



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Marketing e Comunicazione d'impresa
(ordinamento ex D.M. 270/2004)

Tesi di Laurea

**Analisi sociologica della Generazione Z:
rapporto con il retail online e offline,
possibili trend futuri**

Relatore

Ch. Prof.ssa Elena Rocco

Laureanda

Maria Virginia Ravella

Matricola 861009

Anno Accademico

2016 / 2017

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO I	
Analisi sociologica della Generazione Z	4
1.1 Chi sono i membri della generazione Z.....	4
1.2 Generazioni precedenti, tra confronti e somiglianze.....	5
1.2.1 <i>Silent Generation (1925-1942)</i>	6
1.2.2 <i>Baby Boom generation (1943–1964)</i>	7
1.2.3 <i>Generation X (1965–1979)</i>	8
1.2.4 <i>Millennials o Generazione Y (1980-1996)</i>	8
1.3 La generazione Z (1997-2010)	10
1.3.1 <i>Periodo storico</i>	10
1.3.2 <i>Società digitale</i>	12
1.4 Trattati distintivi della Generazione Z	13
1.4.1 <i>Realismo</i>	13
1.4.2 <i>Solidarietà ed ecologismo</i>	15
1.4.3 <i>Uguaglianza</i>	18
1.4.4 <i>Nativi digitali</i>	20
1.4.5 <i>Disponibilità economica ed imprenditorialità</i>	22
CAPITOLO II	
Il retail	25
1.1 Cos'è il retail	25
1.2 Alternative strategiche.....	25

1.2.1 <i>Mono-canalità</i>	26
1.2.2 <i>Multi-canalità</i>	27
1.2.3 <i>Cross-canalità</i>	28
1.2.4 <i>Omni-canalità</i>	28
1.3 Il consumatore.....	30
1.4 Retail offline e online	31
1.5 Smart retail.....	37
1.5.1 <i>Smart control</i>	39
1.5.2 <i>Smart marketing</i>	39
1.5.3 <i>Smart communication</i>	39
1.5.4 <i>Smart analytics</i>	40
1.6 Esempi di retail innovativo.....	41

CAPITOLO III

La Generazione Z e il retail	47
1.1 Spiegazione dell'indagine	47
1.2 "C.R.E.S.C.E.R.E."	48
1.3 Indagine.....	49
1.3.1 <i>Relazione con il digitale</i>	50
1.3.2 <i>Relazione con brand e retail</i>	54
1.3.3 <i>Relazione con gli altri</i>	62
1.3.4 <i>Relazione con se stessi</i>	63
1.3.5 <i>Relazione con il futuro</i>	66

CAPITOLO IV

Trend futuri	68
1.1 Possibili scenari futuri	68
1.2 Intervista a Stefano Notturmo: criticità e prospettive di sviluppo.....	71
1.3 Considerazioni.....	79

CONCLUSIONI	81
BIBLIOGRAFIA	84
SITOGRAFIA	87

RINGRAZIAMENTI

Desidero innanzitutto ringraziare la mia relatrice, Professoressa Elena Rocco, per la disponibilità, il supporto ed i preziosi consigli forniti durante l'avanzamento di questo studio.

Proseguo con ringraziare Stefano Notturmo, per avermi accolto nella sua agenzia di marketing "Olojin", facendomi conoscere la realtà lavorativa da cui ho preso ispirazione per l'elaborato e per la disponibilità alla partecipazione allo stesso.

Vorrei ringraziare in particolar modo i ragazzi e le ragazze che si sono resi disponibili per la buona riuscita della mia indagine, ricordandoli:

- La scuola Primaria e Secondaria Paritaria "Laura Sanvitale" (Parma)
- La squadra Under 14 maschile e femminile del PGS Lauda San Benedetto (Parma)
- La Polisportiva Coop Parma Pallanuoto
- Marta, Benedetta e amiche, Federico, Matteo e amici.

Non in ultimo vorrei ringraziare la mia famiglia, per l'aiuto e le possibilità che mi hanno da sempre concesso.

Infine, una menzione speciale va anche alle Zebre ed al mio ragazzo Lorenzo, per la pazienza ed il supporto durante questo lavoro.

Fortunata la generazione in cui gli adulti ascoltano i piccoli.
Talmud, II-V sec

INTRODUZIONE

L'idea dell'argomento da studiare ai fini di questo elaborato di ricerca è nata durante lo stage curriculare effettuato a marzo 2017 presso Olojin, agenzia di marketing e loyalty con sede a Conegliano (TV), durante lo svolgimento delle attività lavorative ho sviluppato un interesse nei confronti dell'approccio ai consumatori e delle relazioni che le aziende si prefiggono di instaurare grazie alle strategie di marketing ideate.

L'idea è sorta anche grazie al bel ricordo ed alle conoscenze acquisite durante il corso "Sociologia dei consumi", tenuto dal Professore Fabio Marzella, frequentato durante il primo anno della laurea magistrale.

Infine, l'ultimo spunto mi è stato fornito dalla lettura della terza edizione del libro vincitore del prestigioso premio Berry-AMA 2012 per il miglior libro di marketing, ovvero "How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation Y & Z" di Joeri Van Den Bergh e Mattias Behrer, edito da KoganPage nel 2016.

Come risultato di queste molteplici attività e dei miei gusti personali ho deciso di effettuare un'analisi sociologica della Generazione Z andando a scoprire il loro rapporto con il mondo del retail, online e offline, per infine tracciare il trend del retail del futuro. Infatti, avendo riscontrato una carenza nella letteratura italiana circa l'argomento, ho ritenuto utile interessarmi e sviluppare un'analisi di base per eventuali studi futuri.

Reputo fondamentale studiare la generazione emergente in quanto, seppur ancora giovane, si sta affacciando sul mondo prepotentemente e con voglia di portare cambiamenti drastici a livello globale; è pertanto importante anche per il mondo del retail evolversi ed adattarsi ai tempi che stiamo vivendo trovando soluzioni che semplifichino la vita delle persone e ne aumentino il benessere, distanziandosi dal paradigma tradizionale ormai datato.

L'elaborato di tesi si articola in quattro capitoli suddivisi nel seguente modo:

- Capitolo I: nella prima parte dell'elaborato viene affrontata l'analisi della Generazione Z, ripercorrendo le generazioni passate che ci hanno condotto al giorno d'oggi, delineandone similitudini e differenze.

Nei paragrafi finali invece si entrerà maggiormente nel dettaglio andando a scoprire quali sono le cause storiche e sociali che hanno portato al cambio generazionale, evidenziando i tratti distintivi della generazione in esame creandone un profilo universale.

- Capitolo II: in questo capitolo l'attenzione viene spostata sul retail, spiegandone le configurazioni strategiche assunte nel tempo in funzione dei cambiamenti sociali, pertanto del consumatore stesso; si analizzano in seguito le differenze tra retail online e offline in ottica di uno sviluppo futuro *smart*, grazie all'integrazione delle ultime tecnologie, illustrando infine alcuni casi aziendali vincenti.
- Capitolo III: ci si addentra ora nel vivo dell'indagine effettuata, troviamo una digressione iniziale che spiega il contributo fornito dallo studio longitudinale della Fondazione Zancan, per poi esaminare a comparti precisi le evidenze scaturite dalle interviste ai ragazzi.
- Capitolo IV: nell'ultimo capitolo si procede a delineare i possibili scenari futuri del mondo del retail grazie anche all'intervento di Stefano Notturmo, CEO di Olojin, con il quale sono state scambiate opinioni ed idee circa la situazione attuale e le possibilità future del retail italiano.

Infine, si illustrano le considerazioni conclusive emerse dal lavoro di ricerca e possibili sviluppi per studi futuri.

La metodologia di ricerca scelta per la comprensione del target predefinito è stata quella qualitativa, nel dettaglio, si è deciso di sviluppare l'indagine attraverso interviste dirette a 37 individui: 11 femmine e 9 maschi di 13 anni, 10 femmine e 7 maschi di 18 anni. Si sono selezionate due età principali all'interno della generazione per restringere il campo d'azione ma comunque ottenere risultati significativi anche ai fini del riconoscimento di differenze intra-generazionali.

Il lavoro precedente allo svolgimento effettivo delle interviste mi ha vista impegnata da metà ottobre a fine novembre 2017 per delineare le domande da effettuare, lavoro implementato anche grazie all'analisi dello studio "Crescere" della Fondazione Zancan, ed in seguito, per raccogliere adesioni da parte delle società sportive, delle scuole e dei ragazzi in modo da riunire un buon campione da sottoporre all'intervista.

Per fornire una traccia comune alle interviste sono state stilate una serie di domande dividendole in cinque comparti per argomenti differenti.

Durante il mese di dicembre 2017 ho proceduto all'effettiva realizzazione delle interviste ai ragazzi, che in seguito sono state analizzate cercando di ricavarne punti in comune e differenze principali.

Il lavoro d'indagine sopra spiegato compone le fonti primarie utilizzate durante l'elaborato di tesi, mentre per quanto riguarda le fonti secondarie è stata effettuata una ricerca bibliografica all'interno della biblioteca di economia di Cà Foscari che ha fornito spunti per pubblicazioni scientifiche ed articoli consultabili tramite banche dati online. Mentre per quanto riguarda la bibliografia si sono utilizzati libri e pubblicazioni nell'ambito del marketing, del retail e della comunicazione.

Oltre a ciò, sono stati utili ai fini dello studio anche paper e report forniti da aziende come WGSN, Euromonitor International, Goldman Sachs, InSites Consulting, IRI, Ernst & Young, Network Digital 360 e Pwc.

CAPITOLO I

Analisi sociologica della generazione Z

1.1 Chi sono i membri della generazione Z

Dopo i tanto chiacchierati Millennials, la nuova generazione di giovani fa capolino nel mondo, ma soprattutto nel mondo degli acquisti: è la Generazione Z.

I demografi tendono a dare inizio alla generazione Z tra la metà degli anni '90 e la metà degli anni 2000, i marketers invece, che puntano ad una più precisa e netta definizione, hanno stabilito che il raggruppamento di persone sia da porre tra i nati dal 1997 ed il 2010, risultando queste affini per interessi, attitudini, eventi storici, politici e sociali.

Diversi autori e giornalisti hanno cercato di definire il nome di questa generazione, tra i tanti che troviamo, in letteratura spicca 'Homeland Generation', coniato in seguito ad una votazione online promossa dall'azienda di William Strauss e Neil Howe, già autori del termine 'Millennials'; questo epiteto probabilmente scaturisce in seguito alla paura causata dagli attacchi dell'11 settembre 2001, a sottolineare come nella tranquillità di casa propria le persone si sentano più sicure e protette dagli avvenimenti del mondo esterno.

Altro possibile nome è iGeneration o iGen, che sin da subito ci chiarisce la tipologia di persone che ne fanno parte e la loro caratteristica principale, ovvero l'essere nati con la tecnologia, in un mondo creato dalla Apple con i suoi innovativi strumenti digitali.

Ancora, alcuni pensano che il termine più adatto per definire questa coorte di giovani sia 'Post – Gen' in quanto è una generazione cresciuta dopo grandi eventi storici, caratterizzata quindi dal termine “post”. Post-recessione, post-Obama, post-tsunami, post-9/11; secondo Scott Hess (Executive Vice President di Spark Foundry) è una generazione caratterizzata maggiormente da quello che c'è stato prima di loro piuttosto che da quello che verrà dopo.

'Plurals' è un altro appellativo proposto per sottolineare l'evoluzione della società in cui sono nati e si trovano a crescere; infatti, questa è l'ultima generazione a maggioranza caucasica, la prima a vivere in un mondo sempre di più guidato dalle donne e dove non esiste un mezzo di comunicazione dominante né un'unità familiare principale.

Infine, tra i tanti nomi proposti durante un contest organizzato nel 2012 dal quotidiano USA Today, 'Generazione Z' è stato il nome decretato vincitore per caratterizzare la generazione post-Millennials; tale epiteto è quello fino ad ora maggiormente riconosciuto ed utilizzato, anche per la linearità di successione alle precedenti generazioni, rispettivamente X e Y.

1.2 Generazioni precedenti, tra confronti e somiglianze

In sociologia con il termine generazione si identifica un gruppo di persone differenziandole in base al loro anno di nascita ed al periodo storico in cui sono cresciute e dal quale sono state influenzate; è necessario dire che solo con il passare degli anni, quando ormai una generazione ha fatto il suo corso, si può meglio identificarla e categorizzarla. Questo è il motivo per il quale, solo a posteriori, sappiamo indicare precisamente i motivi che hanno condotto i sociologi e gli esperti del settore a definire esattamente quali sono le caratteristiche comportamentali delle generazioni passate nel mondo occidentale, mentre per delineare quelle presenti si tende ad osservare gli avvenimenti ancora in corso proponendo ipotesi e tendenze che, solo in un secondo momento col passare degli anni, potranno trovare una conferma definitiva.

Il lavoro dei demografi William Strauss e Neil Howe si è basato sull'analisi delle generazioni nei secoli passati iniziando dal 1584, tale studio li ha condotti ad affermare che, essendo al giorno d'oggi la vita media di una persona di 80 anni, tendenzialmente ogni 20 anni si assiste ad un cambio generazionale.

Nel loro celebre libro 'Generation' (1991) hanno spiegato il metodo della loro teoria generazionale, hanno infatti riscontrato come vi siano degli andamenti frequenti, nell'arco dei decenni della storia, tali somiglianze li hanno portati a fissare quattro 'punti di svolta' (*turnings*) attorno ai quali cambiano e si definiscono le nuove generazioni.

Ci riferiamo ai quattro 'punti di svolta' con i nomi fornitici dagli autori stessi:

- 'Picco' (High): avviene in seguito ad un periodo di 'Crisi', troviamo una società con istituzioni forti mentre l'individualismo è debole; ciò comporta un importante sentimento di collettività, anche se, coloro che si posizionano al di fuori della maggioranza spesso si sentono oppressi dal conformismo imperante.
- 'Presa di coscienza' (Awakening): vi è in questo *turning* la volontà di riconquistare un'autenticità propria, un'autocoscienza da tempo lasciata in secondo piano da parte

della società; si tende quindi ad avere una visione critica verso il periodo del 'picco' considerandolo privo di cultura e spiritualità.

- 'Dispiegamento' (Unraveling): trattasi di un periodo nel quale le istituzioni sono completamente deboli e sfiduciate dalla società, è un momento in cui le persone sentono la necessità di affidarsi solamente a se stessi e divertirsi.
- 'Crisi' (Crisis): l'era di crisi coincide, come preannuncia la parola stessa, con uno stato di distruzione, in cui le istituzioni sono abbattute e ricostruite per poter sostenere la vita della nazione. In seguito alla crisi vi è un tentativo di ritorno verso un fine comune, una collettività ritrovata.

Basandoci pertanto sulla teoria generazionale di Strauss e Howe, potremmo affermare che la Generazione Z, quella in esame in questo elaborato, cade nel quarto 'punto di svolta', quello della 'crisi'; il comportamento di questa società dovrebbe coincidere con il modello che prevede istituzioni forti e ricostituite ed individualismo debole. In seguito vedremo se questa teoria conferma quello che ci comunicano i giovani d'oggi tramite il loro comportamento e le loro attitudini.

Ora procediamo andando ad analizzare brevemente le generazioni dello scorso secolo.

1.2.1 Silent Generation (1925-1942)

Il termine generazione 'silenziosa' venne coniato in un articolo della rivista 'Time' nel 1951, in cui si delinearono i tratti principali di questo raggruppamento di popolazione; ne scaturì un profilo di giovani adulti che percepivano come difficoltoso e pericoloso l'esporsi eccessivamente, preferivano concentrarsi sulle loro carriere e seguire le norme piuttosto che impegnarsi in attivismo sociale e politico.

Pertanto, il comportamento che assumono nell'età adulta è facilmente comprensibile poiché in quel periodo i bambini dovevano essere visti ma non sentiti, silenziosi e poco protagonisti della vita sociale. Il quadro che ne fece il Time dipinge perfettamente come le persone potessero essere cresciute da una situazione simile: prive di fantasia, riservate, caute e non avvezze all'avventura.

“Youth today is waiting for the hand of fate to fall on its shoulders, meanwhile working fairly hard and saying almost nothing. The most startling fact about the younger generation is its silence. With some rare

exceptions, youth is nowhere near the rostrum." (TIME Magazine, People: The Younger Generation, Nov. 05, 1951)

È stata una generazione che abbandonò le proprie ambizioni per l'impossibilità di perseguirle a causa dell'ambiente sociale, ma fu capace di trarre il meglio anche dalle situazioni peggiori, crebbero infatti in un periodo di incertezza data dalla crisi economica del 1929 e dal timore della II guerra mondiale.

"Perhaps more than any of its predecessors, this generation wants a good; secure job...But youth's ambitions have shrunk. Few youngsters today want to mine diamonds in South Africa, ranch in Paraguay, climb Mount Everest, find a cure for cancer, sail around the world, or build an industrial empire. Some would like to own a small, independent business, but most want a good job with a big firm, and with it, a kind of suburban idyll." (TIME Magazine, People: The Younger Generation, Nov. 05, 1951)

1.2.2 Baby Boom generation (1943–1964)

Il nome della generazione si riferisce all'incredibile incremento delle nascite riscontrato nel dopoguerra, definito appunto 'boom'; circoscrive pertanto quelle persone che erano troppo giovani per avere una memoria personale della Seconda guerra mondiale, ma abbastanza vecchie per ricordarsi la crescita del dopoguerra. Infatti, sono il gruppo di popolazione più benestante, attiva e sana che il mondo abbia mai conosciuto, la prima generazione ad aspettarsi un vero cambiamento e miglioramento nel mondo con il passare del tempo, tendono a considerarsi un gruppo speciale che portò grandi cambiamenti nella società.

Vi è la tendenza a dividere questa generazione in due, in quanto i comportamenti e gli eventi che hanno segnato quelli nati nella prima decade della generazione differiscono da quelli nati nella seconda decade.

Infatti, i primi sono stati segnati principalmente dalla Guerra Fredda e dai rischi della guerra in Vietnam che li hanno portati ad impegnarsi in movimenti pacifisti, proteste e rivolte sociali che hanno formato questa fetta di popolazione caratterizzata da un'attitudine sperimentale, individualista, libera ed orientata alle cause sociali.

L'altra parte della generazione dei Baby Boomers, nata principalmente nel secondo periodo, è invece caratterizzata da una visione maggiormente pessimista della vita, dalla sfiducia nel governo ed un generale cinismo nei confronti del mondo, tutto ciò a causa della recessione

che li ha colpiti negli anni del loro sviluppo e per la maggiore difficoltà a trovare un lavoro e costruirsi una carriera dopo il diploma o la laurea.

Nonostante le differenze che si possono notare all'interno della generazione stessa, possiamo affermare che siano persone mediamente individualiste e narcisiste, trovatesi a vivere in un ambiente difficile ma in grande sviluppo, che ha permesso loro lussi ed agi precedentemente impensabili, portandoli ad essere protagonisti del primo vero fenomeno di consumismo a causa delle loro azioni ed attitudini di acquisto.

1.2.3 Generation X (1965–1979)

La X si riferisce ad una variabile sconosciuta, è infatti una generazione che è stata difficile da nominare; la definizione di Generazione X è stata divulgata e divenuta di uso comune in seguito alla pubblicazione del libro “Generation X: Tales of an accelerated culture” dell'autore canadese Douglas Coupland nel 1991, nel quale si esplicita l'opposizione dei componenti della generazione all'obbligo di sottomettersi ad un' etichetta precisa, dichiarando a gran voce *‘just call us X’* (‘chiamateci solo X’), rimarcando sempre più l'incognita su questa parte di popolazione.

Il motivo per il quale non si ritrovano in nessuna definizione è da attribuire al fatto che durante la loro infanzia la figura dei bambini era sottovalutata in favore degli adulti, in quanto vi furono dei cambiamenti fondamentali nella società e nella morale comune come l'aumento del tasso di divorzio, la figura femminile sempre più partecipe del mondo del lavoro e non più vista solo come casalinga e madre; questo portò ad un cambio nel metodo educativo che li portò a crescere in ambienti sempre più liberi ma che creò allo stesso tempo profili di giovani cinici, tristi e frustrati nel periodo dello sviluppo.

Nonostante ciò, nell'età adulta si dimostrano persone con grande spirito imprenditoriale, capaci di assumersi rischi e sforzi personali sebbene la fiducia che loro pongono nelle istituzioni sia debole.

1.2.4 Millennials o Generazione Y (1980-1996)

Mentre con la ‘Y’ si prosegue la definizione delle generazioni in base alle lettere dell'alfabeto, viene coniato ed accettato globalmente il termine ‘Millennials’ da William Strauss e Neil Howe nel 1987 nel loro celebre libro “Millennials Rising: The Next Great

Generation”, nel quale gli autori descrivono sette tratti principali di questa generazione: speciali, protetti, sicuri di sé, orientati al lavoro di gruppo, tradizionali, sotto pressione e vincitori.

Figli dei Baby Boomers, i Millennials sono una delle maggiori generazioni esistenti a livello demografico, sono i primi ad essere cresciuti nel nuovo millennio, i primi ad aver sfruttato la tecnologia ed internet quotidianamente. Sono stati cresciuti dai loro genitori con la convinzione che tutto fosse possibile per loro, sono stati “viziati”, pertanto, questo è quello che si aspettano dalla vita, dal lavoro e dalle relazioni sociali.

Sono una generazione senza precedenti: sono più numerosi, maggiormente istruiti ed etnicamente molto diversi; inoltre, hanno riacquisito quell’ottimismo e voglia di scoperte che aveva ormai abbandonato la popolazione in favore del cinismo assoluto.

L’educazione che hanno ricevuto dai propri genitori è opposta da quella fornita ai Baby Boomers stessi, ora i parenti sono iper-presenti nella vita dei figli, li consigliano e li seguono in ogni decisione della loro vita, quasi scortandoli.

Non solo la sfera familiare è dedicata a loro, ma anche la società ha creato un mondo adatto ai bambini, sono sempre più le aziende improntate ai bisogni dei bambini, il marketing ed i media si sono mossi per renderli partecipi e creare un mondo a loro disposizione, tale interesse era impensabile nell’era dei loro genitori, oggi al contrario si sente l’urgenza di creare un mondo migliore per i propri figli e per le generazioni future.

Grazie alla possibilità di fare diverse esperienze e spostarsi facilmente da un luogo all’altro del pianeta, sono generalmente più difficili da sorprendere in quanto ne sono scaturite figure critiche; sono capaci di comprendere istantaneamente cosa sia vero, reale e sincero, anche grazie al mondo virtuale che hanno ideato, formato da comunità sociali con cui essere sempre connessi, per la Generazione Y la tecnologia non è solo un gadget, ma vi hanno fuso la loro vita sociale.

È un gruppo di individui che tende a tardare quelli che fino ad oggi sono stati i momenti principali della vita delle persone; infatti, sono propensi a sposarsi o ad avere figli sempre più avanti nell’età, preferendo vivere più a lungo nella casa dei genitori, portando la società a considerarla una generazione ‘Peter Pan’. Questo è causato anche da motivi economici, infatti, in seguito alla crisi del 2007, il tasso di disoccupazione giovanile è stato in continuo aumento nei paesi occidentali, provocando nei giovani frustrazione e povertà.

Nonostante ciò, si confermano una fetta di popolazione che resta ottimista e spera in un cambiamento futuro della società; sondaggi dimostrano come siano maggiormente aperti mentalmente rispetto ai loro genitori quando si trattano argomenti come il matrimonio tra persone dello stesso sesso, l'uguaglianza tra i popoli e le pari opportunità tra uomo e donna.

1.3 La generazione Z (1997-2010)

Si presenta come la più giovane generazione che si affaccia sulla scena mondiale, è numerosissima, raggiungendo più di 2 miliardi di persone al mondo e superando di gran lunga la demografia dei precedenti Millennials, i più “anziani” tra loro si stanno inserendo in questo anno all'università o stanno prendendo parte al mondo del lavoro.

I loro genitori, generalmente appartenenti alla Generazione X, li hanno cresciuti con una mentalità più simile alla loro, pertanto più individualista, maggiormente focalizzata sulla necessità di lavorare duramente per ottenere risultati, sulla fiducia in se stessi, sull'indipendenza e sull'organizzazione. Hanno cresciuto i loro figli con un'impronta più realista rispetto all'educazione fornita dai genitori Baby Boomers ai loro figli Millennials, maggiormente focalizzati sull'idealismo e sulla possibilità di raggiungere qualsiasi obiettivo in gruppo e con l'aiuto delle persone. I genitori della Generazione Z non hanno nascosto ai figli il mondo che li circonda, li hanno cresciuti senza inganno, rendendoli sin da piccoli liberi ed autonomi nell'esprimere la loro opinione e partecipare alla vita di famiglia e di comunità.

L'autonomia che li contraddistingue proviene anche, e soprattutto, dall'essere nati in un periodo storico in cui la tecnologia, internet ed i social media sono parte integrante della vita delle persone anche per la facilità con cui è possibile ottenerli ed utilizzarli. Sono nati in una società in cui la continua connessione ed i dispositivi personali sono la norma, la generazione Z *“non vede la tecnologia come uno strumento, ma semplicemente come parte della vita.”*

1.3.1 Periodo storico

Si arriva, generalmente, ad un cambiamento di generazione in seguito ad alcuni eventi storici che plasmano e riorganizzano la mentalità della società che li vive e subisce; infatti,

come già scritto precedentemente, solo a posteriori si riesce a delineare perfettamente quali sono le caratteristiche sociologiche e caratteriali della generazione in esame, avendo, con il passare del tempo, la possibilità di analizzare gli eventi ed i comportamenti delle persone con occhio maggiormente critico, obiettivo e cosciente di tutti i fatti avvenuti in quel determinato lasso di tempo.

Per quello che ci è possibile, siccome ancora siamo nel boom della crescita della Generazione Z, cerchiamo in questo elaborato di andare ad individuare gli eventi cardine che hanno portato a decretare l'anno di nascita finale dei Millennials ed il conseguente passaggio di testimone.

L'attacco alle Torri Gemelle dell'11 settembre 2001 e la crisi economica del 2007 sono due degli eventi più importanti e significativi per comprendere come la generazione Z sia stata cresciuta ed influenzata dall'ambiente esterno.

Entrambi gli avvenimenti hanno trasmesso alla società in generale, ma soprattutto ai giovani, una sensazione di instabilità ed incertezza, *“crescono in un tempo di instabilità finanziaria, ambientale e politica; le conseguenze delle crisi finanziarie, gli uragani, i disastri naturali ed il costo del riscaldamento globale sono sempre più tangibili”* (cit. pag 09, frAGILE. Is NextGen marketing more chemistry than science? Joeri Van Den Bergh).

Come sostenuto nel paper “frAGILE” redatto dal belga Joeri Van Den Bergh, vincitore di diversi premi conferitigli dall'associazione di marketing americana (AMA) per il suo libro “How cool brands stay hot”, vi sono altri eventi mondiali e locali che hanno influenzato e segnato, spesso a livello inconscio, questo grandissimo gruppo di giovani a livello globale. Infatti, oltre ai due eventi principali, anche le catastrofi naturali come uragani e terremoti avvenuti negli ultimi anni, i flussi migratori e l'instabilità politica di diversi stati nel mondo, hanno contribuito fortemente a sviluppare una generazione fragile, senza certezze e punti fermi.

I bambini ed i ragazzi, cresciuti in questo determinato periodo storico sono stati segnati dalle conseguenze causate dalle guerre in Afghanistan ed in Iraq. Gli attacchi terroristici, che sono andati ad intensificarsi dagli anni 2000 fino ad oggi nel mondo occidentale, hanno creato una situazione di paura ed imprevedibilità che porta le persone a vivere con il costante timore di quello che potrebbe accadere in qualsiasi parte del mondo in ogni momento; questa insicurezza provoca nei genitori un sentimento di protezione verso i loro figli, causando stati di ansia e preoccupazione. Agli attacchi terroristici si aggiungono anche

la follia e l'imprevedibilità di situazioni come il massacro avvenuto nel 1999 nel liceo di Columbine in Colorado (USA) per mano di due studenti che si organizzarono con un vero e proprio arsenale per uccidere senza una logica. Omicidi come quest'ultimo sono poi stati ripetuti ed emulati in altri stati in anni successivi, causando un clima di insicurezza nelle scuole stesse e nei luoghi pubblici, nei confronti dei quali i genitori tendono ad avere timori.

È aumentato pertanto il controllo degli ingressi nelle scuole e nei luoghi pubblici; la generazione Z, è trattata in maniera completamente diversa rispetto alle precedenti, sono persone iper-protette dalla società, vi è una ricerca di sicurezza in ogni esperienza e momento della vita; sono, infatti, il primo gruppo di persone che non conosce la possibilità di attraversare un aeroporto senza l'obbligo di essere sottoposti ad una profonda ispezione e controllo.

Il periodo storico e sociale da cui sono circondati durante i loro anni di formazione determinerà i valori ed il modo di vivere e relazionarsi della generazione stessa. I bambini che sin dall'infanzia sono stati protetti in maniera quasi ossessiva, tenderanno nella vita adulta ad evitare i rischi, trasformandosi in persone generalmente conformiste, una versione moderna della "Silent Generation".

1.3.2 Società digitale

I genitori, nonostante cerchino di proteggere i propri figli per quanto possibile, non vogliono e non possono, in questo determinato momento storico, nascondere loro quello che succede nel mondo.

Vivendo in una società completamente, o quasi, digitalizzata, nella quale qualsiasi ambito della vita di ognuno, soprattutto dei più giovani, è permeato da dispositivi digitali sempre connessi, attraverso i quali comunicare, informarsi, divertirsi e gestire la propria vita, è effettivamente impossibile proteggere completamente i più giovani.

Sono una generazione nata con il tablet in mano, quasi come se fosse parte del corpo umano, rendendoli abili sin dai primi anni di età di interagirci, anche solo per giocare, per poi, crescendo, utilizzarlo sempre più come mezzo di comunicazione ed informazione.

Per tutta la loro, seppur giovane, vita sono stati bombardati sui social network, sui siti e nelle occasioni di vita quotidiane, da informazioni, notizie ed azioni di marketing che li hanno sovraccaricati, portandoli come risultato alla saturazione; infatti, come conseguenza

di questo, i membri della generazione Z sono giunti a riconoscere istantaneamente cosa accettare e cosa invece scartare e riconoscere come falso od ingannevole.

Internet è quindi considerato un'arma a doppio taglio da questa generazione, infatti, nonostante non concepiscano una vita senza, sanno anche perfettamente come utilizzarlo per informarsi sulle problematiche che più gli stanno a cuore, creare gruppi e comunità ed esaltare o distruggere un prodotto o un brand nel caso lo ritengano falso.

Non è corretto parlare dei Millennials come prima generazione di “nativi digitali” in quanto, questa coorte di persone è stata cresciuta con i dispositivi, con internet, anzi in buona parte ha contribuito a crearli, ma nonostante ciò, hanno ricordo di quello che era prima, di come fosse la vita senza la possibilità di ottenere informazioni istantanee da un computer o da uno smartphone, i più anziani di loro anzi, spesso non sono persone tecnologiche e veloci nell'apprendimento delle ultime funzionalità del mondo digitale.

Sono invece i membri della Generazione Z, i veri e propri “nativi digitali”, loro sono nati e cresciuti in un mondo quasi completamente digitalizzato ed iperconnesso: i giochi per l'infanzia sono diventati i tablet, gli smartphone o comunque dispositivi per giocare sempre connessi ad internet; questo li porterà, crescendo, ad essere persone “*always on*”, in quanto sin dai primi anni della loro vita sono state abituate a relazionarsi col mondo tramite uno schermo.

La disillusione provocata dal periodo storico e sociale in cui sono cresciuti, li ha condotti ad essere una generazione profondamente realista, distaccandosi pertanto dall'ottimismo ed idealismo che invece caratterizzava i Millennials.

1.4 Tratti distintivi della Generazione Z

Andiamo ora a tracciare gli aspetti distintivi della generazione Z in modo da creare una visione di insieme precisa e completa, provando a comprendere quale sia il loro atteggiamento nei confronti del mondo che li circonda e quali le tematiche che gli stanno maggiormente a cuore.

1.4.1 Realismo

Il periodo storico contornato da instabilità sociali, politiche ed economiche in cui la generazione Z si è ritrovata a nascere e crescere ha provocato una maggiore presa di coscienza da parte dei ragazzi che, se rapportati con i giovani delle generazioni precedenti,

sin da piccoli hanno formato una chiara idea del mondo che li circonda, delle problematiche presenti e delle loro possibilità. Il periodo storico sommato alla società digitale attraverso la quale si rapportano favorisce la formazione in questa coorte di popolazione di un pensiero ed una mentalità estremamente realista; infatti, i ragazzi crescono con una visione precisa, hanno le idee chiare su quello che vogliono e si aspettano dalla loro vita futura, perdendo quella visione idealista tipica della generazione dei Millennials.

I Millennials sono caratterizzati dalla voglia di un futuro migliore, che prima o poi cadrà su di loro, nell'attesa si limitano a cercare la loro strada attraverso esperienze di vita come possono essere viaggi d'avventura alla scoperta di se stessi e del mondo, lavori saltuari, corsi di studi lunghi ed in più l'incapacità di impegnarsi in relazioni durature favorisce il ritardo dell'età alla quale si sposano ed alla quale avranno figli; tutti questi fattori sommati formano una generazione estremamente aperta e viva ma anche iper - idealista che fatica ad entrare, nella maggior parte dei casi, nel "mondo degli adulti".

Al contrario, la generazione Z, si distacca dalla visione sognatrice dei suoi predecessori, preferendo un maggior realismo; sono infatti pervasi sin da giovani dalla voglia di realizzarsi autonomamente seguendo le regole ed approfittando delle possibilità della tecnologia e del tempo in cui si trovano a crescere. Si presentano al mondo come persone convinte delle loro posizioni, ferme e decise nella loro visione della vita futura, che puntano a valori quasi "antichi" infatti vogliono fermamente raggiungere entro i 30 anni una sicurezza economica e familiare che ormai si pensava non appartenesse più ai giovani del mondo occidentale.

La ricerca della sicurezza e della stabilità la riscontriamo anche nella voglia di avere rapporti umani veri, non relegarsi a conoscenze e relazioni esclusivamente virtuali; internet e la tecnologia, per loro sono una parte fondamentale della vita sin dalla nascita, quasi come se fosse parte integrante del loro corpo, a causa proprio di questo essi ora vanno alla ricerca della genuinità, della realtà nei rapporti e nelle cose, situazione che si stava andando a perdere velocemente.

Pertanto, scopriamo come vi sia un ritorno all'artigianalità dei prodotti che comprano, la curiosità del sapere come, dove e da chi sono stati fatti, una riscoperta dei prodotti locali ed hand-made. Una persona della generazione Z spesso acquista un prodotto o lo preferisce ad un altro perché gli trasmette il cosiddetto *craft feeling*, quel sentimento di artigianalità, di

fatto a mano, anche nelle imperfezioni che può presentare, il cliente Z lo preferisce in quanto è maggiormente umano, rispecchia le imperfezioni che sono presenti nell'uomo stesso, se fosse un prodotto senza difetti sarebbe noioso e non degno di nota, tanto meno di spesa.

La concezione realistica che ha questo gruppo di popolazione, si nota anche nella sempre maggiore esaltazione degli errori, è considerato assolutamente normale sbagliare, non ci si nasconde, non ci si vergogna del fallimento, i giovani d'oggi lo condividono, ne parlano, in modo da comprendere loro stessi quale sia stato l'errore per poi imparare e migliorarsi per raggiungere i propri obiettivi.

Un ottimo esempio dell'esaltazione delle fragilità e delle incertezze dell'essere umano è la campagna pubblicitaria promossa da Nike Women nel 2015 nella quale vi è un cambio di direzione rispetto alle vecchie campagne "Just Do It" in cui veniva esaltata la forza e l'invincibilità degli sportivi. In questo breve video pubblicitario, invece, vengono espressi i pensieri più nascosti delle donne quando vanno a fare sport, le loro insicurezze fisiche e mentali vengono sottolineate ed esaltate in quanto su questi aspetti si può lavorare con l'impegno e la forza di volontà, le ragazze del video portano a termine l'allenamento che si erano prefissate andando pertanto a confermare la teoria della necessità da parte del consumatore di rispecchiarsi in un brand ritrovando caratteristiche proprie, percependolo quindi reale ed onesto.

1.4.2 Solidarietà ed ecologismo

Nonostante l'estremo realismo che li contraddistingue, anzi probabilmente spinti proprio da questa caratteristica, i giovani d'oggi sono la prima generazione nei secoli ad impegnarsi nei fatti, non solo nelle parole, per un mondo migliore.

Secondo lo studio "Who's Up NXT?" di Joeri Van den Bergh, il 60% della generazione Z vuole effettivamente cambiare il mondo, distanziandosi dal solo 39% dei Millennials.

Vengono riconosciuti come i principali esecutori di azioni finalizzate ad un miglioramento globale in quanto hanno raggiunto un livello di coscienza sociale comune che li fa sentire personalmente responsabili di quello che avviene nel mondo intero anche attraverso solo un piccolo gesto.

Sono giovani preoccupati per le sorti del pianeta, per quello che troveranno le generazioni future, temono il riscaldamento globale, si rendono conto della necessità di agire per cambiare lo status quo. Non solo si preoccupano delle sorti dell'ambiente in cui vivono, ma sono fortemente attivi anche sulle problematiche sociali che colpiscono i paesi più arretrati ed in difficoltà, anche su questo aspetto sono la generazione che, secondo la ricerca effettuata da Joeri Van den Bergh, è maggiormente preoccupata circa il tema dello sviluppo dei paesi del terzo mondo, registrando una percentuale di 24 contro il 18% dato dalla preoccupazione dei Millennials e tassi ancora minori ottenuti dalla Generazione X e dai Baby Boomer, rispettivamente 11% e 12%.

Ad avvalorare la tesi secondo la quale la generazione Z sia la più preoccupata ed attiva in termini di ecologismo e volontariato si aggiunge anche l'autore Jack Myers che, mediante le ricerche, le interviste ed i questionari effettuati, denota come vi sia un altro importante fattore che ha influenzato l'incremento di interesse da parte di quest'ultima generazione. L'autore sostiene che i media, i giochi, i libri, i film e la cultura pop in generale, abbiano trasmesso ed influenzato la visione dei giovani circa il fenomeno dell'Apocalisse; infatti, chiarisce nelle sue ricerche come i ragazzi nati dagli anni '90 in poi siano stati bombardati da informazioni e siano stati cresciuti, anche inconsciamente, dalla presenza fissa della 'fine del mondo'. Myers è convinto che tutte queste influenze a cui sono stati sottoposti sin da giovani possano condurli ad un bivio cruciale: la costruzione di un mondo migliore e di una società giusta oppure di un cammino che si auto compie portandoli alla distruzione totale.

La tendenza che si può rilevare, essendo ancora giovani pertanto difficilmente osservabili, sembra essere quella di una fetta di popolazione pronta ad affrontare le presenti condizioni del pianeta, volenterosa di migliorare la situazione attuale.

Durante le interviste effettuate da Myers, risulta una delle risposte più gettonate quella della fine del mondo causata da un disastro ambientale dato dal cambiamento climatico, dall'acidificazione degli oceani ed altre cause che potrebbero minacciare, anzi già stanno minando la sopravvivenza dell'essere umano. Esattamente per tali motivi la generazione Z sente la necessità di mettersi all'opera per cambiare lo stato delle cose, è perfettamente cosciente che se non ci si mette di impegno per un miglioramento ecologico globale, non si sarà più a lungo presenti sul pianeta terra. Citando un ragazzo intervistato da Myers "se vogliamo che la civiltà sopravviva, dovremo rendere la civiltà stessa maggiormente

sostenibile”, in questa frase è racchiusa la mentalità e la preoccupazione della generazione Z.

Nell’ottica di un miglioramento globale, i giovani pretendono dai brand lo stesso atteggiamento; infatti, è una generazione consapevole dell’impatto che i propri acquisti possono avere sull’ambiente che li circonda, pretendono che i marchi restituiscano al pianeta ciò che gli stanno richiedendo. La sostenibilità è ora la nuova regola, il nuovo modo di vivere, di consumare, pertanto, essi vogliono che la Corporate Social Responsibility sia il vero manifesto e biglietto da visita del brand stesso, non più esclusivamente un semplice “abbellimento” per le aziende, ma sono spinti dai nuovi consumatori giovani a fare piani sul lungo periodo cercando di minimizzare ed eliminare sempre più gli sprechi ed i consumi in favore di alternative sostenibili.

Vi sono svariati casi aziendali esemplari a cui ispirarsi in quanto capaci di sostenere un modello di business estremamente giusto ed apprezzato dalla nuova generazione. Tra tutti, il modello 1-4-1 (‘one for one’) messo in atto per la prima volta da TOMS nel 2006, prevede che per ogni paio di scarpe vendute, l’azienda ne doni un paio alle popolazioni dei paesi più arretrati e bisognosi; visto il successo ottenuto e l’enorme quantitativo di scarpe donate a diversi paesi nel mondo, TOMS ha deciso, col passare degli anni, di espandere questo modello anche ad altri campi come investimenti per operazioni chirurgiche alla vista e visite oculistiche per ogni paio di occhiali venduti.

Il business creato da TOMS, successivamente imitato da svariate aziende nel mondo, riesce a connettere il donatore con il ricevente, rendendo tangibili i risultati della buona azione: combinando la volontà dell’acquirente di fare del bene a qualcuno con la possibilità di consumare evitando il sentimento di “colpa”.

Possiamo considerare la presa di coscienza della generazione Z come un ciclo che si chiude; infatti, in seguito alla rivoluzione industriale vi fu un aumento incredibile dei consumi, come se non ci fosse un limite a quello che l’essere umano poteva prendere dall’ambiente, quasi come se fosse dovuto. Ora tale mentalità è giunta alla fine, l’umanità intera, specialmente le più giovani generazioni, si sono rese conto dell’impossibilità di continuare a fare ciò, anzi della limitatezza delle risorse e della necessità di un cambiamento, facendo pertanto diventare la coscienza ambientale un punto fisso, quotidiano nella vita di chiunque.

1.4.3 Uguaglianza

Vi sono finalmente tutti i presupposti per dichiarare che l'uguaglianza in ogni ambito si stia raggiungendo; infatti, si parla di uguaglianza tra popoli ed etnie, parità di genere e libertà di orientamento sessuale e diritti ad esso collegati. Si è giunti a questo traguardo grazie al passare degli anni ed al cambiamento della società nella mentalità e nelle leggi, di conseguenza anche nell'educazione impartita ai bambini sia dai parenti che dalle istituzioni.

Frank N. Magid Associates, Inc., azienda di consulenza strategica californiana, ci propone già nel 2014 un quadro abbastanza esaustivo delle caratteristiche della generazione Z nel paper "The first generation of the Twenty-First century", nonostante il report tratti principalmente della situazione statunitense, è importante ricavarne alcuni dati significativi, il primo tra tutti è che questa è l'ultima generazione a maggioranza caucasica negli USA: ora solo il 55% dei membri della generazione Z è caucasica, se paragonato con il 72% dei Baby Boomers, scopriamo un elemento che segna un punto di svolta fondamentale per l'umanità intera, in quanto questi giovani sono l'ultimo passaggio prima di giungere ad una società effettivamente pluralistica, termine con il quale si intende la coesistenza di svariati gruppi etnici, senza che vi sia dominanza da parte di nessuno.

Conseguenza della diminuzione della popolazione caucasica è l'aumento della diversità nella cerchia sociale della generazione Z. Nonostante già le generazioni passate si dimostrino aperte alla diversità nella teoria, che sia di etnia, di genere o di religione, il fenomeno non si riscontra nella pratica; al contrario, tra gli Zers, la situazione di diversità nella cerchia sociale è sempre più concreta, sono infatti più propensi ad avere amici e colleghi di diverse etnie e religioni, favorendo pertanto un mix di culture e rendendo la diversità la norma.

Grazie al continuo aumento di matrimoni omosessuali ed alla sempre maggiore apertura da parte della società nei confronti della comunità LGBTQ, anche il movimento gay perde la connotazione di comunità a sé stante per la generazione Z. Infatti, i giovani d'oggi sono cresciuti in un ambiente in cui si sta sempre di più affermando la normalità dei diritti richiesti, pertanto loro non percepiscono differenze, anzi, ritengono questo aspetto molto discusso e trattato nei nostri anni, come un modo di vivere la propria sessualità, senza sentire il bisogno di canalizzarli in un segmento preciso, è il singolo individuo che può decidere di affermarsi come meglio crede.

Ad avvalorare questa visione *gender blurring or neutrality*, ovvero la mescolanza tra i due generi, vengono incontro anche diversi retailer mondiali (Selfridges) e stilisti affermati che

già da qualche anno hanno introdotto nelle loro collezioni e nei loro store di abbigliamento delle linee 'Agender', a sottolineare l'importanza sempre maggiore di un'unione dei gusti, della necessità dell'abbattimento delle barriere, l'urgenza di classificare le persone in uno o l'altro genere a priori viene considerata come un comportamento tradizionale ormai datato, i giovani, oggi, vogliono che chiunque abbia la libertà di vivere questa esperienza in modo estremamente personale e soggettivo.

Avviene la medesima cosa anche per il movimento per la parità dei sessi; le lotte femministe cominciate nei secoli precedenti al nostro, hanno aperto la strada ad un miglioramento della condizione della donna, spinte dalla voglia e dall'urgenza di essere considerate alla stregua degli uomini, pertanto ottenerne gli stessi diritti e doveri.

Come scrisse Simone De Beauvoir *"Donna non si nasce, lo si diventa. Nessun destino biologico, psichico, economico definisce l'aspetto che riveste in seno alla società la femmina dell'uomo: è l'insieme della storia e della civiltà a elaborare quel prodotto intermedio tra il maschio e il castrato che chiamiamo donna"*, già da questa frase carpiamo come la condizione della donna sia stata scelta dall'uomo stesso durante i secoli; tale condizione non è eterna, anzi, grazie alle lotte effettuate ed ancora in corso, vi è una richiesta sempre più pressante da parte della società di modificare la visione maschilista del mondo.

Il tema è oggi attualissimo per la generazione Z, nata e cresciuta in un mondo estremamente più femminista, che sta cercando di abbandonare il sistema patriarcale tramandato di generazione in generazione sin dall'antichità; i giovani d'oggi infatti sono convinti che la parità tra i sessi sia un diritto di base per l'umanità.

Sono una generazione di persone cresciute da un corpo insegnanti prevalentemente composto da donne, con madri che sostengono la famiglia al pari del padre, anzi in alcuni casi il padre è spesso assente; è grazie ai loro genitori, appartenenti alla generazione X, che vi è stato un cambio di mentalità ed è avanzata la convinzione e la necessità di suddividersi più equamente la mole di lavoro per il sostentamento della famiglia. L'influenza esercitata dai genitori nel modo in cui li hanno cresciuti, si riflette pertanto nelle idee e visioni future dei figli.

1.4.4 Nativi digitali

Come si è già anticipato, questa è la prima vera generazione effettivamente cresciuta senza esperienza del mondo prima dell'avvento del digitale, di internet e di tecnologie iper-avanzate; elemento questo fondamentale per comprendere il loro approccio a tutto quello che li circonda.

Il fatto di essere nati con internet ed i social media ha modificato sia la percezione che i bambini hanno del mondo sia il modo in cui vengono educati dai propri genitori; infatti, non è più possibile, come avveniva invece per i Millennials, proteggere i propri figli dagli avvenimenti brutti nel mondo, in quanto questi mezzi di comunicazione permettono a chiunque di informarsi. Pertanto, la necessità primaria dei genitori della generazione Z è quella di insegnargli come sfruttare al meglio internet ed i social media, come evitare o come gestire le difficoltà della vita, spingendoli dunque a crescere più velocemente, trattandoli sempre più come adulti anche a giovani età, addossandogli grandi aspettative e grandi responsabilità nel momento stesso.

La caratteristica proveniente dall'utilizzo di internet e della tecnologia che più li contraddistingue dalle precedenti generazioni è sicuramente l'impazienza; infatti, essendo stati cresciuti sin da piccoli senza un momento libero, oberati di cose da fare, lezioni da seguire, sport da praticare che vanno ad occupare ogni istante della loro giornata, ne scaturisce il motivo per il quale non hanno tempo da perdere e concedono la loro attenzione solo per pochissimi secondi, generalmente dai 6 agli 8, tempo che coincide con la lunghezza massima di un video su Vine, piattaforma che ha ottenuto un enorme successo specialmente tra i ragazzi. Il breve lasso di tempo di attenzione si riscontra anche nel metodo in cui effettuano ricerche, essendo nati nell'epoca di Google, sono abituati a chiedere e scoprire nuove cose grazie a questa piattaforma, andandosi a fidare del primo risultato ottenuto percependolo come la verità assoluta.

Questo si traduce in una competizione continua tra gli spot pubblicitari dei brand per accaparrarsi quei pochi secondi di attenzione da parte dei più giovani, pertanto, vi è la necessità di una profonda originalità che li sorprenda e li catturi in un breve lasso di tempo e permetta di farsi ricordare. Fondamentale per i brand che vogliono guadagnarsi il favore della generazione Z è soprattutto escogitare metodi e soluzioni per fare risparmiare tempo ai giovani, fornire servizi che siano convenienti in termini di tempo e di denaro. Grazie all'evoluzione della tecnologia ed alla facilità con cui i giovani la comprendono e vi

interagiscono, scaturisce la voglia da parte loro di ricevere da parte dei brand un'esperienza senza confini, pretendono la possibilità di ottenere le stesse funzionalità a seconda del device che preferiscono utilizzare in quel determinato momento, vogliono essere riconosciuti su qualsiasi piattaforma o in qualsiasi modo essi decidano di interagire con il brand; pertanto è considerato ormai obbligatorio al giorno d'oggi che le aziende comunichino e creino delle partnership per far fronte alle necessità dei giovani "hackers".

FOMO (*fear of missing out*) è l'acronimo che meglio contraddistingue i membri di questa generazione, tradotto in italiano è la "paura di perdersi qualcosa". Ci si ricollega all'impazienza di cui parlavamo prima, notiamo questo atteggiamento in ogni aspetto della loro vita, sono infatti sempre connessi su più dispositivi: mentre guardano la televisione stanno chattando con amici ed interagendo sui social media, il "multitasking" è alla base della loro vita, vi è la necessità di essere sempre a conoscenza di ciò che sta accadendo intorno a loro, per il timore di perdersi qualche avvenimento o notizia. L'approccio multitasking alla vita è insito in loro sin dalla nascita, sono stati abituati ad interagire con persone, giochi e strumenti digitali nello stesso momento sin da piccoli, la loro mente si è abituata e si è sviluppata con questa predisposizione alla rapidità nelle comunicazioni, tutto ciò che richiede un lasso di tempo esagerato viene scartato a priori in quanto considerato inefficace.

A confermare l'impazienza di questa generazione possiamo aggiungere il successo ottenuto negli ultimi anni dai servizi di musica, film e serie tv *on demand*, colossi come Netflix sono tra i favoriti dai più giovani in quanto forniscono il servizio desiderato, nel momento prescelto dal cliente, eliminando i tempi di attesa, permettendo ad ogni consumatore di scegliere come, dove e quando guardare il proprio programma preferito.

Si nota un cambiamento legato al mondo del digitale anche nella maniera di comunicare: a causa del tempo di attenzione breve concesso dai giovani consumatori, la comunicazione assume sempre più una dimensione visuale, l'avvento delle emoticon ha rivoluzionato la messaggistica e di conseguenza il linguaggio delle persone stesse, a cui i brand si sono dovuti adattare ed allineare per restare al passo con i tempi, non è infatti difficile da credere questo se si pensa che la "parola" più popolare nel 2014 fu appunto l'emoticon del cuore. Non sono solo le emoticon a farla da padrone, ma a loro si aggiungono le GIF ed i Vines capaci di creare contenuti facilmente comprensibili e fruibili da persone di qualunque età e nazionalità.

È importante sottolineare che la generazione in esame, essendo nata con internet è capace di usarlo più di ogni altra generazione precedente, comprendendo sia gli aspetti positivi che quelli negativi ad esso legato; infatti ci si presenta come una coorte di persone estremamente cosciente del mezzo che utilizza quotidianamente, risultano diffidenti nel fornire le proprie informazioni personali e maggiormente attente nel proteggere la propria reputazione online, evitando di condividere contenuti potenzialmente lesivi per una ricerca di lavoro futura.

1.4.5 Disponibilità economica ed imprenditorialità

Un altro aspetto fondamentale per comprendere al meglio la mente ed i comportamenti di questa giovane generazione, è soffermarsi ad osservare il loro rapporto con i soldi e l'economia.

Rispetto alle generazioni precedenti sono persone con una capacità di spesa maggiore, grazie alle paghette elargite dai famigliari, hanno una disponibilità economica importante sin dalle scuole elementari. I genitori nonostante lascino libertà di scelta su come spendere il denaro ai propri figli, hanno saputo responsabilizzarli sull'aspetto economico, ne scaturiscono ragazzi coscienti dell'importanza del loro portafoglio, con una forte propensione al risparmio per eventuali necessità future.

Si nota un forte distacco dai Millennials anche in questo ambito: la generazione Z non subisce il fascino del dover seguire i propri sogni a qualsiasi costo come succedeva in precedenza, ma è fortemente focalizzata sulle conseguenze finanziarie delle loro decisioni; non è più presente l'idea che non sia necessario avere un buon lavoro e una buona retribuzione per essere felici, essi sono al contrario convinti che avere tanti soldi sia uno dei principali indici di successo per una persona.

A fare la differenza nel portafoglio di questi giovani membri della società non è solo il denaro fornito dai genitori, ma come mai prima d'ora, i ragazzi hanno capito l'importanza e l'urgenza di costruirsi una propria attività da cui ricavare profitto che sia cucita su di loro secondo interessi e passioni.

Riconosciamo nella generazione Z persone estremamente consapevoli di se stesse, indipendenti e motivate, estremamente innovative ed orientate al successo, in altre parole

hanno una mentalità imprenditoriale. Sin da piccoli hanno sviluppato un metodo di apprendimento rapido tramite internet e la tecnologia, eredi della Generazione X, ne hanno assimilato i tratti principali, uno tra tutti l'individualismo che porta a volere lasciare un proprio segno nel mondo.

Si impegnano in piccole attività, come impartire lezioni o vendere merce usata, che gli conferiscano un salario, seppur piccolo, che li istruisce già alla vita ed al lavoro futuro, alla capacità di auto crearsi e gestire il proprio lavoro; infatti, ricerche mostrano come il 62% della generazione Z sia propenso a cominciare un proprio business piuttosto che lavorare per un'azienda già esistente ed avviata, disapprovando il tradizionale modello gerarchico ancora fortemente presente nella maggiore parte delle imprese.

Sono spinti ad impegnarsi anche durante il tempo libero in attività produttive e creative, che non siano un mero passatempo, ma un qualcosa da cui possano costruire ed apprendere. Il mezzo sicuramente più utilizzato e spesso più remunerativo a loro disposizione è proprio YouTube, piattaforma che con questa generazione ha raggiunto l'apice della popolarità. Tramite YouTube i giovani entrano in contatto tra di loro scambiandosi conoscenze, sono tante le persone che da un semplice canale hanno creato un impero.

Tenendo a mente il loro approccio realista alla vita, comprendiamo come siano attratti da persone vere, pertanto come sia possibile che qualsiasi persona nel mondo con una videocamera ed un microfono possa divenire importante tramite un canale YouTube. Sono attratti da persone oneste, imperfette e normali come loro stesse, non si ricerca più la star come modello da seguire, ma sono gli youtuber le star del giorno d'oggi: ragazzi comuni con un talento ed una passione che hanno saputo rendersi accessibili a tutti creando un canale di contenuti utili, per tutorial su videogiochi, make-up, vita vissuta o qualsiasi altra cosa che li incuriosisca. Alcuni tra questi youtubers sono divenuti vere e proprie personalità nel loro campo con milioni di followers acquisendo pertanto compensi elevati grazie alle vendite delle pubblicità ed alle collaborazioni con i brand che se li contendono per riuscire a guadagnarsi la fiducia ed il favore della Generazione Z.

Sulla scia dell'individualismo che li pervade, notiamo come vi sia stato uno spostamento dalla *share economy* (*WE-economy*) appartenente ai Millennials per favorire invece la *ME-economy*, dal cui nome possiamo prontamente capire il significato: l'urgenza che hanno gli Zers di lasciare una loro impronta nel mondo si traduce in volere personalizzazione totale, poter

creare il proprio prodotto, pertanto la capacità di affermare “l’ho fatto io!”, questo concetto vale sia per i loro progetti personali di impresa sia per acquistare prodotti e servizi da brand già esistenti.

Un esempio dell’importanza che la generazione Z ha nei confronti dei brand e la conseguente necessità che le aziende hanno di confrontarsi con questi giovani è la decisione del retailer statunitense Target che nel 2017 ha deciso di coinvolgere una selezione di dieci ragazzi tra i 7 e i 14 anni per aiutarli a creare una capsule collection pensata e creata apposta per questa generazione.

Creando “Art Class 2017 Collection” Target si è reso conto della necessità di includere i più giovani nei processi aziendali in quanto sono una generazione di ragazzi focalizzati sull’esprimersi attraverso i propri vestiti e crearsi il proprio look, ha capito che le loro preferenze cambiano più velocemente di quanto non lo facessero le precedenti generazioni, il che sfida i retailers a percepire e produrre gli ultimi trend nel tempo minore possibile.

Tra tutti i partecipanti alla capsules collection, riconosciamo Aidan Prince (aka BAHBOY su YouTube), ballerino professionista dall’età di 4 anni e fondatore del suo canale Youtube divenuto un vlog con un seguito importantissimo, che ha contribuito alla collezione creando un paio di jeans con una tasca extra sulla coscia sostenendo che fosse necessaria per i ragazzi di oggi in quanto non sanno mai dove tenere lo smartphone, inoltre, non è una semplice tasca, ma attraverso il tessuto di cui è fatta, è possibile usare il cellulare senza il bisogno di tirarlo fuori dalla stessa. I jeans sono andati subito sold out, sottolineando il fatto di quanto i ragazzi sentissero il bisogno di questa novità e quanto abbiano apprezzato che le loro idee fossero portate avanti da loro coetanei.¹

¹ https://www.youtube.com/watch?v=lUCYyZb_M1w

CAPITOLO II

Il retail

1.1 Cos'è il retail

Il termine inglese 'retail' non è altro che quello che in Italia è da sempre comunemente chiamato 'commercio al dettaglio', pertanto l'ultima fase della distribuzione finalizzata al raggiungimento del consumatore finale.

I retailers sono il collegamento finale della supply - chain tra i produttori ed i consumatori, essi facilitano l'acquisto dei prodotti avvalendosi di persone addette alla vendita, nel caso degli store fisici (*brick and mortar*), o del servizio clienti, nel caso dei digital store. Il personale provvede a disporre i prodotti, descrivere le caratteristiche ed i benefici arrecati dal bene stesso, effettuare pagamenti ed ogni altra cosa che porti il cliente a compiere il suo acquisto nel modo più soddisfacente possibile.

Con il passare degli anni e con l'avanzamento di nuove tecnologie e tecniche di vendita si sono sviluppate due modalità di fare retail: offline ed online. Il primo è il metodo tradizionale che accompagna il commercio italiano e mondiale dall'inizio dei tempi, ovvero il negozio fisico; mentre il secondo è quello che si è affacciato sul mondo negli ultimi decenni andando a sconvolgere la mentalità e le modalità di spesa di ogni persona, grazie ad internet infatti sono stati creati innumerevoli negozi virtuali attraverso i quali i clienti effettuano i loro acquisti quotidianamente da casa propria.

Con l'avvento del World Wide Web nel 1991 si è essenzialmente aperto un mondo innovativo ed a disposizione di tutti, attraverso il quale, nel giro di pochi anni, si è presentata l'opportunità di investire e creare un metodo diverso di fare commercio. Questo è il motivo per il quale dagli anni 2000 si tende a suddividere il retail in due parti: pre e post internet, appartenenti rispettivamente alla cosiddetta 'Old economy' e 'New economy'.

1.2 Alternative strategiche

Come detto precedentemente, con l'avvento di Internet, le dinamiche del commercio mondiali sono cambiate, andando a creare diversi canali attraverso i quali avere un contatto col pubblico. Si è partiti dalla mono-canalità (SC: Single channel), arrivati alla multi-canalità

(MC: Multi channel), si sta attraversando il periodo di cross-canalità, per giungere in modo sempre più completo ed efficiente all' omni-canalità (OC: Omni channel).

La natura del retail si è modificata soprattutto per l'immediatezza che caratterizza Internet, i consumatori si sono abituati con gli anni alla rapidità di risposta che la comunicazione virtuale fornisce; pertanto, la pratica di acquistare online, che si è sviluppata originariamente su acquisti di poco valore ed importanza, ha permesso di creare un movimento di esponenziale grandezza di educazione dei consumatori all'acquisto in rete che li ha predisposti ad accettare questo nuovo canale di vendita come elemento quotidiano delle loro vite, inducendoli ad effettuare acquisti di valore sempre maggiore. È fondamentale tenere a mente che il passaggio al canale online non è stato immediato, ma ha presupposto un ingente lavoro da parte degli e-tailers per mettersi al pari dell'esperienza di un retailer offline. Infatti, non si può non considerare come la reputazione e la presenza fisica siano ancora le armi vincenti dei dettaglianti tradizionali, questo però non deve bastare per rassicurarli in quanto il mondo è in continua e rapida evoluzione, pertanto deve fare sforzi per adattarsi alle nuove tecnologie e strategie di vendita in modo da andare incontro al consumatore finale sempre più difficile da attirare e fidelizzare.

Andiamo ora a delineare meglio le alternative strategiche possibili.

1.2.1 Mono-canalità

È il più tradizionale e basilico metodo, sin dalle origini questo era l'unico modo di avere un contatto con il cliente. Infatti, prevede un unico canale con cui rapportarsi e vendere i propri prodotti, se inizialmente questo avveniva solamente tramite il *brick and mortar*, ovvero il negozio fisico, dall'avvento di internet è stato possibile creare dei negozi online, pertanto parecchie sono le aziende che si sono sviluppate direttamente sulla piattaforma web.

La mono-canalità, come suggerisce la parola stessa, prevede l'utilizzo di un unico canale di vendita basato su un sistema logistico ed un canale di comunicazione a lui dedicati.

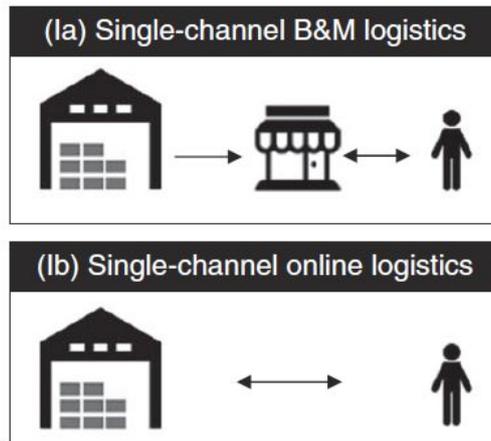


Figura 1: A. Hübner, J. Wollenburg, A. Holzapfel, (2016) "Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel"

1.2.2 Multi-canalità

Con l'ingresso sul mercato mondiale delle piattaforme di commercio online, si aprono diverse strade attraverso le quali fare business, è in questo momento che si dividono i canali strategici di distribuzione, comunicazione e vendita. Si spalanca la via alla multi-canalità, con la quale si intende l'utilizzo di più canali di vendita però non collegati tra loro, i retailers operano in una moltitudine di canali ma mantenendo le funzioni aziendali divise per ognuno di loro, sfruttando sistemi operativi, logistici e di comunicazione adibiti per un canale singolo. Il contatto con il cliente finale avviene o nello store fisico o tramite il web, non vi sono scambi tra i due canali, quasi come se fossero due aziende indipendenti.

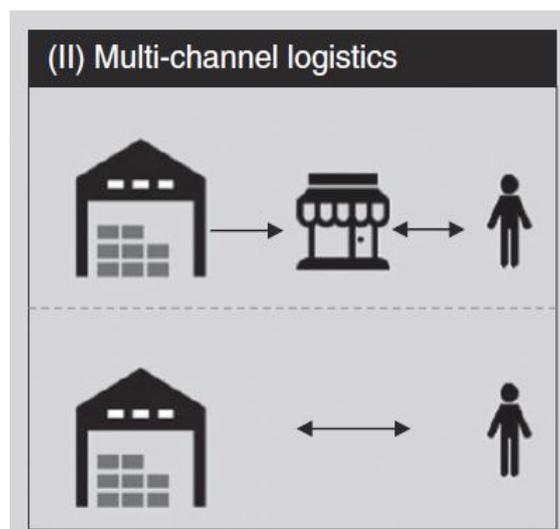


Figura 2. A. Hübner, J. Wollenburg, A. Holzapfel, (2016) "Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel"

1.2.3 Cross-canalità

Il terzo step evolutivo per giungere alla più completa shopping experience per il consumatore finale prevede il passaggio alla cross-canalità, ovvero la possibilità di creare connessioni, scambi, tra i diversi canali di vendita e comunicazione in modo da rendere il processo d'acquisto più lineare e coerente possibile. Viene fornita al cliente la capacità di spostarsi tra diversi canali nel mezzo del suo percorso decisionale d'acquisto. Questa opzione strategica è il naturale sviluppo della multi-canalità grazie alla quale si va ad accontentare la visione del consumatore secondo la quale una marca dovrebbe essere integrata ed unica nel suo insieme; tale evoluzione non è stata attivata con la stessa semplicità di pensiero e rapidità di azione da parte delle aziende stesse, in quanto questo passaggio prevede un cambiamento importante all'interno degli uffici, del retail e della gestione generale dell'impresa.

La strategia cross-canale è spesso scambiata con quella che si andrà a spiegare nel seguente paragrafo, l'omni-canalità, mentre invece è da considerare lo step precedente per giungere ad un'integrazione totale.

1.2.4 Omni-canalità

L'ultimo traguardo nel mondo retail è la totale integrazione dei diversi canali di distribuzione e comunicazione per creare la situazione di omni-canalità di cui tanto si parla nell'ultimo periodo tra gli addetti ai lavori.

Si tende pertanto alla realizzazione di un approccio gestionale, logistico e di comunicazione nel quale sia il retailer che il consumatore finale hanno la capacità di muoversi tra i vari canali come meglio preferiscono non incappando più in barriere tra gli stessi.

Il passaggio ad un'azienda con strategia omni-canale presuppone un forte cambiamento interno ed esterno all'azienda volto all'armonizzazione di ogni reparto e compito. Come ci suggeriscono, nel loro studio del 2016², Hübner, Wollenburg e Holzapfel, giungere

² Alexander Hübner, Johannes Wollenburg, Andreas Holzapfel, (2016) "Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 46 Issue: 6/7, pp.562-583

all'omni-canalità non è un processo breve, pertanto bisogna compiere alcuni passi necessari prima di arrivarci; i loro intervistati affermano che nel breve periodo si possano mantenere unità separate per la gestione dei nuovi canali, solo con il passare del tempo, grazie all'implementazione del know-how necessario, si giungerà alla necessità di avere un'unità decisionale, logistica e di comunicazione unica, capace di gestire tutti i canali in modo efficiente.

In conclusione, lo sviluppo aziendale da configurazione multi channel ad omni channel prevede l'implementazione di un sistema ERP capace di gestire ogni movimentazione del prodotto, dall'inventario alla distribuzione, pertanto si presuppone la formazione di un reparto IT estremamente avanzato capace di gestire ogni funzione dei diversi canali fondendoli in un unico in modo da offrire al consumatore finale un'esperienza *boundless* (senza confini).

Nei prossimi paragrafi andremo a delineare più in profondità le possibilità e le sfide della strategia omni-canale.

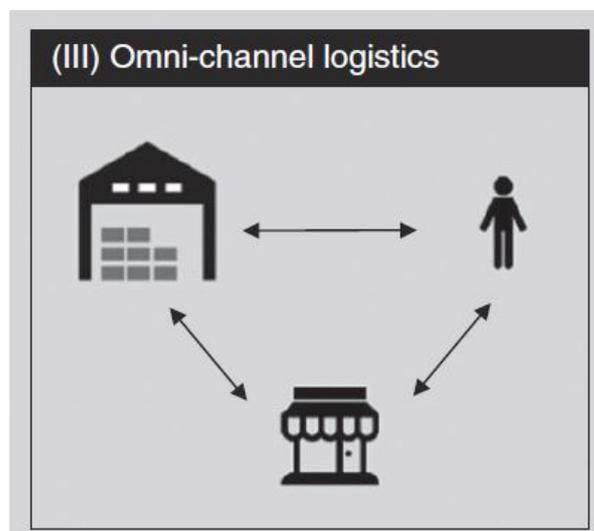


Figura 3. A. Hübner, J. Wollenburg, A. Holzapfel, (2016) "Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel"

1.3 Il consumatore

Mentre la generazione Z sta formando e delineando le proprie preferenze ed abitudini di shopping, i brand ed i retailers mondiali si stanno muovendo per adattare le proprie strategie di marketing in modo da incontrare il gusto ed i comportamenti di questa nuova ed influente parte di popolazione.

Il nuovo consumatore pone il mondo dell'offerta davanti ad un'importante e difficile sfida, i retailers devono cambiare la loro metodologia come mai prima d'ora, spostandosi sempre più sia dal commercio tradizionale delle generazioni precedenti che da quello maggiormente digitalizzato dei Millennials; ora gli Zers richiedono a gran voce l'adattamento, anche da parte del retail, alla loro idea di commercio, di acquisto, di shopping, pretendendo di vedere cambiamenti attuati nel minore tempo possibile. È pertanto fondamentale per i produttori ed ancora di più per i rivenditori, avere una conoscenza profonda dei giovani consumatori, comprenderli a livello umano ed avere forti dati sui quali basare lo sviluppo del brand e dell'azienda.

I retailers che vogliono approcciarsi ai nuovi consumatori ed al loro crescente capitale di spesa, è necessario che comprendano esattamente chi sono questi individui, cosa vogliono e soprattutto come lo vogliono. Per capire le loro attitudini di acquisto bisogna tenere a mente diversi fattori comportamentali della generazione in esame.

Andiamo a riassumerli brevemente:

- Rivolgersi a loro come “diversi” in ogni campo, eticamente, socialmente e nel modo di vestire, pertanto unici sotto ogni aspetto.
- Comunicare frequentemente ma con brevi contenuti, preferibilmente contenuti visuali.
- Fornirgli la possibilità di personalizzare i prodotti o il servizio come meglio credono, conferirgli il potere.
- Utilizzare influencer che siano persone reali, in cui i ragazzi si riconoscano.
- Parlare loro dei valori e delle cause sociali sostenute dall'azienda.

Questi sono alcuni consigli per potersi rapportare con la generazione Z, per avvicinarsi e guadagnarsi la loro attenzione e fiducia.

Come sostiene Ika Erwina, Retail and Technology Analyst in Mintel, “i bambini e gli adolescenti hanno uno stile di vita sedentario, sempre connessi e con l’attenzione su diverse piattaforme e canali, sono impazienti, con una mentalità rapida ed alla ricerca della gratificazione istantanea. Pertanto, la loro lealtà ai brand è uno specchio di questi comportamenti, si dividono tra diversi brand e li cambiano facilmente.”³

Pertanto, chiunque si voglia avvicinare a loro deve tenere sempre ben presente anche il fattore distrazione e la poca fedeltà che li contraddistingue, non può mai adagiarsi pensando di averli conquistati, la generazione Z non appena trova un’offerta migliore o non si sente considerata cambia immediatamente preferenza.

Un business vincente sarà sicuramente quello capace di evolversi, adattarsi e cambiare frequentemente, stravolgendo continuamente lo status quo ed il modo di pensare e vivere delle persone. Sopravvivrà il brand che sarà stato capace di comprendere la mente del consumatore stesso essendo pronto a fornirgli il bene o il servizio senza il quale l’individuo non pensa di poter vivere.

Non bisogna sottovalutare questa fetta di popolazione perché ancora giovane, anzi, è necessario tenere a mente che la generazione Z ha un’imponente capacità di spesa, quantificabile in 44 miliardi di dollari⁴, che si sono guadagnati grazie a paghette e lavori; oltre ai propri risparmi, la generazione in esame ha anche una forte influenza sulle decisioni di acquisto dei propri genitori. Per le aziende è fondamentale andare a conquistare l’attenzione ed il favore dei giovani che entro il 2020 comporranno il 40% della popolazione nei mercati maggiormente sviluppati, come USA, Europa, Russia, Cina, India e Brasile.

1.4 Retail offline e online

L’esigenza del consumatore moderno si fa sempre più pressante sul mondo retail, è lui il vero protagonista del mercato e promotore indiretto del cambiamento e dell’innovazione; in questo momento storico vi è la necessità di rispondere alle richieste del cliente finale che cerca sempre più una shopping experience fluida e coerente; in quest’ottica il retail si sta muovendo verso la strategia omni-canale, vi è la volontà di creazione di un unico mercato

³ reports.mintel.com - Activities of Kids and Teens - US - November 2013

⁴ “Retail perceptions: Z – The next generation of retail” by Interactions Marketing, July 2016.

del consumo nel quale convergano tutti i canali di distribuzione e comunicazione che abbiamo a disposizione.

Per poter comprendere al meglio come siamo giunti, anzi come stiamo evolvendo, verso un retail omni-canale, è necessario andare a ripercorrere le sfide e le difficoltà principali che il commercio ha avuto e continua ad affrontare.

Il negozio fisico è stato il primo approccio al mondo degli acquisti, quando fino agli anni 2000 il web non aveva ancora assunto una posizione importante, l'esperienza d'acquisto veniva effettuata esclusivamente nel punto vendita fisico. L'avvento di Internet, grazie alla sua rapida espansione a livello globale, ha trasformato le convinzioni e le certezze della popolazione e dei retailers mondiali. Dal nuovo millennio sono stati rivoluzionati i canali di vendita tradizionali, andando a creare una nuova situazione sul mercato, la cosiddetta multi-canali. La novità portata dal mondo digitale ha posto alcuni quesiti importanti su come approcciarsi ai nuovi canali di vendita.

Per andare a fare un confronto tra il commercio fisico ed elettronico è necessario valutare diverse variabili; in primo luogo osservando le caratteristiche della domanda, ossia dei consumatori ed il loro sviluppo tecnologico, in seguito si valuta la politica dell'impresa stessa circa il passaggio al commercio elettronico ed alle opportunità che questo può fornire. Infine, si valuta l'efficienza e l'efficacia dei due canali distributivi, dove per efficienza si intende offrire un servizio al minor costo possibile, pertanto utilizzare una modalità di distribuzione fisica a costi accettabili; mentre con il termine efficacia intendiamo corrispondere al consumatore la migliore esperienza possibile.

Il commercio, fisico o elettronico, deve svolgere due compiti fondamentali: logistico ed informativo. È necessario confrontare i due canali su tali attributi.

Il retail online si distingue con riferimento alla componente logistica del servizio, vale a dire la disponibilità di un dato insieme di beni in un determinato luogo accessibile in certi periodi, il commercio elettronico presenta nello stesso tempo vantaggi e svantaggi. Il vantaggio è costituito dalla possibilità di mettere a disposizione del consumatore qualsiasi insieme di beni in qualunque momento con costi di accesso pari a zero. Questa prossimità si traduce, tuttavia, in uno svantaggio quando il prodotto deve essere trasferito al cliente: la consegna a domicilio o altre soluzioni intermedie presentano, infatti, costi elevati.

Dal lato informativo del servizio, vale a dire la riduzione dei costi di ricerca attraverso la selezione di un insieme di prodotti sui quali è offerta un'informazione con un maggiore o minore grado di personalizzazione, il commercio elettronico sembra presentare vantaggi molto consistenti, ma questo è vero solo in parte. Innanzitutto, la possibilità di mettere a disposizione un numero potenzialmente infinito di prodotti non rappresenta di per sé un servizio. Qualunque sia l'ambito che utilizza, virtuale o fisico, un'impresa di distribuzione deve preselezionare un assortimento per aiutare il consumatore nel suo processo di ricerca: il vantaggio sta, se mai, nella possibilità di fornire un'informazione che contenga un elevato grado di personalizzazione. Anche in questo caso esiste, però, un limite che dipende dal grado di codificabilità dell'informazione. Se essa è bassa, perché viene raccolta tramite un contatto fisico (vista, tatto, olfatto) o da un interscambio con il personale (rassicurazione), è invece il commercio fisico ad avere un vantaggio.

Se si rapportano queste considerazioni alle diverse categorie di beni e servizi, emerge quindi un aspetto paradossale del commercio elettronico: quando risulta vincente sul fronte informativo (come per i beni più semplici e acquista con maggiore frequenza) è spesso perdente su quello logistico (domiciliarli costa molto); quando invece è vincente su quello logistico (come per i beni più complessi e di costo più elevato per i quali gli oneri di spedizione incidono meno), risulta spesso perdente su quello informativo.

In conclusione, possiamo affermare che il canale online ha conquistato maggiori spazi di mercato proprio laddove è riuscito a superare questo paradosso: nella vendita di servizi (servizi finanziari, di prenotazione, servizi assicurativi), di beni digitalizzabili (software, musica, immagini) e di beni complessi per i quali l'informazione è quasi interamente codificabile (libri, apparecchiature elettroniche) (Pellegrini, Zanderighi, 2013).

Per quanto riguarda il commercio fisico invece la sfida maggiore al giorno d'oggi riguarda l'efficacia, in quanto il consumatore ora non si accontenta più di un semplice punto vendita con scaffali e vetrine come in passato, ma va alla ricerca di un'esperienza piacevole per la quale valga la pena uscire di casa, abbandonare il computer, in favore di una visita al negozio dove troverà un punto vendita piacevole, sociale e di svago.

La multi-canaltà entrata di fatto nella mente di ogni consumatore e retailer, pone alcune sfide e rischi che l'azienda deve essere capace di gestire al meglio. Primo tra tutti è il rischio

di cannibalizzazione, ovvero la possibilità che con l'apertura di un nuovo canale di vendita i consumatori abbandonino il tradizionale punto d'acquisto andando ad erodere i guadagni, appunto cannibalizzandoli. Questa situazione denota una strategia sbagliata da parte dell'impresa in quanto non è stata capace di renderli complementari, sfruttarli al meglio, ma ha favorito lo sviluppo di un canale a discapito di quello utilizzato originariamente. Il fenomeno del cannibalismo di un canale può essere giustificato in alcuni settori che considerano preferibile sostituire un canale con l'altro in quanto la nuova soluzione permette costi di gestione inferiori; infatti, l'obiettivo finale non è aumentare il volume di attività, ma favorire la redditività, se per fare questo si riesce a diminuire i costi di funzionamento ed aumentare il margine sui differenti clienti, si raggiunge la soluzione ideale. Ultima possibile configurazione della strategia multicanale è quella della complementarità, ovvero dedicare ad ogni canale utilizzato una funzione precisa a seconda del contesto in cui opera; è fondamentale per tale configurazione capire quali parti e quali target del mercato andare a ricercare tramite quel preciso canale di vendita.

Per giungere all'integrazione totale dei canali di comunicazione e vendita è stato fondamentale per il mercato compiere alcuni piccoli passi di preparazione che permettano di creare l'ambiente giusto ed il know-how aziendale necessario. È in questo step che incontriamo la cross-canalità, ovvero la capacità da parte dell'impresa di frammentare il processo d'acquisto del consumatore finale in modo che si senta libero di spostarsi da un canale all'altro per completare il suo desiderio. L'azienda che vuole sfruttare al meglio la strategia cross-canale deve tenere presente le difficoltà in cui può incappare, deve aver allineato le funzioni aziendali in modo che ogni canale in cui il cliente si trova rispecchi l'azienda ed il suo posizionamento. Lasciando il consumatore libero di spostarsi durante il suo viaggio d'acquisto tra offline ed online, l'azienda deve essere in grado di attivare delle strategie di *lock-in* che scoraggino il cliente dall'abbandonare l'acquisto nel momento in cui cambia canale. Per fare ciò può stimolare il consumatore a finalizzare il suo acquisto, fornendogli un incentivo come un buono promozionale spendibile su un altro canale, in modo che egli sia spinto a non ricercare il prodotto dalla concorrenza o ad abbandonare del tutto la volontà di acquisto iniziale. Il retailer può anche sfruttare i diversi canali per fare scoprire una varietà di prodotti non presenti con ogni modalità di vendita, pertanto favorire la strategia di *cross-selling* ed *up-selling*, dove con il primo si intende tentare di offrire al cliente un prodotto o un servizio complementare al bene acquistato, invece il concetto di *up-selling* è una tecnica che prevede di offrire un prodotto o un servizio di maggior valore

rispetto a quello che aveva portato il cliente inizialmente nello store. Pertanto, un buon retailer trarrà guadagno dallo spostamento dei consumatori tra un canale e l'altro in quanto gli permette di mostrare un più ampio assortimento ed avere diverse capacità di comunicazione a seconda del canale prescelto; fondamentale per il retailer è rendere l'esperienza d'acquisto coerente e lineare in modo da non confondere il consumatore, anzi fidelizzarlo trasmettendogli i valori del brand stesso.

In quest'ottica di complementarità, è importante per i retailers comprendere i vantaggi che ogni canale può riservare; da sempre in letteratura si trova il detto che l'elemento fondamentale del commercio al dettaglio è la location, pertanto si è sempre avuta l'urgenza di rendere il luogo d'acquisto un vero e proprio simbolo rappresentativo del brand, rendendo lo store fisico uno specchio dei valori che l'azienda intende trasmettere tramite la visita in negozio. Questo elemento viene a mancare sull'e-shop, nonostante si possa costruire il sito aziendale secondo le preferenze del brand, è più difficile fidelizzare un consumatore in base alla sola esperienza online in quanto viene a mancare la relazione tra addetti alla vendita e clienti finali, viene eliminata la parte sensoriale e tattile, parte integrante invece dello store offline, che permette all'azienda di educare il consumatore all'esperienza d'acquisto nel modo che preferisce. È necessario quindi capire quali siano i punti di forza del canale digitale rispetto all'offline. Primo tra tutti è la possibilità di raggiungere un pubblico maggiore grazie alla rete a cui si può accedere da qualsiasi paese, pertanto per l'azienda, anche di piccole dimensioni, allargare il proprio mercato non è più così difficile, le uniche barriere sono quelle della spedizione fisica, ma il costo è sicuramente minore rispetto a quello di dover aprire punti vendita in ogni paese; vi è, di conseguenza, un risparmio sui costi di mantenimento di uno store fisico, in quanto, è tutto incentrato sulla gestione del sito internet e del magazzino da un unico luogo che richiede l'assunzione di un minor numero di personale rispetto ad una varietà di store sparsi per il mondo. Non solo, ma aumenta anche la durata dello shopping del consumatore finale, poiché ha la possibilità di effettuare l'acquisto quando preferisce nell'arco delle 24 ore pertanto si supera anche la difficoltà delle persone che, a causa del lavoro o altri impegni, non hanno la possibilità di recarsi nel negozio fisico.

Lo shopping online permette all'azienda di conquistare svariati dati su ogni consumatore che gli permettono di creare un marketing individuale (micro-marketing) per ciascuno a seconda delle preferenze mostrate online, andando a creare una relazione di fiducia che faccia sentire speciale il cliente finale, pertanto è di fondamentale importanza il ruolo oggi

ricoperto dal CRM (Customer Relationship Management) aziendale che, molto spesso, incide sulle preferenze e sulle scelte dei clienti.

Nella seguente tabella andiamo ad elencare alcuni dei principali fattori a vantaggio del retail offline e online:

OFFLINE	ONLINE
<ul style="list-style-type: none">- Esperienza sensoriale del prodotto, servizio o brand- Transazione immediata- Faccia a faccia con personale di vendita- Soddisfazione istantanea dall'acquisto- Accesso all'<i>expertise</i> del personale	<ul style="list-style-type: none">- Selezione di prodotti illimitata- Disponibilità 24/7- Utilizzo di Big Data per guidare la ricerca del consumatore- Controllo del comportamento del consumatore- Test immediato delle strategie di marketing

Il mercato di oggi non si basa più sulle scelte dei retailer, ma è il consumatore il vero protagonista del commercio, questa inversione dei ruoli a cui stiamo assistendo da un decennio si sta andando ad intensificare sempre più, infatti, come spiegato nel paragrafo precedente, il consumatore attuale è più esigente, con aspettative maggiori e ha un rapporto sempre più controverso con i retailers.

Il mercato è ad oggi considerato *consumer driven*, sono i clienti finali che decidono dove, come e quando comprare, importante è però sottolineare che, nonostante l'immediatezza che ricercano dalla loro esperienza d'acquisto, il consumatore membro della Generazione Z

precede l'acquisto; solo in un secondo tempo ritroviamo il FMOT e SMOT (First Moment Of Truth e Second Moment Of Truth), rispettivamente l'istante dell'acquisto effettivo ed in seguito il momento in cui il cliente porta a casa il bene.

L'attenzione dei retailers moderni è focalizzata oggi prevalentemente sul momento zero, in quanto sono svariate le variabili che conducono un consumatore all'acquisto, ora la differenza non è più solo la convenienza di prezzo, ma vi è una particolare attenzione alla ricerca della qualità e del benessere legati al bene o al servizio che intendono acquistare; infatti, ora il cliente non è spinto solo dal bisogno, ma la sua attenzione si è spostata sull'idea ed il desiderio associato al bene stesso, pertanto influiscono sull'acquisto fattori come la marca, le sensazioni positive associate al prodotto, l'esclusività, il consiglio di amici ed influencer e l'ecostenibilità dell'azienda.

Quindi la customer journey ora è a tutti gli effetti una *experience* in cui il consumatore vuole trovare elementi innovativi che lo sorprendano e gli lascino un ricordo piacevole. In questo senso si inserisce perfettamente il ritorno al retail offline, infatti, i retailers devono saper sfruttare al meglio il contatto che si crea tra consumatori ed azienda in un punto vendita per ingaggiare e fidelizzare il cliente; nell'era dell' omni – canalità tutte le attività di impresa sono informazioni da saper decodificare e gestire al meglio per aumentare il benessere del consumatore e la redditività dell'azienda stessa: il prodotto, il brand, lo store online e offline, la comunicazione, la logistica e qualsiasi altra funzione aziendale è un'informazione da ottimizzare e sfruttare.

Il lavoro che si sta effettuando per far convergere il mondo fisico e quello virtuale obbliga il mercato all'introduzione di soluzioni innovative e complementari che facciano base su un reparto IT (Information Technology) ben formato che sappia analizzare ed utilizzare la sempre crescente mole di dati ricevuti quotidianamente da diversi dispositivi. In quest'ottica è necessario che venga effettuato un ottimo lavoro di Big Data Management che sia capace di gestire le informazioni a back-end ed a front-end, favorendo l'integrazione totale; ciò avviene grazie a software gestionali integrati e una Business Intelligence che riunisce le informazioni provenienti da coupon, carte fedeltà, casse, beacon, sistemi di rilevazione termica, app, touch point ecc.

La popolazione italiana è decisamente omni-canale, ancora prima che lo sia completamente il mercato stesso; secondo uno studio effettuato dal Politecnico di Milano nel maggio 2017, le persone sopra i 14 anni compiono il loro processo di acquisto in maniera non lineare

spostandosi tra online e offline nella loro ricerca, questo è il motivo per il quale precedentemente si è scritto che il mercato di oggi è *consumer driven*, è infatti giunta dal consumatore la spinta all'innovazione, in quanto cerca sempre più un modello di retail capace di garantirgli una continuità nella sua esperienza d'acquisto, la cosiddetta "*seamless customer experience*". Ovviamente oltre alla pressione effettuata dai consumatori si aggiungono le innumerevoli innovazioni tecnologiche sviluppate negli anni, pertanto le soluzioni per incontrare le necessità ed i desideri del pubblico finale si moltiplicano; rifacendoci al report redatto da Network Digital 360 in collaborazione con Vodafone, possiamo definire le diverse aree in cui operare per massimizzare le soluzioni tecnologiche in ottica retail.

1.5.1 Smart control

Internet Of Things permette alle aziende di sviluppare soluzioni originali ed innovative rispetto alle tecniche tradizionali; un esempio sono i tag RFID (identificazione univoca) mediante i quali si velocizza e si rende più efficiente il controllo dell'inventario riuscendo a registrare in tempo reale la movimentazione della merce in modo da evitare il rischio di out of stock; altro elemento innovativo è l'Asset Tracking capace di semplificare il controllo del magazzino e la logistica. Inoltre, le tecnologie a supporto del retail management prodotte prevedono nuovi sistemi di gestione degli accessi, videosorveglianza, geolocalizzazione, sensori di temperatura, etichettatura smart e sistemi di gestione dell'energia.

1.5.2 Smart marketing

Per raccogliere ed analizzare le informazioni concesse dai consumatori vengono in aiuto ancora una volta le smart technologies che riescono a rielaborare tutti i dati provenienti dalle carte fedeltà digitali, dal Wi-Fi del retailer, dal sito e-commerce aziendale, dai sistemi beacon, dalle app e dai coupon digitali. Il consumatore del giorno d'oggi si sviluppa all'interno di community con la quale scambia pareri ed informazioni; è pertanto importante per il retailer creare la propria community in modo da rendere partecipe il cliente in ogni fase del suo processo d'acquisto.

1.5.3 Smart communication

L'ambito della comunicazione ricopre un ruolo speciale nel contesto omni – canale e la tecnologia viene sviluppata ad hoc sia per l'ambito offline che online sia per raccogliere informazioni che per offrire un servizio personalizzato e mirato al pubblico.

Sono stati implementati format innovativi di *digital signage* all'interno degli store come chioschi e vetrine interattive con cui il cliente può relazionarsi direttamente, si sfruttano dispositivi come magic mirror e camerini intelligenti, inoltre, si inizia ad utilizzare la realtà aumentata per fare provare un'esperienza particolare alla propria clientela trasportandola in un altro luogo, infine, vengono sviluppate Mobile App che accompagnino l'esperienza dell'individuo anche al di fuori del negozio fisico o virtuale che sia per rendere sempre più forte l'esperienza e l'identità di marca.

1.5.4 Smart analytics

Parte fondamentale dell'ambiente smart retail omni-canale è l'utilizzo di soluzioni di analisi dei Big Data, che si aggiungono ai tradizionali metodi di monitoraggio in-store, in modo da rendere il lavoro del CRM (Customer Relationship Management) estremamente più accurato, integrato ed efficace. Attraverso i software di analisi dei Big Data è infatti possibile osservare il comportamento del cliente finale sia nel punto vendita che durante la giornata quando naviga su Web in modo da estrapolare in maniera anonima le informazioni ricevute e permettere l'analisi statistica delle stesse.

L'osservatorio Big Data Analytics & Business Intelligence del Politecnico di Milano ci fornisce dati estremamente importanti e significativi circa il mercato italiano, infatti, il settore delle analytics solo nel 2016 è cresciuto del 15% raggiungendo un valore complessivo di 905 milioni di euro, suddividendolo in due comparti: Business Intelligence che registra una crescita del 9% (722 milioni) e la parte dei Big Data che in un unico anno è aumentata del 44% con 183 milioni. Nonostante questo mercato sia ancora dominato principalmente dalle grandi imprese, vi è una crescita anche nell'utilizzo che ne fanno le PMI (13% nel 2016); pertanto si è fiduciosi anche sul mercato italiano di un grande sviluppo e sfruttamento delle ultime tecnologie e software di analisi per poter costruire le basi sulle quali migliorare l'esperienza del consumatore aumentando allo stesso tempo la performance e la redditività dell'azienda stessa sempre più in un'ottica omni-canale.

1.6 Esempi di retail innovativo

Procediamo in questo paragrafo ad illustrare alcuni casi esemplari di brand e retailers che hanno saputo innovarsi per avvicinarsi sempre più al retail del futuro, creando spazi di consumo adatti alle pressanti richieste del mercato e dei consumatori.

Il primo caso è quello di Levi's Strauss & Co, raccontato da Joeri Van Den Bergh, che durante un'intervista con Van Eynde Anit, CMO di Levi's Europe, ha notato come anche un brand iconico è stato capace di adattarsi alle necessità sempre più evidenti del consumatore giovane.

Van Eynde racconta come solo 3 anni fa Levi's non avrebbe mai pensato di modificare il proprio prodotto iconico, in quanto da sempre considerato il jeans americano per eccellenza, ma per la generazione Z questo non è più sufficiente, si aspettano uno sforzo in più da parte dei brand. Per questo motivo Levi's ha deciso di cambiare radicalmente la propria strategia di retail andando ad inserire nei propri negozi di punta dei "tailor shop corner", ovvero inserendo un sarto professionale pronto ad adattare il famoso jeans 501 secondo le preferenze e le necessità dei consumatori finali, direttamente in store. La personalizzazione permessa al cliente gli fornisce un pezzo unico, che gli faccia provare il sentimento di artigianalità e unicità che ricerca. Per avvicinarsi ancora di più ai consumatori nei momenti di socialità anche al di fuori dei negozi fisici, l'azienda ha portato il "Levi's Tailor Shop" in tour, ovvero presenziando ad innumerevoli festival di musica invitando i partecipanti a crearsi in loco il proprio capo Levi's con stampe, patch e pin.

Quello effettuato da Levi's è un caso interessante per capire come sia necessario cambiare la mentalità aziendale e sconvolgere le tradizioni per poter avvicinarsi alle richieste dei giovani consumatori raggiungendoli dove sono e compiendo i loro desideri nel modo più vero e trasparente possibile, facendoli sentire speciali.

Nell'ottica di retail come esperienza si inserisce anche uno dei maggiori esponenti del mondo dello sportswear, ovvero Adidas, che ha creato un pop up store a Berlino dove il consumatore entrando in negozio si può sottoporre ad una scansione del proprio corpo, grazie a tecnologie di ultima generazione, per individuare la taglia perfetta ed in seguito viene cucito direttamente in negozio un maglione su misura con tutte le caratteristiche

preferite dal cliente; tutto il processo viene eseguito da macchinari predisposti a consegnare il prodotto con un'attesa di sole 3 ore, permettendo all'individuo di ottenere un maglione unico e totalmente personalizzato.

L'innovazione del retail di Adidas non si ferma qui, ma vediamo come ha rivoluzionato la concezione di retail stesso nella città di Berlino grazie al lancio del Runbase store nel 2016, nel quale offre servizi e prodotti per gli amanti del fitness e della corsa, permettendo ai consumatori di provare direttamente in negozio i prodotti grazie a strutture per allenarsi. Inoltre, lo store Runbase offre un servizio di controllo della salute e consigli nutrizionali forniti da professionisti; a questo si aggiunge il "Lab Kitchen", ovvero un ristorante in store concentrato sulla sana alimentazione. Tutte queste novità ed esperienze testabili in store creano una forte brand awareness e aumentano la loyalty dei consumatori.

Dal lato dell'offerta di un'esperienza in-store coerente con il DNA del brand citiamo Dr. Jart+, azienda specializzata in cura della pelle, nata in Corea nel 2004.

Il loro flagship store di Seoul appare ai visitatori come un vero e proprio laboratorio scientifico, entrando, i clienti passano attraverso una speciale doccia che permette loro di avere un getto di aria pulita, che in una città come Seoul è estremamente importante, in più viene offerta da bere acqua depurata ed infine lo store è illuminato da luce naturale, in modo da creare un ambiente puro, scientifico e pulito in una città frenetica.

L'esempio coreano unisce perfettamente il concetto di retail visto come "*expediriencia*", ovvero, l'unione dell'aspetto dell'andare a fare shopping (*expedition*) con l'esperienza trasmessa dal retailer stesso (*experience*); infatti, in un mondo in cui l'acquisto sta divenendo la norma, bisogna fornire al consumatore quel qualcosa in più che lo spinga a spostarsi, a recarsi fisicamente nello store offline per potergli comunicare attraverso l'esperienza sensoriale la filosofia ed i valori aziendali.

Spostandoci sul segmento del lusso del fashion retail, troviamo il caso Farfetch, azienda nata nel 2008 come portale e-commerce, che si sta inserendo nel mondo offline tramite un concept store completamente digitalizzato ed integrato in modo da offrire un'esperienza in-store unica.

Il fondatore dell'azienda, José Neves, sapendo che il 92% degli acquisti di lusso avvengono negli store fisici, si è chiesto come fosse possibile che, nonostante questa percentuale, non ci fosse un modo di reinventare l'esperienza in store per evitare che i movimenti all'interno del negozio rimanessero anonimi fino al momento dell'effettivo acquisto; i retailers hanno bisogno di raccogliere informazioni sui loro consumatori mentre effettuano la loro ricerca nello store, esattamente come è possibile fare online.

È proprio questo il motivo che lo ha spinto a creare il cosiddetto “Store of the future”, ovvero una soluzione di realtà aumentata che permetta di connettere i due canali sfruttando i dati per migliorare l'esperienza in-store.

Nel 2017 ha lanciato il concept store a Londra, fondato sull'idea che ogni consumatore avesse una propria identità universale scannerizzabile tramite un codice QR sullo smartphone e con il quale potesse avere poi accesso a specchi intelligenti che consigliano prodotti in base alle preferenze espresse dall'individuo stesso in tutta la sua shopping experience passata. Inoltre, permette di riconoscere i prodotti osservati e scelti dal cliente durante la sua permanenza in store tramite i tag RFID, provarli, ottenere consigli su cosa abbinarci, richiedere taglie differenti, creando una vera e propria wish-list d'acquisto all'interno del negozio per poi effettuare la scelta finale e terminare la transazione direttamente tramite mobile e trovare i beni acquistati direttamente impacchettati e pronti da portare a casa.

L'idea centrale attorno a cui è stato creato lo store del futuro è fornire la possibilità al consumatore di condividere le proprie informazioni, esattamente come succede con i cookies online, riuscendo quindi ad ottenere una più precisa e personalizzata consulenza da parte degli addetti alla vendita; l'obiettivo finale è quello di “umanizzare” l'esperienza del retail, approfittando del fatto che nel settore del lusso questo è decisamente più fattibile in quanto si tende ad avere un rapporto più intimo con l'utente finale rispetto ai beni comuni.

Visto che la personalizzazione è il fulcro dello shopping dei nostri tempi, Modomoto, online fashion retailer lanciato da Berlino nel 2016, ha pensato di creare un servizio di personal shopping per i suoi consumatori.

Richiede agli utenti di crearsi un proprio profilo con informazioni su taglie e preferenze stilistiche, in modo che gli stilisti dell'azienda siano in grado di effettuare scelte in base ai

dati forniti dal cliente e creare outfits che vengono successivamente inviati direttamente a casa del cliente in modo che possa provarli ed infine acquistare esclusivamente i prodotti che decide di tenere, mentre il resto viene ritirato dall'azienda.

Il servizio di Modomoto ha riscosso particolare successo tra gli uomini che hanno sottoscritto un modello di riordino automatico dei prodotti, esattamente come avviene tramite il Dash button di Amazon: lasciando all'utente la decisione di quando farsi consegnare i nuovi ordini, Modomoto minimizza lo sforzo della ricerca e dell'impegno che richiede lo shopping online.

Per quanto riguarda il mondo del food retail trattiamo invece il caso KFC di Pechino che ha sfruttato l'intelligenza artificiale per attivare sistemi di riconoscimento facciale per permettere ai clienti di effettuare il proprio ordine direttamente tramite questa tecnologia che riconoscendo sesso ed età propone un menù consigliato che il consumatore può accettare o variare a seconda delle preferenze. Se il primo utilizzo appare non troppo utile al cliente, lo diviene man mano che lo si sfrutta, infatti, viene creato un database di preferenze di quel determinato cliente in modo da proporgli nelle visite successive un'offerta sempre più personalizzata.

L'esperienza non finisce al momento dell'ordine ma si può terminare l'acquisto stesso tramite il riconoscimento facciale, avendo fornito le proprie informazioni di pagamento durante il primo utilizzo.

Questa innovazione, seppur accolta con atteggiamento dubbioso e critico in un primo momento dagli utenti per timore di violazioni della privacy, elemento già molto discusso in Cina, permette all'azienda di raccogliere dati importanti ed utili ai fini del miglioramento e della semplificazione dell'esperienza d'acquisto del consumatore finale.

Questo caso aziendale ci conduce ad un altro elemento che caratterizzerà il retail del futuro, ovvero l'utilizzo del viso per il riconoscimento dell'individuo; evidenziabile anche dal fatto che Apple con l'uscita dell'iPhone X ha introdotto il riconoscimento facciale sostituendolo all'impronta del dito, rimarcando l'importanza di scannerizzare la persona umana e digitalizzarla per creare metodi di acquisto sempre più rapidi ed immediati.

Se si parla di intelligenza artificiale e retail è doveroso citare Amazon Go, la prima avventura offline del gigante del commercio online; aperto dopo anni di test e messe a punto, il supermercato di Seattle offre ai suoi clienti la possibilità di entrare, prendere gli articoli a cui sono interessati ed uscire senza dover fare lunghe code per pagare.

All'ingresso il cliente si identifica tramite l'app di Amazon Go sullo smartphone e può quindi cominciare la sua spesa in totale autonomia, scegliendo i prodotti dagli scaffali esattamente come in qualsiasi altro supermercato, a controllarlo vi è un insieme di sofisticate telecamere sparse in ogni punto del negozio, pronte ad osservare e registrare i movimenti degli individui; tutti gli articoli presi dal cliente vengono automaticamente aggiunti alla lista della spesa sull'app e poi addebitati una volta che il cliente esce dal negozio. Ogni movimento è monitorato dalle telecamere collegate ad un software di riconoscimento capace di capire esattamente chi ha preso cosa.

Pertanto, tutta l'esperienza d'acquisto all'interno di Amazon Go è gestita tramite il mobile e l'intelligenza artificiale del punto vendita, sicuramente un passo verso quella che potrebbe divenire la norma del futuro del retail.

Un esempio simile proviene dall'Amazon cinese, Alibaba, che nello stesso modo della sua controparte statunitense, si sta aprendo al retail offline sfruttando l'idea di un punto vendita senza casse.

Il Tao Cafè, un mix di bar e negozio di alimentari lanciato nell'estate del 2017, permette a chi ha scaricato l'app Taobao di effettuare i propri acquisti attraverso l'utilizzo del proprio mobile; il negozio funziona con un'intelligenza artificiale di proprietà di Alibaba, con le stesse caratteristiche di quella di Amazon Go, ma con l'aggiunta del riconoscimento facciale, tecnologia che Amazon non ha voluto integrare per evitare violazione di privacy, con questo plus Alibaba può tracciare i movimenti e le scelte dei propri consumatori in modo da sviluppare un database dettagliato delle preferenze e creare un'offerta in linea con i desideri dei propri utenti.

Un caso interessante di tentativo di rimodellare i propri punti vendita integrandoli con l'intelligenza artificiale è quello portato avanti da Gémo, retailer di abbigliamento ed accessori low-cost del gruppo francese Éram, deciso a riposizionare i propri stores in un'ottica di combinazione del digitale e del fisico.

Nei punti vendita Géo il consumatore viene accolto da un robot WiiGo che si propone di accompagnarlo e portargli le borse della spesa durante il suo percorso all'interno del negozio, vengono offerti piccoli comfort al cliente per farlo rilassare ed è stato installato il servizio AskAnna, ovvero una app che aiuta i consumatori a creare il proprio outfit perfetto, grazie a schermi inseriti nelle cabine di prova che mostrano come il capo veste la persona da ogni angolazione.

La strategia omni-canale adottata dal retailer francese è un modo per migliorare la shopping experience dei propri consumatori spingendoli a fidelizzarsi; i risultati ottenuti sono promettenti, infatti, nello store di Chambray-lès-Tours è stato registrato un aumento del 50% delle vendite in seguito al lancio delle novità in-store.

Infine, illustriamo il caso Reformation, fashion brand ecosostenibile nato nel 2009 negli USA, presente su canale online e offline, sta trasformando la sua presenza fisica optando per un format denominato "guide-shop" nello store lanciato nel 2017 a San Francisco.

Questo format prevede l'esposizione fisica del solo 20% dello stock totale su un piano del punto vendita, mentre su un altro piano viene fornita al cliente l'opportunità di vedere il resto della collezione attraverso tablet, ha la possibilità di scegliere cosa vuole vedere e provare fisicamente ed un addetto alla vendita porterà gli articoli nel camerino dal magazzino. Tramite i devices tecnologici l'azienda raccoglie importanti informazioni dai clienti che gli permettono di personalizzare l'esperienza di ogni consumatore, inoltre rende più istantaneo e semplice il controllo dell'inventario disponibile.

L'esposizione di parte della collezione permette di avere un ambiente spazioso dove il cliente può muoversi con la massima libertà, elemento di vantaggio rispetto agli store di fast fashion a cui siamo abituati.

CAPITOLO III

La generazione Z e il retail

1.1 Spiegazione dell'indagine

In questo terzo capitolo si entra nel fulcro dell'attività di ricerca andando a spiegare l'indagine effettuata ed analizzarne i risultati ottenuti.

Come spiegato nell'introduzione a questo elaborato di tesi, si è deciso di svolgere un'indagine qualitativa tramite interviste dirette volte ad osservare il comportamento della generazione Z in relazione al retail ma non solo; infatti, ai fini di una miglior comprensione della mentalità e dell'attitudine dei ragazzi nei confronti del mondo, è apparso necessario interrogarli anche circa argomenti più personali e di vita quotidiana.

Siccome la generazione Z comprende le persone nate dal 1997 al 2010, si è preferito restringere il campo d'azione dell'indagine concentrandosi esclusivamente sui nati nel 2004 e nel 1999, i tredicenni ed i diciottenni; si è presa questa decisione in modo da rendere il campione più piccolo e facilmente osservabile, ma scegliendo comunque due età estremamente significative ai fini dell'indagine, soprattutto grazie alla possibilità di osservare le differenze all'interno della generazione stessa.

Per rintracciare il campione desiderato si è ricorso all'aiuto di società sportive, scuole medie e ragazzi della città di Parma, che si sono resi disponibili a sottoporsi alla breve intervista (10 minuti in media), nello specifico sono stati selezionati 37 individui: 11 femmine e 9 maschi di 13 anni, e 10 femmine e 7 maschi di 18 anni. Le interviste sono state effettuate a dicembre 2017.

Le domande da porre sono scaturite da un grande lavoro di ricerca dei temi da affrontare emersi dallo studio della letteratura sulla generazione Z e del mondo del retail, ma soprattutto grazie all'analisi dello studio "Crescere" realizzato dalla Fondazione Zancan grazie al sostegno della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo.

Si effettuerà in questo capitolo una descrizione ed un'analisi delle risposte raccolte andandole ad equiparare con i risultati ottenuti sinora dallo studio della Fondazione Zancan.

1.2 “C.R.E.S.C.E.R.E.”⁵

L'idea dello studio è nata nel 2009, dalla necessità di capire un mondo che cambia molto rapidamente, in continua trasformazione tecnologica e sociale. Ciò che manca è la tempestività nel fotografare, interpretare e analizzare i cambiamenti. Lo studio nasce dalla necessità di capire cosa succede alle persone più esposte a questo cambiamento, i giovanissimi, in un momento particolare della loro vita: la transizione dall'infanzia all'adolescenza, verso l'età adulta.

C.R.E.S.C.E.R.E. è l'acronimo di «Costruire Relazioni ed Esperienze di Sviluppo Condivise con Empatia, Responsabilità ed Entusiasmo».

È l'unico studio longitudinale in Italia che accompagna nel tempo un campione di ragazzi e famiglie in provincia di Padova e Rovigo. I ragazzi sono seguiti dagli 11 ai 18 anni, osservando periodicamente i cambiamenti nel loro modo di pensare, di agire e di relazionarsi con gli altri, monitorando le condizioni di crescita e sviluppo dal punto di vista fisico, relazionale, comportamentale, emotivo, cognitivo e valoriale.

È sempre più importante studiare i giovani perché la transizione dall'infanzia all'adolescenza e all'età adulta è un processo graduale e lungo, segnato dalla crescita fisica, cognitiva, emozionale, sociale e comportamentale con implicazioni di lungo termine nell'età adulta. È un momento fondamentale dello sviluppo, in quanto in nessun altro periodo della vita avvengono così tanti cambiamenti in un periodo così breve.

La possibilità di conseguire risultati a così ampio spettro è data dalla strategia utilizzata: si organizza una capacità sistematica di monitorare i fenomeni nel tempo, grazie a un investimento pluriennale. Lo studio è di tipo longitudinale *panel*, articolato in 8 rilevazioni (*waves*), una per ogni anno. Il *panel* è un'indagine campionaria in cui gli individui, a partire da un certo istante temporale, sono seguiti per un periodo di tempo mediante osservazioni ripetute (*waves*) a distanza di tempo l'una dall'altra. Dalla seconda *wave* in poi è possibile

⁵ Fonte: www.crescerebene.org

analizzare i dati in prospettiva longitudinale, studiando il susseguirsi degli eventi nel tempo, l'evoluzione temporale dei fenomeni e i determinanti associati ad una crescita positiva.

Siamo ora entrati nella quinta annualità, pertanto bisognerà attendere ancora qualche anno per scoprire i risultati conclusivi, per ora è possibile osservare solo quelli delle prime *waves*.

Lo studio è promosso dal De Leo Fund e dalla Fondazione Emanuela Zancan, Onlus di ricerca scientifica di rilevante interesse sociale. È svolto in collaborazione con i Comuni della Provincia di Padova, le Aziende Sanitarie Ulss 15, Ulss 16, Ulss 17. È finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e dalla Camera di Commercio di Padova.

1.3 Indagine

La preparazione al lavoro di indagine, spiegata nei paragrafi precedenti, ha predisposto la metodologia con cui si è voluto approcciarsi all'analisi della generazione Z nei confronti del mondo del retail. Pertanto, si è giunti alla costruzione del piano di ricerca prediligendo un metodo qualitativo, favorendo quindi l'osservazione e l'analisi del fenomeno in questione in modo approfondito andando a considerare gli aspetti che, tramite una metodologia quantitativa sarebbero difficilmente osservabili, ad esempio osservare le dimensioni emotive, i linguaggi non verbali e le esperienze di vita.

Lo strumento prescelto tra quelli del metodo qualitativo è stata l'intervista strutturata, ossia la preparazione di una traccia di domande ed argomenti da trattare con l'individuo guidandolo durante la durata dell'incontro; questa scelta ha permesso di effettuare una buona quantità di incontri, di durata media di 10 minuti, durante i quali si è potuta approfondire la conoscenza di questa specifica parte di popolazione e andare a tracciarne un trend.

La struttura dell'intervista è stata suddivisa in cinque macro-settori, contenenti una media di 5 domande ciascuno; i primi due macro-settori sono più specifici circa il rapporto della generazione Z con lo shopping e le innovazioni digitali, mentre gli ultimi tre sono risultati fondamentali ai fini della comprensione delle persone di cui la generazione si compone, tracciandone un profilo maggiormente psicologico.

Di seguito andiamo ad analizzare i macro-settori:

- Relazione con il digitale
- Relazione con brand e retail
- Relazione con gli altri
- Relazione con se stessi
- Relazione con il futuro

1.3.1 Relazione con il digitale

Nella prima parte dell'intervista si è proceduto andando a definire il comportamento della Generazione Z nell'approccio al mondo del digitale e della tecnologia: partendo dalla comprensione di quando per la prima volta hanno utilizzato un device tecnologico nella loro vita, a quando invece hanno ricevuto il primo smartphone, tablet o pc.

Per osservare meglio le differenze all'interno della generazione stessa si è ritenuto importante analizzare le risposte separatamente mantenendo divise le quattro categorie di individui:

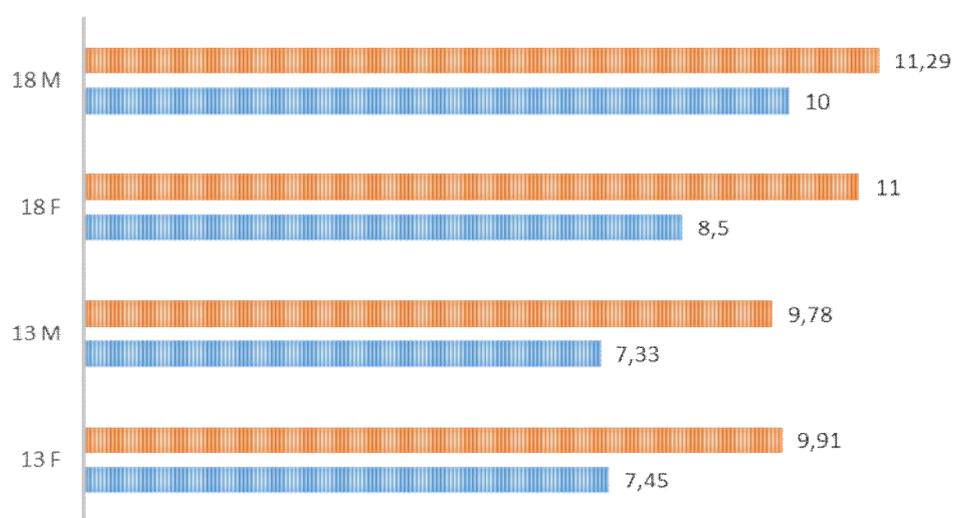


Grafico 1. Comparazione tra età media 1° utilizzo (in blu) ed età media 1° device tecnologico (in arancione)

nel grafico 1 possiamo osservare il divario tra le due annate: i membri più giovani della generazione Z si sono avvicinati alla tecnologia più precocemente, in media, a 7 anni il primo approccio ad un device tecnologico ed a 9 anni l'ottenimento di uno smartphone,

tablet o pc di proprietà. I diciottenni invece rispecchiano maggiormente i Millennials più giovani per quanto riguarda il rapporto con la tecnologia, intorno agli 8 anni provano un device per poi riceverlo ad 11.

Anche nell'osservazione delle motivazioni che hanno condotto i genitori all'acquisto del primo smartphone troviamo differenze in base all'annata di appartenenza; tra i tredicenni scopriamo come sia stata determinante la pressione effettuata per averlo, l'influenza della cerchia di amici ma anche l'incapacità di utilizzo da parte dei genitori che ha portato al passaggio del bene ai figli:

«L'ho ricevuto in terza elementare perché mia mamma non riusciva ad usarlo quindi l'ha regalato a me che invece ero capace» - «Il mio primo telefono l'ho avuto in prima elementare perché lo chiedevo o ed alla fine li ho presi un po' per sfinimento» - «A 11 anni, ero in prima media, tutte le mie amiche avevano già un telefono quindi hanno deciso di comprarmelo».

Il processo d'ottenimento per i diciottenni è stato lievemente più lungo, generalmente hanno ricevuto il primo smartphone con l'inizio della scuola media, sono ricorrenti le motivazioni di responsabilizzazione e sicurezza addotte dai genitori come causa dell'acquisto, ma non manca nemmeno in questa parte di generazione l'influenza da parte dei coetanei.

«Ad 11 anni perché incominciavo ad andare a scuola da sola quindi hanno ritenuto necessario il cellulare» - «Me lo hanno regalato per responsabilizzarmi e chiamare in eventuali situazioni di pericolo o necessità» - «In seconda media, dopo la cresima il 15 ottobre, è stato bellissimo perché lo avevano tutti, lo avevo chiesto e si fidavano di me» - «Mia mamma voleva essere sicura».

Per quanto riguarda il tempo trascorso online si registra un aumento della permanenza su internet con l'aumentare dell'età, infatti a 13 anni la media è di 2 ½ ore, con il raggiungimento della maggiore età si registra una media di 4 ore; questi dati sono in linea con quelli registrati nella quarta annualità del progetto "CRESCERE" che ci comunicano come i ragazzi, ora nei loro 15 anni, trascorrono in media 2 ½ ore online.

Nella conversazione circa i social network preferiti, scopriamo la totale preferenza da parte dei tredicenni per WhatsApp ed Instagram, mentre i diciottenni nonostante utilizzino anche loro più frequentemente WhatsApp ed Instagram, sono ancora legati alla presenza sul primo social media: Facebook.

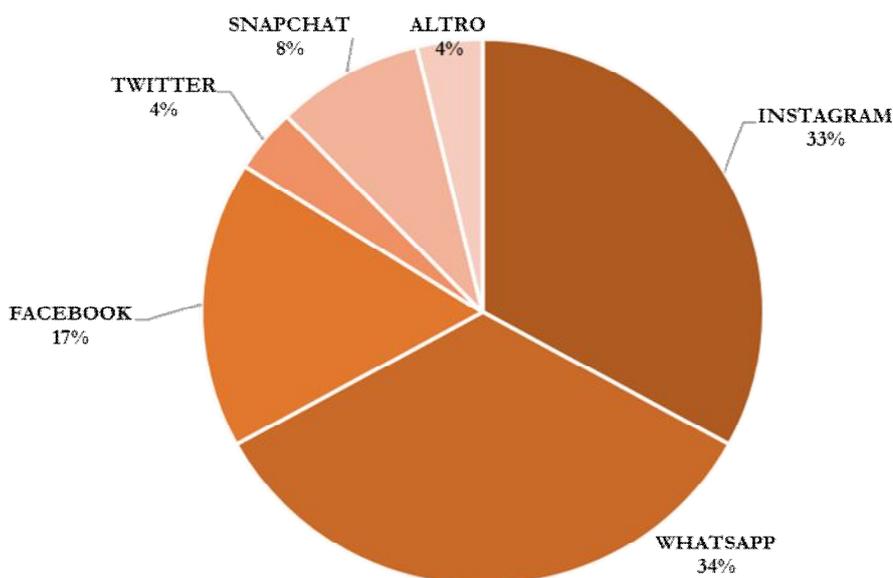


Grafico 2. Social Network utilizzati da Gen Z

I giovani d'oggi si sono spostati dai tradizionali messaggi di testo favorendo la comunicazione effettuata tramite app di messaggistica, uno studio di Google del 2017 si rivela che il 52% della generazione Z passa almeno 3 ore al giorno su queste app. (Radin S., 2017)⁶.

Anche nel caso dei social network ritroviamo un approccio differente a seconda dell'età della persona con cui stiamo parlando, il tredicenne risulta maggiormente legato a WhatsApp e ad Instagram per comunicare; per quanto riguarda il social visivo scopriamo ragazzi disinvolti nella pubblicazione: *«Pubblico per divertimento e per prendere like e per fare vedere quello che sto facendo ai miei amici»*; mentre altri che risultano restii a pubblicare o ad iscriversi in quanto temono le violazioni di privacy pertanto non vogliono fornire le proprie informazioni personali: *«Pubblico quando ho fatto una foto con le mie amiche e penso che non possa nuocermi»*, *«Ho Twitter che uso per controllare notizie delle persone che seguo e WhatsApp per comunicare»*.

⁶ https://www.wgsn.com/content/board_viewer/#/76165/page/2 . “The Essential 10: Gen Z Apps” by Sara Radin 29/11/2017 | WGSN Report

Per quanto riguarda gli altri sono un po' paranoica perché non voglio dare le informazioni ai social network quindi non mi voglio iscrivere».

Tra i diciottenni scompare il timore della violazione della propria privacy ed aumenta il tasso di presenza sui social, per piacere e per lavoro. *«Pubblico perché mi piace molto fare foto a quello che vedo di bello intorno a me, in più lo faccio perché credo che siano degli strumenti di diffusione di cose belle e che quindi vadano utilizzati per questo»*, alcuni considerano la pubblicazione di post un'abitudine *«non mi aspetto niente, lo faccio perché è diventata un'abitudine condividere i posti in cui vai, le cose che fai, le persone con cui stai»*. Ancora, c'è chi lo utilizza come strumento di lavoro *«Instagram lo uso solo per lavorare, per prendere delle grafiche da utilizzare sulle moto; nei confronti dei social media sono un po' all'antica, non sono uno che ricerca i like ed è difficile che pubblichi qualcosa, è capitato per eventi speciali»*.

È quindi vero che il modo di comunicare tra i ragazzi è cambiato, ora per raggiungere la generazione Z è necessario spostarsi dai canali tradizionali di comunicazione per favorire social media nuovi e coinvolgenti, è necessario menzionare anche il social network Musical.ly, app nata a Shanghai che dal 2014 ha raccolto più di 100 milioni di utenti inserendosi nelle vite dei più giovani permettendogli di creare video in playback modificando la velocità di riproduzione ed aggiungendo effetti particolari; anche in questa piattaforma si sono sviluppati profili di utenti che sono diventati influencer e si sono creati una carriera (Radin S., 2017).

Infine, YouTube, presente sul mercato dal 2005, ricopre oggi un ruolo importantissimo tra la generazione Z, da chi lo utilizza per ascoltare musica a chi segue i canali di utenti (youtubers) che hanno saputo sfruttare una loro conoscenza o passione ed utilizzare lo strumento del video per connettersi ad una platea immensa, tante volte creandosi una carriera da giovanissimi grazie ad un computer. Sono innumerevoli i casi di ragazzi che creando video tutorial, di recensioni o di vita quotidiana su YouTube, si sono costruiti un seguito di persone che li amano e li prendono tante volte ad esempio. Questo è fondamentale da comprendere anche per i brand ed i retailer in quanto le partnership con influencer, junior o senior, se ben selezionati riescono a trasmettere un messaggio ad un pubblico molto vasto di giovani riuscendo ad incuriosirli, ingaggiarli e fidelizzarli, in quanto loro si fidano degli influencer preferiti, *«non è troppo importante la loro opinione ma mi fa piacere sentire cosa pensano, se mi interessa un prodotto da loro recensito, lo compro»*.

1.3.2 Relazione con brand e retail

Il secondo ambito che si è voluto esplorare con i ragazzi è quello riguardante il loro rapporto con il denaro, con i brand ed il loro modo di fare shopping. Come già evidenziato nei capitoli precedenti, i giovani d'oggi hanno a disposizione risorse economiche che i ragazzi delle precedenti generazioni non potevano avere. Gli intervistati, sia i più piccoli che i più grandi, hanno confermato di ricevere un supporto economico mensile, o a seguito di esplicita richiesta, dalla famiglia, con differenze per quanto riguarda la quantità di denaro erogata in base alla loro età ed alle conseguenti necessità. Ma cosa ne fanno di questo denaro? È importante ai fini della ricerca comprendere quali sono gli ambiti di utilizzo dei soldi accumulati.

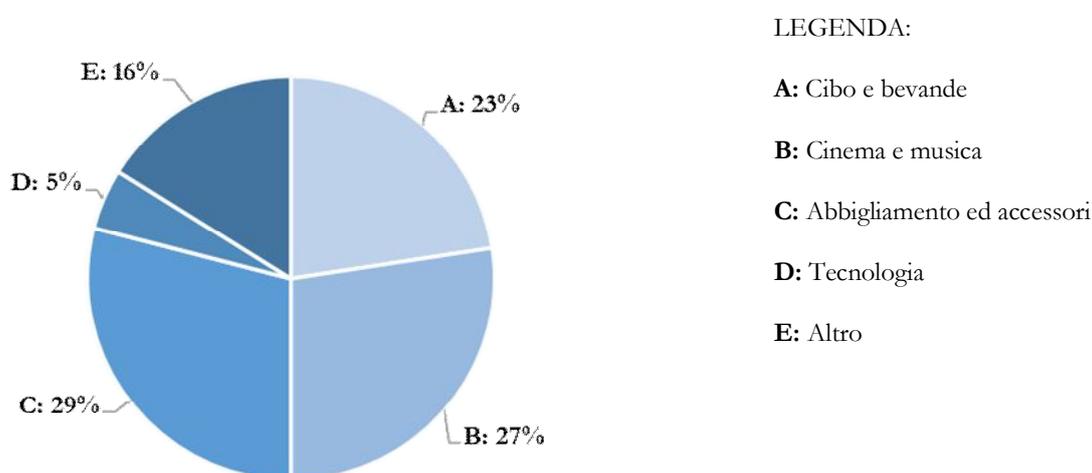


Grafico 3. Ambiti di utilizzo denaro tra Gen Z

Notiamo dal grafico 3 come la suddivisione delle risorse economiche della generazione Z si spartisca maggiormente tra “abbigliamento e accessori” e “cinema e musica”: il risultato è già comprensibile di per sé, ma è utile evidenziare la differenza emersa tra le abitudini di spesa delle due età; infatti, la maggioranza dei tredicenni ha affermato di dedicare i propri soldi, o gran parte, all’abbigliamento ed agli accessori, mentre la controparte maggiorene ha dichiarato di spendere il proprio “reddito” nelle spese legate alla vita sociale, questo

appare perfettamente in linea con l'età, in quanto a diciotto anni i giovani escono in compagnia per recarsi a mangiare fuori, fare aperitivi, andare al cinema ed in discoteca.

Altro dato interessante emerso dalle interviste è la propensione dei ragazzi di 13 anni al risparmio, la percentuale del 16% (E), visibile nel grafico 3, è composta prevalentemente dai tredicenni che hanno affermato di mettere da parte il denaro ricevuto nell'attesa di spenderlo per un qualcosa a cui sono veramente interessati o di conservarlo per necessità future; questa informazione conferma il tratto distintivo della generazione di cui si è trattato nel capitolo I.

Se per quanto riguarda le abitudini di spesa appaiono i più piccoli quelli maggiormente interessati al mondo dell'abbigliamento, la situazione si capovolge quando si chiede loro come si approcciano ai fashion brand sui social network. I tredicenni non si mostrano troppo interessati all'argomento, i dati ci comunicano come più della metà di loro non segue marchi sui social; i diciottenni, al contrario, appaiono più partecipi dell'argomento affermando che seguono marchi di moda sui social media principalmente per informarsi sulle ultime tendenze e ricevere sconti o promozioni: *«seguo tutte le grandi marche, per vedere le ultime tendenze, i nuovi vestiti e prendere spunto su come vestirmi», «mi aspetto di vedere le ultime tendenze e capire come vestire anch'io».*

Procedendo con l'intervista si è giunti alle domande sulla faida protagonista del mondo del retail: l'offline e l'online.

L'89% del campione intervistato ha acquistato su internet almeno una volta nell'arco della propria vita: questo dato a prima vista ci suggerirebbe che il trend generazionale circa l'acquisto online non può che andare a crescere con l'aumento dell'età, del reddito e delle possibilità a loro disposizione, al contrario, i ragazzi nonostante conoscano l'ampiezza e la varietà di prodotti presenti sul web, preferiscono effettuare i propri acquisti in un negozio fisico.

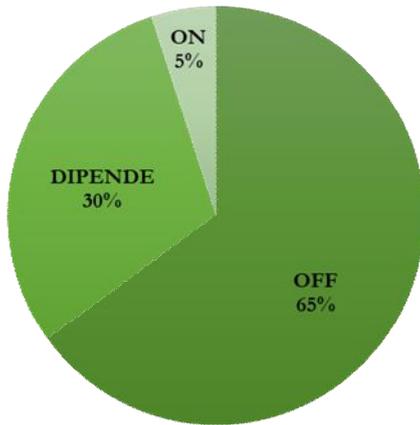


Grafico 4. Offline vs Online - 13 anni

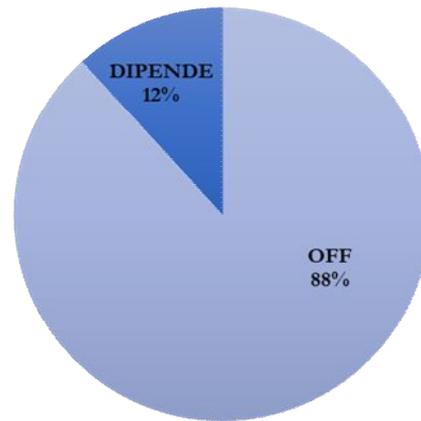


Grafico 5. Offline vs Online - 18 anni

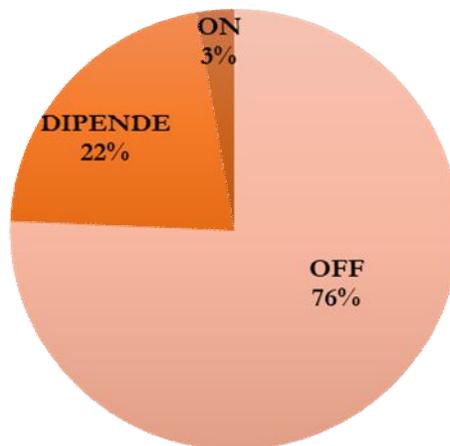


Grafico 6. Offline vs Online - Gen Z

È utile indagare il motivo che li porta a scegliere un canale piuttosto che un altro durante il loro processo decisionale: entrambe le età affermano che la motivazione principale al dirigersi sul web scaturisce dalla certezza dell'impossibilità di trovare il bene ricercato in uno store fisico nella loro città. Il secondo motivo è da attribuire all'economicità dell'e-commerce.

«Trovì sempre un prezzo ridotto, è rapido e non devi recarti sul posto: ti prendi un'ora, scorri tutto e ti schiarisci le idee confrontando vari siti, scegli la migliore offerta in base a quello che stai cercando e ti arriva direttamente a casa»;

«Ci sono spesso offerte o promozioni o comunque una più vasta scelta perché magari sul sito ci sono cose che nei negozi della mia città non trovo»;

«Direi per economicità, anche se ci sono anche aspetti negativi: ci mette parecchio ad arrivare e magari sbaglio taglia, quindi se riesco a provare prima la cosa in un negozio allora ordino, se no può essere rischioso»;

«Ho paura della fregatura perché spesso su internet mettono fotografie che non equivalgono alla realtà».

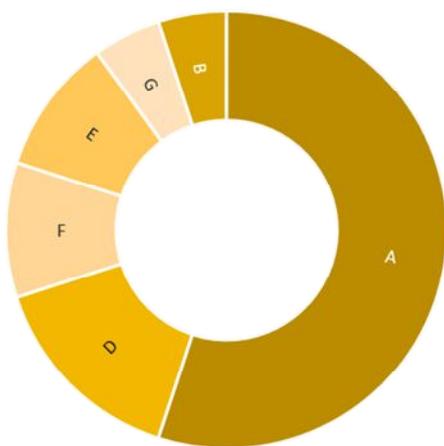


Grafico 7. Perché acquisti online - 13 anni

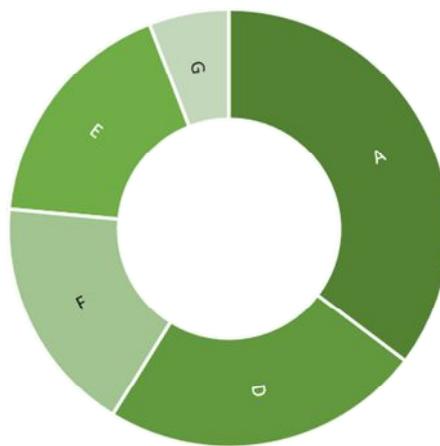


Grafico 8. Perché acquisti online - 18 anni

LEGENDA (grafici 7 e 8):

- A: maggiore ampiezza della scelta
- B: possibilità di confronti tra i siti
- C: maggiore informazione
- D: economicità
- E: rapidità e comodità della consegna a domicilio
- F: disponibilità 24/7
- G: mai acquistato online

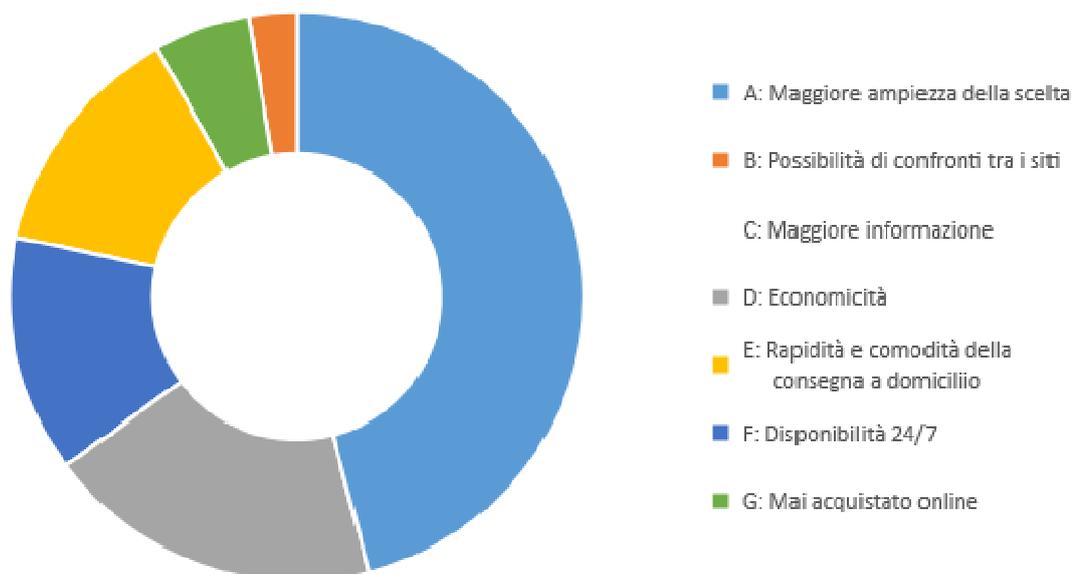


Grafico 9. Perché acquisti online - Gen Z

Invece, le cause dell'acquisto offline si ritrovano principalmente nel fatto di poter vedere e provare i prodotti, esserne certi, ottenerli immediatamente e passare anche un bel momento nello store, *«mi piace stare nei negozi, toccare le cose, vedere come sono realmente»*, *«ho la possibilità di provarlo, perché ho sempre taglie diverse, sono così sicura di quello che sto acquistando e posso portarmelo subito a casa»*, l'ambiente crea un punto a favore soprattutto per alcuni settori *«per i libri perché mi piace tanto l'ambiente e l'atmosfera»*, ad evidenziare come sia importante per i ragazzi l'esperienza vissuta in store fornita dal retailer stesso, pertanto torna ad essere centrale anche la figura degli addetti alla vendita, veri e propri ambasciatori del brand: *«così posso provare il prodotto, vedermelo addosso ed il commesso può aiutarmi, mi sento più a mio agio»*.

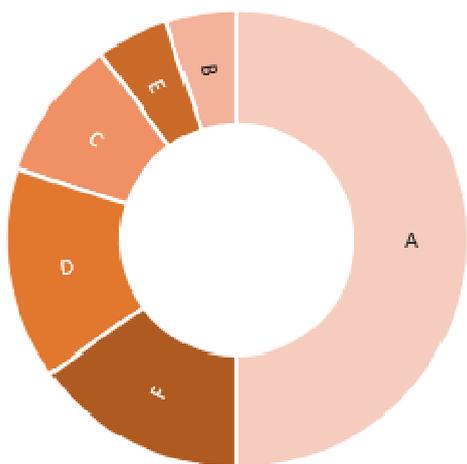


Grafico 10. Perché acquisti offline - 13 anni

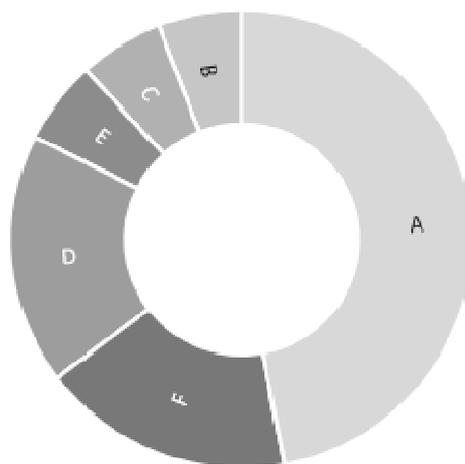


Grafico 11. Perché acquisti offline - 18 anni

LEGENDA (GRAFICI 10 E 11):

- A: possibilità di vedere e provare
- B: consiglio di un addetto alla vendita
- C: atmosfera e ambiente
- D: certezza del prodotto e del pagamento
- E: comodità del punto vendita
- F: ottenimento immediato del prodotto

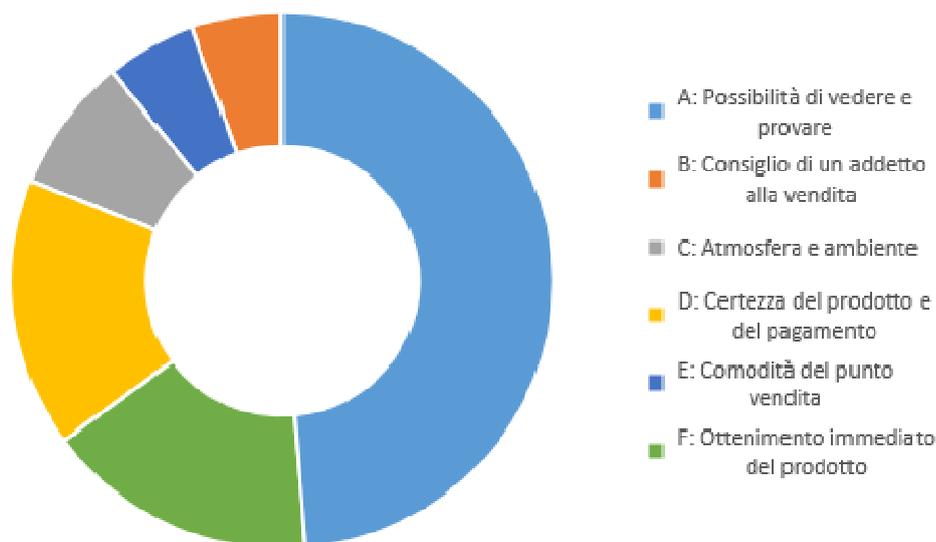


Grafico 12. Perché acquisti offline - Gen Z

Sia nelle motivazioni che conducono all'acquisto online che in quelle dell'offline, non troviamo differenze abissali tra le due età selezionate della Generazione Z; questo denota il trend comune che li accompagna nel processo d'acquisto, favorendo il mercato fisico per la possibilità e le garanzie che offre in termini di sicurezza di pagamento e prodotto e per la soddisfazione di divenire immediatamente proprietari del prodotto acquistato. Mentre prediligono il mercato virtuale per la maggiore facilità di trovare il prodotto ricercato e la reputazione di economicità che si è creato.

Nell'ottica di integrazione dei due mercati con l'obiettivo omni-canale, si è richiesto, nel corso dell'intervista, se sentono la necessità di elementi digitali e tecnologici all'interno degli store fisici.

Si è richiesta una valutazione da 1 a 5 (1 per niente importante e 5 molto importante) sulla presenza del Wi-Fi in store, di un tablet con il quale vedere altri prodotti del catalogo ed ordinarli direttamente in negozio, la possibilità di ottenere uno sconto o una promozione nel caso si effettui un'azione legata al retailer sui social network, la possibilità di ritirare o cambiare in negozio il prodotto acquistato online (click & collect) ed infine per la presenza dei "camerini intelligenti".

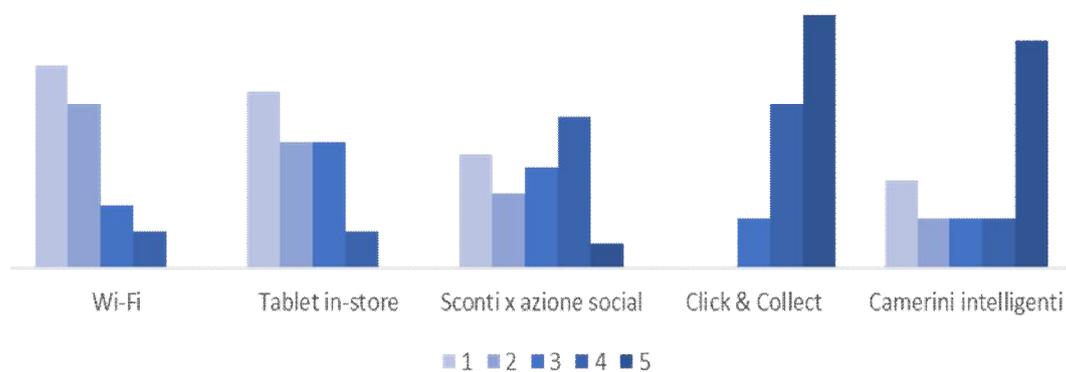


Grafico 13. Importanza elementi digital in-store

Come possiamo evincere dal grafico 13, il campione intervistato si è dimostrato maggiormente interessato alle ultime tecnologie digitali in circolazione, quelle che ancora non hanno provato in prima persona, come nel caso dei camerini intelligenti, nei confronti dei quali si sono espressi in termini positivi ed increduli; anche l'opzione cross-canale di poter scegliere dove comprare, ritirare o cambiare il prodotto acquistato ha suscitato la curiosità dei ragazzi.

Il Wi-Fi, il tablet in-store e le promozioni legate al compimento di azioni social sono invece risultate meno importanti ai loro occhi.

Questa è un'informazione utilissima per i retailers, in quanto ci fa comprendere la voglia di innovazione tecnologica e di integrazione tra i due canali che i giovani ricercano sempre più nella loro esperienza di shopping.

Nei prossimi paragrafi si passa alla parte dell'analisi della generazione Z che ci permetterà di delinearne l'attitudine mentale e comportamentale che presentano.

1.3.3 Relazione con gli altri

Riprendendo il tema affrontato anche dallo studio longitudinale della Fondazione Zancan, si sono poste ai ragazzi domande circa il loro rapporto con i genitori.

Il progetto “Crescere”, in seguito alla quarta annualità, registra un tasso di soddisfazione importante tra i giovani sostenendo che 7 su 10 ricevono dalla famiglia l'aiuto morale ed il sostegno di cui hanno bisogno, similamente il campione osservato dalla nostra indagine si dimostra per l'81% soddisfatto del rapporto che ha con i propri genitori, sottolineando come alcuni di quelli che asseriscono di non avere un buon rapporto siano anche quelli che lo hanno solo con la madre.

Per quanto riguarda il dialogo e la capacità di confrontarsi su qualsiasi argomento la percentuale di soddisfazione diminuisce sia nello studio “Crescere” che nel nostro, registrando nel primo un 57% di persone che sanno di poter parlare dei propri problemi in famiglia ed un 25% incerto, a seconda dell'argomento; nel secondo si evidenzia il 62% di ragazzi che reputano di poter aprirsi e confrontarsi, il 35% a seconda dell'argomento ed un 3% che non riesce a confrontarsi.

Si è voluto indagare su un altro aspetto, che invece il progetto “Crescere” non ha considerato, ovvero l'importanza data dai ragazzi all'opinione dei genitori e l'influenza che subiscono dagli stessi; per il 38% del campione l'opinione dei genitori conta ‘abbastanza’, per il restante 62% invece conta ‘tanto’. Sempre il 38% degli intervistati sostiene che evita di fare o dire qualcosa per paura di deludere il genitore o venire giudicato.

Le stesse domande circa il rapporto con i genitori sono state poste anche per comprendere le loro relazioni di amicizia: con i coetanei il rapporto appare più semplice ed immediato, infatti solo il 2% ammette di non avere un bel rapporto con gli amici e di non riuscire a parlare e confrontarsi su qualsiasi argomento.

Anche per quanto riguarda l'importanza data all'opinione degli amici le cose cambiano rispetto ai genitori, solo il 30% sostiene che conta ‘tanto’, il restante 70% sostiene che conta ‘abbastanza’ ma prima di tutto si fidano di loro stessi, accettano un consiglio ma non basano le loro scelte sugli amici, questo atteggiamento si nota principalmente sul campione femminile di entrambe le età.

«Sinceramente devo decidere io, quindi non mi interessa molto se loro sono d'accordo o meno, diciamo che se sono in disaccordo comunque il parere è sempre ben accetto» - «Quello che ritengo importante per me lo decido io».

Per quanto riguarda le relazioni virtuali notiamo che il trend è in linea con quello dello studio Zancan; nonostante i ragazzi siano sempre più immersi nel mondo dei social network, quasi nessuno ha intrapreso relazioni virtuali e nel caso abbia conosciuto persone online comunque non le reputa importanti nella propria vita. Questo dato sottolinea il bisogno che i giovani hanno di relazioni reali e sincere, non basate su una connessione internet. Questo aspetto differisce dal trend americano evidenziato da alcuni articoli sulla generazione Z, che sostengono come i ragazzi vadano alla ricerca di relazioni virtuali “vi è la percezione che questa generazione debba essere la più contenta perché ha la possibilità di essere continuamente connessa con tutto il mondo, ha così tante informazioni disponibili; ma tutta questa connettività li sta in realtà disconnettendo dalle amicizie vere e dall'opportunità di godersi il mondo insieme.” (Barr C., 2016)⁷.

A confermare l'importanza delle amicizie vere e di rapporti reali vengono in aiuto anche le risposte dei nostri intervistati alla richiesta di descrivere il loro pomeriggio o sera ideale: *«uscire con gli amici oppure fare anche un viaggio insieme, qualcosa che faccia creare un ricordo, comunque stare bene», «andare in bici, perché non ho ancora la moto, stare con gli amici parecchio tempo, poi dedicarmi alle mie passioni e se mi rimane tempo giocare anche ai videogiochi»;* nonostante tra le risposte vi sia una parte importante dedicata alla tv o ai videogiochi, la maggioranza del campione ha affermato che passerebbe il proprio pomeriggio o serata ideale in compagnia dei coetanei svolgendo attività all'aria aperta, facendo sport, andando al cinema o a cena.

1.3.4 Relazione con se stessi

Come spiegato nel primo capitolo durante la descrizione dei tratti distintivi della generazione Z questa è una generazione di individui che hanno a cuore le tematiche ambientali e sociali, lo conferma anche il campione esaminato; infatti il 94% si dichiara pronto a fare azioni che facciano stare meglio una persona da loro conosciuta o meno, mentre il 92% è preoccupato per le sorti dell'ambiente e svolge piccole attività quotidiane

⁷ www.theguardian.com “Who are Generation Z? The latest data on today’s teens” by Caelainn Barr, dicembre 2016.

come la raccolta differenziata o utilizza mezzi pubblici. In particolare, è stato chiesto loro quale sia l'importanza che attribuiscono alle due tematiche in una scala da 1 a 5.

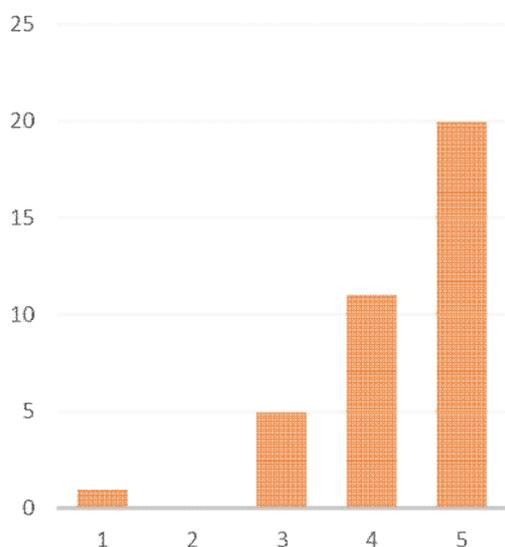


Grafico 14. Importanza solidarietà - Gen Z

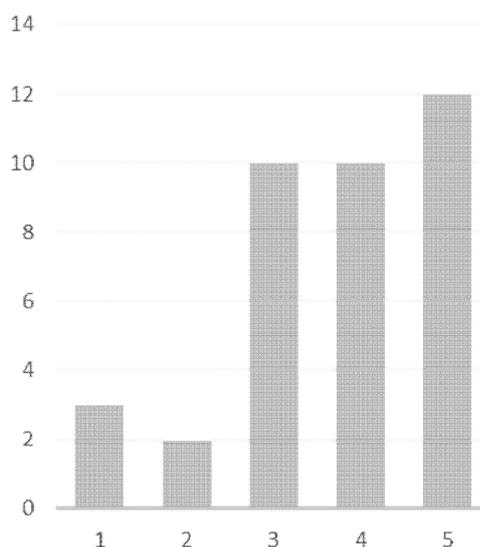


Grafico 15. Importanza ecologismo - Gen Z

Nonostante il campione intervistato sia contenuto, ci fornisce un'idea della portata che hanno queste due tematiche sui giovani, possiamo comprendere dai grafici 14 e 15 che la solidarietà riceve una maggiore attenzione rispetto all'ecologismo nella testa dei nostri intervistati. Alcune delle loro risposte ci confermano anche l'effettiva messa in pratica di quello che dichiarano: *«Ho fatto la colletta alimentare e quest'anno vorrei anche andare ad aiutare alla mensa dei poveri»* - *«Quando avrò l'età adatta, penso 16 anni, vorrei andare negli ospedali per dare una mano alle persone malate».*

Tornando a prendere spunto dallo studio "Crescere" si è passati ad analizzare la percezione di se stessi che i giovani presentano, come suggerisce anche lo studio stesso, con l'aumento dell'età ed in base al sesso di appartenenza la soddisfazione nei confronti della propria persona ed il livello di felicità diminuiscono. Questi dati sono perfettamente comprensibili visto il cambiamento caratteriale e psicologico che colpisce i ragazzi nel passaggio alle scuole superiori che spinge gli adolescenti ad interrogarsi maggiormente e rimettersi in discussione, perdendo alcune certezze che li caratterizzavano da bambini a cui consegue un calo nei livelli di autostima e benessere generale. I risultati ottenuti sono comunque

esattamente in linea con quelli dello studio della Fondazione Zancan che sono coerenti con il cambiamento fisiologico dei ragazzi in questo periodo della loro vita.

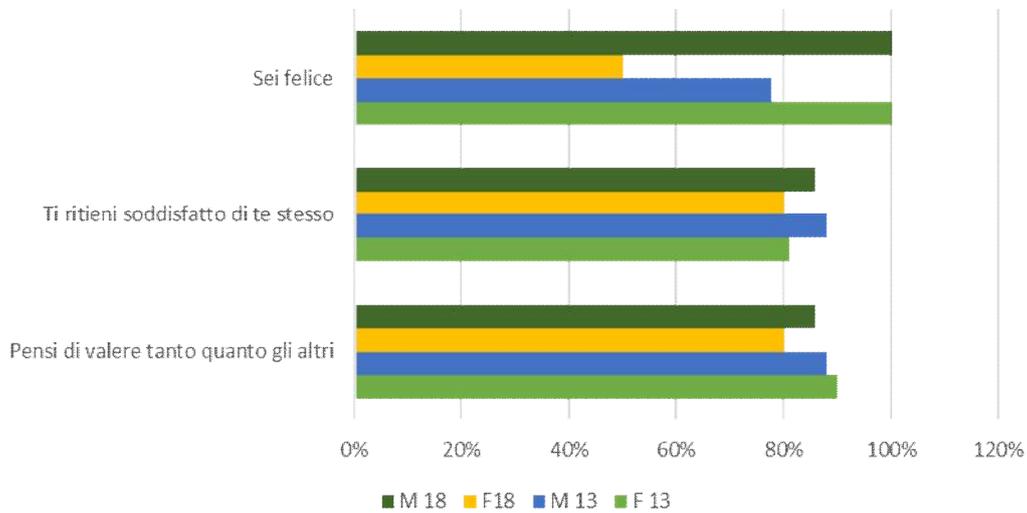


Grafico 16. Percezione di se stessi

I ragazzi sembrano essere, più o meno, tutti unanimi su quali siano gli elementi fondamentali per essere felici, le loro risposte si concentrano sull'importanza dell'amicizia, di una famiglia che ti supporti, del benessere di loro stessi e delle persone a cui vogliono bene. Anche nelle cause della felicità riconfermiamo il bisogno di rapporti reali ed onesti che la generazione Z ricerca in ogni aspetto.



Figura 1. Fonte: http://static.crescerebene.org/media/uploads/BarberoVignola_Risultati.pdf

Scopriamo anche una forte idea dell'importanza della loro persona, sin da giovani sono autonomi e consapevoli delle proprie capacità, in grado di scegliere per se stessi ed avanzare le proprie idee e convinzioni; la consapevolezza della generazione Z la evinciamo dal grafico 17 da cui emerge come, in entrambe le età ed il sesso di appartenenza, la maggioranza degli individui intervistati preferisce fare di testa propria in quanto sentono che sia importante essere se stessi, sostenere le proprie passioni e non farsi inglobare dalla massa. Questo è un elemento fondamentale della generazione Z, rimarca l'unicità di queste persone che in ogni aspetto della loro vita, dal più banale al più complesso, sono capaci di ascoltare i consigli di genitori ed amici, ma poi vogliono decidere con la propria testa.

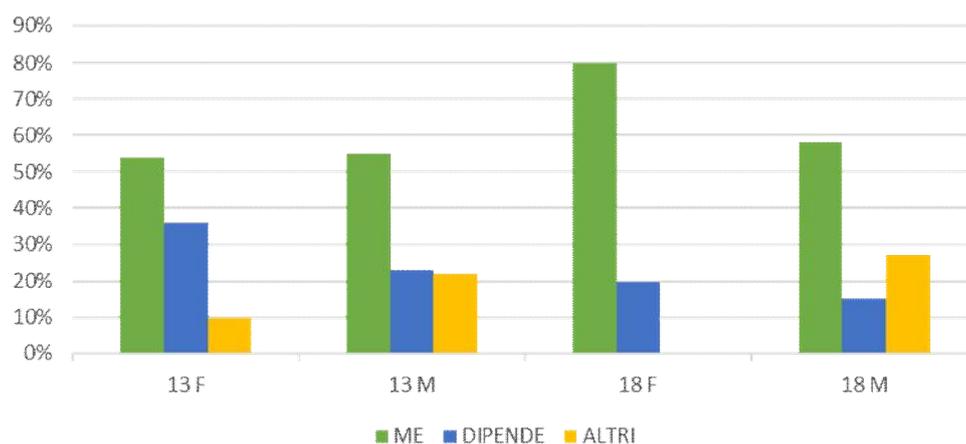


Grafico 17. Segui le decisioni dei coetanei o scegli secondo i tuoi gusti ed interessi?

1.3.5 Relazione con il futuro

Per concludere l'indagine si è cercato di scoprire quale sia tra i ragazzi la visione degli anni a venire, dei cambiamenti che li aspettano e come si avvicinano al futuro.

Sia nel passaggio alle scuole superiori, per i tredicenni, che al mondo del lavoro o dell'università, per i diciottenni, i membri della Generazione Z si prospettano un grande cambiamento in quanto a impegno nelle cose che andranno a fare, sono pronti a fare nuove conoscenze e nuove esperienze da sommare a quelle che già hanno e sperano di mantenere.

Soprattutto si rivelano impazienti di scoprire e provare nuove esperienze che diano loro più indipendenza ed allo stesso tempo più responsabilità.

«Non vedo l'ora di uscire da scuola per andare a lavorare, voglio essere più autonomo, ho proprio voglia di lavorare».

A livello di preoccupazioni verso il futuro, i ragazzi temono lo sbaglio, ovvero hanno paura di fare una scelta di scuola, università o lavoro errata che non segua quello che loro vogliono veramente, pertanto temono di pentirsi delle scelte che fanno quindi tendono a valutare e ponderare ogni decisione attentamente.

«Ho paura di fare qualcosa di cui potrei pentirmi in futuro» - «Magari nel futuro più lontano di non trovare un lavoro» - «Temo di non riuscire a laurearmi in tempo, poi ho paura di non trovare lavoro quindi rimanere disoccupata a casa della mamma a 30 anni, che tristezza».

Se tra i tredicenni vi è la paura di fare errori di valutazione, nei diciottenni si inserisce anche la preoccupazione del mercato del lavoro, il timore di rimanere disoccupati, non riuscire a staccarsi dalla famiglia e divenire effettivamente indipendenti. Il contesto storico e sociale in cui sono cresciuti ha sicuramente influito a creare questi timori dentro le persone, in seguito alla crisi del 2007 e la disoccupazione giovanile dilagante, rimane la preoccupazione degli adolescenti a capire che posto potranno occupare nel mondo.

Possiamo comunque considerarli pronti a costruirsi il proprio futuro il prima possibile, come già dicevamo nei capitoli precedenti, hanno una mentalità imprenditoriale e sin da piccoli ne approfittano sfruttando una loro passione per crearsi un lavoro. Cresciuti con estremo realismo a causa del periodo storico in cui sono nati, scopriamo adolescenti vogliosi di trovare stabilità, economica e sentimentale, la maggioranza dei nostri intervistati vuol avere entro i 30 anni un lavoro soddisfacente ed una famiglia, sposato o convivente, con almeno un figlio.

Questi dati ci sorprendono se pensiamo al trend dei Millennials che invece non si sono mai posti come primo obiettivo la famiglia ed i figli, ma piuttosto l'accumulare esperienze lavorative e di vita prima di fermarsi e "mettere la testa a posto"; è interessantissimo questo cambiamento di rotta preso dalla generazione Z perché offre cambiamenti importanti anche sul mercato: si apre ai retailers una nuova fetta di mercato con le idee ben chiare, con una buona disponibilità economica pronti a costruirsi il proprio posto nel mondo.

CAPITOLO IV

Trend futuri

1.1 Possibili scenari futuri

Per andare incontro alle sempre maggiori richieste della nuova generazione di consumatori il mondo del retail si sta muovendo a grandi passi per trasformare l'ambiente ed il modo di fare shopping implementando metodi innovativi che sorprendano il cliente finale. La combinazione del retail con l'entertainment (intrattenimento) si sta trasformando in vera e propria esperienza creata grazie ad elementi inseriti in store volti ad educare e fidelizzare il consumatore.

I retailers tradizionali stanno evolvendo sempre più incorporando l'offline e l'online in favore di un processo d'acquisto unico, effettuato tramite lo spostamento indistinto tra diversi canali e strumenti. Dalle esperienze fisiche al ruolo della tecnologia in negozio, a processi d'acquisto personalizzati, ad implementazioni del ruolo del mobile: i retailers stanno conducendo la trasformazione del ruolo del retail con mentalità e soluzioni innovative.

La dimensione ludica del consumo appare decisiva per l'individuo contemporaneo, proteso alla ricerca continua di esperienze da vivere coinvolgenti ed entusiasmanti; ecco perché l'attenzione si sposta su leve competitive atte a predisporre un'offerta non solo in termini di beni e servizi, quanto piuttosto di esperienze capaci di trasformare gli atti di consumo in momenti ricreativi e coinvolgenti il consumatore a tutto tondo. Questo dà il via all'elaborazione di nuove performance per i luoghi di consumo (Russo, 2007).

Ci si chiede come sia possibile quindi integrare i canali di vendita per fornire una shopping experience unica, mantenere il negozio fisico in un mondo votato al digitale, quali sono i cambiamenti da attuare per modernizzare e sviluppare uno store che sia al passo coi tempi; è necessario creare store che siano in grado di comunicare direttamente con il consumatore attuando una tematizzazione dei valori aziendali nell'ottica di coinvolgere il cliente stimolandolo dal punto di vista cognitivo, sensoriale ed emotivo, in modo olistico, è necessario puntare sulla specificità e la peculiarità del punto vendita (Mortara, 2007).

Il tentativo di coinvolgere il consumatore, sempre più infedele, critico e selettivo, sta nella costruzione attorno al brand di una realtà immateriale e comunicativa di grande identità, uno stile, una filosofia di vita, un mondo ricco e complesso che ci conduce alla personificazione della marca, che è in grado di darci emozioni, perché dotata di personalità e carattere (Codeluppi, 2001). In quest'ottica di spettacolarizzazione ed intrattenimento affidata al punto vendita non bisogna scordarsi il ruolo fondamentale affidato all'utente finale, ritenuto oggi protagonista del retail stesso, è un *prosumer*, ovvero produttore e consumatore al momento stesso; è infatti necessario coinvolgerlo nella creazione della propria esperienza d'acquisto sfruttando tutti i canali possibili e fornendogli con ognuno di essi un tassello in più che lo conduca all'acquisto del bene desiderato, esattamente come lo voleva lui sin dall'inizio, attraverso la fornitura di informazioni e feedback il consumatore nel retail omni-canale si auto-costruisce il prodotto o servizio che vuole. Come sosteneva Cooper, già nel 1999, si avrà maggiore successo progettando per un singolo individuo piuttosto che in maniera neutra mirando al centro per creare un prodotto che soddisfi il maggiore numero di persone possibili.

Andiamo a delineare quali sono gli sviluppi che i retailers mondiali stanno effettuando per avvicinarsi al volere del consumatore:

- **RETAILTAINMENT**: questa metodologia di retail sta spopolando tra i retailer che vogliono attirare i consumatori negli store fisici, proponendo un'esperienza divertente e coinvolgente che combini la promozione dei prodotti con l'educazione dei consumatori. Il settore maggiormente dedicato al 'retailtainment' è sicuramente quello dello sportswear che è stato capace di sviluppare store fisici in cui il consumatore può testare direttamente i prodotti offerti attraverso campi da basket, tapis roulant ed altri elementi che facciano provare l'esperienza.
- **TECHNOLOGY IN STORE**: non ci si limita più esclusivamente a presentare una più ampia offerta di prodotti tramite tablet o schermi posizionati in store, ma i retailers si stanno concentrando sul passo in più che è necessario effettuare per attrarre il consumatore. I concetti di camerini intelligenti e virtual fitting stanno prendendo piede negli store più innovativi in modo da creare un'unica ed efficiente esperienza d'acquisto.
- **STORE = CASA**: ricerche di mercato confermano come un negozio architettato come se fosse una stanza di un'abitazione, che riflette lo stile rilassato della casa, trasmette al cliente una sensazione di tranquillità, un'atmosfera rilassata che

incoraggia il consumatore a spendere più tempo all'interno dello store per completare la propria ricerca dei prodotti. Altro elemento importante per fare sentire il consumatore a proprio agio è la combinazione nei negozi di esperienze legate al *food*, che permettano un processo di acquisto più calmo, piacevole e sensoriale.

- **PERSONALIZZAZIONE:** la sfida del retail digitale è legata allo studio di metodi innovativi che permettano ai consumatori di ridurre i propri sforzi durante la ricerca sul sito; infatti molto spesso, a causa dell'esagerata varietà di prodotti disponibili, il consumatore si confonde durante il suo viaggio di ricerca ed abbandona l'acquisto. È fondamentale per i retailers evitare questo comportamento, per fare ciò può sfruttare i Big Data che raccolgono le informazioni storiche di quel determinato cliente per proporgli direttamente una selezione di beni che potrebbero interessargli, fornendo quindi un'esperienza personalizzata che ottimizzi la ricerca stessa del consumatore e lo fidelizzi.
- **MOBILE:** il vero collegamento tra online e offline è ricoperto dal mobile e dalle app in esso contenute; vista la crescente importanza e diffusione degli smartphone a livello globale, è necessario per i retailers considerarli un vantaggio per loro ed essere in grado di sfruttare al meglio le possibilità offerte. Il mobile ora svolge funzioni di pagamento tramite i portafogli digitali come Apple Pay e Samsung Pay, che vediamo adottati in misura sempre maggiore dai consumatori, i retailers devono velocemente adattarsi ai nuovi modelli di pagamento digitale ed individuare le vie per sfruttare al meglio le opportunità offerte dal mobile. Non è solo un nuovo metodo per effettuare transazioni, ma svolge anche funzioni di brand-building attraverso la corretta implementazione ed utilizzo delle app, coinvolgendo il consumatore attraverso una connessione diretta e continua, sfruttando il vantaggio fornito dal mobile, ovvero la maggiore frequenza con la quale il consumatore si rapporta con il proprio smartphone.
- **GUIDESHOP:** l'ingresso dei player digitali nel mondo offline ha creato una nuova modalità di store fisico, ovvero negozi che mostrino, facciano provare e testare i propri prodotti, in un ambiente che rispecchi i valori del marchio, che forniscano un servizio di qualità che aumenti la brand awareness tramite l'esperienza vissuta. Definiti showroom o guideshop, sono luoghi fisici in cui il consumatore si immerge nella realtà del brand e solo in un secondo momento procede ad effettuare l'acquisto in store attraverso supporti digitali che permettono di terminare

l'esperienza d'acquisto sul canale online, ma solo in seguito alla prova fisica, questo innovativo store permette di unificare il canale online e offline nel migliore dei modi.

In ogni momento del contatto con il consumatore finale, il retailer deve avere implementato e studiato al meglio l'esperienza omni-canale che si propone di offrire, armonizzando gli elementi fondamentali per fornire una customer experience ottimale: interattività, originalità, connettività, imprevedibilità ed affidabilità.

1.2 Intervista a Stefano Notturmo: criticità e prospettive di sviluppo

Si illustrano in questo paragrafo le principali evidenze scaturite dall'intervista effettuata a Stefano Notturmo, CEO e fondatore di Olojin, agenzia di marketing e loyalty con sede a Conegliano (TV). Si è voluto includere in questo elaborato di tesi l'intervento di Notturmo in quanto, grazie alle sue esperienze con clienti retail come IKEA, Famila, PamPanorama, Old Wild West ed altri, ci aiutasse a comprendere qual è l'evoluzione del retail italiano, quali le sue prospettive e punti critici.

Durante l'intervista si sono affrontati diversi argomenti per ottenere una visione pratica del movimento del mondo retail in ogni suo aspetto, dall'ideazione all'implementazione delle nuove strategie di vendita.

Procediamo ora con l'intervista vera e propria.

D: Come valuti la situazione del mondo del retail offline e online ad oggi in Italia, ferma o in via di sviluppo? Vi sono alcuni casi promettenti per il futuro?

R: Vedo alcuni comparti del retail molto attivi ed altri meno, possiamo affermare che tutto il mondo del retail legato al food sta vivendo una nuova primavera, sta andando molto bene, invece altri settori hanno un po' accusato il colpo e si stanno rialzando pian piano adottando attività di marketing volte a fidelizzare e ingaggiare il consumatore, che si era perso in questi mesi di recessione.

Verso il futuro vi sono alcuni settori che si stanno strutturando per dematerializzare sempre più il negozio fisico, mi riferisco maggiormente ad esempio al settore bancario: abbiamo incontrato molte banche che intendono ridurre il numero di filiali per assomigliare sempre di più a quello che oggi in Italia è il modello di banca online che funziona meglio, ovvero quello di Banca Mediolanum, tenendo ben presente che quest'ultima è una banca che si rivolge solo ai privati, al contrario delle altre banche fisiche che si rivolgono principalmente alle aziende.

Rimane comunque interessante il fatto che vi siano dei settori merceologici che hanno cercato di dematerializzare ma senza grandi risultati, conseguenza di questo è il fatto che chi è nato online, ora si sta muovendo verso il retail offline, pertanto stanno nascendo dei negozi fisici da progetti che erano partiti puramente online.

Questo denota che una certa tipologia di consumatore usa l'online in alcuni ambiti, però apprezza ancora il fatto di poter vedere il prodotto fisico, poterlo provare, indossare o testare in prima persona.

D: Per quanto riguarda i metodi per riuscire a raggiungere l'integrazione totale tra online e offline, quali sono, secondo la tua opinione, le tecnologie e gli strumenti digitali che si possono sfruttare al meglio?

R: In Italia abbiamo un problema oggettivo che si chiama "banda", il nostro paese è stretto, lungo e fatto di montagne pertanto ci ritroviamo tutt'oggi con intere zone industriali che non sono servite da un segnale di banda adeguato, è inevitabile quindi che ci siano dei problemi oggettivi nel nostro paese.

Nonostante sia partita ora la corsa alla licenza del 5G ci si scontra inevitabilmente con il fatto che cablature di reti nuove, a parte Fastweb che ha investito molto negli anni, non sono state sviluppate. Quindi prima di tutto bisogna fare i conti con questo, fornendo soluzioni pratiche ed economicamente sostenibili a quelle aziende che si vogliono adattare ai tempi. In ragione di questo, parlare di Wi-Fi pubblico, parlare di omni-canalità in quello che può essere il mondo del retail, calato in un centro commerciale piuttosto che una via nel centro di Milano, significa avere, non solo il segnale mobile per il cliente finale, che

ormai è totalmente incorporato allo smartphone, ma avere anche una capienza e una capacità di assorbimento da parte del retailer per gestire il dato.

Mettiamoci nei panni di un retailer che vuole interagire con il proprio cliente tramite la somministrazione di un survey, di un filmato oppure fargli scaricare un coupon: una volta che raccoglie l'informazione dal sistema cassa deve trasmetterla in formato compresso ad un server con intervalli regolari in modo da poterla analizzare ed è qui che entrano in gioco tutte le dinamiche di IT, per non parlar di sicurezza e di reti dati, che spesso nel nostro paese sono a macchia di leopardo. Quindi un marketing manager di una catena di retail dall'abbigliamento al food, deve tenere presente che i suoi negozi sparsi sul territorio, a parità di sistemi cassa forniti, possono avere performance diverse, dovute al fatto che in quel posto ci sia o meno una certa qualità di segnale.

Ad oggi, di strumenti per l'omni-canalità ce ne sono diversi, uno tra tutti la realtà virtuale, ma ci si scontra comunque in costi importanti, perché, nonostante esistano soluzioni a basso costo per sviluppare la VR, troviamo però costi ancora molto alti per implementare il contenuto funzionale alla stessa.

Un esempio che posso fare è quello del proximity marketing: io posso dotare i miei negozi di dispositivi come i beacon, posso creare un'app mobile che abbia al suo interno questa tecnologia e che attivi la fotocamera per fare accadere alcuni scenari differenti nei vari reparti del mio negozio, però, l'animazione 3D che si deve visualizzare nel dispositivo del cliente ha ancora dei costi importanti, come ha ancora dei costi ingenti la produzione di filmati. Pertanto, siccome le aziende devono già sostenere alte spese per quello che è il mercato del lavoro ed il sostenimento dell'azienda, purtroppo, il budget che rimane per questa attività è ancora molto misurato quindi non permette alle aziende di sperimentare e di adottare soluzioni rapidamente come il mercato si aspetterebbe.

D: Sul piano dei Big Data e delle soluzioni a back-end, vi è adozione da parte delle aziende italiane? Qual è la situazione attuale?

R: Se sul piano dei server e della sicurezza ammetto che negli ultimi cinque anni si sono fatti degli ottimi progressi, su quello dei Big Data, quello che si è trascurato, per effetto se vogliamo anche di questa contrazione del mercato, è la cultura in azienda degli stessi.

È sempre stato patrimonio del reparto IT costruire i dati e dare loro un senso, negli ultimi 3 anni ho incontrato sempre più nelle aziende figure preposte a leggere questi dati e interpretarli per poi “scaricarli a terra”, ovvero si raccoglie il numero di quanti uomini e donne accedono al mio sito, che cosa guardano, ecc., ed in seguito si passa all’analisi dei dati raccolti andando ad interpretarli per tracciarne dei gruppi, in modo da mandare newsletter, creare campagne personalizzate che abbiano un senso, che si convertano in acquisti.

Attualmente sul mercato esistono soluzioni molto articolate e complesse che le grandi aziende hanno la forza muscolare per poter adottare, però quello che ho rilevato è che non sempre vengono utilizzate come ci si aspetta; spesso si rischia di acquistare una macchina più grande di quello che realmente serve, bisogna anche considerare che i tempi di implementazione ed adozione di questi sistemi sono 12-24 mesi, quindi non è una cosa che si fa in tempo breve, nel frattempo il mercato avanza molto più velocemente. È necessario quindi valutare cosa si vuole fare con i Big Data e quali sono le effettive capacità aziendali, vi sono sul mercato anche soluzioni più “entry level” ma che permettono di instillare la cultura del dato in azienda.

In conclusione, oggi il Big Data lo abbiamo sotto il naso tutti i giorni, ma non ho ancora trovato figure loyalty preparate ad usarlo, non perché non lo siano in termini di competenze, ma perché l’azienda non è matura per farlo. Ad esempio, se prendiamo il mondo retail del food, abbiamo delle realtà commerciali che hanno una parte di negozi a gestione diretta ed un’altra in franchising, in questi scenari di gestione così diversificata il dato non viene sempre raccolto in maniera ottimale e di conseguenza spesso non viene utilizzato coerentemente da ogni punto vendita perché magari quel negoziante non lo reputa funzionale al suo tipo di clientela.

D: Parlando di mobile, pensi che ci sia una spinta all'eliminazione del computer in favore di quest'ultimo? Credi che il mondo del retail sfrutti questa tecnologia come dovrebbe?

R: Oggi è più della metà la parte mobile, è un crescendo, credo che la grande inversione la si avrà con l'abbassamento di certi costi come può essere l'acquisto di uno smartphone, piuttosto che l'implementazione di alcune tecnologie.

Ti faccio un esempio pratico che ci capita spesso: nei concorsi a premio nel mondo del retail arriva spesso la richiesta di poter fornire la prova di acquisto, ovvero per erogarti un *rewarding* devo poter acquisire lo scontrino; oggi la maggior parte dei possessori di smartphone ci mette un attimo a scattare una foto allo scontrino, il problema sorge nel momento in cui devo fare avere quella foto al possessore del brand: o sincronizzo il mio smartphone con il computer desktop e quindi ottengo un file jpeg da uploadare, oppure, da mobile, a meno che io non abbia fornito al mio cliente finale un' app, non posso uploadare la foto di uno scontrino su un sito, anche se è responsivo.

Quindi si aprono mille domande, il cliente ci chiede se ha senso che lui investa in un' app solo per raccogliere i dati dello scontrino, non è tanto per il costo dell' app ma piuttosto il capire quanti effettivamente si metteranno a scaricare l'app per fornirgli uno scontrino; quindi ci si interroga sulle funzioni che dovrebbe avere quell'app oltre all'acquisizione dello scontrino, perdendosi in mille rivoli, perché in conclusione non è da sostenere solo il costo di realizzazione dell'app, ma vi conseguono anche tutte le attività ad essa connesse per mantenerla installata all'interno dello smartphone del cliente finale e dare un significato al fatto di averla scaricata.

Pertanto, il canale mobile sta crescendo perché ovviamente la maggior parte dei consumatori effettua da smartphone alcune attività legate al processo d'acquisto come consultare dove recarsi a mangiare, fare la comparativa direttamente in store, scaricare i coupon, mostrare lo smartphone in cassa per avere la fidelity card, ecc., e queste sono ormai abitudini acquisite sia dai brand che dai consumatori. Il passaggio in più è un compromesso che deve avvenire nel mercato stesso, se con il 5G, come dicono, i contratti delle SIM non saranno più basati sui gigabyte consumati, allora forse questo potrebbe spingere le aziende ad investire di più nel mobile, sempre tenendo conto degli strumenti

che vi sono a disposizione e dei costi da sostenere che verranno inevitabilmente riversati nel listino prezzi dei prodotti.

D: Spostandoci a parlare della parte loyalty, in relazione alla Generazione Z, come si può fare per fidelizzarli visto che sono persone piuttosto “infedeli” che si muovono a seconda della convenienza di prezzo, della qualità del marchio e sono difficilmente sorprendibili? Vi è un movimento verso questi giovani da parte delle aziende italiane?

R: Le aziende italiane non vi hanno ancora pensato perché il problema in Italia è che questi giovani non hanno grande potere di acquisto, abbiamo uno scenario di disoccupazione forte, oggi per trovare un target che possa spendere come si aspetta un brand, dobbiamo arrivare ai 35 anni. Io che ne ho 44 mi sento giovane, però bisogna capire che se per giovane intendiamo da quando cominciano ad avere uno smartphone, oggi lo hanno a 10 anni, ma non hanno potere di acquisto, non lo hanno nemmeno a 18 o 20 anni, pertanto posso in qualche maniera andare ad educare il mio consumatore di domani, ma se il mercato del lavoro non permette loro di avere un potere di acquisto è difficile che le aziende italiane ne facciano un focus importante.

Per fare un paio di esempi, un'azienda come Tiger, che nel comparto dei giovani è il più gettonato, non deve fare troppi sforzi per attrarre i giovani, ne deve fare molti di più un'azienda come Old Wild West, perché deve puntare molto sullo strumento dell'e-couponing e sulla profilazione in maniera tale da potersi gestire le marginalità che ha nel menu indirizzando una giusta promo verso il target giovane, pur sapendo che non ha il potere di spesa che ha il trentacinquenne.

D: I Social media, presenti nella quasi totalità delle aziende, servono ai fini dell'acquisto o sono esclusivamente un modo per creare brand awareness?

R: In questi anni ho visto una transumanza di aziende andare nei social media, anche giustificatamente, però non con una chiave di lettura lungimirante, ossia si aprono ai social media perché il consumatore è lì, sottoponendosi ad un investimento costante nella gestione e nella promozione degli stessi, dovendoli gestire con risorse interne o esterne che producano contenuti ed analizzino i dati, investendo nella promozione per accrescere gli iscritti che ho nei canali social attivati; poi nel concreto la conversione dai social network, non avendo io aziende che mi danno visibilità, non la posso stimare, sicuramente sono un ottimo strumento che innesca il passaparola virale, a volte, secondo me un po' abusato.

Quello che sto notando dai due big player coinvolti, quindi da una parte il proprietario del social media, in questo caso Facebook, dall'altra il proprietario della fanpage, l'azienda, si sta cercando di andare verso la via della qualità: due giorni fa (14 gennaio 2018, ndr) Facebook ha modificato il proprio algoritmo di selezione dei contenuti, privilegiando i contenuti degli amici rispetto a quelli delle aziende, poiché Facebook stava ormai diventando un mercato del bestiame, dove io trovavo più annunci pubblicitari rispetto ai contenuti dei miei amici. Dall'altra parte le aziende stanno cercando di ottimizzare la qualità ed il numero di contenuti postati cercando di innescare la conversazione con il cliente. Quindi, bisogna aspettare e vedere come saranno gli sviluppi, questo è un settore dove si naviga molto "a vista", io, se fossi il direttore marketing di un'azienda, guarderei il social network come una piazza per fare ingaggio ma cercherei di studiarci una exit-strategy per trasferire i consumatori e conoscerli in un luogo proprietario dove io posso governare, non solo i contenuti, ma anche le regole con cui mostrarli; purtroppo anche questa noto che è una cultura che si deve inserire nelle aziende poco per volta.

D: Vista la preferenza che la generazione Z ha per i piccoli influencer, persone comuni, secondo te l'influencer marketing è in aumento? Sarà un fenomeno duraturo nel lungo periodo? Come fare per sfruttarlo al meglio?

R: Credo che nel medio periodo l'influencer è una figura che continuerà ad esistere e a crescere, non escludo che diventerà sempre di più una professione, pertanto è una persona che deve avere delle caratteristiche molto precise: deve saper scrivere, deve saper fotografare, deve intendersi di nuove tecnologie, di promozione di se stesso, non è una figura a cui basta avere una buona conoscenza di un solo settore.

Sono dei piccoli imprenditori a tutti gli effetti, le aziende li richiedono, anche noi li sfruttiamo tanto e per fare questo abbiamo messo a punto negli anni dei sistemi di valutazione degli influencer, per capire a mo' di colloquio di assunzione se la persona che abbiamo dall'altra parte del computer è ciò che serve a noi, dividendoli tra influencer junior e senior a seconda dell'ampiezza del loro pubblico.

Vi sono casi di aziende che si affezionano a questi influencer e li vogliono sfruttare in negozio, riprendendo la domanda dello store fisico, soprattutto nel settore food, ad esempio avere un influencer bravissimo a cucinare e poterlo ospitare nei negozi per eventi ad hoc dopo che per un anno l'ho fatto conoscere ai miei clienti, è sicuramente una strategia vincente.

D: Sostenibilità sociale ed ambientale, Corporate Social Responsibility: anche in Italia ci si sta muovendo o è un processo lento?

R: Anche in Italia vi è un tentativo di movimento, però è un'attività zavorrata dal sistema contributivo a cui sono sottoposte le aziende. Purtroppo, noi non siamo ancora maturi dal punto di vista giuridico per fare CSR nel migliore dei modi.

Per parlare veramente di sostenibilità vi è la necessità di ritrovarsi in un tavolo decisionale che in qualche maniera cerchi di risolvere tutti i passaggi burocratici per evitare di arrivare

ad erogare finanziamenti avendo però emanato leggi che non curano tutti gli aspetti concernenti quella determinata attività, che dietro ai vantaggi promulgati non si celino aspetti ingannevoli o che rendano impraticabile quella che si presentava come un'opportunità di sviluppo ecosostenibile; per ora non vi sono legislazioni in Italia che veramente avvantaggino chi si impegna a lavorare in maniera sostenibile.

Un altro esempio che posso farti è il caso delle aziende B Corp (aziende for profit che perseguono anche un altro obiettivo: avere un impatto positivo sulle persone, l'ambiente e le comunità in cui operano, ndr), aziende virtuose, ma che prevede costi insostenibili per un'azienda in Italia che opera nel settore in cui opera Olojin. Vi sono alcuni casi B Corp in Italia nel settore industriale, ma nel mondo dei servizi ad oggi non è economicamente sostenibile.

D: La vera e propria omni-canalità esiste o esisterà nel breve periodo in Italia?

R: Assolutamente sì, si sta già lavorando per ottenerla, il tema è come governarla nel tempo. Se parliamo ad esempio di IKEA, pensiamo ad una azienda unica, non a tutti i fornitori e collaboratori che stanno dietro al brand, per sviluppare l'omni-canalità dobbiamo tenere presente tutti gli appalti diversi dell'azienda, con date di inizio e di fine dei contratti, il direttore marketing funge da direttore d'orchestra, cercando di dare una linea grafica comune a tutti questi soggetti andando però spesso a scontrarsi con mille variabili. Pertanto, quello che trovo su Facebook magari non lo trovo sul sito nello stesso tempo, oppure quello che mi dice l'agenzia che cura il customer care non è la stessa cosa che mi dice quello che gestisce Facebook. In conclusione, è un processo sicuramente in atto e sarà sempre più necessario, però non è breve il percorso che attende le aziende, è molto più breve quello che si aspettano i consumatori.

1.3 Considerazioni

Come conseguenza dell'intervista illustrata nel paragrafo precedente, ci si è domandati quali siano le mosse necessarie da effettuare per adattarsi al consumatore con gusti e preferenze sempre più in movimento. Il passo che le aziende, i retailers, stanno effettuando, chi più chi

meno, è volto allo sconvolgimento del paradigma tradizionale di commercio; tale cambio presuppone il fornire nuovi fondamenti, nuovi valori, nuovi assunti e nuovi metodi, le conoscenze pregresse devono fungere da base per uno sviluppo fino ad ora inconcepibile, chi non riuscirà ad adattarsi ed a svilupparsi in questo senso verrà schiacciato ed eliminato dal mercato; infatti, è facile che le aziende incorrano in “trappole mentali”, a causa di loro pregiudizi, non riconoscendo i cambiamenti del mercato stesso e quindi evitando di mettersi in discussione (Gummesson, 2006).

Quella che appare la situazione italiana, dall'intervento di Notturmo, è una situazione di passaggio nella quale, la novità, l'innovazione ed il cambio di paradigma, non sono ancora completamente arrivati, ma allo stesso tempo, la vecchia scuola di pensiero appare sempre più inadeguata per rispondere alle richieste del mercato; pertanto ci ritroviamo in un momento di transizione in cui, sul mercato stesso, dal singolo consumatore, all'azienda, allo Stato, devono avvenire dei compromessi che permettano di ottenere vantaggi, non uno a discapito dell'altro, ma piuttosto uno in favore dell'altro, vi è la necessità di creare un ambiente di cooperazione generale che favorisca l'implementazione di nuove strategie e tecniche di retail e marketing che permettano l'avanzamento dell'economia stessa.

Dall'incontro con Notturmo si è appreso come giungere ad una situazione di omni-canalità sia possibile ed anche le aziende italiane si stiano muovendo in quella direzione, nonostante ciò, le difficoltà e criticità da affrontare per gli addetti ai lavori non sono poche, dai costi di gestione delle nuove tecnologie, all'assunzione o formazione di persone adeguate per le nuove posizioni lavorative createsi, al ripensamento ed adattamento del punto vendita singolo, o di una catena di store, in ottica digitale ed omni-canale, alla revisione ed integrazione della logistica e delle varie funzioni aziendali, interne o esterne all'azienda.

CONCLUSIONI

Lo studio condotto ha voluto mettere in evidenza l'importanza dell'analisi psicologica e comportamentale dei consumatori più giovani, la Generazione Z, grazie alle informazioni raccolte su di loro le aziende ottengono un buon punto di partenza per la comprensione di questo determinato target e lo sviluppo di strategie di retail adatte per attirarli e fidelizzarli.

Il muro che divide il canale online da quello offline sta sempre più scomparendo, diviene importante per i retailers adattarsi ai tempi e sviluppare strategie di vendita integrate in ottica omni-canale, servendosi di ogni canale per aumentare la brand awareness e trasmettere il proprio DNA aziendale. Inoltre, le aziende devono essere capaci di fornire al cliente moderno i mezzi per effettuare il proprio processo di ricerca ed acquisto in maniera continua e coerente attraverso ogni canale: dallo store fisico, al sito aziendale, ai social network ed al customer care, la celebre *boundless shopping experience*.

Gli altri elementi fondamentali nel retail del futuro emersi da questo elaborato sono l'esperienza e la personalizzazione, entrambi fattori molto ricercati ed apprezzati dalla generazione Z; è necessario però che il retailer tenga presente che entrambi questi elementi devono essere allineati e coerenti con i valori e l'immagine aziendale, infatti non gioverebbe coinvolgere il consumatore in un'attività o in un ambiente che non rispecchi il messaggio che il retailer vuole trasmettere.

Esattamente per lo stesso motivo, seppur sia al giorno d'oggi importante integrare la tecnologia in store in ottica omni-canale, come sostiene Notturmo stesso, è necessario che l'azienda sia matura per farlo, non è sufficiente acquistare e dotare i propri negozi o le proprie funzioni aziendali di innovazioni digitali e tecnologiche se alla base non si è pronti a livello aziendale per sfruttarle al meglio; è pertanto preferibile immergersi in questo rinnovamento poco per volta, acquistando esperienza, con il tempo si giungerà all'integrazione totale.

Nonostante la continua crescita dell'e-commerce, i dati ci comunicano come i consumatori della generazione Z siano tutt'oggi maggiormente attirati dal negozio fisico per i loro acquisti, pertanto si può abbandonare l'idea che il canale online divorerà l'offline, i consumatori infatti subiscono ancora il fascino dello store fisico, della possibilità di vedere,

provare ed assicurarsi loro stessi del prodotto e, non in ultimo, dell'importanza della sicurezza del pagamento, in quanto i giovani risultano molto insicuri a fornire le proprie credenziali su internet per paura di truffe.

Sapere che il consumatore giovane predilige l'acquisto nel canale offline non deve far rilassare i retailers fisici, anzi deve spronarli a migliorare la propria posizione attraverso l'integrazione della tecnologia e la creazione di esperienze fruibili in-store, elementi che spingeranno i consumatori a visitare i propri punti vendita ed affezionarsi.

Questo è stato compreso dai retailer nati nel mondo online che per adattarsi alla volontà del mercato stanno mettendo in pratica strategie di retail per aprirsi anche ai negozi fisici integrandoli con i loro canali online già avviati.

Nell'ottica di retail come esperienza, seguendo le indicazioni di Evert Gummesson, ci chiediamo pertanto quale sia oggi la funzione delle famose 4P del marketing mix tradizionale, se tutto è esperienza e relazione tra il retailer ed il consumatore finale, quale diviene il ruolo del prezzo, del prodotto, della promozione e della distribuzione? Sicuramente, non possiamo dimenticare l'importanza del marketing mix, ma dobbiamo fonderlo con le necessità del mercato moderno, stressando sull'interazione e sulle relazioni tra le persone, considerandole appunto essere umani, non solo Big Data ai quali rifilare prodotti e servizi.

Tornare ad "umanizzare" la persona combacia con la necessità di personalizzazione che richiedono i consumatori e le conseguenti attività di marketing messe in atto dalle aziende; in aggiunta alle innovazioni tecnologiche che si inseriscono nella vita di tutti i giorni, lo sconvolgimento dello status quo che stanno promuovendo i membri della generazione Z attraverso i loro comportamenti è significativo se pensiamo al periodo in cui sono nati: anni di instabilità politica, economica e sociale. La mentalità dei ragazzi è sempre più imperniata sul sentimento di volere cambiare il sistema esistente, si sentono responsabili ed in dovere di migliorare la propria situazione e quella delle generazioni future, questa è la motivazione che li sprona a sfidare, mettere in discussione e chiedere maggiore trasparenza ed innovazione alle aziende ed ai retailers stessi.

Nell'ambito del mercato italiano, notiamo una mancanza di attenzione nei confronti della generazione Z, un vuoto causato dal fatto che le aziende italiane considerano i giovani terreno poco fertile vista la loro misurata disponibilità economica. Questo non appare del tutto vero, infatti, come dimostrato in questo elaborato, i ragazzi hanno un portafoglio interessante, che sommato all'enorme influenza che hanno nei confronti delle decisioni di acquisto dei loro genitori e degli adulti in generale, ne crea un target molto attraente per i retailer italiani.

Infatti, in ottica di capacità di connettere diverse generazioni attraverso la propria strategia aziendale, è fondamentale considerare che gli adulti dei nostri tempi, tendono ad assomigliare maggiormente ai più piccoli rispetto a quello che accadeva decenni fa, nel senso che vi è la volontà da parte loro di non crescere ed invecchiare mai, ricercando esperienze ed assumendo comportamenti ed attitudini spesso associate ai più giovani.

Non in ultimo, il target giovane sarà la popolazione che in una decina di anni diverrà la protagonista assoluta del mercato mondiale, pertanto iniziare a comprenderli sin da quando sono piccoli, tracciandone trend comuni, diviene uno strumento utilissimo ai fini della buona riuscita delle azioni di retail e marketing, presenti e future.

Il panorama del retail mondiale sta progredendo ad alta velocità, il mercato della domanda spinge per l'ottenimento di servizi sempre più convenienti, interessanti ed omni-canali, i retailers dal canto loro, si stanno adattando globalmente sfruttando le innovazioni per migliorare la customer experience aggiungendo valore e significato al processo d'acquisto del consumatore finale.

BIBLIOGRAFIA

- Barbero Vignola, G., Canali, C., Eynart, M., & Vecchiato, T. (2016). *Cos'è importante per essere felici: la parola ai ragazzi*. Fondazione Zancan. Disponibile da <http://www.crescerebene.org>
- Castaldo, S. (2005). *Retailing & innovazione*. Milano: EGEA.
- Cheung, J., Glass, S., McCarty, D., & Wong, C. (2017). *Uniquely Generation Z*. IBM Corporation. Disponibile da <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/uniquelygenz/>
- Cogliati, E., Andreetta, E., Ferriani, M., & Meardi, G. (2017). *Total Retail 2017*. PWC. Disponibile da <https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/total-retail-2017/assets/docs/total-retail-2017.pdf>
- Dennis, C., Fenech, T., & Merrilees, B. (2006). *E-retailing*. London: Routledge.
- Di Fraia, G., & Conti, L. (2015). *Social media marketing*. Milano: Hoepli.
- Donnell, L., Hutchinson, K., & Reid, A. (2012). Fashion retailing in the new economy: the case of SMEs. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 40(12), 906-919.
- Ferraresi, M., Parmiggiani, P., & Cattaneo, A. (2007). *L'esperienza degli spazi di consumo*. Milano: F. Angeli.
- Groß, M. (2014). Exploring the acceptance of technology for mobile shopping: an empirical investigation among Smartphone users. *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 25(3), 215-235.
- Gummesson, E. (2010). *Marketing relazionale*. Milano: Hoepli.
- Howe, N., Strauss, W., & Matson, R. (2000). *Millennials rising: the next great generation*. New York: Vintage Books.

- Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 562-583.
- *Innovation That Drives Growth in the Omnichannel Environment*. (2017). Disponibile da <https://www.iriworldwide.com/IRI/media/2017-IRI-InnovationOmniChannel.pdf>
- Insley, V., & Nunan, D. (2014). Gamification and the online retail experience. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 42(5), 340-351.
- Kissane, B. (2017). *New concepts in fashion retailing*. Euromonitor International. Disponibile da http://go.euromonitor.com/EV-WE2017-WWD-Retail-2020_Register-for-Report.html?utm_campaign=EV-WE2017-WWD-Retail-2020&utm_medium=Blog&utm_source=Blog
- Kotler, P., Armstrong, G., & Scott, W. (2010). *Principi di marketing*. [Milano]: Pearson Paravia Bruno Mondadori.
- Lambin, J., Galvagno, M., & Tesser, E. (2012). *Market-driven management*. Milano: McGraw-Hill.
- Lindström, M., Peppers, D., & Rogers, M. (2002). *Clicks, bricks & brands*. London: Kogan Page.
- LSAY. (2011). *Active, Balanced, and Happy: These young Americans are not bowling alone*. Disponibile da http://lsay.org/GenX_Rept_Iss1.pdf
- Luceri, B., & Latusi, S. (2016). The cross-shopping behaviour: patterns of store format mobility in the apparel sector. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 44(1), 89-104.
- Merriman, M. (2018). *What if the next big disruptor isn't a what but a who ?*. Ernst & Young. Disponibile da [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/\\$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers/$FILE/EY-rise-of-gen-znew-challenge-for-retailers.pdf)

- Molla-Descals, A., Frascuet, M., Ruiz-Molina, M., & Navarro-Sanchez, E. (2014). Determinants of website traffic: the case of European fashion apparel retailers. *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 24(4), 411-430.
- Pellegrini, L., & Zanderighi, L. (2013). *Il sistema distributivo italiano*. Bologna: Il mulino.
- Radin, S. (2017). *The essential 10: Gen Z apps*. WGSN. Disponibile da https://www.wgsn.com/content/board_viewer/#/76165/page/1
- Ritch, E. (2015). Consumers interpreting sustainability: moving beyond food to fashion. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 43(12), 1162-1181.
- Taylor, E. (2016). Mobile payment technologies in retail: a review of potential benefits and risks. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 44(2), 159-177.
- *The first generation of the twenty-first century*. (2014). Disponibile da <https://static1.squarespace.com/static/56d7388222482e1e2c87c683/t/56e0cdc2cf80a14684670194/1457573327672/MagidPluralistGenerationWhitepaper.pdf>
- Van den Bergh, J., & Behrer, M. (2016). *How cool brands stay hot*. London [etc.]: KoganPage.
- Van Den Bergh, J., & Pallini, K. (2017). *frAGILE: is NextGen marketing more chemistry than science?*. Insites Consulting. Disponibile da <http://www.insites-consulting.com/paper/fragile/>
- Voropanova, E. (2015). Conceptualizing smart shopping with a smartphone: implications of the use of mobile devices for shopping productivity and value. *The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research*, 25(5), 529-550.
- *What's new in retail: emerging global concepts 2017*. (2017). Disponibile da http://go.euromonitor.com/WP-171205-RET_New-Concepts_DownloadPage.html?utm_campaign=WP-171205-RET_New%20Concepts&utm_medium=Blog&utm_source=Blog&utm_content=&utm_term

- *Z: The Next Generation of Retail.* (2016). Disponibile da <http://www.retailperceptions.com/2016/07/the-next-generation-of-retail/>

SITOGRAFIA

- Ama.org
- Amazon.com
- Blog.thestorefront.com
- Brandjam.it
- Businessinsider.com
- Crescerebene.org
- Forbes.com
- Focus.it
- Hrcadvisory.com
- Insites-consulting.com
- Theguardian.com
- Time.com
- Tsw.it
- Usatoday.com