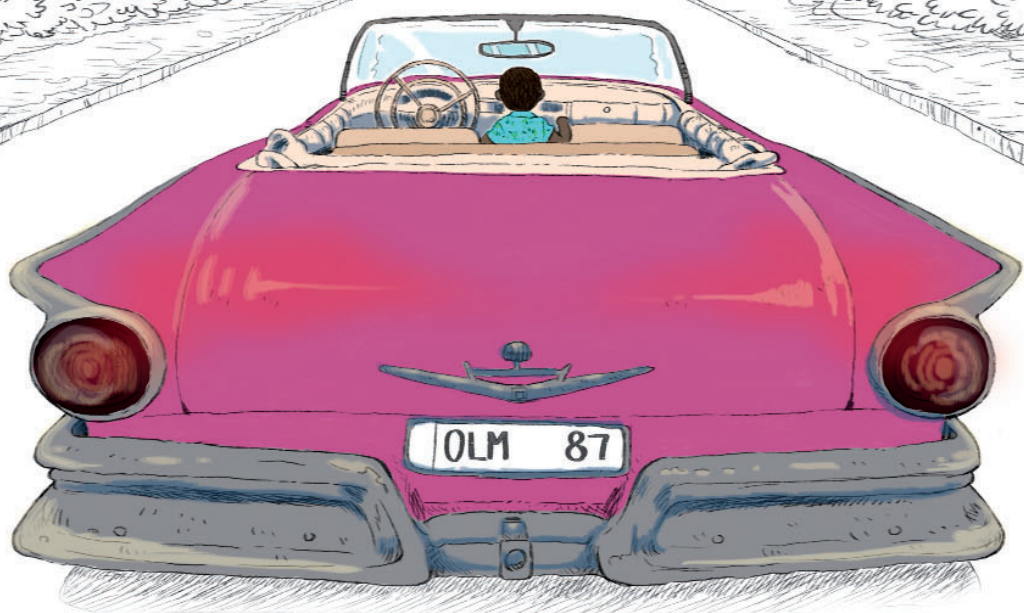


Oihan Lobato

Rodeo Drive

Nuove tendenze nel Luxury Retail



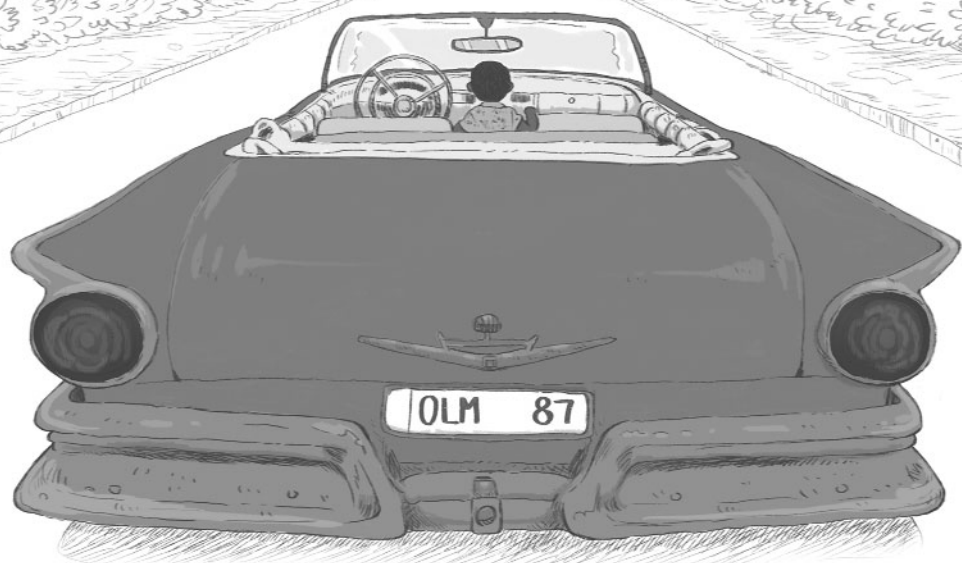
FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Oihan Lobato

Rodeo Drive

Nuove tendenze nel Luxury Retail



FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Valentina Coda.

1a edizione. Copyright © 2020 by FrancoAngeli srl, Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Ai miei genitori Rosa e Clemente per il loro ascolto ed esempio
da seguire nella vita.

A mia sorella Nael, per il suo affetto nonostante la distanza.

A Edoardo ed Eddie, per avermi stimolato a scrivere questo libro.

Ad Astrid, Lucio, Vincenzo e Giulio per avermi trasmesso
la passione per il Retail.

A Massimo e Guido, per avermi dato l'esempio di credere in sé stessi
e sfidare i propri limiti.

Ai miei amici, per la loro presenza.

Indice

Introduzione – Nuove prospettive nel retail	pag.	11
1. Retail e pandemia: nuovi scenari e sfide post Covid-19	»	15
1. Nuove tendenze nel retail post Covid-19	»	16
1.1. Chinesation	»	17
1.2. Neonazionalismo ed etica	»	18
1.3. Slow fashion e sostenibilità	»	19
1.4. Diversity & inclusion	»	20
1.5. Comunicazione digitale	»	21
2. Evoluzione del comportamento del cliente	»	22
2.1. Spending	»	23
2.2. Nuovo minimalismo	»	24
2.3. Accelerated Digital Shopping	»	25
2.4. Clienteling 2.0	»	26
3. Nuove sfide in negozio	»	29
3.1. Focus sul <i>conversion rate</i>	»	29
3.2. Misure di sicurezza e sanificazione degli spazi	»	30
3.3. Overstock delle collezioni	»	30
3.4. Diminuzione del potere di acquisto	»	31
3.5. Occasioni d'uso: homewear e sportswear	»	31
3.6. Integrazione servizi omnichannel	»	32
4. <i>New emotions</i>	»	32
4.1. Emozioni post Covid-19	»	33
4.2. Client experience post Covid-19	»	35
CASE STUDY – Post Covid-19	»	37

2. Client experience: un nuovo teatro dei sogni	pag.	39
1. Experience	»	40
2. Brand experience	»	41
ACTIVITY 1 – Brand experience	»	44
ACTIVITY 2 – Brand experience	»	44
3. Client understanding	»	45
ACTIVITY 3 – Customer persona	»	47
4. Storyselling	»	48
5. Omnichannel ed esperienze digitali	»	49
5.1. Phygital experience	»	51
5.2. Virtual showroom	»	53
5.3. Virtual tour	»	54
5.4. Digital Fashion week	»	54
CASE STUDY – Client experience	»	56
3. No client no party	»	57
1. CRM vs clienteling	»	57
ACTIVITY 1 – CRM	»	59
2. Client segmentation	»	60
3. The new online client	»	61
4. Millennial identikit	»	62
ACTIVITY 2 – Millennial	»	64
4.1. Chinese millennial	»	65
5. Evoluzione del cliente luxury	»	66
CASE STUDY – Client segmentation	»	68
4. Training? Yes please	»	69
1. Impatto del training	»	69
2. Flow formativo	»	72
2.1. Fasi del flow formativo	»	74
ACTIVITY 1 – Role-play design	»	78
3. Training delivery	»	79
4. Training follow-up	»	80
CASE STUDY – Training	»	81
5. KPIs evolution: dai numeri alla performance	»	83
1. KPIs analysis	»	83
2. Retail KPI e client journey	»	84
CASE STUDY – KPI	»	86

3. <i>Behaviour analysis</i>	pag. 86
CASE STUDY – KPI 1	» 90
CASE STUDY – KPI 2	» 91
6. Retail coaching: un navigatore GPS per guidare le persone verso l'obiettivo	» 93
1. Retail coaching	» 93
ACTIVITY 1 – Grow	» 96
2. Strumenti del coach	» 97
2.1. Ascolto attivo	» 97
ACTIVITY 2 – Ascolto attivo	» 98
2.2. Domande esplorative	» 99
ACTIVITY 3 – Domande esplorative	» 100
2.3. Formulazione di obiettivi	» 100
2.4. Feedback	» 101
3. Il cubo di Rubik del coaching	» 102
CASE STUDY – Cubo di Rubik 1	» 105
CASE STUDY – Cubo di Rubik 2	» 106
Conclusioni	» 107
Glossario	» 109
Bibliografia	» 115

Introduzione

Nuove prospettive nel retail

Los Angeles, The Standard Hotel, ore 08:30 del mattino. Suona la sveglia. Mi preparo, faccio colazione e scendo di corsa alla hall dove mi aspetta un Uber che mi porta a Rodeo Drive con Santa Monica Boulevard. Saluto il driver e mi incammino. Ammiro con stupore le palme esotiche della via che mi ricordano un viaggio recente in Medio Oriente e sono stupito dalle bellezze delle varie vetrine che suscitano in me un sentimento di piacere ed eleganza.

Entro in boutique e sono accolto dalla direttrice che mi riceve con un sorriso e uno sguardo caloroso.

Ore 09:45. Charlotte, la store manager, con voce determinata e tono deciso inizia il suo “Morning brief” come di consueto.

Ore 10:00. Apriamo il negozio. Inizio la mia sessione di coaching sul floor con lo staff.

Ore 11:00. Si conclude la prima vendita del valore di 30.000 dollari. Si preannuncia una bella giornata per il business...

Questo libro è rivolto a tutte quelle persone che lavorano nel mondo del retail come ad esempio direttori di boutique, venditori, specialisti del CRM, formatori, retail manager, buyer, visual merchandiser, e anche a tutte quelle persone che sentono curiosità per questo mondo così affascinante, dinamico e in costante evoluzione.

Il futuro è qui e ora, è presente. Allo stesso modo anche i nostri clienti sono qui e adesso stanno entrando in una delle nostre boutiques alla ricerca di un sogno, di un regalo speciale, di un’attenzione per sé stessi, di un momento unico da dedicare ad una persona importante.

Il fashion retail è in costante evoluzione, specialmente adesso nell'era dell'omnicanalità e del post Covid-19. I clienti hanno sempre più il bisogno di vivere esperienze d'acquisto ibride, direttamente in boutique o attraverso un click dal divano di casa.

In questo contesto così mutevole, da un lato è importante garantire ai nostri clienti delle esperienze emozionali ed immersive che coinvolgano i nostri 5 sensi in negozio. Dall'altro, è importante garantire lo stesso livello di servizio e di esclusività anche da remoto, mentre il cliente si trova nel confort della propria abitazione o mentre sorseggia un Daiquiri nel suo bar preferito nella spiaggia di Copacabana.

Creatività, intrattenimento, divertimento sono la base per costruire esperienze retail significative, in cui il fascino delle collezioni si sposi con la curiosità dei nostri clienti sempre più golosi.

Come sostengono C. Heath e D. Heath (2017), possiamo creare relazioni sempre più significative con i nostri clienti attraverso i cosiddetti "*peak moments*" (momenti di picco).

I nostri clienti sono abituati a vedere boutique molto simili, prodotti di brand diversi ma con lo stesso DNA, venditori che pensano a finalizzare lo scontrino e non ad approfondire una conoscenza autentica con i loro clienti.

È possibile immaginare una realtà retail più evoluta e maggiormente orientata al cliente attraverso il design di momenti indimenticabili, i cosiddetti Peak Moments, che sono ideati per elevare la brand experience e favorire relazioni umane tra clienti e venditori nel lungo termine.

Ad esempio, c'è un hotel a Los Angeles chiamato Magic Castle Hotel, che è tra i più votati su Tripadvisor nonostante non abbia dei servizi così attraenti.

Qual è il suo segreto?

Se sarete ospiti presso questo hotel, potrete usufruire di alcuni servizi pazzeschi quali gelato a bordo piscina su richiesta mentre i vostri figli si divertono in acqua, spettacoli teatrali live all'accoglienza, lavanderia gratuita 24 ore su 24, e altri ancora.

Questo hotel si differenzia da altri per offrire ai suoi ospiti delle esperienze *wow* che eccedono le aspettative di chiunque.

Secondo B.J. Pine (2019) e J.H. Gilmore (2019) stiamo vivendo nell'economia dell'esperienza, secondo la quale le aziende retail stanno puntando sempre di più sull'offrire ai loro clienti delle esperienze significative, piuttosto che offrire solamente dei prodotti da acquistare.

Vi siete mai chiesti come mai un normale caffè espresso abbia un prezzo diverso se lo prendete al bancone di un bar, da Starbucks o in piazza San Marco a Venezia?

Perché i clienti sono disposti a pagare lo stesso prodotto a prezzi notevolmente diversi, quando è consumato in un diverso scenario?

Il mondo del fashion retail è un palcoscenico studiato nel dettaglio, come in un'opera teatrale in cui nulla è lasciato al caso, bensì studiato nei minimi particolari.

La scelta degli attori paragonata alla scelta dello staff delle nostre boutique. La scelta dei costumi come la scelta dell'allestimento dei prodotti nei vari reparti. La voce dei protagonisti e i tempi paragonati alla storia della collezione per creare desiderio ed engagement con l'audience in teatro o con clienti in boutique.

Come afferma M. Alvarez (2017), i soli prodotti non fanno più la differenza. La *customer experience*, intesa come l'insieme dei momenti di interazione dei clienti con il nostro brand, sta acquisendo sempre più valore.

Lo scopo di questo libro è quello di fare un viaggio di scoperta delle nuove tendenze nel mondo del retail, con un particolare focus sull'evoluzione delle abitudini del cliente nel periodo post covid-19, il ruolo chiave che riveste la formazione degli store, la *client experience*, il CRM e il *clienteling*, gli indicatori di prestazione e il retail coaching.

In concreto, nel capitolo 1 analizzeremo in che modo la crisi pandemica ha avuto un impatto nel retail e soprattutto sul comportamento del consumatore e le nuove occasioni d'uso che si sono create, le sfide che i negozi stanno affrontando per far fronte al post emergenza sanitaria, la *client experience* 2.0 in cui le emozioni hanno un ruolo fondamentale.

Approfondiremo meglio nel capitolo 2 come poter creare delle *customer experience* magiche, partendo da un cocktail di ingredienti fondamentali nel retail.

Cocktail mix: Intrattenimento, Estetica, Educazione, Escapismo.

Nel capitolo 3 analizzeremo come poter creare delle strategie di fidelizzazione dei clienti più efficaci mediante il CRM e il *clienteling* con un particolare focus sulla generazione dei Millennials e sull'evoluzione del nuovo cliente nel lusso.

Nel capitolo 4 affronteremo il tema della formazione retail partendo da come condurre un'analisi dei bisogni formativi degli store fino ad arrivare a come misurare l'impatto di un training sul business.

Nel capitolo 5 tratteremo come analizzare in modo oggettivo gli indicatori di prestazione (KPI) per migliorare la performance di un negozio.

Nel capitolo 6 esploreremo il retail coaching come strumento di accompagnamento dello staff verso i risultati desiderati.

In ogni capitolo si susseguiranno dei casi studio e delle attività pratiche per favorire l'apprendimento e renderlo facilmente applicabile alla realtà di negozio.

Benvenuti a Rodeo Drive.

Retail e pandemia: nuovi scenari e sfide post Covid-19

L'emergenza sanitaria che ha colpito in primis la Cina e a seguire il resto del mondo ha condizionato il modo con cui guardiamo la realtà e ribaltato le nostre priorità e valori.

Il distanziamento sociale forzato e le restrizioni imposte dai governi hanno creato come conseguenza un forte bisogno di umanità e legame tra le persone.

Lo stato di quarantena ha spinto le persone a modificare le proprie abitudini e stili di vita, e ha trasformato il senso che ogni persona dà alla sua abitazione.

La casa è diventato uno spazio di convivenza, di riposo, di studio, di lavoro e divertimento.

Il telelavoro ha preso il sopravvento e molte persone si sono trovate a dover svolgere le proprie mansioni lavorative in una nuova modalità digitale, lo smart working.

Anche il mondo del retail ha reagito proattivamente a questa crisi chiudendo i negozi per preservare la salute dei clienti e dei propri dipendenti, fermando la produzione delle collezioni per produrre materiale medico per gli operatori sanitari e inviando messaggi positivi a tutta la popolazione sui vari canali di comunicazione social.

In questo capitolo andremo ad esplorare in che modo la crisi sanitaria ha avuto un impatto nel mondo del retail e sul consumatore, dando risposta alle seguenti domande:

Quali sono le sfide che il retail dovrà affrontare a seguito della pandemia Covid-19?

In che modo si sta evolvendo il comportamento di acquisto del cliente?

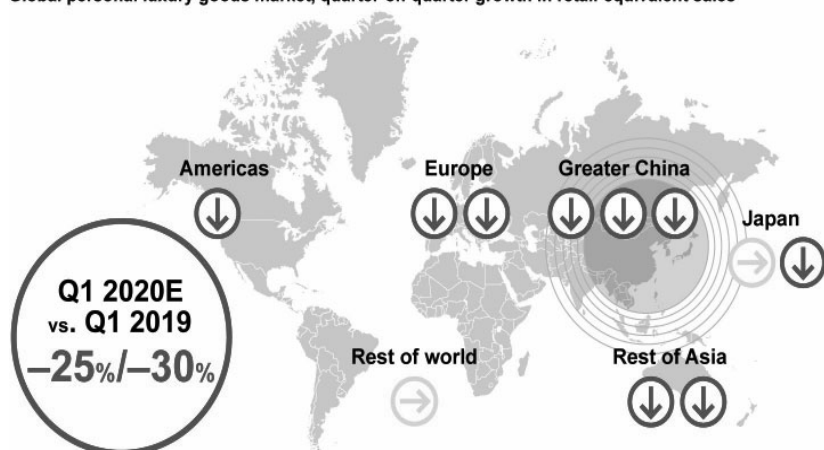
Quali sono le nuove tendenze e occasioni d'uso che si stanno creando nel mondo della moda?

Come è cambiata l'esperienza in boutique e quali sono le nuove emozioni che il cliente vuole provare quando visita un punto vendita?

1. Nuove tendenze nel retail post Covid-19

La seguente analisi condotta da Bain & Company¹ e rilasciata il 7 maggio 2020, mostra come durante il primo trimestre del 2020 il mercato dei beni di lusso abbia subito una contrazione del 25-30% a livello mondiale.

Global personal luxury goods market, quarter-on-quarter growth in retail-equivalent sales



Source: Bain & Company analysis

A seguito della crisi causata dal Coronavirus, i retailer si stanno affacciando a nuovi scenari che condizioneranno le dinamiche e i modelli di business finora utilizzati.

L'agilità dei retailer nell'adattarsi a questa nuova fase, conosciuta ormai come *new normal*, sarà essenziale per rimanere competitivi e avere successo in questo momento di incertezza e ambiguità del mercato.

Quali sono i nuovi trend che si stanno creando nel nuovo panorama internazionale post Covid-19?

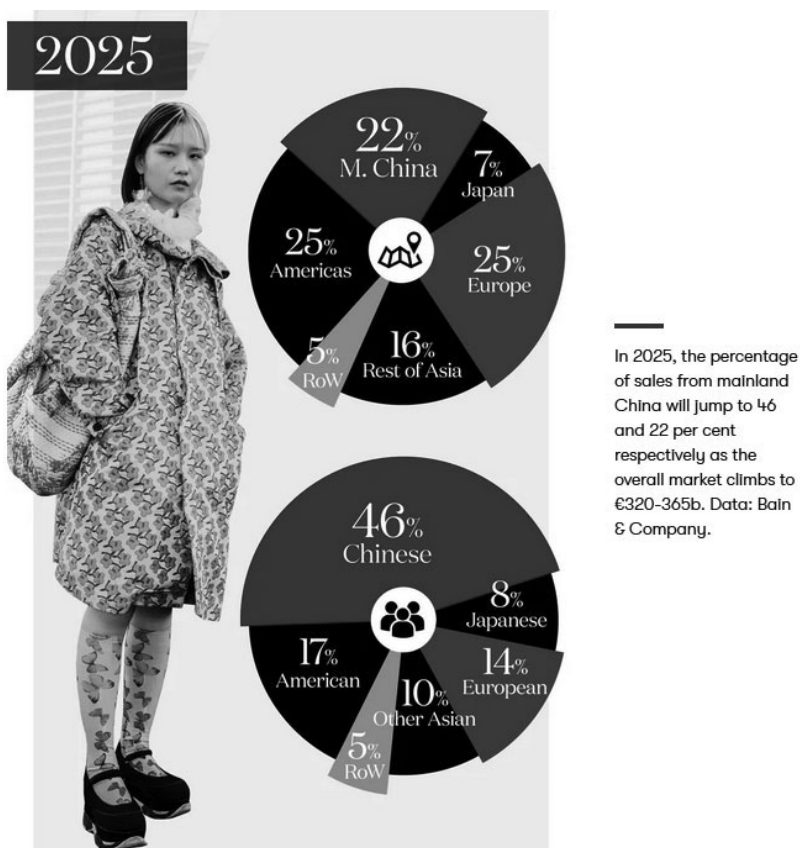
1. <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2020/spring-luxury-report/>

1.1. Chinesation

Le restrizioni imposte sul traffico aereo hanno cambiato le carte in tavola del turismo internazionale.

In particolare, il turista cinese che acquistava beni di lusso al di fuori della Cina nel periodo precedente al Covid-19, è adesso costretto a fare acquisti nel proprio paese almeno fino al prossimo Capodanno Cinese che si terrà nel mese di febbraio 2021.

Come conseguenza, questo restringimento aereo sta causando un effetto importante di ripresa del mercato cinese a scapito di altre economie come quella europea e americana molto dipendenti dal cliente asiatico.



Fonte: <https://www.voguebusiness.com/consumers/chinese-consumers-luxury-purchases->

Secondo uno studio condotto da Vogue Business, nel 2018 il 30% delle transazioni nel mondo del lusso venivano effettuate da un cliente asiatico e in prospettiva nel 2025 rappresenterà un 46%.

Inoltre, considerando che i prezzi dei beni di lusso acquistati in Cina si stanno equiparando ai prezzi dei beni di lusso acquistati all'estero, si stima che una gran parte degli acquisti di lusso futuri avvengano in Cina e non più in Europa o negli Stati Uniti.

Questo effetto di aggiustamento dei prezzi tra la Cina e il resto dei mercati creerà un forte scompenso con l'economia europea e americana e un arricchimento dell'economia asiatica.

In definitiva, il cliente cinese abituato a viaggiare all'estero e comprare una borsa di Gucci a Parigi o un abito di Armani a Milano, inizierà a fare gli stessi acquisti all'interno del loro paese visitando le stesse boutique a Shenzhen o Shanghai.

1.2. Neonazionalismo ed etica

La limitazione del traffico aereo ha inoltre creato dei seri problemi nella catena di distribuzione dei prodotti, bloccando gli import-export tra i vari paesi e accelerando la preferenza dei clienti verso l'acquisto di prodotti locali.

La pandemia ha inoltre portato con sé un innalzamento dei nazionalismi e dei valori locali.

In Italia, ad esempio, abbiamo assistito a varie iniziative volte ad innalzare l'orgoglio per la propria nazione e abbracciare i valori delle proprie radici.

Ad esempio, il tenore Andrea Bocelli ha tenuto un concerto in piazza Duomo a Milano seguito da milioni di telespettatori su streaming.

Zucchero Fornaciari ha tenuto un concerto in pianoforte in piazza San Marco a Venezia.

Dolce&Gabbana, Giorgio Armani, Prada, Gucci, Valentino hanno pubblicato nei loro account Instagram bandiere del tricolore con l'obiettivo di trasmettere positività e orgoglio nei momenti più ardui della pandemia e ricordare le proprie origini.

Anche altri paesi come gli Emirati Arabi Uniti hanno sostenuto l'Italia e i suoi valori colorando il Burj Khalifa di Dubai con il tricolore italiano durante una notte intera.

Il Made in Italy ha subito una forte accelerata e i brand del lusso italiani ne hanno colto fin da subito una grande opportunità.

C'è stato un forte *shift* da quello che i brand promuovono in termini di prodotto verso quelli che sono i valori rappresentativi e personifi-

cati dal brand stesso. In altre parole, l'etica del brand ha acquistato un maggior peso del prodotto.

Lo stilista e imprenditore Giorgio Armani ha ad esempio deciso di fermare la produzione della collezione invernale per produrre materiale medico-sanitario in supporto ai medici e operatori sanitari degli ospedali.

Il suo messaggio di cura, umanità, attenzione e sostegno verso tutta la comunità afflitta dal virus ha avuto un impatto significativo a livello di immagine di brand.

Inoltre, le varie donazioni effettuate da varie case di moda italiane e straniere hanno altresì contribuito al messaggio di solidarietà e supporto della comunità locale, rafforzando così anche i valori dei brand stessi.

Azioni di charity e beneficenza sono state condotte da vari fashion retailer in supporto delle comunità locali.

1.3. Slow fashion e sostenibilità

Il mondo del fashion ha un suo codice genetico caratteristico associato alla velocità, al forte cambiamento, ad una costante evoluzione e, talvolta, anche allo spreco.

A seguito della pandemia c'è stato il bisogno di rallentare questo ritmo talvolta frenetico e dare vita ad un nuovo lusso più lento ed eco-sostenibile.

Anche i clienti hanno esternalizzato questo forte bisogno di una moda che sia sostenibile, inclusiva e rispettosa sia dell'ambiente ma anche delle dinamiche sociali che si sono generate a seguito della crisi sanitaria.

Seguendo questa linea, Giorgio Armani ha espresso il suo dissenso verso una moda fatta di sprechi, viaggi, sfilate e collezioni in cui gli eccessi prendono il sopravvento.

Ha invitato la comunità fashion a riflettere sull'importanza di creare meno collezioni, con meno volumi, e capi che siano più durevoli nel tempo e rispettosi dell'ambiente e delle vere necessità stagionali dei clienti.

Serve un *break* con il passato e con la stagionalità delle collezioni.

Anche Alessandro Michele, direttore creativo di Gucci, ha espresso il suo desiderio di abbandonare le etichette legate alle varie collezioni