d'acquisto, nonché come le più moderne tecnologie siano state integrate nei negozi fisici, verrà ampiamente discusso nel capitolo quattro del presente lavoro.

---

<sup>16</sup> Per Internet of Things (IoT) o Internet delle Cose si intende quel percorso nello sviluppo tecnologico in base al quale, attraverso la rete Internet, potenzialmente ogni oggetto dell'esperienza quotidiana acquista una sua identità nel mondo digitale. Come detto, l'IoT si basa sull'idea di oggetti "intelligenti" tra loro interconnessi in modo da scambiare le informazioni possedute, raccolte e/o elaborate (s.d.).

### 3.2 Comportamento d'acquisto del consumatore

Alla luce dei cambiamenti fin qui descritti, appare chiaro come la comprensione di quali fattori spingano il consumatore all'acquisto, del come e del quando il consumatore decida di acquistare sia divenuto il problema cruciale dei retailer, i quali per essere competitivi hanno bisogno, in primis, di differenziarsi dalla concorrenza e, in secondo luogo di soddisfare al meglio le esigenze del mercato.

La conoscenza e la comprensione del comportamento dei consumatori ha, pertanto, acquisito un valore strategico per le aziende, le quali si sono rese conto che da quando i consumatori sono divenuti più esigenti, per continuare a essere concorrenziali, devono modificare le loro strategie. Inoltre, come visto nelle prime righe di questo lavoro, i retailer devono sempre più porre il consumatore al centro attraverso un approccio customer-centric.

In conseguenza dei cambiamenti appena descritti, ormai da diversi anni, gli esperti di marketing prestano particolare attenzione al comportamento degli individui impegnati nello shopping con l'obiettivo di comprendere quali elementi influenzino le loro decisioni d'acquisto, quali prodotti/servizi siano più desiderati e quali quelli obsoleti.

L'American Marketing Association (AMA) definisce il comportamento del consumatore come l'interazione dinamica tra fattori cognitivi, comportamentali e ambientali (Barmola & Srivastava, 2010) e in particolar modo i numerosi studi in materia non riguardano solamente l'oggetto d'acquisto, ma anche le motivazioni che spingono l'individuo all'acquisto, dove e come egli acquista, quale utilizzo ne fa e infine come smaltisce il bene una volta terminata la sua fruizione.

Gli studi inerenti il Consumer Behavior hanno evidenziato l'esistenza di quattro tappe principali del processo di acquisto: 1) percezione/individuazione del bisogno, 2) ricerca delle informazioni sui beni e sui servizi idonei a soddisfarlo, 3) valutazione delle alternative trovate e 4) acquisto<sup>17</sup>.

In particolar modo, come illustrato nel paragrafo inerente il *consumer decision journey*, il processo d'acquisto si articola in cinque fasi principali (Barmola & Srivastava, 2010) (Salvatore, 2016):

1. *Buyer Recognition*: in questa fase l'individuo riconosce di avere un bisogno insoddisfatto.

---

<sup>17</sup> Recenti studi, tuttavia, hanno individuato un'ulteriore tappa: la fase post-acquisto.

2. *Information Search*: in questa fase l'individuo inizia a ricercare informazioni in merito all'esistenza di prodotti/servizi che possano rispondere al suo bisogno. La maggior parte delle informazioni vengono raccolte da fonti commerciali, come la pubblicità, o attraverso l'esperienza personale altrui.
3. *Evaluation Of Alternatives*: una volta raccolte tutte le informazioni, l'individuo inizierà a valutare le diverse alternative disponibili cosicché da giungere ad una decisione coerente, appagante e ponderata. In particolar modo la valutazione riguarderà il confronto sui benefici che il prodotto fornisce, le sue caratteristiche e il rapporto qualità-prezzo.
4. *Purchase Decision*: l'individuo finalmente è pronto all'acquisto della miglior alternativa individuata.
5. *Post Purchase Decision*: a fronte dell'esperienza avuta con il bene acquistato, il consumatore elaborerà delle opinioni, impressioni, considerazioni che influenzeranno la sua propensione a ripetere l'acquisto in futuro, a raccomandare il prodotto a conoscenti e amici o lasciare recensioni online, piuttosto che lamentele. E' quindi fondamentale per i retailer non mettere la parola fine alla relazione tra cliente e impresa, ma mantenere un buon rapporto con il cliente anche dopo che l'acquisto è stato effettuato implementando un ottimo servizio post vendita.

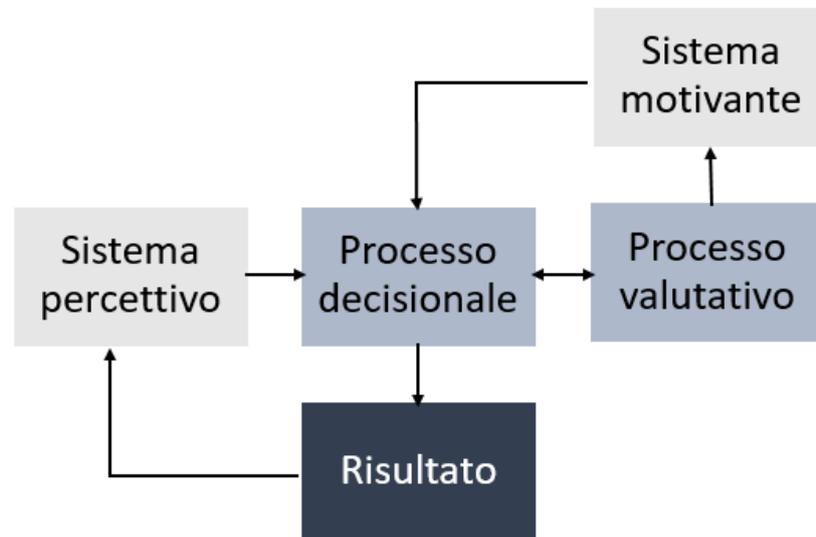
Figura 27 - Il processo decisionale come problem solving (Dalli & Romani, 2004)

<b>Ricognizione del problema</b>	Percezione della differenza tra la situazione attuale e quella desiderata
<b>Ricerca delle alternative per la soluzione</b>	Ricerca (nell'ambiente e nella memoria) delle informazioni utili per individuare le alternative adatte a risolvere il problema
<b>Valutazione delle alternative</b>	Valutazione delle alternative sulla base di una serie di criteri
<b>Scelta (acquisto)</b>	Scelta e acquisto dell'alternativa migliore
<b>Consumo e valutazione post acquisto dell'alternativa scelta</b>	Utilizzo (messa in pratica) dell'alternativa scelta e valutazione in base alla sua funzionalità nella soluzione del problema

Uno dei modelli più consolidati e ancora attuale per spiegare il comportamento d'acquisto del consumatore è il modello EKB (Figura 28), dalle iniziali dei suoi tre ideatori Engel, Kollat e Blackwell (Ashman, et al., 2015).

Tale modello descrive il comportamento d'acquisto del consumatore come un processo che dalla rilevazione del bisogno, attraverso la conseguente ricerca di informazioni su beni e prodotti capaci di soddisfare tale esigenza e la valutazione delle varie alternative, perviene alla scelta e alla decisione di acquisto.

Figura 28 - Elaborazione personale modello EKB



Il processo mediante il quale un consumatore giunge ad acquistare un prodotto o un servizio, può essere rappresentato da una serie di fasi sequenziali e interdipendenti, tramite cui il cliente raccoglie, valuta e utilizza un insieme di informazioni necessarie all'assunzione della decisione.

Questo processo può, pertanto, essere paragonato a un percorso di *problem solving* che porta l'individuo a effettuare una scelta per soddisfare un proprio bisogno.

La selezione delle informazioni da parte dell'individuo avviene a seguito dell'attivazione dei processi di attenzione, in funzione delle sue caratteristiche individuali.

Dopo che gli stimoli informativi sono riusciti a bucare la soglia d'attenzione, è necessario che si attivino i processi di comprensione a seguito dei quali i consumatori utilizzano le informazioni a loro disposizione per attivare un determinato comportamento di acquisto.

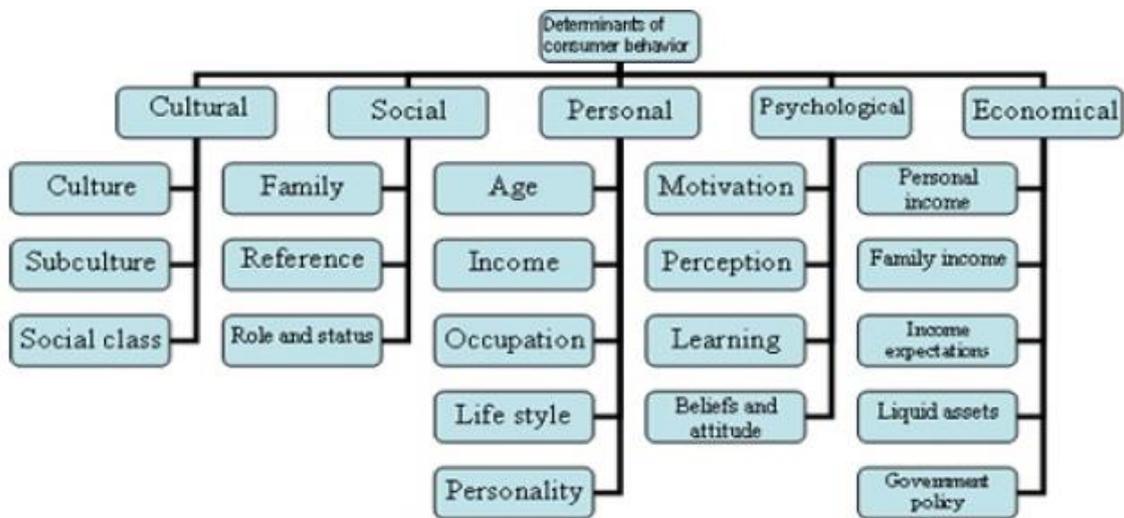
Per quanto detto le informazioni che entrano nel cervello non possono fornire una visione completa del mondo, la rappresentazione parziale sarà, però, colmata

dall'immaginazione e dall'esperienza. Pertanto la mappa cognitiva non è una "fotografia" della realtà, ma una costruzione dell'immaginazione determinata da diversi fattori:

- Soggettività: la visione personale che l'individuo ha delle cose.
- Categorizzazione: la "classificazione" delle informazioni in blocchi di elementi correlati. Per esempio, un'immagine vista mentre in sottofondo si sente un particolare brano musicale fa sì che la successiva vista dell'immagine evochi la musica e viceversa.
- Selettività: è la selezione che il soggetto fa delle informazioni provenienti dall'ambiente che lo circonda; anche essa è soggettiva e dipende dalle caratteristiche di ciascun individuo.
- Aspettative: sono quelle che inducono un individuo a interpretare le informazioni in un determinato modo.
- Esperienza passata: questa induce a interpretare la successiva esperienza alla luce di quello che già si sa o che già si è vissuto. Gli psicologi identificano questo fenomeno come la "legge del primato" in virtù della quale visioni, odori o suoni del nostro passato scateneranno particolari risposte da parte del soggetto: l'odore del pane può far tornare alla mente una panetteria che sforna pane buonissimo e freschissimo, ma l'odore potrebbe essere stato generato artificialmente da uno spray aerosol vicino al banco del pane del supermercato.

In particolar modo i principali fattori che influiscono sul comportamento d'acquisto del consumatore sono i fattori ambientali e i fattori individuali, e dunque la decisione d'acquisto tradizionalmente è sempre stata considerata come la risultante della complessa interazione dei fattori esterni e degli attributi personali del soggetto (Barmola & Srivastava, 2010) (Ramya & Ali, 2016).

Figura 29 - Fattori che influenzano il comportamento d'acquisto (Ramya & Ali, 2016)



I fattori ambientali riguardano la cultura, la classe sociale e il gruppo sociale di appartenenza, la famiglia, l'area geografica, il contesto economico e politico e la religione di riferimento. Tutti questi fattori inevitabilmente influiscono sul comportamento d'acquisto dei consumatori: giovani e adolescenti tenderanno ad essere più facilmente influenzabili dalla famiglia o dagli amici, e allo stesso tempo i membri di una famiglia si influenzeranno a vicenda (Salvatore, 2016).

In effetti l'uomo è un animale sociale, quindi i suoi modelli di comportamento sono influenzati dagli altri e allo stesso tempo nel decidere cosa acquistare ogni individuo terrà inevitabilmente conto dell'effetto che il consumo di quel prodotto provocherà negli altri in termini di percezione della sua immagine.

I fattori sociali che influenzano il comportamento del consumatore sono:

- Gruppo famiglia;
- Gruppi di riferimento;
- Ruoli e status.

I membri della famiglia possono sensibilmente influenzare il comportamento del consumatore poiché i gusti, le simpatie, le antipatie, gli stili di vita sono condivisi in primo luogo tra i membri e quindi radicati nel comportamento d'acquisto della famiglia. La famiglia è il primo riferimento sociale di ogni individuo ed è qui che nascono le prime percezioni dell'individuo.

Così come la famiglia anche i gruppi di riferimento incidono sulle decisioni di acquisto del singolo individuo; una persona partecipa a molti gruppi e la posizione che ricompre in ciascun di essi ne determina il ruolo e lo status.

Sul comportamento d'acquisto di un consumatore, come accennato in precedenza, incidono anche la cultura, la sottocultura e la classe sociale.

La cultura ha un ruolo importante nel determinare il desiderio verso qualcosa e di conseguenza il comportamento d'acquisto.

La cultura, però, a differenza di quanto si possa pensare non è permanente, ma cambia gradualmente con l'inserimento dell'individuo nella società. Infatti, poiché questa può definirsi come un insieme di credenze e valori condivisi dalla maggior parte delle persone appartenenti a un gruppo, originariamente l'individuo eredita la cultura della propria famiglia, il primo nucleo sociale dove risulta inserito, ma in un secondo momento, pian piano che si inserisce in nuovi gruppi sociali, acquisisce nuovi valori e credenze che non sono propri della famiglia di provenienza.

In sostanza quindi la cultura può cambiare nel corso del tempo, sebbene tali cambiamenti tendono a essere lenti, poiché la cultura è profondamente radicata nelle persone.

Non da ultimo il comportamento del consumatore è determinato anche dalla classe sociale di appartenenza, la quale non dipende da un singolo fattore, come per esempio, il reddito, ma dalla combinazione di vari fattori: reddito, occupazione, istruzione, stili di vita che determinano a loro volta il ceto sociale di appartenenza di ciascun individuo.

Gli individui appartenenti a ciascun ceto differiscono nel loro comportamento d'acquisto: nei ceti maggiormente benestanti i consumatori sono più attenti alla qualità del bene acquistato e allo *status symbol* trasmesso; nei ceti più poveri vi è invece una maggior propensione a confrontare diversi retailer e opzioni d'acquisto per uno stesso prodotto.

Oltre che dai fattori citati gran parte del comportamento d'acquisto dei consumatori è determinato anche da fattori economici, quali:

- Reddito personale;
- Reddito familiare;
- Aspettative di reddito;
- Risparmio;

- Disponibilità liquide del consumatore;
- Credito al consumo.

Il reddito personale, e in particolare il reddito disponibile, è determinante per far decidere all'individuo cosa e quanto acquistare. Il reddito personale disponibile si riferisce al reddito effettivo che rimane nella disponibilità di una persona dopo aver dedotto tasse ed eventuali altri oneri obbligatori.

Un aumento del reddito disponibile porta a un aumento della spesa individuale e quindi del consumo, di contro la sua riduzione, inevitabilmente, determina una contrazione della spesa.

All'interno del reddito disponibile si individua quello personale discrezionale che identifica il saldo rimanente dopo aver soddisfatto le necessità di base della vita. Questo reddito è disponibile per l'acquisto di beni di consumo, beni durevoli e di lusso. Un aumento del reddito discrezionale porta solitamente a un aumento della spesa per l'acquisto di beni durevoli e di lusso migliorando il tenore di vita di una persona.

In realtà, non solo il reddito, ma anche le aspettative su tale aggregato incidono sul comportamento di acquisto di un soggetto. Se una persona si aspetta un aumento del suo reddito sarà tentata di spendere di più, dall'altra d'altra parte se si aspetta una riduzione consequenzialmente ridurrà le spese.

In termini di disponibilità economiche, un altro fattore che influenza la decisione di acquisto è la possibilità di accedere a eventuali finanziamenti. Il credito al consumo, pertanto, influenza il comportamento dei consumatori: se questo, infatti, è facilmente accessibile e poco oneroso induce i consumatori ad acquistare beni e servizi così da migliorare il loro stile di vita e la posizione che ricoprono nella società.

Per quanto concerne invece i fattori individuali, influenzati sicuramente dal contesto ambientale di riferimento, essi riguardano la sfera privata dell'individuo: personalità, concetto di sé, motivazione, coinvolgimento, percezione ed elaborazione delle informazioni, attitudini, competenze e conoscenze. Alcuni individui sono leader naturali, ambiziosi e indipendenti, difficilmente influenzabili, mentre altri sono gregari, dei, nel gergo corrente, semplici *followers*. Allo stesso modo la percezione che i consumatori hanno dei differenti punti vendita varia da soggetto a soggetto: alcune persone possono essere più attente ad aspetti come l'ordine e la pulizia o alla

professionalità e cordialità del personale di vendita, altre invece maggiormente sensibili ad aspetti quali la convenienza nei prezzi o ad assortimenti più ampi e profondi.

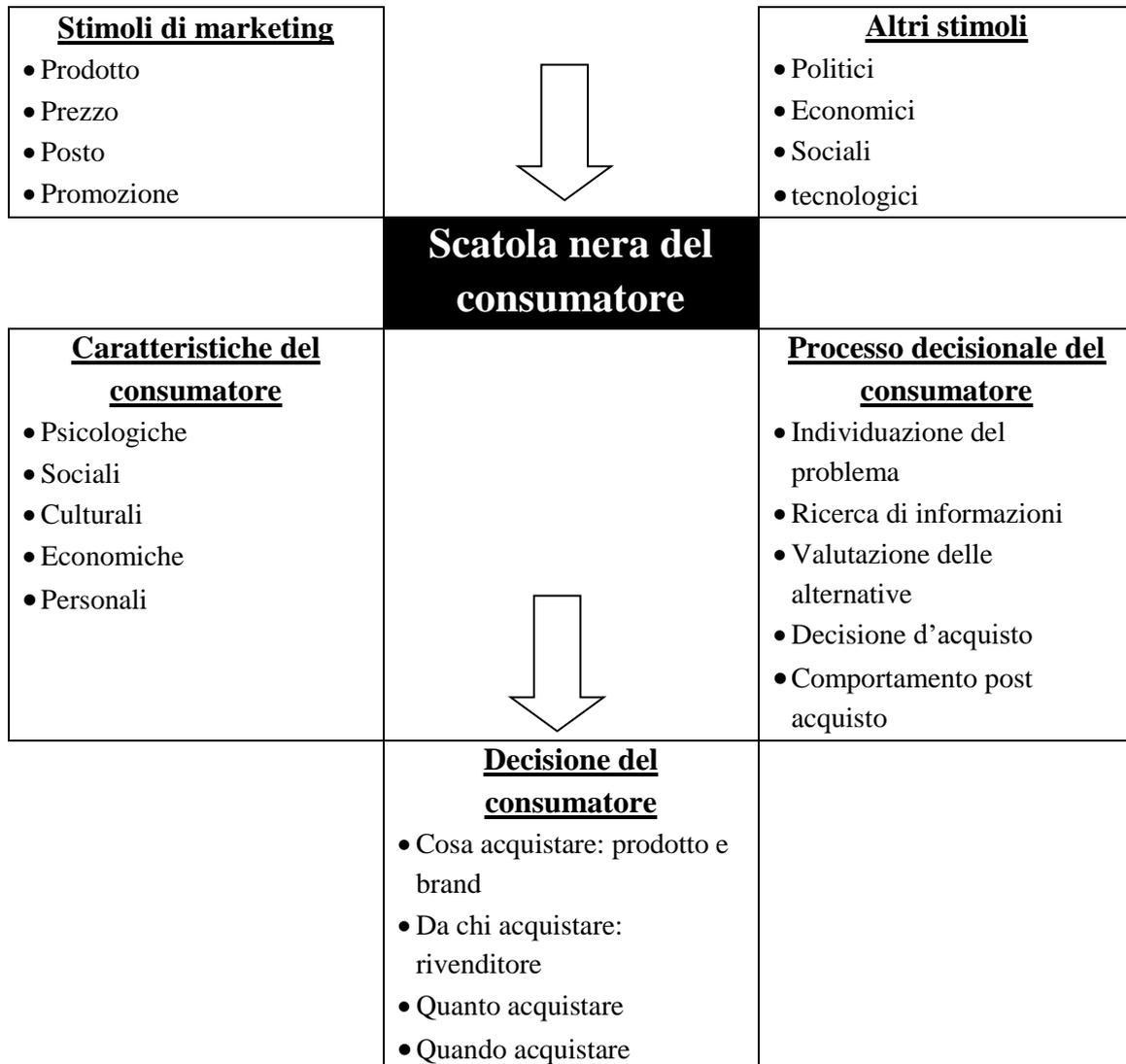
Il processo d'acquisto è pertanto il risultato dell'interazione di fattori individuali e ambientali, i quali influenzano la nascita di un bisogno nell'individuo fino alla sua soddisfazione attraverso un acquisto.

Tenuto conto di quanto fin qui presentato, comprendere il comportamento d'acquisto di un consumatore significa per i retailer essere in grado rispondere alle seguenti domande (Ramya & Ali, 2016):

- Cosa vuole il cliente?
- Perché è intenzionato all'acquisto?
- Chi è coinvolto nell'acquisto?
- Come acquista?
- Quando acquista?
- Dove acquista?

Le risposte a queste domande permettono ai retailer di capire quali sono i fattori che influenzano il potenziale cliente e quale sia la risposta data dal cliente ad ogni stimolo.

Tabella 3 - I fattori che influenzano il comportamento del consumatore (Ramya & Ali, 2016)



Gli stimoli di marketing e quelli provenienti dall'ambiente esterno influiscono sulla cosiddetta "scatola nera" dell'acquirente e interagendo con le caratteristiche del consumatore e influenzandone il processo decisionale, determinano la sua decisione finale.

Uno studio del primo decennio del XXI secolo (Puccinelli, et al., 2009) al fine di comprendere meglio cosa spinga il consumatore verso l'acquisto di un prodotto (o servizio), per ogni fase del processo di acquisto ha evidenziato quali variabili intervengano ed influenzino ciascuna fase.

Figura 30 - Processo d'acquisto del consumatore (Puccinelli, et al., 2009)

Consumer Decision Process					
	Need Recognition	Information Search	Evaluation	Purchase	Post-Purchase
Goals, schema, and information processing	•	•	•	•	•
Memory		•	•		
Involvement	•	•	•		
Attitudes			•	•	•
Affect	•	•	•	•	•
Atmospherics			•	•	•
Attributions and choices			•	•	•

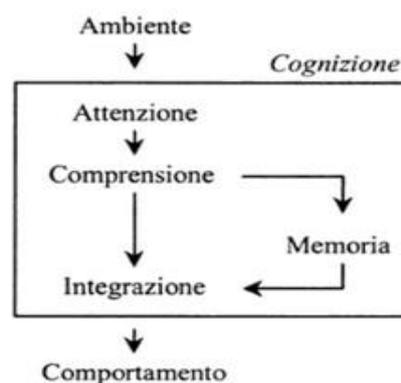
Ogni fase, è sicuramente influenzata dagli obiettivi che il consumatore intende perseguire decidendo di acquistare un determinato bene o servizio. Se, però, in passato si riteneva che l'acquisto di un bene fosse giustificato dalla funzione d'uso del medesimo, oggi si deve riconoscere che numerose possono essere le ragioni che giustificano un acquisto.

Il consumo, in età moderna, infatti, assume nuovi significati e non può più essere considerato semplicemente come uno strumento per soddisfare i bisogni primari dell'uomo.

A tal proposito è possibile identificare tre approcci allo studio del comportamento del consumatore: due più tradizionali: 1) cognitivo e 2) comportamentale, ai quali di recente si è aggiunto un approccio di tipo esperienziale (Dalli & Romani, 2004).

Secondo l'approccio cognitivista (Howard & Sheth, 1969), una parte degli stimoli informativi provenienti dall'ambiente vengono percepiti, interpretati e immagazzinati per il successivo recupero e utilizzo per la scelta tra alternative che possono essere disponibili. Pertanto, in questo contesto l'individuo è un soggetto attivo nel cercare e acquisire informazioni dall'ambiente e in funzione di esse orientare il proprio comportamento con l'obiettivo di soddisfare le proprie esigenze.

Figura 31 - La relazione tra l'ambiente e il comportamento secondo l'approccio cognitivo (Dalli & Romani, 2004)



Secondo la teoria comportamentista gli stimoli ambientali e gli effetti associati, congiuntamente, condizionano il comportamento dell'individuo, non ritenendo per nulla rilevanti gli aspetti cognitivi e affettivi. Infatti questo filone ritiene che le cause del comportamento d'acquisto del consumatore debbano essere ricercate solamente nei fattori esterni (eventi e stimoli ambientali).

Le ricerche più recenti hanno posto sempre più enfasi sulla dimensione dell'esperienza d'acquisto, piuttosto che sull'atto d'acquisto in sé. Tant'è vero che più di mezzo secolo fa Lawrence Abbott sostenne che ciò che *“le persone desiderano veramente non sono prodotti, ma esperienze soddisfacenti”* (Abbott, 1955).

Quest'opera fu solo la prima dei tanti libri, articoli accademici e non, che pose enfasi sui contenuti e sui valori che i consumatori assegnano ai prodotti, al di là della loro mera utilità.

L'esperienza di consumo, come già scritto, non può ad ogni modo essere considerata come un processo unicamente individuale, ma dev'essere considerata come un'esperienza sociale in cui i fattori sociali e di contesto influenzano l'individuo stesso.

Il consumo, pertanto, in era moderna, non può più essere considerato come un semplice strumento per soddisfare i bisogni, ma dev'essere considerato come un modo per creare e mantenere relazioni sociali: l'acquisto di determinati prodotti e la partecipazione a specifici rituali di consumo favoriscono, infatti, l'identificazione e l'integrazione dell'individuo nel contesto sociale.

Il comportamento del consumatore oggi non è più meramente orientato verso un “consumo vistoso” atto a segnalare agli altri il proprio stato sociale e la propria ricchezza, ma il consumatore moderno è diventato più critico, consapevole e attento a spendere bene, ossia pagare il giusto prezzo in funzione del prodotto acquistato (Cappellari, 2016). Ciò, tuttavia, non significa che il consumatore, nel determinare il “giusto prezzo” valuti solo gli aspetti tecnici e qualitativi del prodotto, anzi, nel determinare il valore del prodotto egli prenderà in considerazione tutto quell'insieme di componenti intangibili come il significato simbolico, emotivo e identitario che il brand vuole comunicare.

Pertanto, come ricordano Douglas e Isherwood (2013) *“Consumare significa soddisfare i propri bisogni (utilitaristici o edonistici), ma anche creare e mantenere le relazioni sociali”*.

Infatti, l'acquisto di determinati prodotti e la partecipazione a specifici rituali di consumo favoriscono l'identificazione e l'integrazione dell'individuo con un certo contesto sociale.

A questo proposito, Morris Holdbrook e Elisabeth Hirschman (Dalli & Romani, 2004), propongono un nuovo approccio all'analisi del comportamento d'acquisto dei consumatori considerandolo come un'attività ricca di significati simbolici, risposte edonistiche e criteri estetici.

In questi termini un individuo deciderà di orientarsi verso un determinato bene o servizio o verso una certa modalità d'acquisto, se ritiene che per suo tramite potrà godere di un'esperienza positiva.

In conseguenza di ciò, se in passato prevalevano strategie di tipo *push*, oggi il consumatore ha bisogno di essere attratto dal prodotto d'acquistare e rispetto a questo risulta essere sempre più esigente e critico. Sente la necessità di sentirsi emotivamente coinvolto e, oltre che alla qualità e al prezzo, è sempre più attento alle emozioni, alle sensazioni, all'esperienza che un acquisto può generare.

Emerge pertanto, nel contesto fin qui delineato, innegabilmente come l'attenzione non sia più rivolta in maniera esclusiva all'atto d'acquisto, bensì all'esperienza che conduce verso tale operazione, esperienza che si configura come multisensoriale e quindi in grado di far percepire e valutare il prodotto attraverso i sensi.

### **3.3 Esperienzialità e punto vendita**

Già alla fine degli anni novanta, B. Joseph Pine II e James H. Gilmore (1998) evidenziarono l'importanza della distinzione tra esperienza e mero servizio. Essi ritennero che, proprio come esiste una netta distinzione tra servizi e beni, e per questo motivo vengano "venduti" diversamente, anche le esperienze debbano avere un loro *vademecum* che dev'essere rispettato al fine di creare un segno indelebile nella mente del consumatore.

Gli studiosi ritenevano che l'esperienza non fosse solo un "*costrutto amorfo, ma una reale offerta*" (Pine II & Gilmore, 1998, p. 2) e, nonostante fossero consapevoli che il passaggio dal vendere servizi al vendere esperienze non sarebbe stato facile, le aziende avrebbero dovuto comunque impegnarsi nel progettare volutamente esperienze ingaggianti e stimolanti per il consumatore.

A tal proposito per creare esperienze e far sì che il consumatore abbia un motivo per visitare il negozio, i retailer possono (Bonfanti, 2017, p. 40): valorizzare il prodotto trasformandolo in una vera e propria esperienza; creare e vendere direttamente un'esperienza; allestire un punto vendita a forte impatto cognitivo, affettivo, estetico, fisico, sensoriale, ed emotivo. Per fare ciò è possibile intervenire sui fattori ambientali basati sui sensi dei singoli consumatori, sugli elementi di design e sulle caratteristiche sociali dell'esperienza d'acquisto (Baker, et al., 2009).

Tutto ciò perché il consumatore 4.0 vuole vivere, e spesso è disposto a pagare un sovrapprezzo, un'esperienza che gli faccia trascorrere il tempo godendosi una serie di eventi memorabili che l'azienda mette in scena, coinvolgendolo in un modo intrinsecamente personale, ingaggiandolo sul piano emozionale, fisico, intellettuale e, talvolta anche spirituale. Di conseguenza l'esperienza vissuta da un individuo sarà differente da quella vissuta da un altro individuo, proprio perché i sensi coinvolti e le emozioni potranno differire da soggetto a soggetto.

Numerosi sono gli studi (Schmitt, 1999) (Verhoef, et al., 2009) (Brakus, et al., 2009) (Grewal, et al., 2009) che definiscono l'esperienza come un costrutto multidimensionale che coinvolge le componenti cognitive, emotive, comportamentali, sensoriali e sociali.

Da ciò appare chiaro come il comportamento del consumatore sia strettamente connesso all'esperienza d'acquisto, alla percezione che egli ha dell'ambiente di vendita e al livello di soddisfazione connesso all'esperienza stessa.

L'ambiente di vendita può produrre sentimenti diversi e quindi incidere in maniera diversa sul comportamento dell'individuo: un negozio al dettaglio affollato potrebbe essere emozionante e stimolante per un consumatore in cerca di intrattenimento e ciò potrebbe favorire la sua permanenza all'interno del punto vendita e avere ripercussioni positive anche sugli acquisti. Di contro, però, un ambiente di questo tipo potrebbe creare una percezione di servizio scadente e frustrante per chi desidera acquistare un prodotto specifico, servito, assistito e consigliato dall'addetto vendite.

Allo stesso modo, le persone quando sono con amici e parenti acquistano più volentieri, ragion per cui si potrebbero favorire gli acquisti dei clienti con amici e familiari, anche se costoro non sono effettivamente in negozio, mettendoli in collegamento tramite FaceTime, o altre applicazioni dedicate, per ottenere feedback e opinioni (Roggeveen, et al., 2020).

Secondo Tauber (1972) gli stimoli sensoriali che gli acquirenti ricevono dall'ambiente di vendita al dettaglio incidono sui bisogni psicosociali dell'individuo che a loro volta influenzano il suo comportamento d'acquisto.

Nel punto vendita fisico gli stimoli ambientali, come ad esempio l'illuminazione del negozio, possono influenzare lo stato emotivo di un consumatore, creando piacere (o meno) e ciò a sua volta riflettersi sulla sua disponibilità ad acquistare.

Un negozio al dettaglio con luci soffuse e rilassanti potrebbe portare un consumatore a considerare quell'esperienza piacevole e, di conseguenza, a permanere più a lungo all'interno del negozio aumentando in maniera esponenziale la probabilità d'acquisto.

Viceversa, un ambiente troppo luminoso potrebbe aumentare la percezione dei tempi di attesa e quindi convincere il cliente ad abbandonare il punto vendita.

Lo stesso effetto potrebbe essere prodotto dai colori e dalla temperatura presenti nel punto vendita (Baker & Cameron, 1996). Gli stessi colori dei singoli prodotti interagiscono con la luminosità complessiva del negozio acquisendo maggiore o minore rilevanza agli occhi del consumatore (Roggeveen, et al., 2020).

Anche gli elementi musicali influenzano notevolmente le vendite in quanto la musica stimola il senso di piacere, soddisfazione e le intenzioni comportamentali del cliente e in ultima analisi contribuisce a migliorare l'esperienza d'acquisto (Roschk, et al., 2016).

Secondo gli studiosi la vetrina, il display, il design interno e persino la pavimentazione incidono sul comportamento d'acquisto del consumatore (Puccinelli, et al., 2009), influenzando le sue percezioni e dunque la probabilità che si avvicini, o eviti, il prodotto o il negozio. Per esempio, si è osservato che i cartelli scritti a mano possono attrarre maggiormente l'attenzione dei clienti poiché offrono un'esperienza più autentica in quanto i caratteri tipografici scritti a mano creano un senso di attaccamento emotivo tra il cliente e il prodotto; allo stesso modo il layout del negozio può incidere sul comportamento dei consumatori in diverse maniere: lunghe corsie o ambienti poco ariosi e armoniosi potrebbero rendere il punto vendita poco accogliente e maggiormente dispersivo scoraggiando e confondendo il consumatore nel processo d'acquisto.

In quest'ottica, la gestione del retail design<sup>18</sup> sta acquisendo sempre più rilevanza.

---

<sup>18</sup> La parola "retail design" nel suo insieme indica l'attività dell'interior retail designer ovvero lo specialista nella progettazione di "spazi dedicati alla vendita". Di fatto luoghi dedicati alla distribuzione di beni e servizi destinati al cliente target (Pi. Progettazione Interni, 2021).

Il *retail design* è costituito da tutti quegli elementi di design che caratterizzano un punto vendita: i materiali, i colori e le forme degli arredi, i colori del logo e dell'insegna, le luci e la pavimentazione. L'obiettivo di questa disciplina è di comunicare al consumatore l'identità del brand e dell'azienda rendendo il punto vendita attraente, ma allo stesso tempo funzionale.

Pertanto, una volta definito il *concept* del punto vendita, è necessario avvalersi delle più moderne tecniche di *visual merchandising*, i cui elementi caratterizzanti sono (Salvatore, 2016):

- La merce, ed in particolar modo la sua esposizione all'interno del negozio, ma anche in vetrina. In particolar modo è fondamentale prestare attenzione alla rotazione del prodotto, alla redditività al metro quadro, analizzare i *best sellers* e le performance degli articoli esposti in posizioni strategiche come in vetrina o nelle aree d'ingresso o vicino alle casse.
- Gli arredi: il *visual merchandiser* dev'essere in grado di spostare e modificare gli elementi d'arredo in funzione delle necessità del negozio. Ad esempio in un negozio d'abbigliamento, durante il periodo di saldi troveremo un allestimento funzionale per categoria merceologica, mentre durante specifiche promozioni o ricorrenze troveremo *decompression area* immediatamente vicine all'ingresso volte a presentare al meglio determinati articoli.
- Le luci: l'illuminazione in un negozio e in vetrina è un elemento fondamentale per poter dare il giusto risalto ai prodotti.
- Le vetrine: elemento fondamentale per poter attrarre l'attenzione del consumatore e invitarlo a entrare. Secondo gli esperti, l'esposizione in vetrina di un prodotto ne aumenta le vendite del 30%.

Il *visual merchandising* mira pertanto a esporre la merce in modo da facilitare il processo decisionale del consumatore, ma allo stesso tempo far sì che risulti più attraente agli occhi dei clienti; l'allestimento deve pertanto essere visibile, leggibile e coinvolgente in modo da rendere il punto vendita più redditizio supportando così il lavoro degli addetti vendita.

Così come elementi comuni come il design, il *merchandising* e l'allestimento anche il personale di vendita crea precise aspettative sulla qualità del servizio: agenti eleganti,

ben formati e che ascoltano il cliente trasmettono fiducia e affidabilità influenzando positivamente il comportamento del consumatore.

Diversi studi hanno dimostrato che i dipendenti ben formati e qualificati rappresentano il vero valore aggiunto del punto vendita a dettaglio e oggi, con l'avanzare delle nuove tecnologie, del digitale e dei *marketplace*, è sempre più reale e concreto questo aspetto.

Infatti, secondo uno studio condotto da Boston Retail Partners, il 79% dei consumatori identifica il servizio personalizzato, che solo un addetto alle vendite può offrire in maniera eccellente, come un fattore importante determinante nel far decidere al consumatore in quale negozio acquistare (Gauri, et al., 2021); inoltre se l'addetto vendite si mostra anche amichevole riesce a stimolare più facilmente nei clienti, quello che gli esperti chiamano, shopping impulsivo (Argo & Dahl, 2020).

In sintesi, un addetto vendite preparato è il volto umano del retailer e soprattutto un elemento chiave di differenziazione. Infatti, nella competizione tra online e offline il prezzo più basso non è più un elemento di indiscutibili maggiori ricavi. Anzi, alcuni retailer hanno dimostrato di poter aumentare il tasso di conversione di dieci volte, e il valore medio dell'ordine del 50%, quando un cliente è assistito direttamente da un addetto vendite competente. Il sensibile miglioramento di questi parametri è dovuto al fatto che il personale di vendita può attivamente contribuire a ridurre i casi in cui il potenziale cliente lascia il negozio senza acquistare, cosa che, invece, avviene frequentemente negli shop online.

Sul comportamento d'acquisto del consumatore ha inciso, come visto nel I° capitolo, anche la recente pandemia che ha sconvolto il settore del retail costringendo alla chiusura molti punti vendita e rendendo il futuro delle vendite offline ancora più incerto. Già negli ultimi anni i consumatori avevano spostato una quota crescente dei loro acquisti verso l'e-commerce determinando un calo crescente del traffico nei negozi fisici, ma a seguito della pandemia e delle relative misure anti-Covid 19, sempre più consumatori si sono avvicinati a nuovi modelli di acquisto sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

A questo proposito le vendite online, che negli ultimi quattro anni sono aumentate a un tasso annuale composto<sup>19</sup> del 14%, sono cresciute del 25% in due settimane nel marzo

---

<sup>19</sup> Il tasso annuo di crescita composto, più comunemente noto come CAGR dall'acronimo anglosassone Compounded Average Growth Rate, rappresenta la crescita percentuale media di una grandezza in un lasso di tempo (Borsa Italiana, 2016).

2020. Inoltre si evidenzia che anche gli acquisti online con ritiro in negozio siano aumentati del 28% su base annua a febbraio 2021 rispetto al 18% di gennaio 2020 (Briedis, et al., 2020).

Le vendite online sono cresciute in maniera esponenziale anche nel settore dell'abbigliamento dove si prevede un'ulteriore crescita dal 10 al 13% anche dopo il COVID-19. In effetti un aspetto importante da rilevare è che, non solo la pandemia ha modificato i comportamenti dei consumatori, ma molti consumatori hanno dichiarato di voler continuare con queste modalità di acquisto anche dopo che la pandemia ci avrà lasciato (Briedis, et al., 2020).

### 3.4 Indagine sui bisogni e le aspettative dei clienti in relazione alla shopping experience

Angelo Bonfanti nel suo libro *“Customer Shopping Experience. Le sfide del retail tra spazio fisico e digitale”* (2017) propone gli interessanti risultati di un'indagine effettuata su un campione di 26 clienti italiani abituali di un punto vendita al dettaglio.

L'indagine mirava a comprendere i bisogni e le aspettative dei clienti in merito alla *shopping experience* valutando l'importanza assegnata a ciascuno dei seguenti bisogni: accoglienza, ordine e pulizia, competenza e professionalità, immediatezza e libertà, in termini sia di livello di servizio adeguato che desiderato.

Tabella 4 - I bisogni e le aspettative dei clienti a livello di servizio adeguato (Bonfanti, 2017)

Bisogno	Aspettative
<b>Accoglienza</b>	Il personale di front office dev'essere facilmente reperibile, salutare sorridere e porgersi in modo educato, gentile, cordiale, spontaneo e disponibile. Gli elementi dell'ambiente di vendita (musica, illuminazione, arredamento, stile e profumi) devono essere progettati per essere percepiti positivamente dal cliente.
<b>Ordine e pulizia</b>	L'ordine dipende dalle indicazioni presenti nello store, dal layout e dal display merceologico, e dalla visibilità dei prezzi. La pulizia è necessaria in tutti i negozi, soprattutto nei camerini.
<b>Competenza e professionalità</b>	Il personale di vendita deve dimostrarsi interessato, sforzarsi di capire il bisogno del cliente, essere empatico e aiutarlo nell'acquisto, dando informazioni precise, puntuali e veritiere. Riuscire a instaurare un'interazione professionale basata sulla continuità nel tempo permette di creare un rapporto di fiducia.
<b>Immediatezza</b>	I clienti vogliono trovare nel punto vendita ciò che cercano,

	trovarlo facilmente e anche in velocità, trovando i prodotti sullo scaffale, limitando i tempi di attesa alle casse, disponendo di personale di assistenza alla clientela rapido e usufruendo di metodi di pagamento veloci.
<b>Libertà</b>	I clienti vogliono muoversi autonomamente nel negozio, guardare e provare i prodotti in modo indipendente, senza sentirsi sotto stretta osservazione, favorendo l'esperienza di acquisto sensoriale e la curiosità.

La Tabella 4 sintetizza i bisogni e le aspettative dei clienti in termini di servizio *adeguato*.

I clienti si aspettano di trovare un ambiente di vendita accogliente e piacevole, la cui musica sia un semplice sottofondo non troppo invasivo, l'illuminazione il più naturale possibile, l'arredo e lo stile curati nei dettagli e il profumo non dev'essere troppo forte.

Il layout del negozio dev'essere chiaro e leggibile: la merce suddivisa in reparti chiaramente segnalati e, all'interno di ciascuno di essi, la disposizione dell'assortimento deve seguire una logica razionale con i prezzi ben visibili, soprattutto con riferimento a eventuali promozioni.

La disposizione del negozio, nonché della merce al suo interno, deve permettere ai clienti di trovare facilmente ciò che stanno cercando; questo perché, come evidenziato nel corso del presente lavoro, il consumatore 4.0 manifesta sempre più spesso l'esigenza di velocità e celerità. Con riferimento a ciò è fondamentale anche che i tempi alle casse siano ridotti allo stretto indispensabile e che il personale di vendita sia tempestivo nell'offrire assistenza.

Interessante a tal proposito è l'osservazione ad opera di alcuni intervistati che sottolineano come le procedure d'acquisto debbano essere snellite; quando il cliente si reca in un negozio specializzato, per esempio per acquistare un paio di scarpe, deve rivolgersi al commesso, il quale deve recarsi sempre in magazzino per prenderle e ciò si ripete per ogni modello, in questo modo asseriscono i consumatori *“lo shopping diventa una fatica”* (p. 94)

Fondamentale, inoltre, sono la cordialità e professionalità del personale di vendita. Il consumatore, infatti, si aspetta nel momento in cui entra in un negozio di venire immediatamente salutato con un sorriso autentico; per tutti i clienti è essenziale che il personale si rivolga loro con educazione, gentilezza, spontaneità e disponibilità, dimostri empatia e un sincero interesse per le loro esigenze.

Allo stesso tempo, però, i clienti hanno bisogno di sentirsi liberi muovendosi all'interno del punto vendita senza sentirsi "sotto stretta sorveglianza" del commesso. Il cliente manifesta il bisogno di poter guardare o provare i prodotti autonomamente e rivolgersi all'addetto vendite solo quando lo ritiene opportuno.

L'addetto vendite dev'essere pertanto una persona presente in modo discreto che non faccia mai pressioni sul potenziale cliente né nell'offrire pedantemente il suo servizio né nel forzare l'acquisto di prodotti diversi da ciò per cui il soggetto era entrato nel negozio.

Per quanto riguarda invece i bisogni e le aspettative in termini di servizio *desiderato*, la Tabella 5 sintetizza quanto emerso dall'indagine.

Tabella 5 - I bisogni e le aspettative dei clienti a livello di servizio desiderato (Bonfanti, 2017)

<b>Bisogno</b>	<b>Aspettative</b>
<b>Time Saving</b>	I clienti sperano di conoscere in anticipo l'eventuale presenza di un determinato prodotto in un negozio, di trovare semplificate le scelte di acquisto e di vedere ridotto il tempo di attesa necessario all'erogazione del servizio.
<b>Autenticità</b>	I clienti auspicano che il personale adotti un approccio consulenziale durante l'atto di vendita e che l'impresa sia credibile.
<b>Immersione</b>	I clienti si aspettano di poter far parte del contesto esperienziale creato nello store. Questa aspettativa si eleva fortemente quando il punto vendita è monomarca.
<b>Novità e diversità</b>	I clienti desiderano che i negozi offrano loro l'opportunità di acquisire informazioni e aumentino i loro livelli di conoscenza per imparare qualcosa in più di loro interesse. Preferiscono, inoltre, che i punti vendita siano diversi e non standardizzati.
<b>Integrazione tra offline e online</b>	I clienti sperano in un sempre maggior numero di punti vendita che offrano il servizio click & collect, in un aumento dell'interattività nei negozi e nella possibilità di recensire la loro shopping experience già all'interno degli store.

Come visto in precedenza, la necessità di trovare ciò che cercano è un parametro indispensabile per considerare il servizio adeguato. A fronte di ciò i consumatori auspicano che il personale di vendita li aiuti a rispondere al loro bisogno di *time saving*: attraverso funzionalità di *product locator* che consenta di conoscere in anticipo la disponibilità del prodotto nel punto vendita o eventualmente in quale punto vendita trovarlo; trovare nel negozio abbinamenti, suggerimenti, proposte di acquisto che semplificano la scelta in funzione, magari anche, di ciò che è stato acquistato da altri

clienti; la possibilità di trovare in loco servizi aggiuntivi come il servizio di baby-sitting, piuttosto che di sartoria.

In precedenza, abbiamo visto come il bisogno di trovare nel negozio addetti vendita competenti e professionali sia uno dei requisiti fondamentali. Con riferimento a questo bisogno, i consumatori dichiarano di sperare di trovare nell'addetto vendite non solo una persona dedita ai propri interessi di vendita, ma una persona autentica che svolga la funzione di consulente nell'interesse del cliente. Il bisogno di autenticità si configura anche nei confronti delle imprese, dalle quali i clienti si aspettano che esse mantengano le promesse fatte.

Interessante, come gli intervistati, abbiamo manifestato il desiderio di sentirsi parte integrante del punto vendita e pertanto sperano di poter vivere un'esperienza immersiva. Ciò è tanto più vero, tanto più i negozi sono monomarca, dove i clienti si aspettano che sia il punto vendita che il personale di vendita trasmettano i valori e l'identità de brand. Gli intervistati, inoltre, desiderano poter arricchire il proprio bagaglio culturale e informativo. Pertanto sperano che il punto vendita soddisfi il loro bisogno di novità raccontando qualcosa sul prodotto, sull'azienda e, in questo modo, insegnando loro qualcosa che non sanno e stimoli la loro curiosità e voglia di conoscere cose nuove.

Infine, seppure per un numero ancora limitato di intervistati, la necessità di integrazione tra online e offline inizia ad essere una desiderata. I consumatori hanno esplicitamente manifestato il desiderio di poter ordinare da casa e ritirare comodamente il loro ordine in negozio attraverso il servizio, visto in precedenza, del *Click & Collect*.

Da questo studio, si può concludere che i clienti ritengono il servizio adeguato e soddisfacente quando trovano, nei punti vendita, addetti vendita competenti e professionali, come pure sorridenti, educati e disponibili. L'ambiente di vendita dev'essere curato, ordinato, pulito e facilmente leggibile cosicché ciascun cliente, possa in totale autonomia e velocemente, trovare i prodotti ricercati.

Riuscire a rispondere a questi bisogni e a queste aspettative deve divenire per i retailer un aspetto centrale e imprescindibile del loro business.

### **3.5 Comportamenti d'acquisto offline e online a confronto**

Nel tempo il comportamento d'acquisto del consumatore è cambiato notevolmente e, secondo gli studiosi, un contributo importante è stato dato proprio dalle nuove tecnologie che hanno avuto un impatto rivoluzionario nell'ambito economico e commerciale.

Infatti, nonostante la memoria abbia un ruolo considerevole nel determinare il comportamento d'acquisto dell'individuo immagazzinando una quantità più o meno notevole di dati, ai quali il consumatore può attingere per l'individuazione e valutazione del prodotto/servizio atto a soddisfare il suo bisogno, l'avvento della tecnologia ha compromesso e ridotto la capacità di attenzione del consumatore perché come più volte affermato, oggigiorno, gli individui sono esposti a un numero crescente di informazioni e di messaggi che è impossibile processarli e memorizzarli tutti.

A questo proposito un recente studio (Grewal, et al., 2018) ha infatti rivelato che oggi i consumatori sono sempre più spesso, durante i loro acquisti, distratti dall'uso dello smartphone e ciò tende a ridurre la capacità di elaborare i dati in loro possesso.

E' il caso in cui, per esempio, all'interno del punto vendita il consumatore si distrae con l'utilizzo del telefonino. In conseguenza di ciò, il soggetto è portato a trascorre più tempo in negozio e a vagare davanti agli scaffali dei prodotti, allontanandosi così dal percorso prestabilito; tale comportamento spesso si traduce in acquisti aggiuntivi rispetto a quelli programmati.

Hui, et al. (2013) hanno dimostrato che le promozioni personalizzate su smartphone durante l'operazione di acquisto conducono i consumatori verso percorsi non programmati, aumentano la permanenza nel punto vendita e, in linea generale, incrementano il valore degli acquisti.

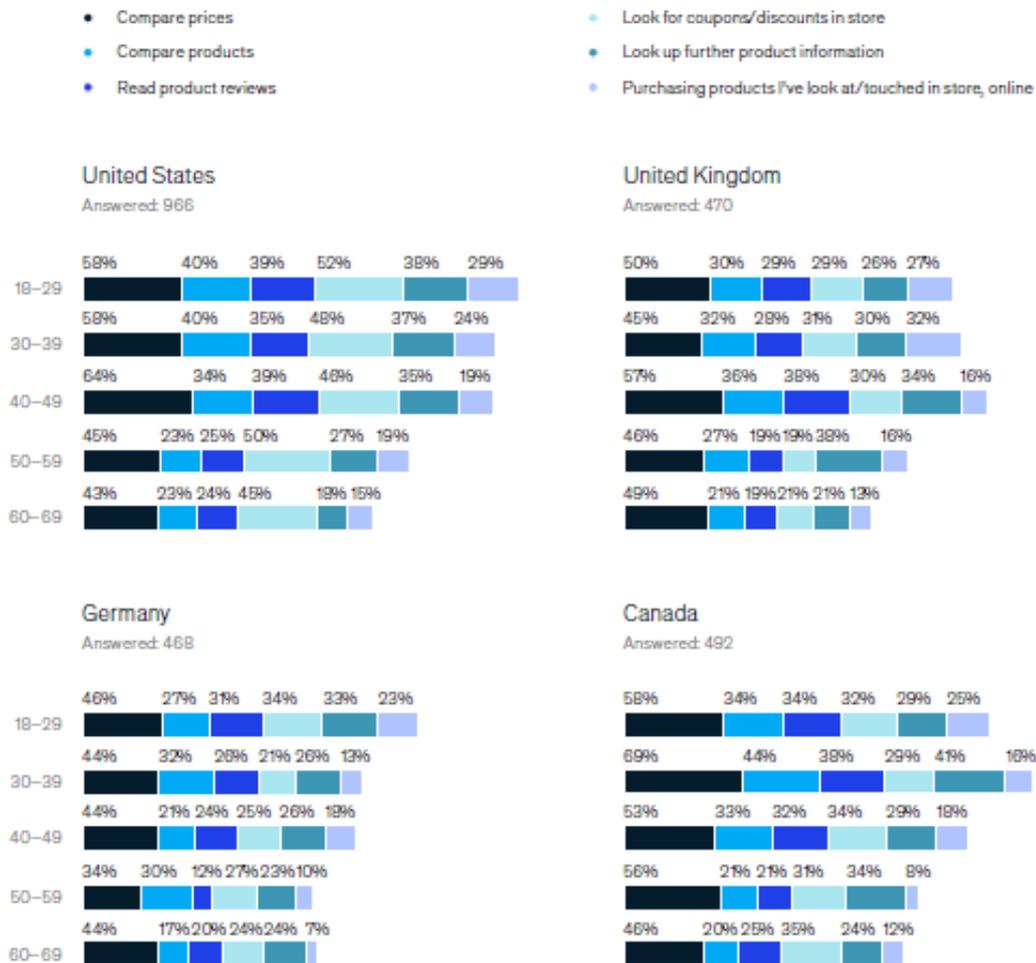
Lo studio in questione, infatti, con riferimento alle promozioni dedicate a dispositivi mobili ha rivelato che un coupon mirato a far aumentare la lunghezza della distanza percorsa all'interno del punto vendita fa aumentare la spesa di circa 21 dollari.

Le ragioni che spingono il consumatore all'utilizzo del suo smartphone all'interno del punto vendita sono numerose: fare o ricevere telefonate, leggere o inviare messaggi, gestire coupon o carte fedeltà, guardare le offerte disponibili online per lo stesso prodotto e, persino, per comparare opzioni di acquisto diverse.

Al riguardo una recente ricerca (Elliott, et al., 2019), indagando il comportamento del consumatore durante la visita in un punto vendita, ha rivelato che oltre il 51% dei soggetti ha utilizzato lo smartphone per comparare i prezzi, il 33% è entrato nella propria e-mail per scaricare il coupon di sconto ricevuto, mentre circa il 30% ha utilizzato Internet per ricercare informazioni sul prodotto.

Diversamente da quanto si potrebbe pensare non sono solo i giovani, ma anche le persone più mature, a servirsi della nuova tecnologia per fare i loro acquisti in negozio (Figura 32).

Figura 32 - Come le persone utilizzano lo smartphone all'interno del punto vendita, per fascia d'età (Elliott, et al., 2019)



L'avvento di Internet ha, quindi, rivoluzionato l'uso dello smartphone e determinato un vero e proprio cambiamento nel rapporto azienda-utente.

In effetti il comportamento d'acquisto del consumatore è sempre più influenzato dai nuovi dispositivi tecnologici e dalle moderne applicazioni che facilitano, tramite Internet, l'accesso alle informazioni, la condivisione, il passaparola e gli acquisti stessi. A tal proposito, nel lontano 2011, Google ha presentato il modello "Zero moment of Truth", "ZMOT", come conseguenza diretta dell'introduzione delle tecnologie web based (Cocuzza).

L'idea di fondo è che in passato l'esperienza d'acquisto si articolava in due fasi principali successive allo stimolo:

- *First Moment of Truth* (FMOT): momento in cui il potenziale cliente si trova per la prima volta davanti allo scaffale e decide quale prodotto acquistare tra le numerose alternative disponibili;
- *Second Moment of Truth* (SMOT): questo momento si concretizza in seguito all'acquisto del prodotto. E' il momento in cui il consumatore verifica se il prodotto ha soddisfatto le sue aspettative e in funzione di ciò elabora le sue decisioni d'acquisto future.

Oggigiorno l'esperienza si è arricchita di un passaggio ulteriore, che ha un peso superiore all'80% sulle decisioni d'acquisto (Mestieri del Marketing, 2018), si tratta dello ZMOT: il momento in cui il potenziale cliente raccoglie informazioni in Rete, costruisce le sue convinzioni e decide se acquistare o meno il prodotto, prima ancora di entrare in contatto con esso o di recarsi al punto vendita.

Figura 33 - Nuovo modello di marketing (Mestieri del Marketing, 2018)



Questa attività di ricerca oggi avviene principalmente sui motori di ricerca, oltre che tramite i moderni device e attraverso opinioni di parenti, amici e conoscenti.

Grazie ai diversi canali a sua disposizione il consumatore può facilmente interagire con i retailer, raccogliere numerose informazioni, esprimere tempestivamente il proprio parere e raccogliere le opinioni degli altri consumatori su un certo prodotto/servizio o su una certa esperienza d'acquisto.

Pertanto nel percorso d'acquisto vengono sicuramente coinvolte diverse fonti informative, ma tra tutte un ruolo di primo piano lo ha sicuramente la ricerca online, tanto che il web viene definito il posto dove la ricerca per l'acquisto ha inizio e quello dove il cliente si converte all'acquisto (Iaia, 2019).

Prima dell'attuale progresso tecnologico, i consumatori dovevano spostarsi fisicamente da un negozio all'altro per trovare l'offerta migliore, ma scoraggiati dagli elevati costi che ne sarebbero derivati, molto spesso si accontentavano di un acquisto non del tutto ottimale.

La tecnologia ha, quindi, il merito di aver aumentato la trasparenza del mercato consentendo ai consumatori di entrare in un negozio, interagire con i prodotti e immediatamente verificare online se lo stesso articolo sia disponibile a un prezzo più conveniente.

Negli ultimi anni, e ancora di più nell'ultimo anno, abbiamo assistito al tendenziale aumento degli acquisti online tanto che numerosi retailer sono stati "costretti" a investire in un sito Internet con una sezione dedicata allo shop online o a integrare le loro vendite con diversi marketplace.

Tuttavia, a causa delle differenze intrinseche tra i canali online e quelli offline, le percezioni e i comportamenti dei clienti sono molto differenti quando acquistano online rispetto a quando acquistano offline e quindi la scelta del canale ha specifiche implicazioni per i retailer. Invero, come dimostra uno studio del 2007 (Rajamma, et al.), i consumatori sono più propensi ad acquistare online i servizi, mentre per i prodotti tangibili preferiscono i negozi fisici.

Allo stesso modo anche la fedeltà alla marca differisce nei contesti di acquisto online e offline (Saini & Lynch Jr., 2016) (Degeratu, et al., 2000) (Danaher, et al., 2003).

Lo studio svolto da Degeratu, et.al. (2000), ha analizzato il comportamento del consumatore, online e offline, relativamente a tre prodotti distinti: detersivo liquido,

margarina morbida e tovaglioli di carta, e a come il brand, gli attributi sensoriali del prodotto e la sensibilità al prezzo incidono sulle decisioni d'acquisto online e offline.

Secondo lo studio appena citato la marca ha una forte influenza ai fini dell'acquisto online quando le informazioni sulle caratteristiche del prodotto sono scarse; gli attributi sensoriali, in particolare quelli visivi, come per esempio il design del tovagliolo di carta, hanno un impatto marginale sulle decisioni d'acquisto online, mentre gli attributi non sensoriali, come per esempio il contenuto di grassi della margarina, hanno una forte rilevanza negli acquisti online; la sensibilità al prezzo per gli acquisti effettuati su Internet è maggiore anche perché in rete il consumatore si aspetta di poter trovare opzioni più vantaggiose.

Nello studio di Danaher, et al. (2003) viene messa a confronto la fedeltà al marchio dei consumatori negli ambienti d'acquisto online e in quelli tradizionali per oltre 100 marchi relativamente a 19 categorie di prodotti alimentari. I risultati dimostrano che la fedeltà alla marca per i brand che ricoprono una quota elevata del mercato online è significativamente maggiore di quanto prevedibile, mentre nell'ambiente d'acquisto tradizionale la differenza tra fedeltà alla marca osservata e prevista non è correlata alla quota di mercato.

Lo studio di Saini & Lynch Jr. (2016), in linea con quanto evidenziato dagli altri ricercatori, evidenzia che la non familiarità del marchio incide in maniera più negativa sugli acquisti online che non su quelli offline.

Un altro interessante studio (Hult, et al., 2019) ha cercato di capire cosa possa influenzare negli acquisti online e in quelli offline la soddisfazione e la fedeltà del cliente, e di conseguenza, il suo comportamento di acquisto.

È emerso che la qualità complessiva percepita e le aspettative dei clienti sono fattori che incidono principalmente sulla soddisfazione del cliente negli acquisti offline, mentre il valore percepito è un fattore critico che guida la soddisfazione negli acquisti online. Inoltre, quando i clienti acquistano online, sono più sensibili alla soddisfazione nel caso di riacquisto dal medesimo rivenditore.

Queste differenze generalmente persistono a prescindere dalle caratteristiche demografiche dei clienti (sesso, età e istruzione) e per tutte le categorie di prodotti così come sintetizzato nella Tabella 6.

Tabella 6 - I fattori che influenzano la decisione d'acquisto online e offline (Hult, et al., 2019)

n.		Questo	Implicazioni	Indagine statistica tra i clienti che acquistano:										
				Beni elettronici (n=913)										Tutti i prodotti delle diverse categorie (n=7537)
				Campioni		Sesso		Età		Cultura				
M	F	M	F	Giovane	Vecchio	collega	No- collega							
1	L'effetto della qualità complessiva sulla soddisfazione del cliente è più forte negli acquisti offline rispetto agli acquisti online.	I clienti cercano maggiormente una qualità positiva nell'esperienza d'acquisto offline rispetto all'online.	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No		
2	L'effetto del valore percepito sulla soddisfazione del cliente è più forte negli acquisti online rispetto agli acquisti offline.	I clienti cercano maggiormente di trarre un valore positivo dall'esperienza di acquisto online rispetto a quella offline.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si		
3	L'effetto delle aspettative del cliente sulla soddisfazione è forte nell'offline rispetto agli acquisti online.	I clienti valutano maggiormente la qualità prevista dall'offerta negli acquisti offline rispetto a quelli online.	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	Si		
4	L'effetto della soddisfazione del cliente sulla fedeltà del cliente è più forte negli acquisti online rispetto agli acquisti offline.	La soddisfazione del cliente è più importante per fidelizzare il cliente negli acquisti online.	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si		

In sostanza il consumatore si comporta in maniera diversa quando acquista online rispetto a quando lo fa in un punto vendita fisico anche se le fasi del processo di acquisto e le variabili di marketing che influenzano il suo comportamento sostanzialmente non cambiano.

Durante il processo d'acquisto, il consumatore è esposto a stimoli sia visivi che sensoriali, pertanto l'aspetto e l'atmosfera del negozio, in termini di arredamento, segnaletica, elementi sensoriali e interazioni con il personale di vendita, possono essere importanti tanto quanto la merce offerta, nel determinare le percezioni dei consumatori. Bisogna osservare, però, che rispetto agli altri sensi, la vista esercita un effetto preponderante sulla percezione e cognizione umana; è perciò un elemento che dev'essere tenuto in grande considerazione nella progettazione dell'atmosfera di un punto vendita al dettaglio.

Tuttavia, è altrettanto importante riconoscere che l'impatto dei fattori di progettazione visiva è limitato al campo visivo, mentre altri elementi di design sensoriale agiscono su uno spazio più ampio e perciò è necessario pensare ai diversi elementi di design sensoriale in maniera sinergica così da rafforzarne l'impatto sul cliente (Roggeveen, et al., 2020) nella consapevolezza che coinvolgendone i diversi sensi è possibile cambiare il modo in cui il marchio e il prodotto vengono percepiti determinando la decisione d'acquisto, o meno.

La composizione e la dimensione dell'assortimento di prodotti, la loro disposizione o organizzazione e la qualità della merce offerta comunicano ciò che il marchio rappresenta e aiuta a classificarlo nella mente dei consumatori.

In altre parole utilizzando schemi o mappe mentali, i consumatori classificano rapidamente i retailer in base al tipo di merce che offrono: negozio per bambini anziché per adulti, negozio con prodotti di fascia alta rispetto a prodotti generici, negozi specializzati rispetto generici, negozi accessibili rispetto a negozi costosi, ecc.

# CAPITOLO 4

## TREND IN ATTO

*Lo scoprire consiste  
nel vedere ciò che tutti hanno visto  
e nel pensare ciò che nessuno ha pensato.*  
ALBERT SZENT-GYÖRGY

### 4.1 Evoluzione del consumatore e dei retailer

L'evoluzione socio-economica ha cambiato radicalmente il comportamento del consumatore, il quale appare sempre più influenzato dalla componente emozionale e dall'attenzione dell'impatto sociale delle sue azioni.

Il nuovo consumatore, come descritto da Romano Cappellari (2016), nasce in funzione di quattro macro tendenze che caratterizzano le società occidentali:

1. Forte aumento del reddito familiare disponibile determinato soprattutto dal fatto che nello stesso nucleo familiare vi siano più soggetti che guadagnano, ma allo stesso tempo anche da un aumento dei prodotti *low cost*.
2. Cambiamento nelle famiglie e in particolar modo del ruolo assunto dalla donna nelle stesse. Le classiche famiglie patriarcali sono ormai in via d'estinzione, la donna lavora, percepisce un reddito e non è più dedita solo alla cura della casa e dei figli. Inoltre, sia gli uomini che le donne, tendono a sposarsi o ricercare un partner più in là con gli anni, rispetto a quanto avveniva fino a un paio di decenni fa, dedicando così più tempo alle amicizie e alla cura di sé.
3. Incremento del livello d'istruzione del consumatore sia in termini di formazione formale che grazie ad un maggior e immediato accesso a fonti d'informazione di varia natura.
4. Cambiamento degli atteggiamenti nei confronti del consumo: nella società odierna i temi della sostenibilità ambientale, del miglioramento delle condizioni dei lavoratori, sono temi a cui i consumatori sono particolarmente sensibili. Di conseguenza i consumatori tenderanno a premiare, in termine di acquisti, quei

brand che manifestano e dimostrano concretamente una maggior attenzione alle conseguenze delle loro attività sull'ambiente e sulla società.

Pertanto, per rispondere ai cambiamenti in atto nel mercato i retailer dovrebbero offrire (Roggeveen, et al., 2021):

- Merce unica e originale;
- Merce locale;
- Merce come arte;
- Merce sostenibile;
- Merce di alta moda e assortimento.

La merce unica e originale conquista i clienti e aiuta a definire il marchio.

Dopo anni di consumi di massa, l'esclusività è infatti uno degli aspetti maggiormente ricercati dai consumatori moderni, i quali vogliono poter ostentare la loro individualità.

Per essere in grado di vendere prodotti unici e originali che i clienti non possono trovare altrove, lo studio sostiene che i retailer potrebbero progettare essi stessi i loro prodotti o offrire prodotti creati appositamente per i loro clienti. In effetti sono sempre più numerose le aziende che si rivolgono ai clienti per co-creare prodotti unici: per esempio Adidas offre un'opzione online che permette ai clienti di progettare le proprie Stan Smith in modo tale che essi possano acquistare un paio di scarpe che letteralmente nessun altro possiede.

Inoltre, questi sforzi di co-creazione aumentano le interazioni tra aziende e clienti, stabilendo opportunità di creazione di valore congiunto sia in termini di prodotto che di esperienza.

Le informazioni sull'origine dei prodotti possono, invece, migliorare la percezione del prodotto da parte dei clienti. Secondo gli esperti, per esempio, nei ristoranti, se i clienti hanno la possibilità di osservare i cuochi mentre preparano il cibo, la loro percezioni sul valore del prodotto tende ad aumentare. Inoltre, se oltre a ciò, apprendono anche informazioni personali sulla persona che realizza il prodotto, sono disposti a pagare di più.

Anche la merce locale e/o fatta a mano determina una maggiore attrazione rispetto alla merce prodotta in serie e questo perché simbolicamente il lavoro manuale trasuda amore, passione e tradizione e per questa ragione spesso i prodotti artigianali o locali

sono quelli che più facilmente vengono scelti quando si vuole fare un regalo a una persona speciale, alla quale si vuole comunicare amore.

In questi termini la merce artigianale può favorire la creazione di un'identità positiva associata all'autenticità e ai valori tradizionali e allo stesso tempo riflettere i valori del consumatore.

L'attenzione per la merce locale da parte dei rivenditori è sempre più evidente: McDonald's, per esempio, collabora attivamente con i produttori locali e propone i loro prodotti nei suoi negozi (es. Parmigiano Reggiano all'interno del menù). Altri rivenditori mettono in mostra i prodotti locali in un'area ben visibile per il consumatore e in questa maniera rendono più preziosa la loro offerta grazie all'unicità e al fascino della merce locale e al consenso che deriva dal sostenere una causa o una comunità locale.

L'unicità ed esclusività della merce può essere perseguita anche per altre vie, per esempio, tramite la formula "solo in negozio" e "prima in negozio" così da favorire il transito dei clienti per il punto vendita.

Un'immagine positiva del prodotto può essere trasmessa anche creando un forte connubio con l'arte in quanto secondo gli esperti le immagini artistiche integrate nel packaging, nella pubblicità o nel prodotto possono aumentare l'unicità, la raffinatezza e il prestigio percepiti dal cliente.

Moschino, per esempio, progetta i suoi capi d'abbigliamento, da indossare principalmente in occasioni speciali, come se fossero opere d'arte. L'azienda mira a produrre prodotti divertenti e creativi: borse a forma di stecche di sigarette o lavatrici, cosicché non ci siano dubbi sul fatto che chi lo indossa abbia acquistato un prodotto Moschino.

I prodotti orientati ai mondi artistici, come quelli esposti durante una sfilata di moda pongono l'accento sull'identità del brand evidenziandone il carattere esclusivo, distintivo e unico. Il connubio con l'arte però non è appannaggio esclusivo del mondo della moda; infatti altri brand si sono orientati in tal senso per dare valore ai loro prodotti, basti pensare alle aziende che operano nel settore della produzione di mobili oppure a quelle che producono le bottiglie di vino, di olio d'oliva e di profumo.

Vendere merce sostenibile potrebbe rivelarsi anch'essa una strategia efficace per attirare consumatori attenti all'ambiente e maggiormente sensibili ai principi etici.

Infatti, più del 50% dei consumatori asserisce che, nelle loro decisioni di acquisto, l'attenzione dei retailer verso politiche di sostenibilità e verso le condizioni di lavoro, ricopre un ruolo fondamentale. Allo stesso modo il 41% dei consumatori ritiene importante l'impegno profuso nei confronti di politiche sulla diversità e l'inclusione (ANSA, 2021).

L'attenzione per la salvaguardia dell'ambiente è particolarmente evidente tra i consumatori più giovani: i Millennial e la generazione Z credono fermamente che le aziende dovrebbero operare concretamente nel rispetto dell'ambiente.

Offrire prodotti sostenibili consente ai retailer di configurarsi come paladini dell'ambiente e di creare così relazioni durature tra il consumatore maggiormente sensibile alle tematiche ambientali e la marca.

Marchi come Patagonia, Eileen Fisher, Allbirds e Greats hanno rafforzato la loro reputazioni grazie ai loro elevati standard di sostenibilità.

Eileen Fisher, tutte le volte che è possibile, utilizza materiali sostenibili e coloranti ecocompatibili. Allbirds e Greats utilizzano fibre naturali o filati ricavati da plastica riciclata per creare le proprie calzature. Patagonia afferma esplicitamente di essere entrata nel business per salvare il nostro pianeta e, a sostegno di questo obiettivo, offre programmi di riparazione e riutilizzo, oltre che donare l'1% del ricavato delle vendite annuali a organizzazioni ambientaliste.

Benetton Group, da sempre attenta alle tematiche ambientali, ha appena inaugurato un nuovo e innovativo store concept a Firenze che prevede l'impiego di materiali sostenibili e tecnologie all'avanguardia per il risparmio energetico.

Il nuovo store dell'azienda della Marca Trevigiana si inserisce in una strategia più ampia che mira ad un utilizzo sempre più marcato di materiali e fibre naturali, riciclate o rigenerate come il cotone biologico o riciclato, il nylon rigenerato, piume certificate e ovatta riciclata.

Evidentemente non basta essere sostenibile, è fondamentale che ciascun marchio sia capace di trasmettere e comunicare efficacemente queste iniziative di sostenibilità al consumatore.

Infine, un'ultima strategia che potrebbe aiutare ad accrescere il valore del brand è offrire un numero limitato di prodotti "moda" e rinnovarli frequentemente così da aumentare il traffico di clienti in negozio.

A tal proposito si è espresso anche Giorgio Armani che nella sua lettera al mondo della moda ha dichiarato *“Non ha senso che una mia giacca, o un mio tailleur vivano in negozio per tre settimane, diventino immediatamente obsoleti, e vengano sostituiti da merce nuova, che non è poi troppo diversa da quella che l’ha preceduta. Io non lavoro così, trovo sia immorale farlo. Ho sempre creduto in una idea di eleganza senza tempo, nella realizzazione di capi d’abbigliamento che suggeriscano un unico modo di acquistarli: che durino nel tempo”* (Il Fatto Quotidiano, 2020).

E’ pertanto fondamentale per le aziende di qualsiasi settore ripensare ai loro modelli di business in funzione dei nuovi trend sopra descritti, nonché in funzione delle crescenti esigenze dei consumatori in termini di etica, sostenibilità, omnicanalità e trasparenza.

## **4.2 Il punto vendita e la tecnologia**

Come fin qui visto, l’avvento di Internet e dei nuovi canali digitali ha cambiato radicalmente molti dei modelli di business preesistenti.

Nel 2013 gli studiosi Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) avevano sostenuto che le distinzioni tra i canali online e offline si fossero offuscate e i retailer avrebbero potuto utilizzare le medesime strategie sia per le vendite online che per quelle offline; tuttavia ciò, appare chiaro, non essere possibile.

Questa teoria fu smentita anche dal lavoro svolto da Hult, Sharma e Morgeson (2019) che hanno dimostrato esistere ancora profonde e fondamentali differenze tra i canali online e offline. In particolare, gli effetti delle aspettative dei clienti e delle percezioni di qualità e valore sui loro livelli di soddisfazione differiscono notevolmente tra questi canali rendendo necessarie strategie adeguate al contesto.

Dal loro studio è emerso che le donne richiedano un’elevata qualità e affidabilità nell’acquisto di prodotti elettronici indipendentemente dal canale. Al contrario, il valore percepito negli acquisti online e la qualità complessiva negli acquisti offline sono fattori di soddisfazione più rilevanti per i clienti di sesso maschile. Pertanto, i messaggi di marketing e le interazioni degli operatori di vendita dovrebbero essere adattati in modo diverso per garantire la soddisfazione dei clienti di sesso diverso.

In considerazione di ciò, il presupposto che i clienti utilizzino i canali in modo simile e che strategie identiche possano funzionare ugualmente, potrebbe essere al quanto illusorio.

Si evince, pertanto, che la nuova tecnologia può avere un ruolo fondamentale nel trasformare una semplice operazione d'acquisto in un'esperienza facendo così assumere allo shopping quella dimensione personale e ricreativa ricercata dal consumatore.

La tecnologia consente ai retailer di interagire con i consumatori in maniera innovativa, garantendo una connessione con il consumatore personale e coinvolgente.

Nell'ambito del Retail, Internet, le nuove tecnologie e l'evoluzione del profilo del consumatore stesso, stanno minacciando seriamente la sopravvivenza del negozio fisico, il quale per continuare a esistere dovrà innovarsi e trasformarsi in una piattaforma relazionale per mantenere un'interazione efficace tra retailer e cliente.

L'evolversi di un contesto sempre più orientato all'omnicanalità sta, quindi, facendo emergere sempre più l'esigenza di ripensare al format del negozio tradizionale riprogettandolo secondo le esigenze del consumatore moderno che vuole interagire con l'azienda in maniera tempestiva, che vuole utilizzare il canale che gli risulta più comodo e che gli garantisce la massima soddisfazione, che mediante l'acquisto vuole vivere un'esperienza immersiva, appagante e ad ampio contenuto sociale.

Il mondo odierno, come visto nelle pagine precedenti, è dominato dalla celerità pertanto è logico pensare che i clienti si aspettino di interagire in maniera veloce, anzi istantanea, con l'azienda per vedere immediatamente soddisfatti i loro desideri, o chiariti i loro dubbi.

Oggi, con l'avvento della nuova tecnologia il negozio non è più l'unico punto di contatto con il cliente; il punto vendita infatti è affiancato da altri canali social (Instagram, Facebook, Twitter), nonché da community e blog, sui quali il retailer ha l'ulteriore possibilità di veicolare la propria immagine e comunicare la propria identità.

Questi sono luoghi virtuali in cui numerose persone forniscono opinioni sul brand, recensioni sui prodotti e creano consenso sociale intorno alla marca rendendola più interessante agli occhi di altri clienti; allo stesso tempo però gli utenti possono anche postare commenti o esperienze negative, le quali possono avere un effetto disastroso sulle vendite a causa del loro impatto diretto sulla fedeltà e sulle intenzioni di acquisto del potenziale cliente (Park & Lee, 2009).

Molti retailer già da anni hanno iniziato a muoversi in questa direzione: inizialmente semplicemente affiancando ai propri punti vendita piattaforme e-commerce e/o aderendo a marketplace online.

In virtù di ciò il negozio fisico ha acquisito la nuova funzione di supporto alle vendite online ed è stato altresì utilizzato per rafforzare il posizionamento del brand aziendale.

E' vero, però, anche il contrario: retailer che inizialmente vendevano solo online hanno aperto punti vendita fisici per supportare le loro vendite e offrire al consumatore un'esperienza d'acquisto a 360°.

In riferimento a ciò, un recente studio ha rilevato che l'apertura di un punto vendita fisico aiuta ad aumentare il traffico verso il sito web dello stesso retailer di circa il 37% nel trimestre successivo (Briedis, et al., 2020).

Per i retailer che mirano ad aumentare il traffico pedonale e gli acquisti presso le loro sedi fisiche lo studio di Hult, et al. (2019) suggerisce alcune delle più consolidate pratiche di vendita al dettaglio volte a migliorare l'esperienza del cliente come ad esempio offrire prodotti affidabili e di alta qualità in un ambiente accogliente con personale di vendita competente.

Tant'è vero che un sondaggio recente rivela che il 41% dei clienti considera l'ambiente come un fattore determinante nel rendere piacevole fare acquisti in un certo negozio (Roggeveen, et al., 2020).

Altro elemento da non sottovalutare è l'importanza di creare e mantenere un'immagine positiva e affidabile del punto vendita. Al riguardo gli esperti (Hult, et al., 2019) ritengono che fornire informazioni affidabili sui prodotti aiuta a gestire meglio le aspettative pre-acquisto e che ciò abbia un valore strategico nell'aumentare le vendite.

Molto importante nell'attuale contesto *phygital*<sup>20</sup> è altresì l'utilizzo di sofisticati strumenti digitali che consentano di personalizzare l'esperienza d'acquisto online mostrando i prodotti in linea con i gusti e le esigenze del consumatore.

A tal proposito per interagire più efficacemente con i clienti i retailer possono sperimentare modi innovativi per connettersi con i propri clienti; la connessione può essere del tipo *one to one* e *one-to-many*.

I modelli *one-to-one* consentono all'azienda di connettersi con i clienti individualmente tramite chat, telefonate, app. ecc. Per esempio alcuni brand di moda hanno introdotto un'app che consente ai dipendenti di inviare look personalizzati ai propri clienti oppure per migliorarne l'esperienza di acquisto alcune aziende stanno sfruttando la realtà

---

<sup>20</sup> Phygital è il concetto in base al quale è possibile usare la tecnologia per costruire un ponte tra il mondo digitale e quello fisico con l'obiettivo di fornire all'utente esperienze interattive uniche nel loro genere (Maci, 2020)

aumentata così da consentire al cliente di sperimentare i prodotti prima dell'acquisto; Estée Lauder o MAC Cosmetics consentono ai propri clienti di caricare la propria immagine e “provare” le diverse tonalità e sfumature di cosmetici per vedere come starebbero su di loro.

I modelli *one to many*, invece, consentono all'azienda di connettersi contemporaneamente con più clienti in tutto il mondo attraverso piattaforme come Instagram Live, Zoom o LiveStream. In quest'ottica sempre più aziende offrono servizi in cui un esperto o un venditore presenta i prodotti in diretta video e allo stesso tempo i clienti hanno la possibilità di fare domande e acquistare.

Molte di queste strategie si sono rivelate particolarmente utili durante la pandemia quando la necessità di ridurre ogni rischio di trasmissione del virus ha costretto i retailer a limitare gli ingressi in negozio e, a più riprese, a sospendere le vendite offline: in dette circostanze i retailer hanno dovuto inventare nuove formule per mantenere la relazione con il cliente, nonché per continuare il loro business.

Nell'attuale contesto delle vendite al dettaglio, il coinvolgimento del cliente si configura come un elemento strategico tant'è vero che in letteratura esistono diverse definizioni relative al termine in questione e tutte si focalizzano sui concetti di atteggiamento, comportamento e creazione di valore.

Nel complesso quando si parla di coinvolgimento del cliente si fa riferimento agli atteggiamenti e ai comportamenti dei clienti che vanno oltre l'acquisto.

A tal proposito, concentrandosi su una prospettiva attitudinale nello studio “*Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research*” (Brodie, et al., 2011) il coinvolgimento del cliente viene definito come uno stato psicologico che si verifica in virtù delle esperienze interattive e co-creative che il cliente vive rispetto a un marchio. Questo approccio suggerisce che il coinvolgimento è uno stato motivazionale che porta i clienti a partecipare/collaborare/cooperare e co-creare con le aziende.

Basandosi su questa teoria Vivek, et. al (2012) definiscono il coinvolgimento del cliente come l'intensità della partecipazione e della connessione di un individuo con le offerte o le attività organizzative di un'azienda.

Questa definizione si pone sulla stessa linea di quella offerta da Doorn, et al. (2010), i quali si concentrano sulla natura non transazionale del coinvolgimento del cliente

definendolo come la manifestazione comportamentale del cliente verso un marchio o un'azienda, al di là dell'acquisto. Questo approccio ha acquisito maggiore valenza soprattutto a seguito della rivoluzione digitale e dell'introduzione dei Social Media che hanno concretizzato il concetto di coinvolgimento poiché ora realmente i clienti hanno la possibilità di divenire attivi coproduttori di valore per le aziende e con le aziende.

Nel XXI secolo i clienti, infatti, non possono più considerarsi un elemento neutro nel rapporto con le aziende tanto che il loro coinvolgimento ha sempre un effetto sul business aziendale. La dimensione comportamentale del coinvolgimento del cliente che va oltre il mero acquisto, infatti, include concetti ulteriori rispetto a quello della co-creazione, come, per esempio, quello dell'influenza sociale attraverso il WOM<sup>21</sup> e attraverso le segnalazioni, recensioni, ranking ad opera di altri consumatori.

Nel corso della pandemia l'impossibilità di coinvolgere i clienti all'interno del negozio ha convinto alcuni retailer a portare online l'esperienza tipica del punto vendita attraverso la creazione di appuntamenti virtuali in cui gli addetti vendite, tramite piattaforme di videoconferenza, hanno offerto un servizio di vendita personalizzato ai clienti. Il gruppo Miroglio fashion, per esempio, ha pensato di offrire ai propri clienti un'esperienza di shopping interattivo mettendo a disposizione un personal shopper per una sessione individuale.

Gli addetti vendita hanno perciò dovuto reinventarsi imparando non solo ad aiutare online i propri clienti a trovare i prodotti che avrebbero soddisfatto le loro esigenze, ma anche interagendo con loro nelle fasi post-acquisto.

La pandemia ha costretto molte aziende a potenziare le loro app, nonché siti web in modo tale da poter interagire costantemente con il cliente sperimentando nuove opportunità come ad esempio offrire ai clienti la possibilità di prenotare attraverso l'applicazione dedicata e di ritirare nel punto vendita desiderato oppure di poter richiedere una consulenza personalizzata a un *beauty consultant*.

Alcuni retailer, inoltre, per incrementare le loro vendite hanno avviato una partnership strategica con altri retailer: è il caso dell'azienda di calzature DSW che ha stretto una partnership con la catena alimentare Hy-Vee per offrire i propri prodotti attraverso l'ampia rete di punti vendita del partner (Briedis, et al., 2020).

---

<sup>21</sup> Word of Mouth, dall'inglese, passaparola.

Kendra Scott, famoso brand di gioielli, durante la pandemia ha pensato all'utilizzo della realtà aumentata per far vivere ai suoi clienti un'esperienza d'acquisto simile a quella del negozio (Briedis, et al., 2020). Infatti, quando l'azienda è stata costretta a chiudere temporaneamente le sue sedi fisiche a causa delle restrizioni legate al Covid-19 una delle sue principali priorità è stata quella di capire come ricreare quell'esperienza d'acquisto sul suo sito e-commerce. Il primo passo è stato il lancio di una funzione di prova virtuale che consentiva ai clienti di visualizzare le dimensioni e la forma degli orecchini sfruttando le potenzialità offerta dalla realtà aumentata, dall'apprendimento automatico e dalla visione artificiale. L'idea è risultata vincente, invero il marchio ha visto aumentare in maniera significativa il coinvolgimento su tutta la linea: le newsletter hanno registrato tassi di apertura e percentuali di click più elevati e la durata complessiva delle sessioni sul sito web, da marzo 2020, è aumentata del 20% su base annua. Inoltre, i clienti che hanno utilizzato la funzione di prova hanno evidenziato una probabilità tre volte maggiore di realizzare un acquisto rispetto agli altri visitatori, spendendo il 20% in più per singolo ordine.

Altra strategia vincente è quella posta in essere dall'e-commerce Shopify che ha introdotto una funzione che permette di caricare i prodotti in 3D e di provare il prodotto prima di acquistarlo: ciò ha fatto aumentare i tassi di conversione del 250% (Briedis, et al., 2020).

Da questi semplice esempi appare lampante come, nell'era odierna, il punto vendita non possa più preoccuparsi esclusivamente di fornire un buon servizio ai clienti, un assortimento ampio e profondo, un negozio ordinato e pulito, ma deve integrare le opportunità offerte dall'ecosistema digitale così offrire un'esperienza che sia realmente ingaggiante, stimolante, interattiva, *seamless* e *frictionless* a tutti i consumatori.

E' evidente, pertanto, che l'incremento del volume delle transazioni e-commerce ha costretto i retailer ad andare oltre la visione tradizionale e a rivalutare il ruolo del punto vendita facendolo divenire parte integrante della strategia omnichannel così da migliorare l'esperienza di acquisto dei clienti, offrendo loro un'esperienza unica e personalizzata e non un semplice bene o servizio.

Nike, per esempio, dà la possibilità ai propri clienti di co-creare scarpe personalizzate permettendo all'utente di avere un prodotto unico "che nessuno ha"; allo stesso tempo però riesce a raccogliere dati e informazioni dai consumatori in merito ai loro reali

bisogni, gusti e preferenze potendo così suggerire altri stili che potrebbero piacere e, in ultima analisi, l'azienda ha la possibilità di rispondere alle esigenze del mercato in modo sempre più preciso.

Allo stesso modo, il marchio d'abbigliamento Van Heusen incoraggia i propri clienti a completare un questionario relativo al loro stile così da suggerir loro gli outfit più adatti e in linea con le loro aspettative.

Un'altra importante chance offerta dalla realtà aumentata è riconducibile ai display che mostrano come gli articoli consigliati apparirebbero se indossati dall'acquirente; Wannaby consente ai consumatori di camminare davanti a uno specchio, selezionare uno stile di scarpe da corsa e vedere come queste apparirebbero indossate: in questo modo i clienti possono valutare lo stile senza provare nulla fisicamente.

Le nuove tecnologie consentono inoltre esposizioni sempre più dinamiche e loghi animati che rendono più vivida e accattivante l'esperienza d'acquisto; nel punto vendita è, per esempio, possibile predisporre scaffali intelligenti che cambiano display in base alla vicinanza dei consumatori: quando i consumatori sono lontani, le immagini lampeggianti luminose catturano l'attenzione, via via che il consumatore si avvicina vengono visualizzati più dettagli del prodotto, come ad esempio il prezzo o la marca, così da aumentare il coinvolgimento del cliente.

L'ingresso delle nuove soluzioni tecnologiche all'interno del punto vendita ha permesso di automatizzare numerose procedure; pensiamo alla catena di negozio Amazon Go dove gli acquisti sono automatizzati e mancano le tradizionali casse. In essi, all'ingresso, per entrare, occorre scannerizzare un codice sullo smartphone, le telecamere e i sensori rilevano il prelievo dei prodotti e all'uscita il totale dell'importo viene automaticamente addebitato sul conto dell'utente registrato sul sito web (Amazon, s.d.).

Allo stato attuale è quindi lecito pensare che, in futuro, i consumatori possano delegare parti sostanziali del processo di acquisto a sistemi di acquisto autonomi però, se ciò da un lato avrà un impatto positivo in termini di benefici funzionali, di contro verrà meno l'aspetto umano dell'acquisto (De Bellis & Johar, 2020)

In particolare De Bellis e Johar (2020) mettono in evidenza che l'automatizzazione degli acquisti mette in crisi il senso di controllo che è legato al bisogno di autonomia di ciascun individuo. I consumatori cercano marchi che condividono attributi caratteristici

o valori con cui si identificano o a cui aspirano, i consumatori apprezzano le connessioni con quei marchi che garantiscono loro opportunità di autoidentificazione, ma allo stesso tempo anche quelli che gli permettono di arricchire la loro personalità.

Nuove ed entusiasmanti esperienze legate a un marchio possono, infatti, aiutare i consumatori ad ampliare la loro identità o a considerare nuove prospettive di vita.

Pertanto affinché i consumatori vedano nella marca un qualcosa di unico, attraverso cui poter esprimere se stessi, è necessario che i retailer rinnovino costantemente la loro offerta, offrano un servizio personalizzato e professionale, investano in tutte le dimensioni del *retail design* curando tutti gli aspetti del *visual merchandising*, forniscano agli store e agli addetti vendite tutti gli strumenti necessari per far vivere al consumatore un'esperienza d'acquisto *frictionless* e *seamless*.

# CONCLUSIONI

*Le persone non comprano  
prodotti e servizi,  
ma relazioni,  
storie e magie.  
SETH GODIN*

L'evoluzione dei format distributivi ha principalmente seguito quattro tappe fondamentali:

1. *Monocanalità*: in questo contesto i retailer si avvalgono di un unico canale distributivo per vendere la loro merce; il classico esempio è la bottega di inizio '900.
2. *Multicanalità*: in questo caso, il retailer utilizza differenti canali, sia distributivi che di comunicazione (canali social, app, piattaforme di marketplace, punti vendita fisici, il proprio e-commerce), i quali tuttavia non sono integrati fra loro. Ciò comporta che non vi sia una gestione sinergica dei dati e delle informazioni circa i comportamenti degli utenti che transitano tra i diversi touchpoint determinando una mera ottimizzazione per singolo canale.
3. *Crosscanalità*: si configura come la naturale evoluzione della multicanalità, in cui il retailer inizia a progettare l'integrazione tra alcuni canali (solitamente due). Tipici esempi di integrazione tra differenti canali sono il servizio di *Click & Collect* che presuppone che l'ordine venga fatto online e il ritiro avvenga in negozio, oppure il servizio di *Click From Store*, in cui l'ordine può essere fatto dal negozio sul sito e-commerce del brand e la consegna può avvenire sia in negozio che in un luogo designato dal consumatore.
4. *Omnicanalità*: qui è il consumatore ad essere al centro della scena, il retailer finalmente ha compiuto un ulteriore passo avanti riuscendo a creare un sistema interconnesso. In questo contesto vengono implementate strategie di contenuto coerenti tra i diversi canali e vi è un naturale trasferimento di dati e informazioni, cosicché il cliente possa vivere la medesima esperienza in tutti i

touchpoint senza sperimentare alcuna interruzione o frizione nel passaggio dall'uno all'altro. Le strategie poste in essere dai retailer devono essere le stesse in ciascun canale determinando quindi alla base una coerenza imprescindibile.

Alla luce dei cambiamenti presentati, emerge chiaramente come per i retailer sia oggi più che mai necessario accelerare nel sviluppare e implementare una strategia omnicanale.

Infatti, non è più sufficiente essere presenti in differenti canali, ma è indispensabile che questi siano integrati e che le azioni implementate in ciascuno di essi siano coerenti per far vivere al consumatore un'esperienza *seamless e frictionless*.

Una strategia omnicanale non può prescindere dalla definizione e comprensione del concetto di *customer experience*. L'esperienza del consumatore consiste, pertanto, in quell'insieme di interazioni tra il consumatore stesso e una marca, un prodotto, un'azienda. La risposta a queste interazioni è strettamente personale e coinvolge il consumatore a diversi livelli (razionale, emotivo, sensoriale, fisico e spirituale).

L'importanza dell'adozione di una strategia omnicanale per i retailer, è evidenziata anche da un recente studio pubblicato da Harvard Business Review (Sopadjieva, et al., 2017) condotto su un campione di 46.000 consumatori, dei quali solo il 7% ha affermato di acquistare solo online e il 20% solo in un punto vendita fisico. Il restante 73%, vale a dire la maggioranza, ha dichiarato di utilizzare differenti canali durante il proprio *shopping journey*.

Lo studio ha rivelato che il consumatore omnicanale spende in media il 4% in più in negozio e il 10% in più online rispetto al consumatore che utilizza un singolo canale.

Allo stesso tempo, tanti più canali il consumatore utilizza durante il proprio *shopping journey*, tanto più spende in un punto vendita fisico; infatti, se un consumatore ha utilizzato 4 o più canali, spende in media il 9% in più in negozio rispetto a colui che ha utilizzato un solo canale.

Inoltre, sempre secondo Sopadjieva. et al. (2017), oltre a presentare spese più elevate, i consumatori omnicanale tendono ad essere anche più fedeli. Infatti, entro sei mesi dall'esperienza d'acquisto, questi consumatori avevano registrato il 23% in più di acquisti ripetuti nei negozi del retailer ed erano più propensi a raccomandare il marchio a familiari e amici rispetto a quelli che usavano un solo canale.

Di conseguenza la comprensione delle ragioni di fondo che giustificano un acquisto è fondamentale per i marketer perché li aiuta a governare al meglio le differenti leve del marketing mix, ed in particolar modo la dimensione del merchandising, dell'assortimento, del personale di vendita, ma soprattutto permette ai retailer di costruire una *customer experience* fluida, ingaggiante, stimolante e con un maggior ritorno economico.

Pertanto, oggi i pilastri fondamentali su cui deve poggiare la strategia di ciascun retailer sono: sfruttare al meglio le competenze del personale di vendita fornendo loro un'adeguata formazione, rispondere alle crescenti aspettative dei consumatori in termini di celerità e tempestività, offrire un assortimento in linea con le aspettative dei clienti avvalendosi anche delle più moderne tecnologie per superare i vincoli dettati dai negozi fisici (rotture di stock, limiti di spazio fisico dove stoccare la merce, assortimenti meno ampi e profondi), nonché presentare i prodotti in modo tale che producano il massimo impatto.

E' indispensabile, dunque, che i retailer prendano coscienza delle evoluzioni in atto:

- Orientamento preponderante a strategie omnichannel in tutti i settori.
- Processo d'acquisto del consumatore che non è più mosso dalla banale esigenza di possedere un prodotto per soddisfare un suo bisogno.
- Comportamento e aspettative del consumatore guidate dalla necessità di vivere un'esperienza ingaggiante, motivante, unica e personalizzata.
- Evoluzione e integrazione delle tecnologie digitali nella vita quotidiana, ma anche nei punti vendita fisici.

L'insieme di questi fattori deve portare i marketer, così come anche i retailer, a definire strategie di marketing esperienziale per poter continuare a valorizzare i punti vendita rendendoli attraenti nella dimensione ludica e d'intrattenimento esposta in queste pagine.

Infatti, se ci soffermassimo a riflettere su quanto tempo ciascuno di noi perde nell'acquistare o semplicemente ricercare informazioni online, ci accorgeremo di quanto la Rete ci dia l'illusione di vivere un'esperienza veloce ed immediata, in cui tutto è a portata di click.

All'insorgere di un bisogno inevitabilmente siamo portati a effettuare una ricerca online e tanto più il prodotto che desideriamo è costoso o presenta degli aspetti tecnici

rilevanti, tanto più tempo spenderemo nel navigare online, nel confrontare differenti opzioni. Addirittura, spesso, aggiungiamo il prodotto al carrello, ma non ancora convinti di aver individuato la miglior offerta in assoluto, torniamo indietro, ricominciando la nostra ricerca.

Il fatto che l'acquisto online non abbia la stessa linearità dell'acquisto in-store (entrata-percorso-cassa), ma che sia un percorso libero, in cui disattenzioni e dimenticanze sono dietro l'angolo, fanno sì che sia un percorso molto più lungo anche se così potrebbe non sembrare.

In realtà, se ci recassimo un punto vendita e avessimo la certezza di trovare un addetto vendite competente e professionale che dispone di tutte le più moderne tecnologie per soddisfare il nostro bisogno rendendoci parte di un'esperienza d'acquisto completa, probabilmente molti di noi opterebbero ancora per il negozio.

Solo in questo modo noi consumatori saremo ancora motivati a recarci in negozio.

L'imperativo corrente per i retailer è quindi quello di rendere i negozi luoghi dove i clienti possano vivere esperienze personalizzate e sensoriali che non possono essere replicate nella vendita online.

L'esperienza sensoriale a oggi è, infatti, ancora l'elemento discriminante tra l'online e l'offline: nei negozi fisici è possibile toccare, annusare e provare i prodotti ed è proprio ciò che continua a spingere i clienti a spostarsi da casa per recarsi in negozio.

Infatti, come ricorda Romano Cappellari *“i punti vendita sono importanti strumenti di comunicazione e ... l'esperienza d'acquisto contribuisce in modo decisivo alla generazione di valore”* (2016, p. 115).

E' fondamentale che si torni ai livelli di servizi offerti dalla bottega dei secoli scorsi; come abbiamo visto nella bottega il consumatore trovava dietro al banco una persona preparata, competente, disponibile e cortese, una persona che conosceva “cosa aveva in negozio” e riusciva a rispondere alle esigenze del consumatore nel modo migliore.

Ecco, oggi, per fare la differenza è necessario che l'addetto vendita non sia un semplice soldatino che svolge il proprio lavoro in modo standardizzato e svogliato con una cortesia simulata; è necessario tornare ad offrire un servizio impeccabile in negozi ricchi d'esperienzialità, di relazioni di qualità, dove ogni singolo dettaglio fa la differenza (La Repubblica, 2021).

Possiamo concludere affermando che, sebbene la *digital transformation* stia modificando il mondo del retail e il modo in cui i consumatori fanno shopping, esistono ancora le premesse per continuare a pensare ad un ruolo fondamentale del punto vendita in futuro, soprattutto in un'ottica di esperienzialità e socialità supportate dalle moderne tecnologie.

Infatti, il punto vendita consente di vivere un'esperienza fisica, offrendo quella dimensione di *touch-and-feel* impossibile da trovare online, e un'esperienza relazionale, offrendo infatti la possibilità di interagire con un addetto vendite al quale poter richiedere una consulenza personalizzata.

*“I retailer [, pertanto,] non devono necessariamente cedere terreno al mondo online, quanto piuttosto continuare ad investire sul punto vendita fisico, cercando di arricchire l'esperienza di acquisto in store” (Bonfanti, 2017, p. 114).*

## Bibliografia

Abbott, L., 1955. *Quality and Competition. An Essay in Economic Theory*. s.l.:Columbia University Press.

Ahmed, S., 2020. *Product-Centric vs Customer-Centric: Which Approach Should Businesses Follow?*. [Online]

Available at: <https://www.smartkarrot.com/resources/blog/product-centric-vs-customer-centric/#:~:text=Product%2Dbased%20companies%20have%20their,best%20solution%20for%20their%20customers.>

[Accessed 05 03 2021].

Al-Abdallah, G. M., Al-Khawaldeh, K. H. & Al-Hadid, A. Y., 2014. Internet Usage and Traditional Distribution Channels: The Moderating Effect of the Firm's Size in Jordan. *International Business Research*, 7(3), pp. 81-90.

Amazon, S. S. d., n.d. *Amazon Go*. [Online]

Available at: <https://www.aboutamazon.it/innovazioni/amazon-go>

[Accessed 21 07 2021].

Anon., 2019. *osservatori.net digital innovation*. [Online]

Available at: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-la-consapevolezza-sullomnicanalita-fra-le-imprese-italiane-ma-si-fa-ancora-fatica-a-metterla-in-pratica>

[Accessed 01 27 2021].

Anon., 2019. *osservatori.net digital innovation*. [Online]

Available at: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-la-consapevolezza-sullomnicanalita-fra-le-imprese-italiane-ma-si-fa-ancora-fatica-a-metterla-in-pratica>

[Accessed 01 27 2021].

Anon., 2019. *osservatori.net digital innovation*. [Online]

Available at: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/cresce-la-consapevolezza-sullomnicanalita-fra-le-imprese-italiane-ma-si-fa-ancora-fatica-a-metterla-in-pratica>

[Accessed 01 27 2021].

Anon., n.d. *INTERNET of THINGS (IoT). Significato, esempi, ambiti applicativi e prospettive di mercato in Italia*. [Online]

Available at: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/cos-e-internet-of-things](https://blog.osservatori.net/it_it/cos-e-internet-of-things)  
[Accessed 13 03 2021].

Anon., n.d. *Italia mobile per muoversi nel web, 2020. Storia dell'E-commerce: la nascita e i primi passi di Amazon, eBay, Alibaba.* [Online]  
Available at: <https://www.italiamobilesrl.it/blog/storia-e-commerce-nascita-i-primi-passi-di-amazon-ebay-alibaba/>  
[Accessed 22 01 2021].

ANSA, 2021. *Meno acquisti più etica, la moda (finalmente) si muove. 5 tendenze chiave in atto/esclusiva.* [Online]  
Available at: [https://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/moda/2021/01/29/meno-acquisti-piu-etica-la-moda-finalmente-si-muove.-5-tendenze-chiave-in-atto-esclusiva\\_8091d9bb-d979-44fb-9d0e-b54e62274520.html](https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2021/01/29/meno-acquisti-piu-etica-la-moda-finalmente-si-muove.-5-tendenze-chiave-in-atto-esclusiva_8091d9bb-d979-44fb-9d0e-b54e62274520.html)  
[Accessed 05 08 2021].

Argo, J. J. & Dahl, D. W., 2020. Social Influence in the Retail Context: A Contemporary Review of the Literature. *Journal of Retailing*, 96(1), pp. 25-39.

Ashman, R., Solomon, M. R. & Wolny, J., 2015. An old model for a new age: Consumer decision making in participatory digital culture. *Journal of Customer Behaviour*, 14(2), pp. 127-146.

Baker, J. & Cameron, M., 1996. The Effects of the Service Environment on Affect and Consumer Perception of Waiting Time: An Integrative Review and Research Propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), pp. 338-349.

Baker, J., Grewal, D. & Parasuraman, A., 2009. The influence of store environment on quality inferences and store image. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(4), pp. 328-339.

Barmola, K. & Srivastava, S., 2010. The role of consumer behaviour in present marketing management scenario. *ResearchGate*, 51(3), pp. 268-275.

Bellagamba, V., 2019. *Carugate, la storia e i piani di Carosello: l'ipermercato più vecchio d'Italia.* [Online]  
Available at: <https://www.ilgiorno.it/milano/economia/carosello-carugate-1.4437199>  
[Accessed 13 04 2021].

Benetton Group, 2014. *SALES. Le 10 regole d'oro della vendita.* II° ed. s.l.:s.n.

Benetton Group, 2020. *Bilancio Integrato 2020*, s.l.: s.n.

- Bettucci, M., D'Amato, I., Perego, A. & Pozzoli, E., 2016. *Omnicanalità: Assicurare continuità all'esperienza del cliente*. Milano: Egea.
- Bonfanti, A., 2017. *Customer shopping experience. Le sfide del retail tra spazio fisico e digitale*. I ed. Torino: G.Giappichelli Editore.
- Borsa Italiana, 2016. *Il CAGR. Tasso annuo di crescita composto*. [Online] Available at: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cagr-259.htm> [Accessed 11 07 2021].
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. & Zarantonello, L., 2009. Brand experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), pp. 52-68.
- Briedis, H., Kronschnabl, A., Rodriguez, A. & Ungerman, K., 2020. Adapting to the next normal in retail: The customer experience imperative. *McKinsey & Company*, pp. 1-9.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B. & Ilic, A., 2011. Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), pp. 252-271.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Rahman, M. S., 2013. *Competing in the Age of Omnichannel Retailing*, Cambridge: MIT Sloan Management Review.
- Bussolati, M., 2020. *I 955 centri commerciali italiani rischiano di sparire: sono l'esatto contrario del modello di shopping sicuro*. [Online] Available at: <https://www.fivatorino.it/i-955-centri-commerciali-italiani-rischiano-di-sparire-sono-lesatto-contrario-del-modello-di-shopping-sicuro/> [Accessed 16 04 2021].
- Caboni, F., 2020. *La tecnologia nell'evoluzione del retail. Creazione e definizione del retail esperienziale*. Milano: Franco Angeli.
- Cappellari, R., 2016. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. II ed. Romano: Carocci Editore.
- Casaleggio Associati, 2020. *E-commerce in Italia 2020. Vendere online ai tempi del Coronavirus*, s.l.: Casaleggio Associati.
- Casaleggio Associati, 2021. *E-commerce in Italia 2021. L'e-commerce si consolida: le grandi manovre*, s.l.: Casaleggio Associati.
- Castaldo, S., 2008. *Retail & Channel management*. s.l.:Egea.
- Chaffey, D., 2011. *E-Business and E-Commerce Management*. V ed. s.l.:Pearson.

- Cocuzza, D., n.d. *Definizione di ZMOT su Glossario Marketing*. [Online] Available at: <https://www.glossariomarketing.it/significato/zmot/> [Accessed 15 05 2021].
- Corriere della Sera, n.d. *Dizionario di Italiano*. [Online] Available at: [https://dizionari.corriere.it/dizionario\\_italiano/V/videotext.shtml](https://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/V/videotext.shtml) [Accessed 22 05 2021].
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O. J., 2009. The consumer decision journey. *McKinsey & Company*, Issue 3, pp. 1-11.
- Dalli, D. & Romani, S., 2004. *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*. II° ed. Milano: FrancoAngeli.
- Danaher, P. J., Wilson, I. & Davis, R. A., 2003. A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty. *Marketing Science*, 22(4), pp. 461-476.
- De Bellis, E. & Johar, G. V., 2020. Autonomous Shopping Systems: Identifying and Overcoming Barriers to Consumer Adoption. *Journal of Retailing*, 96(1), pp. 74-87.
- Degeratu, A. M., Rangaswamy, A. & J. W., 2000. Consumer choice behavior in online and traditional supermarkets: The effects of brand name, price, and other search attributes. *International Journal of Research in Marketing*, 17(1), pp. 55-78.
- Dell'Olio, V., 2017. *Innovazione nel Retail, ecco come sarà il negozio del futuro*. [Online] Available at: <https://vincenzodellolio.com/innovazione-retail-il-negoziodel-futuro/> [Accessed 07 05 2021].
- Desai, P., Potia, A. & Salsberg, B., 2019. *Retail 4.0: The Future of Retail Grocery in a Digital World*, s.l.: McKinsey&Company.
- Di Bari, R., 2010. *L'era della web communication. Il futuro è adesso*. I ed. Trento: Tangram Edizioni Scientifiche.
- Doorn, J. v. et al., 2010. Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), pp. 253-266.
- Douglas, M. & Isherwood, B., 2013. *Il mondo delle cose. Oggetti, valori, consumo*. s.l.: Il Mulino.
- Elliott, B., Herring, L., Reasor, E. & Robinson, K., 2019. *The 2019 holiday season: Shoppers are ready to spend but retailers need to personalize*. [Online] Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our->

[insights/the-2019-holiday-season-shoppers-are-ready-to-spend-but-retailers-need-to-personalize](#)

[Accessed 25 06 2021].

Euromonitor, 2014. *Consumers in the digital world*, s.l.: s.n.

European Commission, 2021. *Key Consumer Data 2020*, s.l.: European Union.

Fava, F., 2015. *Le fabbriche del retail. Analisi comparata tra industria e GDO nella web society*. I ed. Milano: Franco Angeli.

Fornari, E., 2018. *Multichannel retailing*. I ed. Milano: Egea.

Galbiati, L., 2021. *United Colors of Benetton inaugura a Firenze il nuovo store concept green*. [Online]

Available at: <https://it.fashionnetwork.com/news/United-colors-of-benetton-inaugura-a-firenze-il-nuovo-store-concept-green,1284432.html>

[Accessed 13 03 2021].

Gauri, D. K. et al., 2021. Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 97(1), pp. 42-61.

Grewal, D. et al., 2018. In-Store Mobile Phone Use and Customer Shopping Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Marketing*, Volume 82, pp. 102-126.

Grewal, D., Levy, M. & Kumar, V., 2009. Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), pp. 1-14.

Grewal, D. & Roggeveen, A. L., 2020. Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management. *Journal of Retailing*, 96(1), pp. 3-8.

Hamilton, R., Ferraro, R., Haws, K. L. & Mukhopadhyay, A., 2021. Travelling with Companions: The Social Customer Journey. *Journal of Marketing*, 85(1), pp. 68-92.

Hendrik Schroeder, S. Z., 2008. Linking multi-channel customer behavior with shopping motives: An empirical investigation of a German retailer. *Journal of Retailing and Customer Services*, 15(6), pp. 452-468.

Hofstede Insights, n.d. *NATIONAL CULTURE*. [Online]

Available at: <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

[Accessed 19 03 2021].

Howard, J. A. & Sheth, J. N., 1969. A theory of buyer behavior. *Journal of the American Statistical Association*, pp. 467-487.

Hui, S. K., Inman, J. J., Huang, Y. & Suher, J., 2013. The Effect of In-Store Travel Distance on Unplanned Spending: Applications to Mobile Promotion Strategies. *Journal of Marketing*, 77(2), pp. 1-16.

Hult, G. T. M., Sharma, P. N., III, F. V. M. & Zhang, Y., 2019. Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction: Do They Differ Differ Across Online and Offline Purchases?. *Journal of Retailing*, 95(1), pp. 10-23.

Iaia, L., 2019. *Management 4.0. Processi digitali e creazione di valore*. Torino: Giappichelli.

Il Fatto Quotidiano, 2020. *Giorgio Armani, la lettera al mondo della moda: "Io non voglio più lavorare così, è immorale. È tempo di togliere il superfluo e ridefinire i tempi"*. [Online]

Available at: <https://www.ilfattoquotidiano.it/2020/04/14/giorgio-armani-la-lettera-al-mondo-della-moda-io-non-voglio-piu-lavorare-cosi-e-immorale-e-tempo-di-togliere-il-superfluo/5769591/>

[Accessed 19 08 2021].

Kollmann, T., Kuckertz, A. & Kayser, I., 2012. Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online–offline multichannel systems. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(2), pp. 186-194.

Kotler, P., 2017. *Marketing management*. 15 ed. s.l.:Pearson.

Kotler, P. & Stigliano, G., 2019. *Retail 4.0 10 regole per l'Era digitale*. III ed. Verona: Mondadori.

La Repubblica, 2021. *Moda: nel post-pandemia i consumatori chiedono ai brand un approccio più "umano"*. [Online]

Available at: [https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/mercati/2021/05/18/news/moda\\_nel\\_post-pandemia\\_i\\_consumatori\\_chiedono\\_ai\\_brand\\_un\\_approccio\\_piu\\_umano\\_-301640547/](https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/mercati/2021/05/18/news/moda_nel_post-pandemia_i_consumatori_chiedono_ai_brand_un_approccio_piu_umano_-301640547/)

[Accessed 22 08 2021].

La Sicilia, 2021. *Centri commerciali, domani saracinesche abbassate per dire no a restrizioni*. [Online]

Available at: <https://www.lasicilia.it/news/economia/414793/centri-commerciali-domani-saracinesche-abbassate-dire-no-a-restrizioni.html>

[Accessed 10 05 2021].

- Leodi, P. & Volli, U., 2012. *Benetton, l'impresa della visione*. I ed. s.l.:Salani Editore.
- Lynch, S. & Barnes, L., 2020. Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 24(3), pp. 471-493.
- Maci, L., 2020. *Phygital: cos'è, come funziona e come sfruttarlo per migliorare la customer experience*. [Online] Available at: <https://www.economyup.it/innovazione/phygital-cose-come-funziona-e-come-sfruttarlo-per-migliorare-la-customer-experience/> [Accessed 26 08 2021].
- Martini, R., 2012. *Percorsi di vendita. Un quadro d'insieme delle problematiche e delle tecniche di vendita nei mercati industriali (business-to-business)*. s.l.:s.n.
- McKinsey & Company, 2020. *Perspectives on retail and consumer goods*, s.l.: McKinsey & Company.
- Melewar, T. & Smith, N., 2003. The Internet Revolution: Some Global Marketing Implications. *Marketing*, 21(6), pp. 363-369.
- Meo, C., 2017. *Shopping Experience. Dalla bottega all'e-commerce: il commercio agile e i nuovi significati di consumo*. I ed. Milano: Hoepli.
- Mestieri del Marketing, 2018. *ZMOT. Il momento zero della verità nel processo decisionale di acquisto: una ricerca empirica*. [Online] Available at: <https://www.mestieridelmarketing.it/zmot-momento-zero-processo-acquisto-ricerca-empirica/> [Accessed 15 06 2021].
- Nappi, T., 2020. *L'e-commerce raggiungerà i 22,7 miliardi nel 2020, +26% rispetto allo scorso anno*. [Online] Available at: <https://www.engage.it/dati-e-ricerche/ecommerce-osservatorio-polimi-netcomm.aspx> [Accessed 13 05 2021].
- Naumann, E. & Shannon, P., 1992. What is Customer-Driven Marketing?. *Business Horizons*, Volume November-December, pp. 44-52.
- Park, C. & Lee, T. M., 2009. Information direction, website reputation and eWOM effect: A moderating role of product type. *Journal of Business Research*, 62(1), pp. 61-67.

- Pi. Progettazione Interni, 2021. *Cos'è il "Retail Design" ? Viaggio alla scoperta della progettazione d'interni dedicata agli spazi commerciali..* [Online] Available at: <https://progettazioneinterni.net/retail-design/> [Accessed 06 07 2021].
- Pine II, B. J. & Gilmore, J. H., 1998. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, pp. 1-19.
- Pollastri, S., 2020. *15 trend per il 2020 in ambito Retail e E-commerce.* [Online] Available at: <https://www.ai6.it/15-trend-retail-ecommerce-2020/> [Accessed 14 08 2021].
- Puccinelli, N. M. et al., 2009. Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal of Retailing*, 85(1), pp. 15-30.
- Rajamma, R. K., Paswan, A. K. & Ganesh, G., 2007. Services purchased at brick and mortar versus online stores, and shopping motivation. *Journal of Services Marketing*, 21(3), pp. 200-212.
- Ramya, N. & Ali, S. M., 2016. Factors affecting consumer buying behavior. *International Journal of Applied Research*, 2(10), pp. 76-80.
- Roberto Liscia, P. d. N., 2020. *Il Lockdown triplica i Nuovi Consumatori Online in Italia tra Gennaio e Maggio.* [Online] Available at: <https://www.consozionetcomm.it/il-lockdown-triplica-i-nuovi-consumatori-online-in-italia-tra-gennaio-e-maggio/> [Accessed 27 02 2021].
- Roberto Liscia, P. d. N., 2020. *Il Lockdown triplica i Nuovi Consumatori Online in Italia tra Gennaio e Maggio.* [Online] Available at: <https://www.consozionetcomm.it/il-lockdown-triplica-i-nuovi-consumatori-online-in-italia-tra-gennaio-e-maggio/> [Accessed 27 02 2021].
- Roggeveen, A. L. et al., 2021. Forging meaningful consumer-brand relationships through creative Forging meaningful consumer-brand relationships through creative merchandise offerings and innovative merchandising strategies. *Journal of Retailing*, 97(1), pp. 81-98.

- Roggeveen, A. L., Grewal, D. & Schweiger, E. B., 2020. The DAST Framework for Retail Atmospheric: The Impact of In- and Out-of-Store Retail Journey Touchpoints on the Customer Experience. *Journal of Retailing*, 96(1), pp. 128-137.
- Roggeveen, A. L. & Sethuraman, R., 2020. Customer-Interfacing Retail Technologies in 2020 & Beyond: An Integrative Framework and Research Directions. *Journal of Retailing*, 96(3), pp. 299-309.
- Roschk, H., Correia, S. M., Loureiro & Breitsohl, J., 2016. Calibrating 30 Years of Experimental Research: A Meta-Analysis of the Atmospheric Effects of Music, Scent, and Color. *Journal of Retailing*, 93(2), pp. 228-240.
- Sacerdote, E., 2015. *Retailization. Sfide, scenari e strategie del retail nel lusso-moda*. II° ed. Milano: FrancoAngeli s.r.l..
- Saini, Y. K. & Lynch Jr., J. G., 2016. The effects of the online and offline purchase environment on consumer choice of familiar and unfamiliar brands. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), pp. 702-705.
- Salvatore, A., 2016. *Il manuale del retailing. Strumenti e tecniche di gestione del business retail*. IX ed. Milano: FrancoAngeli.
- Schmitt, B., 1999. Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), pp. 53-67.
- Secondulfo, D., 2012. *Sociologia del consumo e della cultura materiale*. Milano: Franco Angeli.
- Shankara, V. et al., 2021. How Technology is Changing Retail. *Journal of Retailing*, 97(1), pp. 13-27.
- Shavitt, S. & Barnes, A. J., 2020. Culture and the Consumer Journey. *Journal of Retailing*, 96(1), pp. 40-54.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S. & Sharma, A., 2000. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 55-66.
- Sopadjieva, E., Dholakia, U. M. & Benjamin, B., 2017. *A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works*. [Online] Available at: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>  
[Accessed 15 08 2021].

Statista.com, 2021. *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2024(in billion U.S. dollars)*. [Online]

Available at: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

[Accessed 06 05 2021].

Tauber, E. M., 1972. Marketing notes and communications: Why do people shop?. *Journal of marketing*, 36(4), pp. 46-49.

Tria, M., 2019. *Addetto vendite migliore: si può! Il Manuale Operativo per Vendere di Più, Evitare Gravi Errori in Negozio e Non Essere un Commesso Qualunque*. I ed. s.l.:Bruno Editore.

United Colors of Benetton, n.d. *Un negozio senza bancone*. [Online]

Available at: [https://it.benetton.com/inside/article\\_a-counter-free-shop.html](https://it.benetton.com/inside/article_a-counter-free-shop.html)

[Accessed 24 07 2021].

Urietti, D., 2020. *Come è nato l'e-commerce, la storia: i primi passi di Amazon, eBay e Alibaba*. [Online]

Available at: [https://www.corriere.it/tecnologia/e-commerce-acquistare-online-guida/cards/come-nato-l-e-commerce-storia-primi-passi-amazon-ebay-alibaba/avvento-internet-commercio-elettronico\\_principale.shtml](https://www.corriere.it/tecnologia/e-commerce-acquistare-online-guida/cards/come-nato-l-e-commerce-storia-primi-passi-amazon-ebay-alibaba/avvento-internet-commercio-elettronico_principale.shtml)

[Accessed 22 01 2021].

Veneziani, M. T., 2020. *La lettera di Giorgio Armani agli americani: «La moda ora deve rallentare il suo ritmo insostenibile»*. [Online]

Available at: [https://www.corriere.it/moda/20\\_aprile\\_08/lettera-giorgio-armani-americi-americi-la-moda-ora-deve-rallentare-suo-ritmo-insostenibile-058dc1a0-79a0-11ea-afb4-c5f49a569528.shtml](https://www.corriere.it/moda/20_aprile_08/lettera-giorgio-armani-americi-americi-la-moda-ora-deve-rallentare-suo-ritmo-insostenibile-058dc1a0-79a0-11ea-afb4-c5f49a569528.shtml)

[Accessed 13 03 2021].

Verhoef, P. C., Kannan, P. & Inman, J. J., 2015. From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multichannel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), pp. 174-181.

Verhoef, P. C. et al., 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), pp. 31-41.

Verhoef, P. C., Neslin, S. A. & Vroomen, B., 2007. Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), pp. 129-148.

Vivek, S. D., Beatty, S. E. & Morgan, R. M., 2012. Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), pp. 127-145.

Weinswig, D., 2019. *Omnicanalità: focus sull'Europa. Le opinioni dei leader di settore*, s.l.: Coresight Research.

Wikipedia, l'enciclopedia libera, n.d. *Benetton (famiglia)*. [Online] Available at: [https://it.wikipedia.org/wiki/Benetton\\_\(famiglia\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Benetton_(famiglia)) [Accessed 24 07 2021].

Wikipedia, l'enciclopedia libera, n.d. *Catena (commercio)*. [Online] Available at: [https://it.wikipedia.org/wiki/Catena\\_\(commercio\)#:~:text=Nel%20commercio%2C%20una%20catena%20%C3%A8,cose%2C%20di%20marketing%20e%20approvvigionamenti](https://it.wikipedia.org/wiki/Catena_(commercio)#:~:text=Nel%20commercio%2C%20una%20catena%20%C3%A8,cose%2C%20di%20marketing%20e%20approvvigionamenti). [Accessed 28 02 2021].

Wikipedia, n.d. *Generazione Y*. [Online] Available at: [https://it.wikipedia.org/wiki/Generazione\\_Y](https://it.wikipedia.org/wiki/Generazione_Y) [Accessed 24 04 2021].

Wollan, R., Barton, R., Ishikawa, M. & Quiring, K., 2017. *Put your trust in hyper-relevance*, s.l.: Accenture.

Zinola, A., 2020. L'impatto del Covid-19 sugli atteggiamenti e i comportamenti di consumo.. *Micro&Macro Marketing*, 29(3), pp. 647-656.