

Dipartimento di Impresa  
e Management

Cattedra di Marketing

# Dal Punto Vendita ai Social: L'Esperienza di Acquisto della Generazione Z nel Nuovo Ecosistema Retail.

---

Prof. Michele Costabile

RELATORE

---

Gabriele Novellis. 279211

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

*Alla  
mia famiglia.*

# INDICE:

CAPITOLO 1: NEW GENERATION-Z AND RETAIL.....	6
INTRODUZIONE:.....	6
1.1 RETAIL, UN SIGNIFICATO IN EVOLUZIONE: .....	6
1.2 DIFFERENZE GENERAZIONALI NEI COMPORTAMENTI DI CONSUMO: GENERAZIONI A CONFRONTO.....	7
1.2.1 I TRATTI DISTINTIVI DI UNA NUOVA GENERAZIONE: LA GENERAZIONE Z.....	10
1.2.2 CARATTERISTICHE PRINCIPALI DELLA GEN Z E CONFRONTI RISPETTO ALLE ALTRE GENERAZIONI: .....	11
1.2.3 IL MONDO DEL RETAIL .....	22
1.2.4 LA TRASFORMAZIONE DEL PUNTO VENDITA: DAL FISICO AL DIGITALE.....	23
1.3 CUSTOMER EXPERIENCE 4.0: IL VALORE DELLA COSTUMER EXPERIENCE PER LA GENERAZIONE Z.....	26
1.3.1 ONLINE VS OFFLINE DOVE ACQUISTA LA GENERAZIONE Z.....	26
1.3.2 L'EVOLUZIONE DELLA COSTUMER EXPERIENCE: .....	28
1.3.3 ELEMENTI RILEVANTI DELLA COSTUMER EXPERIENCE PER LA GEN Z: .....	30
CAPITOLO 2: STRATEGIE E TATTICHE DI MARKETING PER CONQUISTARE LA GENERAZIONE Z: “L’EVOLUZIONE DEI BRAND E DEI RETAILER NEL MERCATO CONTEMPORANEO”. .....	33
2.1 INTRODUZIONE ALLE TENDENZE DI CONSUMO. ....	33
2.1.1 DIGITALE E REALE, UN’UNICA ESPERIENZA: IL RETAIL SECONDO LA GEN Z.....	34
2.1.2 SOCIAL FIRST, CUSTOMER ALWAYS: LA NUOVA REGOLA DEL GIOCO PER IL RETAIL.....	34
2.2 SOCIAL INFLUENCER MARKETING.....	36
2.2.1 QUANDO L’INFLUENZA DIVENTA STRATEGIA: ESEMPI DI MARKETING CON I CREATOR: .....	38
2.2.2 QUANDO L’INFLUENCER MARKETING NON FUNZIONA, ERRORI E LEZIONI APPRESE:.....	43
2.2.3 I SOCIAL MEDIA LIVE MARKETING.....	45
2.2.4 SOCIAL MEDIA GAMING.....	47
2.3 SOCIAL MEDIA A CONFRONTO: “DOVE CONVIENE NELLA REALTÀ ATTUARE LE PROPRIE STRATEGIE DI SOCIAL MARKETING DI INFLUENCER MARKETING SOCIAL MEDIA LIVE MARKETING”: .....	49
2.3.1 INSTAGRAM.....	50
2.3.2 TIK TOK.....	52
2.3.3 FACEBOOK.....	54
2.3.4 TWITCH.....	55
2.3.5 TWITCH: IL NUOVO TERRENO DI GIOCO PER IL MARKETING DEI BRAND. ....	56
CAPITOLO 3: ANALISI DEL CASO LEGO: RETAIL FISICO ED ESPERIENZE PER CONQUISTARE LA GEN Z.....	59
3.1 INTRODUZIONE AL BRAND LEGO. ....	59
3.2 L’IMPORTANZA STRATEGICA DEI NEGOZI FISICI NEL CONTESTO POST-PANDEMICO.....	60
3.3 IL PROGETTO “LEGO DREAM CRAZIER DATE” A NEW YORK: UN’ESPERIENZA IMMERSIVA PER LA GEN Z. .....	63
3.4 LEGO VS. ALTRI BRAND DI GIOCATTOLI: IL VALORE DI RETAIL FISICO E COINVOLGIMENTO GEN Z.....	66
3.5 UNO SGUARDO ALL’EUROPA E ALL’ITALIA: SUCCESSO E ADATTABILITÀ DELLA STRATEGIA LEGO.....	68
CONCLUSIONI:.....	70
BIBLIOGRAFIA: .....	71



# **Capitolo 1: New generation-z and retail.**

## **Introduzione:**

Negli ultimi anni il mondo del Retail e delle modalità di acquisto ha subito una vera e propria rivoluzione, guidata dall'innovazione tecnologica e dai cambiamenti nelle abitudini di consumo. Al centro di questa trasformazione troviamo la Generazione Z, quella dei nativi digitali, che sta ridefinendo il modo in cui i brand si relazionano con il pubblico, le strategie di vendita e la stessa esperienza d'acquisto. Questa tesi si propone di analizzare il Retail in continua evoluzione, mettendo in luce le sfide e le opportunità che emergono dal confronto tra generazioni diverse e dal passaggio dal negozio fisico all'e-commerce. Partendo dalle basi, esplorando il concetto stesso di Retail e il suo significato nel tempo, fino ad arrivare al cuore della ricerca: il comportamento della Generazione Z nei confronti dei diversi canali distributivi, il loro approccio all'acquisto e l'importanza della customer experience. Analizzerò quindi come questa generazione si muove tra negozi fisici e digitali, quali sono i fattori che influenzano le loro decisioni d'acquisto e in che modo i brand stanno cercando di conquistarli con strategie mirate. Mi concentrerò sui nuovi trends e sulle evoluzioni recenti del concetto di costumer experience e su come questa sia diventata un elemento cruciale per il successo di qualsiasi retailer. La velocità di consegna, la personalizzazione del servizio, la presenza sui social media e la coerenza tra valori aziendali e azioni concrete sono tutti aspetti fondamentali per attrarre e fidelizzare i giovani consumatori. Ma la vera domanda è: i brand stanno davvero riuscendo a adattarsi alle esigenze della Generazione Z? Attraverso dati, ricerche e casi concreti, questa tesi vuole offrire una panoramica completa di come sta cambiando il mondo del Retail e di quali saranno le strategie vincenti per il futuro.

## **1.1 Retail, un significato in evoluzione.**

La parola Retail (in italiano “vendita al dettaglio”) deriva dal francese “retailer”, ritagliare in piccoli pezzi (una lunga pezza di tessuto, eccessiva per le esigenze di consumo dei singoli). L’origine etimologica del termine ci aiuta a ricordare il processo di creazione di valore che è al centro dell’attività economica di distribuzione al dettaglio: assicurare utilità di spazio e di tempo al consumatore finale interessato ad avere la giusta

quantità di prodotto-servizio “dove vuole” e “quando vuole”. Negli ultimi dieci anni, il significato di Retail si è evoluto in una logica più digitale: il Retail sta vivendo un periodo di grandi trasformazioni spinte dall’innovazione tecnologica, dall’evoluzione nei modelli socioculturali e dalla crisi dei consumi nei Paesi occidentali. Scopo di questa guida è proprio quello di fare luce all’interno di questi cambiamenti per capire quali sono le innovazioni e i trend tecnologici che offrono maggiori opportunità allo sviluppo del Retail, in Italia e nel mondo. Il digitale sta cambiando i comportamenti dei consumatori che hanno nuove abitudini di consumo e nuove modalità di relazione con i retailer. Anche l’idea di negozio, di punto vendita viene meno del suo significato originario: lo store del futuro è più vicino di quanto pensiamo ed è il digitale, ancora una volta, ad abilitare questa nuova idea di commercio al dettaglio. Chi non cerca recensioni online prima di effettuare un acquisto? Chi non si aspetta che un retailer abbia almeno un sito informativo o un account sui Social Media? Per questo occorre cogliere le opportunità offerte dall’innovazione, offrendo esperienze d’acquisto basate sulla comprensione degli interessi e dei valori dei consumatori. Coloro i quali hanno accentuato questa trasformazione e si sono trovati a doverla affrontare, fronteggiare e cercare di adattarsi ad essa è stata la generazione Z, proprio per questo prima di delineare come si comportano dal punto di vista degli acquisti, prima di comprendere le loro preferenze, è fondamentale conoscere chi è la generazione Z, quali sono le loro caratteristiche distintive, come e dove sono nati e cresciuti.<sup>1</sup>

## **1.2 Differenze generazionali nei comportamenti di consumo: generazioni a confronto.**

Le diverse generazioni sono influenzate dal contesto storico e tecnologico in cui si sono formate e cresciute, il che si riflette nelle loro preferenze d’acquisto, nella scelta dei canali di acquisto e nella percezione del valore del brand (Bolton et al. 2023).<sup>2</sup> Andiamo ad analizzare le varie tipologie di generazioni e analizziamo i loro comportamenti:

I Baby Boomers (nati tra il 1946 e il 1964) mantengono un forte legame con l’acquisto nei negozi fisici, prediligono il contatto personale e sono meno propensi a fidarsi di

---

<sup>1</sup> Osservatori Digital Innovation. (s.d.). Il futuro del Retail: significato, mercato, trend e innovazioni. Osservatori Digital Innovation.

<sup>2</sup> Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., ... & Solnet, D. (2023). Understanding Generation-Specific Consumer Behavior: Insights for Retail and Service Marketing. Journal of Retailing.

strumenti digitali per effettuare pagamenti o ricevere assistenza (Morrison & Crane, 2022).<sup>3</sup> Sebbene in crescita, il loro dell'e-commerce resta limitato, soprattutto per prodotti tecnologici o finanziari (Narayanan, 2022).<sup>4</sup> Inoltre, mostrano una fedeltà di marca significativamente superiore rispetto alle generazioni successive, valorizzando la qualità percepita e la reputazione aziendale (Pentina et al., 2023).<sup>5</sup>

La Generazione X (1965-1980) sono il punto di transazione tra consumatori digitali e analogici. Utilizza ampiamente Internet e i social per informarsi prima dell'acquisto, ma continua a frequentare i negozi fisici soprattutto per prodotti complessi o ad alto coinvolgimento (Travassos Rosário & Casaca, 2025).<sup>6</sup> Questa generazione è meno incline rispetto alla GenZ e GenY ad utilizzare piattaforme emergenti o nuovi trend di consumo (Lissitsa & Kol, 2022)<sup>7</sup>

I Millennials (1981-1996) hanno conosciuto il mondo digitale fin da giovani, e sono altamente influenzati dal passaparola elettronico cioè dalle recensioni online nella loro fase decisionale. Sono "omnichannel consumers": combinano l'esperienza online e offline, visitando i negozi fisici per testare i prodotti ma finalizzando l'acquisto tramite e-commerce per ragioni di prezzo e praticità (Verhoef et al., 2021)<sup>8</sup>. Infatti, secondo uno studio su larga scala pubblicato dal Journal of Marketing<sup>9</sup>, oltre il 70% dei Millennials considera le valutazioni online come il criterio principale per scegliere un brand (Lemon & Verhoef, 2022)<sup>10</sup>.

Infine, la Generazione Z (nati dal 1997 al 2012) si caratterizza per un approccio "digital-first" all'acquisto, integrando canali social, mobile commerce, e live shopping experience. Hanno un'elevata propensione al multitasking digitale, con il 64% che

---

<sup>3</sup> Morrison, S., & Crane, A. (2022). Building the Baby Boomer Brand: Marketing Strategies and Ethical Considerations. *Journal of Consumer Marketing*.

<sup>4</sup> Narayanan, V. (2022). E-commerce Adoption Among Older Adults: Challenges and Opportunities. *Electronic Commerce Research and Applications*

<sup>5</sup> Pentina, I., Zhang, L., & Chen, Y. (2023). Generational Differences in Brand Loyalty and Perceived Value: A Cross-Cultural Analysis

<sup>6</sup> Travassos Rosário, P., & Casaca, S. F. (2025). Generational consumer behavior and retail channel preferences: A comparative study across age cohorts. *Journal of Retail and Consumer Services*.

<sup>7</sup> Lissitsa, S., & Kol, O. (2022). Older but wiser? The role of age in predicting the use of innovative technologies in retail. *Technological Forecasting and Social Change*.

<sup>8</sup> Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., & Bijmolt, T. H. A. (2021). Creating the omnichannel customer experience. *Journal of Retailing*

<sup>9</sup> Il Journal of Marketing è una delle riviste accademiche più autorevoli nel campo del marketing, pubblicata dall'American Marketing Association, e si focalizza su studi empirici e teorici che contribuiscono all'avanzamento della disciplina.

<sup>10</sup> Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2022). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*.

utilizza più dispositivi contemporaneamente durante lo shopping (Smith, 2024)<sup>11</sup>. Questa generazione attribuisce una centralità crescente alla customer experience (come vedremo successivamente): ricerca esperienze d'acquisto personalizzate, fluide, immediate, e spesso valuta un brand non solo per i suoi prodotti ma per i suoi valori e il suo comportamento sociale e ambientale (Gentina et al., 2021; Deloitte, 2024)<sup>12</sup>. Uno studio longitudinale condotto su un campione europeo (è stato condotto da Nur Hidayati e Rahmawati<sup>13</sup>. Pubblicato nel 2023 sull'International Journal of Social Science and Business, lo studio si intitola "Gen Z's Perspective: Unveiling the Impact of Emotion and Cognitive in Shaping Customer Experience in Omnichannel Context") mostra come la Gen Z ritenga essenziale la presenza di brand sui social media e preferisca interagire attraverso canali digitali asincroni (chat, direct messaging) piuttosto che canali diretti come il call center (Narayanan, 2022)<sup>14</sup>. Il 75% degli appartenenti a questa generazione si aspetta che le aziende offrano esperienze personalizzate e coerenti su tutti i touchpoint digitali (Lemon & Verhoef, 2022)<sup>15</sup>. Inoltre, il 68% è disposto a cambiare marchio in caso di esperienze d'acquisto negative, anche minime (Bolton et al., 2023). Il successo nel mercato contemporaneo passa attraverso un approccio customer-centric, omnicanale e culturalmente sensibile alle dinamiche generazionali (Verhoef et al., 2021; Gentina et al., 2021). <sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> Smith, A. (2024). Digital multitasking behavior and its influence on Gen Z purchasing habits. *Journal of Consumer Behaviour*

<sup>12</sup> Gentina, E., Tang, T. L. P., & Gu, Q. (2021). Does Gen Z value corporate social responsibility? The role of gender and moral disengagement in consumer behavior. *Journal of Business Ethics*.

<sup>13</sup> Hidayati, N., & Rahmawati, R. (2023). Gen Z's Perspective: Unveiling the Impact of Emotion and Cognitive in Shaping Customer Experience in Omnichannel Context. *International Journal of Social Science and Business*.

<sup>14</sup> Narayanan, V. (2022). E-commerce Adoption Among Older Adults: Challenges and Opportunities. *Electronic Commerce Research and Applications*.

<sup>15</sup> Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2022). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*.

<sup>16</sup> Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., & Bijmolt, T. H. A. (2021). Creating the omnichannel customer experience. *Journal of Retailing*.

## 1.2.1 I tratti distintivi di una nuova generazione: la Generazione Z.

Il tema su cui vorrei fondare il focus della mia tesi è la generazione z, quella cioè di cui faccio parte e come questa si rapporta con i vari canali distributivi, retail fisici o e-commerce e come valuta le varie tipologie di costumer experience. Innanzitutto, andiamo ad analizzare di chi stiamo parlando, cioè CHI È LA GENERAZIONE Z: Conosciuta anche come "Zoomers", la Generazione Z comprende tutti coloro che sono nati tra la metà e la fine degli anni '90 e l'inizio del 2010. Oggi hanno all'incirca un'età compresa tra i 10 e i 27 anni. Solo i Gen Z più anziani hanno iniziato a entrare nella forza lavoro e a sviluppare il proprio potere d'acquisto. Per scoprire chi è la Gen Z, bisogna chiedere direttamente alla fonte. Una ricerca di Medallia<sup>17</sup> ha chiesto ai partecipanti ad un sondaggio della Gen Z di dire con parole loro cosa li fa sentire diversi dalle altre generazioni e i partecipanti al sondaggio hanno condiviso delle caratteristiche chiave che, secondo loro, rendono questo gruppo di età diverso dalle altre coorti. Hanno dichiarato di considerare la loro generazione più emotivamente consapevole, più cosciente dei traumi. Siamo la prima generazione cresciuta con la tecnologia, il che ci rende più abili e più abituati a muoverci nel mondo dell'online. Inoltre, la nostra generazione tende ad essere più inclusiva e più accettante e da valore all'integrazione e cerca di dare un contributo



<sup>17</sup> Piattaforma di gestione dell'esperienza dei clienti che aiuta le imprese di tutte le dimensioni ad acquisire e analizzare il feedback dei clienti su tutti i canali di comunicazione per migliorare il valore complessivo del marchio.

sociale per il bene della comunità. Delineate le caratteristiche che sono uscite fuori dall'intervista di Medallia andiamo ad analizzarle più nello specifico.:

## 1.2.2 Caratteristiche principali della Gen Z e confronti rispetto alle altre generazioni:

### 1. Stile di vita differente.

Come visibile nella figura 1.1 la generazione Z ha meno probabilità di aver consumato media tradizionali, di aver guidato un'auto o di aver acquistato generi alimentari in un negozio fisico, mentre ha più probabilità di aver ascoltato musica o un podcast da un servizio di streaming, di aver preso i mezzi pubblici o di aver giocato a un videogioco su una console.

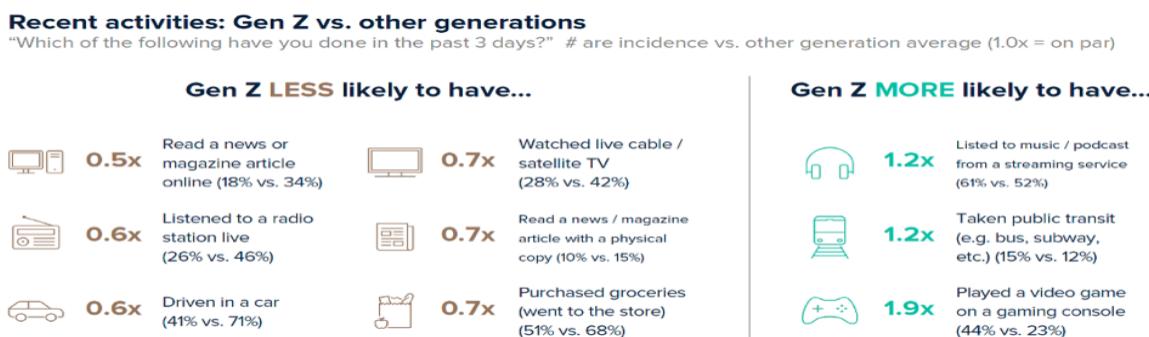


FIGURA1.1<sup>18</sup>

Ogni generazione è plasmata dal contesto storico in cui è cresciuta. Le differenze generazionali rappresentano oggi una delle variabili più influenti nei comportamenti di consumo, spesso superando in rilevanza le tradizionali categorie socioeconomiche come classe sociale o livello di reddito (Bolton et al., 2023)<sup>19</sup>. In particolare, i Millennials e la Generazione Z stanno ridefinendo le modalità di interazione con i brand, privilegiando valori quali autenticità, sostenibilità e inclusività (Gentina et al., 2021).<sup>20</sup> Secondo un'analisi di NielsenIQ (2024), il 90% della Gen Z afferma che la presenza di un brand

<sup>18</sup> Medallia. (2023). Gen Z characteristics businesses need to know. Medallia

<sup>19</sup> Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Michels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., ... & Solnet, D. (2023). Understanding Generation Z and Millennials: Preferences and brand relationships. Journal of the Academy of Marketing Science

<sup>20</sup> Gentina, E., Palan, K. M., & Muratore, I. (2021). The role of generational values in shaping consumer-brand relationships. Journal of Business Research

sui social media influisce significativamente sulla fiducia nei suoi confronti. Inoltre, il 54% di questa generazione ritiene che sia positivo quando i brand partecipano a trend virali, mentre il 46% lo considera efficace solo se fatto tempestivamente (Sprout Social, 2024). La Generazione Z mostra anche una forte propensione per esperienze d'acquisto immersive e personalizzate. Nonostante la predominanza dello shopping online, il 75% di questa generazione è disposto a recarsi in negozi fisici, a condizione che l'esperienza sia coinvolgente e significativa (News.com.au, 2025). Questo comportamento indica che, sebbene digitalmente nativi, i giovani consumatori apprezzano ancora il contatto diretto con i prodotti, soprattutto quando l'esperienza in-store offre un valore aggiunto. Come possiamo analizzare nella seguente figura 1.2 “i giovani di oggi differiscono da quelli di ieri” al punto da ridefinire regole e aspettative in ambito economico e sociale.

Exhibit 1 Today's young people differ from yesterday's.				
	B Baby boomer 1940–59	X Gen X 1960–79	Y Gen Y (millennial) 1980–94	Z Gen Z 1995–2010
Context	<ul style="list-style-type: none"> <li>Postwar</li> <li>Dictatorship and repression in Brazil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Political transition</li> <li>Capitalism and meritocracy dominate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globalization</li> <li>Economic stability</li> <li>Emergence of internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobility and multiple realities</li> <li>Social networks</li> <li>Digital natives</li> </ul>
Behavior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idealism</li> <li>Revolutionary</li> <li>Collectivist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materialistic</li> <li>Competitive</li> <li>Individualistic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Globalist</li> <li>Questioning</li> <li>Oriented to self</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Undefined ID</li> <li>“Communaholic”</li> <li>“Dialoguer”</li> <li>Realistic</li> </ul>
Consumption	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideology</li> <li>Vinyl and movies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Status</li> <li>Brands and cars</li> <li>Luxury articles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experience</li> <li>Festivals and travel</li> <li>Flagships</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uniqueness</li> <li>Unlimited</li> <li>Ethical</li> </ul>

McKinsey&Company

FIGURA1.2<sup>21</sup>

A differenza delle generazioni precedenti, la Gen Z si contraddistingue per valori di apertura e inclusività senza precedenti, spesso riassunti negli studi McKinsey nel concetto di “True Gen”<sup>22</sup>. Lo studio di McKinsey rileva, ad esempio, che i Baby Boomer interpretavano i consumi come espressione di un’ideologia, la Gen X puntava a consumi di status, i Millennial hanno privilegiato le esperienze, mentre per la Gen Z il

<sup>21</sup> Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company.

<sup>22</sup> “True Gen”: McKinsey definizione usata da McKinsey per definire la Gen Z come una generazione guidata dalla ricerca della verità, autenticità, inclusività e coerenza nei valori e nei consumi.

principale motore di consumo è la ricerca della verità e dell'autenticità in altre parole, la generazione Z cerca coerenza e significato nelle proprie scelte, riflettendo il bisogno di “essere sé stessi “anche negli acquisti. Queste considerazioni derivanti dal commento dell’immagine precedente sono supportate da uno studio sociologico effettuato sempre da McKinsey in Brasile il quale ha evidenziato che senza ombra di dubbio i quattro comportamenti chiave di questa generazione, sono tutti ancorati alla ricerca della verità: i Gen Z rifiutano le etichette, si mobilitano per diverse cause sociali, credono fortemente nel dialogo per risolvere i conflitti e prendono decisioni in modo pragmatico in contrasto con tutte le generazioni che li hanno preceduti. Questa diversa scala di valori ha un impatto sociale evidente. I consumatori più giovani si aspettano che marchi e aziende prendano posizione su sostenibilità, diversità e responsabilità sociale. Allo stesso modo, nel mondo del lavoro, Gen Z e Millennial cercano maggiore allineamento etico dalle proprie organizzazioni.<sup>23</sup>

Secondo il Global Gen Z & Millennial Survey di Deloitte, quasi tutti gli under-40 desiderano un lavoro con un purpose (scopo) e “non hanno timore di rifiutare impieghi o incarichi che non sono in linea coi propri valori” – ad esempio se l’azienda ha impatti ambientali negativi o pratiche non inclusive. Molti membri della Gen Z stanno scegliendo percorsi di carriera basati su preoccupazioni ambientali o su settori che ritengono meno vulnerabili all’automazione. Inoltre, una volta scelto un datore di lavoro, si impegnano per promuovere cambiamenti, in particolare riguardo al carico di lavoro, ai servizi offerti ai clienti, alla formazione e sviluppo, alla diversità, equità e inclusione (DEI)<sup>24</sup>, al benessere, all’impatto sociale e agli sforzi ambientali. Il lavoro rimane un elemento chiave dell’identità della Gen Z e, ancor di più, dei Millennials, posizionandosi subito dopo la famiglia e gli amici. Tuttavia, danno grande importanza al mantenimento di un equilibrio positivo tra vita privata e lavoro. La loro forte preferenza per la flessibilità sta alimentando una maggiore domanda di impieghi part-time, opzioni di condivisione del lavoro (*job-sharing*) e modelli come la settimana lavorativa di quattro giorni per i dipendenti a tempo pieno. Nel frattempo, circa un terzo dei Gen Z e dei Millennials afferma di lavorare per organizzazioni che hanno recentemente implementato una politica

---

<sup>23</sup> Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company.

<sup>24</sup> I DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) rappresentano principi aziendali e sociali volti a promuovere diversità, equità e inclusione nei luoghi di lavoro e nella società.

di ritorno in ufficio. Tuttavia, i risultati di queste politiche sono stati contrastanti. Tutto ciò che abbiamo analizzato nel testo può essere esplicitato dai dati presenti nella seguente figura 1.3.<sup>25</sup>



FIGURA1.3<sup>26</sup>

## 2.Nativi digitali.

Questa è la prima vera generazione effettivamente cresciuta senza esperienza del mondo prima dell'avvento del digitale, di internet e di tecnologie iper- avanzate; questo elemento è 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. La necessità primaria dei genitori della Generazione Z è insegnare ai figli come utilizzare al meglio internet e i social media, aiutandoli a evitare o gestire le difficoltà della vita. Questo spesso comporta spingerli a crescere più velocemente, trattandoli come adulti anche in giovane età, con grandi aspettative e responsabilità. Uno studio dell'Istituto Superiore di Sanità<sup>27</sup> evidenzia un rischio elevato di dipendenza legato all'uso eccessivo di tecnologie e social media tra i giovani, sottolineando l'importanza delle competenze genitoriali nella prevenzione e nella supervisione per ridurre

<sup>25</sup> Deloitte. (2024). The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte

<sup>26</sup> Deloitte. (2024). The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey. Deloitte

<sup>27</sup> L'Istituto Superiore di Sanità (ISS) è il principale ente di ricerca italiano per la sanità pubblica, che supporta il Ministero della Salute con studi scientifici e monitoraggio sanitario.

comportamenti a rischio.<sup>28</sup> 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 , ricollegandoci 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, l'esempio di questo comportamento possiamo analizzarlo nella seguente figura 1.4 che identifica la Gen Z:

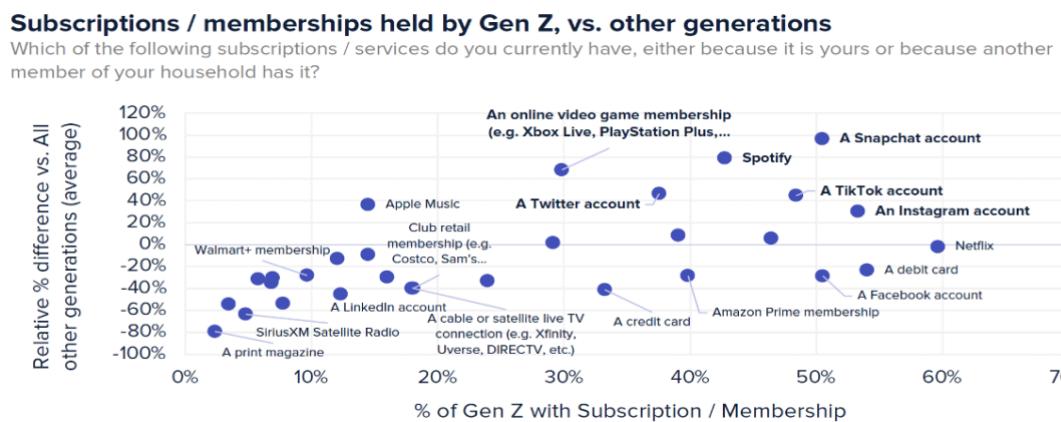


Figura 1.4<sup>29</sup>

come i maggiori fruitori di social fast come Snapchat e TikTok, dove non c'è bisogno di un'attenzione prolungata e di conseguenza meno probabilità di averne uno su piattaforme di social media più vecchie. Il “multitasking” è alla base della loro vita (Prakash, 2024), 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

<sup>28</sup> Barbetta, D. (2023). Dipendenza da tecnologie e social: le fragilità della Gen Z e le colpe dei genitori.

<sup>29</sup> OC&C Strategy Consultants. (2024).

richiede un lasso di tempo esagerato viene scartato a priori in quanto considerato inefficace.

Altro aspetto fondamentale da analizzare e come e dove si informa la Gen Z, possiamo facilmente dedurre che una generazione che è nata con display in mano, anche per informarsi utilizza internet e in particolare i social! Utilizzano queste piattaforme al posto della classica ricerca ormai obsoleta su Google e vi trascorrono innumerevoli ore al giorno. Anche se alcune di queste piattaforme di social media sono state terreno fertile per informazioni false, deepfake e problemi di sicurezza, la Gen Z si rivolge a loro per le notizie. Come possiamo analizzare nella seguente figura 1.5.

#### How purchaser found out about item

"For what you last purchased, do you remember how you first found out about that brand of product specifically? Select the choice that best applies."



Figura 1.5<sup>30</sup>

La generazione Z ha il 50% di probabilità in più di informarsi sui prodotti attraverso i social media e il triplo di scoprire gli articoli da TikTok. Tra gli adolescenti di età compresa tra i 12 e i 15 anni, in particolare, la portata di TikTok per le notizie è superiore a quella di YouTube e Instagram, secondo i nuovi dati dell'Office of Communications<sup>31</sup> pubblicati nel 2024. Il crescente interesse per il consumo di notizie tramite TikTok potrebbe essere allarmante, dato che negli ultimi tempi la piattaforma è stata nel mirino delle autorità di regolamentazione per la sicurezza dei contenuti. L'insieme dei social media può sembrare un po' il suo Far West, con l'aumento come detto precedentemente della disinformazione e dei deepfake. Tuttavia, anche gli amanti delle notizie online

<sup>30</sup> OC&C Strategy Consultants. (2024). Una generazione senza confini. OC&C Strategy Consultants.

<sup>31</sup> L'Office of Communications (Ofcom) è l'autorità indipendente del Regno Unito che regola le comunicazioni, inclusi televisione, radio, telecomunicazioni e servizi digitali.

sembrano consapevoli dei rischi dei social media, dato che li classificano come i più deboli in termini di accuratezza e imparzialità.<sup>32</sup>

### **3. Responsabilità etica e sociale.**

Il rapporto ‘True Gen: Generation Z and its implications for companies’ di McKinsey (2018) apre, in questo senso, uno spaccato sulla Generazione Z e sulle sue propensioni, a partire dalla sensibilità etica. Sono protagonisti delle recenti proteste contro il cambiamento climatico, sono una fascia d’età già in prima linea per quello che riguarda la comprensione dell’impatto che avrà il mondo di oggi sul loro futuro, sono quelli più interessati, quelli più polemici con gli atteggiamenti attendisti dei governi di tutto il mondo. Un altro aspetto messo in evidenza dal rapporto di McKinsey è la grande consapevolezza tecnologica raggiunta da questa generazione nativa digitale, che ha cominciato a prendere la propria paghetta tramite carte regalo online o tramite app e portafogli digitali. È già consueto, per esempio, osservare ragazzi molto giovani il sabato pomeriggio uscire con gli amici e pagare il gelato con una propria carta di credito o un servizio di pagamento con APP mobile. Mentre per le generazioni meno giovani le carte non sono mai state qualcosa a cui accedere fino al raggiungimento dell’indipendenza economica, le aziende bancarie si trovano davanti ora, per la prima volta, ragazzi molto giovani, senza reddito, ma con accesso immediato a e confidenza con tutte le tecnologie di pagamento. Il benessere degli animali, l’uguaglianza, la diversità e i diritti umani sono più importanti per la Generazione Z rispetto alle generazioni precedenti: una percentuale più alta della Generazione Z sceglie brand che riflettono la propria etica. A prima vista, le questioni sociali sembrano essere più importanti di quelle ambientali, per loro secondo lo studio (McKinsey & Company, 2024): solo il 13% di questi consumatori afferma di voler ridurre l’utilizzo di plastica monouso, rispetto al 30% dei Baby Boomer e al 15% dei Millennial. Questi risultati suggeriscono che la Generazione Z è più impegnata nella risoluzione di problemi che richiedono meno cambiamenti nel proprio stile di vita, rispetto alle precedenti, che probabilmente sentono più forte il carico di responsabilità per avere contribuito in modo essenziale alla distruzione dell’ambiente umano. In ogni caso la Generazione Z è preoccupata di avere comportamenti giusti per l’ambiente: un quarto

---

<sup>32</sup> Prakash, P. (2024, 12 settembre). La Gen Z si informa su TikTok e Instagram, i boomer restano fedeli alla tv. Fortune Italia.

(27%) preferisce acquistare prodotti che possono essere riusati più volte, e più di un terzo (37%) cerca di acquistare solo ciò di cui ha veramente bisogno, evitando gli sprechi. Spinti proprio dal realismo che li contraddistingue, 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?"<sup>33</sup> 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, temono il riscaldamento globale, 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<sup>34</sup>, 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. 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

---

<sup>33</sup> Lo studio "Who's Up NXT?" di Joeri Van den Bergh è un'analisi sulle tendenze, i valori e i comportamenti di consumo della Generazione Z, con un focus su come questa generazione influenzi il mercato e la società.

<sup>34</sup> Joeri Van den Bergh è un esperto di marketing e co-fondatore di InSites Consulting, specializzato in ricerche sui Millennials, Gen Z e trend di consumo.

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. Nell’ottica di un miglioramento globale i giovani pretendono dai marchi 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 marchio 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.<sup>35</sup> La narrazione comune descrive la Generazione Z come più attenta e sensibile ai temi green tanto da mobilitarsi per la salvaguardia ambientale. Protagonisti del movimento di protesta “Fridays for future” di Greta Thunberg, i Gen Z continuano a chiedere e rivendicare azioni politiche per fermare il riscaldamento globale e il cambiamento climatico, oltre al rispetto degli accordi di Parigi sulle riduzioni di emissioni di CO<sub>2</sub>. I movimenti per il clima non si limitano a manifestare nelle strade e nelle piazze di tutto il mondo, ma spesso hanno anche messo in atto scioperi della fame e sabotaggi di attività ritenute dannose per il pianeta. Cresciuti in un mondo in cui i cambiamenti climatici e le disuguaglianze sociali sono temi quotidiani, la maggioranza dei Gen Z è determinata a richiedere a Governi e imprese un impegno concreto verso un futuro più sostenibile e giusto. Un’indagine del 2024 condotta da Webboh Lab,<sup>36</sup> il primo laboratorio online di ricerca sulla Gen Z, conferma: i giovani della generazione Z vogliono anche una comunità inclusiva e pacifica, oltre che attenta alla questione climatica. I dati evidenziano come l’uguaglianza sul fronte dei diritti e le pari opportunità, seguiti dall’impegno per la riduzione dell’inquinamento e la promozione delle rinnovabili rappresentino la priorità assoluta, come possiamo analizzare nella semplicità del grafico seguente figura 1.6.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> McKinsey & Company. (2024). What is Gen Z? McKinsey & Company

<sup>36</sup> Webboh Lab: il primo laboratorio online di ricerca sulla Gen Z

<sup>37</sup> Alperia. (n.d.). Generazion Z: verso la sostenibilità. Alperia.

## LE PRIORITÀ DELLA GENERAZIONE Z



Figura 1.6<sup>38</sup>

## 4. L'importanza della salute mentale per la Gen Z.

La salute mentale è un tema centrale per la Generazione Z cresciuti in un'epoca di crisi economiche, emergenze climatiche e pandemie globali, i giovani lavoratori sono consapevoli dell'importanza di preservare il proprio equilibrio psicologico. Il sondaggio Global GEN Z del 2022 del McKinsey Health Institute (MHI)<sup>39</sup> ha posto a più di 42.000 intervistati in 26 paesi in tutti i continenti domande basate sulle quattro dimensioni della salute: mentale, fisica, sociale e spirituale. MHI ha poi analizzato le differenze e le somiglianze tra generazioni e paesi, con la speranza di informare il dialogo più ampio sulla salute mentale della Generazione Z. La Generazione Z mostra livelli di benessere mentale inferiori rispetto alle generazioni precedenti, con il 16% dei giovani intervistati che dichiara di trovarsi in cattive o pessime condizioni di salute mentale, contro il 7% rilevato tra i Baby Boomer. Inoltre, il 25% dei giovani tra i 18 e i 24 anni ha segnalato un peggioramento della propria salute mentale negli ultimi tre anni, mentre questa percentuale si attesta solo al 14% tra i Millennial e scende al 7% tra i Baby Boomer. Le donne della GEN Z, in particolare, risultano essere le più vulnerabili, con un'incidenza di problemi psicologici quasi doppia rispetto agli uomini della stessa fascia d'età. Uno degli elementi chiave che caratterizza questa generazione è l'uso intensivo dei social media, che da un lato rappresentano una fonte di connessione e autoespressione, ma dall'altro

<sup>38</sup> Ipsos. (2022). Le priorità della Generazione Z [Infografica].

<sup>39</sup> Il McKinsey Health Institute (MHI) è un'organizzazione di ricerca dedicata a migliorare la salute globale e la sostenibilità dei sistemi sanitari.

sono associati a problematiche come ansia, depressione e scarsa autostima. Come possiamo visionare nel grafico a fin di pagina figura 1.7, il 48% dei giovani della GEN Z controlla i propri profili social più volte al giorno e il 36% trascorre oltre due ore al giorno sulle piattaforme digitali. È la Generazione Z a segnalare con più insistenza gli effetti negativi della sovraesposizione ai social network. Il 27% dei giovani tra i 18 e i 24 anni afferma che l'uso dei social media ha avuto un impatto negativo sulla propria salute mentale, una percentuale nettamente superiore rispetto alla GEN X (14%) e ai Baby Boomer (9%). Tra gli effetti più citati si trovano il fenomeno della FOMO (Fear Of Missing Out)<sup>40</sup>, ovvero la paura di essere esclusi dalle esperienze sociali degli altri, e l'insoddisfazione per la propria immagine corporea, che riguarda il 32% delle giovani donne della GEN Z contro il 16% dei giovani uomini. Tuttavia, il rapporto tra la Generazione Z e i social media non è esclusivamente negativo. Oltre il 50% degli intervistati di tutte le generazioni ha indicato la possibilità di connettersi con altre persone e di esprimersi liberamente come aspetti positivi di queste piattaforme. In particolare, per alcuni gruppi vulnerabili, come rifugiati e richiedenti asilo, i social media rappresentano uno strumento essenziale per mantenere i contatti con le proprie reti di supporto e ridurre la solitudine. Inoltre, la Generazione Z è la fascia di popolazione più incline a utilizzare strumenti digitali per il benessere mentale. Il 22% dei giovani tra i 18 e i 24 anni utilizza regolarmente app di supporto psicologico e programmi digitali di salute mentale, una percentuale superiore di oltre il 50% rispetto alla GEN X e ai Baby Boomer. In paesi come Cina e India, l'uso di queste piattaforme supera il 40%, mentre in Europa si attesta tra il 10% e il 15%. Un dato particolarmente significativo è che l'80% degli utenti di tali applicazioni dichiara di trarne beneficio e il 65% della Generazione Z prevede di continuare a utilizzarle in futuro. Tuttavia, il modo in cui i giovani accedono a questi strumenti dimostra una carenza di supporto istituzionale: il 34% dei giovani ha trovato autonomamente queste risorse, mentre solo una minima parte le ha scoperte attraverso il proprio medico, la scuola o il datore di lavoro. In molti paesi emergenti, come Brasile, Messico, Indonesia e Sudafrica, questa percentuale sale al 50%, dimostrando la necessità di politiche più strutturate per rendere l'accesso ai servizi di salute mentale più semplice.

---

<sup>40</sup> La FOMO (Fear of Missing Out) è la paura di perdere opportunità, esperienze o informazioni importanti, spesso amplificata dai social media.

e diffuso.<sup>41</sup> Possiamo analizzare gli aspetti negativi dei social media hanno fatto e continuano a fare alle varie generazioni con il passare del tempo, dal seguente grafico(figura 1.7) che inoltre mette in paragone gli effetti della salute mentale dell' uso dei social in base al tempo trascorso su di esso .

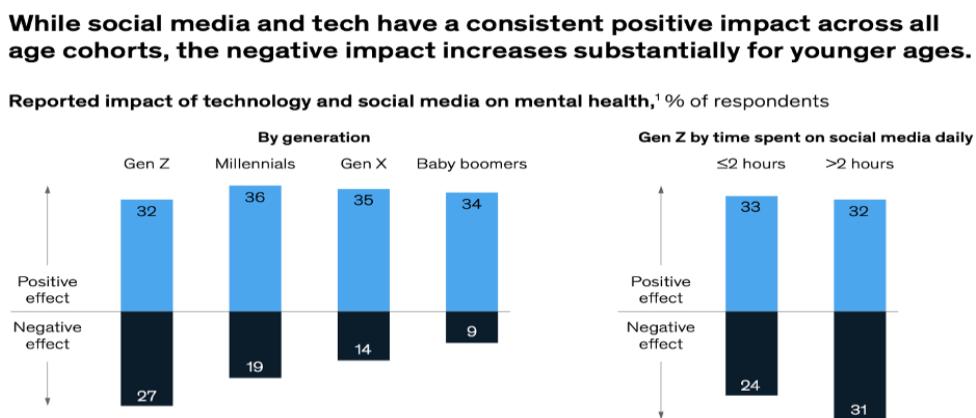


Figura 1.7<sup>42</sup>

### Dalla teoria al comportamento d'acquisto:

Dopo aver delineato le caratteristiche distintive della Generazione Z, in particolare l'impegno etico e la consapevolezza ambientale, è fondamentale analizzare come questi valori si riflettano nel comportamento d'acquisto. I giovani consumatori non si limitano più a scegliere prodotti in base a caratteristiche funzionali o estetiche, ma valutano l'intera esperienza d'acquisto e l'impegno dei brand in termini di responsabilità sociale. Di seguito esplorerò in dettaglio dove e come la Generazione Z effettua i propri acquisti, mettendo in luce il ruolo complementare e, talvolta, sinergico dei canali digitali e dei negozi fisici.

#### 1.2.3 Il mondo del retail.

Secondo Kotler et al. (2017), il retailer è “qualsiasi impresa per la quale il volume delle vendite sia generato principalmente dalla vendita al dettaglio al consumatore finale”.

I retailer svolgono un ruolo essenziale nell'esperienza d'acquisto, agendo come interfaccia concreta tra marca e cliente, sia nel contesto fisico che digitale. Nel contesto

<sup>41</sup> McKinsey Health Institute. (2022). Gen Z mental health: The impact of tech and social media. McKinsey & Company.

<sup>42</sup> McKinsey Health Institute. (2022). Gen Z mental health: The impact of tech and social media. McKinsey & Company.

competitivo attuale, i retailers tradizionali si trovano a fronteggiare due pressioni principali; da un lato, l'espansione delle strategie di distribuzione diretta da parte dei produttori; dall'altro, l'avanzata dei players digitali, spesso più orientati al dato e più flessibili. Queste dinamiche hanno messo in crisi il modello di vendita fisico non integrato; cioè a quegli operatori che illudendosi di poter contare ancora su un pubblico fidelizzato al solo punto di vendita, hanno rinunciato ad investire in strategie omnicanale, sottovalutando l'evoluzione delle abitudini di acquisto e le aspettative crescenti dei consumatori (Gielens & Steenkamp, 2022).<sup>43</sup>



#### 1.2.4 La Trasformazione del Punto Vendita: dal fisico al digitale.

L’evoluzione del commercio al dettaglio, dal negozio fisico all’e-commerce, rappresenta uno dei cambiamenti più significativi della distribuzione e del marketing. L’evoluzione delle tecnologie digitali, unita al miglioramento della logistica e dei sistemi di pagamento, ha alimentato una crescita costante e trasversale. Infatti, Nel 2024, il valore del mercato globale dell’e-commerce ha superato i 6.500 miliardi di dollari, confermandosi come uno dei compatti più dinamici dell’economia digitale. In Italia, gli acquisti online hanno raggiunto un valore complessivo di 58,8 miliardi di euro, con un incremento del 6%

---

<sup>43</sup> Gielens, K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2022). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *Journal of Marketing*.

rispetto all'anno precedente, e un'incidenza del 13% sul totale del retail, segno di una crescente integrazione tra i canali online e offline.<sup>44</sup>

L'e-commerce ha trasformato il comportamento dei consumatori, introducendo un accesso illimitato ai prodotti e riducendo la dipendenza dai negozi fisici. Secondo il premio Nobel Paul Krugman,<sup>45</sup> la digitalizzazione del commercio ha contribuito alla riduzione delle barriere geografiche, facilitando la globalizzazione dell'offerta e della domanda (Krugman, 2019). Oggi, il commercio al dettaglio si muove sempre più verso un modello ibrido, in cui l'integrazione tra fisico e digitale noto come: "phygital retail" diventa essenziale per competere in un mercato in continua evoluzione. Dopo aver analizzato la situazione generale del retail e la sua trasformazione da fisico a digitale facciamo un insight sullo scenario attuale, basandoci su un articolo del (Il sole 24 ore, 2023)<sup>46</sup>, secondo l'Altagamma Consensus 2024<sup>47</sup>, il canale retail è previsto crescere del 7,5% rispetto al 2022, superando l'online, stimato al 4,5%. Inoltre, negli ultimi cinque anni, i canali di vendita monomarca sono cresciuti tre volte più dei multimarca, portando a un ribaltamento degli equilibri nella vendita di prodotti di lusso, per esempio, rispetto al periodo pre-Covid. Ma più in generale andando ad osservare i dati italiani, il canale online, nel complesso, attraversa una fase di assestamento: cresce, ma a ritmi più moderati rispetto al periodo pandemico. Il tutto mentre il negozio fisico vive un momento di rinascita: fra le principali linee di lavoro c'è la volontà di rendere il più possibile autonoma l'esperienza del cliente. Dalle evidenze emerse dall'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano<sup>48</sup>. Nel 2023 il valore delle vendite al dettaglio di prodotto totali (online + offline) ha registrato, in Italia, una crescita del +4% rispetto al 2022. L'incidenza dell'online sul totale Retail rimane ancora stabile rispetto al 2022 e pari all'11%. In continuità con il passato, la dinamica del numero di punti vendita è negativa, ma il tasso di decrescita del

---

<sup>44</sup> Osservatorio eCommerce B2C – Politecnico di Milano. (2024). Gli acquisti online degli italiani nel 2024: trend, dati e scenari futuri. Milano: School of Management, Politecnico di Milano.

<sup>45</sup> Paul Krugman è un economista statunitense, vincitore del Premio Nobel per l'Economia nel 2008 per le sue analisi sui modelli di commercio internazionale.

<sup>46</sup> Casadei, M. (2023, 17 novembre). I negozi fisici battono l'online. Monomarca primi per crescita. Il Sole 24 Ore.

<sup>47</sup> L'Altagamma Consensus 2024 è un rapporto previsionale che analizza l'andamento dei consumi globali dei beni personali.

<sup>48</sup> L'Osservatorio Innovazione Digitale nel Retail, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano, analizza le principali innovazioni digitali che possono trasformare i processi dei retailer, condividendo conoscenze sulle opportunità offerte dalla digitalizzazione nel settore Retail.

numero di negozi è il più alto mai registrato negli ultimi cinque anni. A fine 2022 in Italia si contavano 568.933 esercizi commerciali di prodotto: il calo è pari al -2,2% rispetto al 2021 (il tasso medio di crescita annuo 2017-2021 è pari al -1,4%). Analizzando invece il mercato globale nel 2023 il divario si è ridotto tra gli andamenti di online e offline: l'e-commerce continua il proprio percorso di crescita, seppur a ritmi più contenuti e più vicini a quelli del commercio fisico. A livello globale, l'incremento dell'e-commerce di prodotto è pari al +8,9% e supera solo di pochi punti percentuali la crescita del totale Retail (+3,9%). Questa dinamica è evidente in tutti i principali Paesi: è più marcata in Europa (+3,9% Retail totale a fronte di +4% online) e in Cina (+8,6% rispetto a +9%) che negli Usa (+3% contro +9%). Di conseguenza l'equilibrio fra canali non subisce importanti variazioni: nel 2023 l'incidenza dell'e-commerce sui consumi totali Retail in ambito di prodotto, rispetto al 2022, rimane costante in Europa (17%) e in Cina (27%), mentre acquisisce un punto percentuale in Usa (22%). Da un lato quindi i consumatori hanno iniziato a sviluppare nuove abitudini d'acquisto, focalizzandosi su fattori quali la convenienza, la varietà dei prodotti e la facilità di confronto dei prezzi. Dall'altro lato, le aziende hanno dovuto rivedere i propri modelli di business, investendo in tecnologia e marketing digitale per stare al passo con le aspettative di un pubblico sempre più esigente e informato. In questo contesto, la customer experience è diventata un elemento chiave per distinguersi dalla concorrenza: i negozi fisici hanno puntato su ambienti accattivanti e su un servizio clienti di alto livello, mentre gli e-commerce hanno cercato di ottimizzare la navigazione e i tempi di consegna, offrendo servizi personalizzati e programmi di fidelizzazione. Per comprendere a pieno il concetto da me enunciato precedentemente possiamo fare riferimento al pensiero di Gielens e Steenkamp (2022)<sup>49</sup> cioè: "la sfida competitiva per i retailer contemporanei non è più solo garantire una presenza multicanale, ma offrire un'esperienza profondamente integrata, coerente e memorabile lungo l'intero customer journey, capace di adattarsi alle aspettative fluide e iperconnesse del consumatore moderno". Nel prossimo paragrafo analizzerò nello specifico l'importanza della costumer experience per la generazione Z e quali sono di conseguenza le loro preferenze negli acquisti.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Gielens, K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2022). Branding in the era of digital (dis)intermediation. *Journal of Marketing*.

<sup>50</sup> Balocco, V. (2024, 20 febbraio). Retail, l'online non sfonda: digitale protagonista nei negozi fisici. CorCom.

## **1.3 Customer Experience 4.0: il valore della customer experience per la generazione z.**

La customer experience è l'insieme delle percezioni, emozioni e interazioni che il cliente sperimenta in ogni punto di contatto con l'organizzazione.

Essa si configura come un fenomeno multidimensionale che integra aspetti cognitivi, emozionali e comportamentali. In ambito accademico, viene studiata per comprendere come tali esperienze influenzino la soddisfazione, la fedeltà e il comportamento d'acquisto.<sup>51</sup>

### **1.3.1 Online vs offline dove acquista la generazione z.**

Ciò che si potrebbe pensare è che l'e-commerce soprattutto per la generazione z è la scelta di gran lunga preferita dei consumatori in realtà questo non è del tutto vero, andiamo ad analizzare nello specifico. La Generazione Z, cresciuta con la tecnologia, ha una forte propensione per l'e-commerce, che offre comodità, immediatezza e un'ampia gamma di prodotti a portata di click. Dati recenti di Statista (2023) mostrano che oltre il 65% dei consumatori della GEN Z effettua acquisti online almeno una volta al mese, evidenziando come la praticità e la rapidità siano fattori chiave nel loro processo decisionale. Tuttavia, il negozio fisico continua a mantenere un ruolo significativo. Nonostante l'attrattiva degli acquisti online, la possibilità di toccare con mano il prodotto, ricevere assistenza personalizzata e vivere un'esperienza multisensoriale rappresenta ancora un elemento distintivo per questa generazione. Ad esempio, ricerche di Deloitte (2023) rivelano che quasi il 50% dei GEN Z preferisce visitare i negozi fisici per categorie merceologiche come moda, cosmetici ed elettronica, sottolineando come l'esperienza d'acquisto in store rimanga un valore aggiunto. Come possiamo esaminare nella seguente figura 1.8:

---

<sup>51</sup> Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.

### Shopper journey path for most recent purchase

"For what you last purchased, what best describes your journey as a shopper leading up to it?"

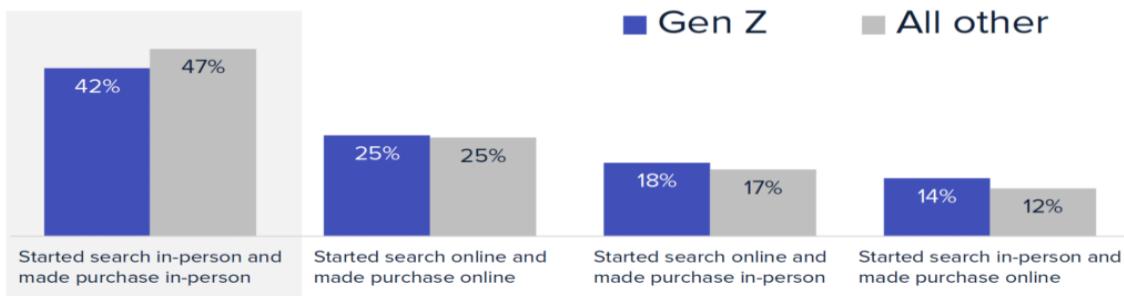
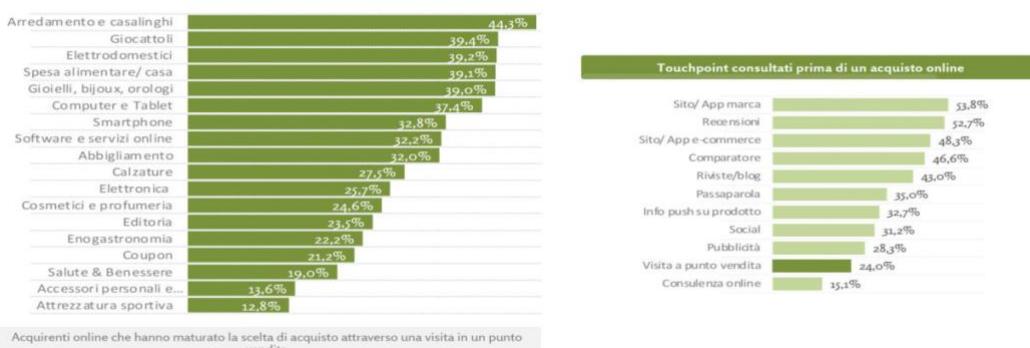


Figura1.8<sup>52</sup>

per le altre generazioni, la GEN Z è più propensa a iniziare il proprio percorso di acquisto di persona e a fare i propri acquisti di persona, ma il percorso della GEN Z è leggermente più online o omnichannel.<sup>53</sup> La realtà è che Secondo "Netcomm NetRetail"<sup>54</sup>, infatti, circa il 40% degli italiani si informano online prima di acquistare in negozio, consultando il sito web del retailer o del prodotto /servizio, utilizzando un motore di ricerca o un comparatore, e sfruttando i suggerimenti ricevuti sui social o dalle recensioni online; infatti, come possiamo dedurre dal seguente grafico (figura1.9) l'offline aiuta l'acquisto online.

### L'OFFLINE AIUTA L'ACQUISTO ONLINE

Il contributo dell'online agli acquisti nei negozi



Netcomm NetRetail – Gli acquisti digitali degli italiani | Aprile 2023

Una ricerca di:

<sup>52</sup> Medallia. (n.d.). Gen Z characteristics businesses need to know. Medallia.

<sup>53</sup> Medallia. (n.d.). Gen Z characteristics businesses need to know. Medallia.

<sup>54</sup> Netcomm NetRetail è uno studio annuale che analizza il comportamento d'acquisto digitale degli italiani, offrendo una panoramica sullo stato del commercio elettronico nel paese.

Figura1.9<sup>55</sup>

I prodotti di elettronica e le attrezzature sportive sono le categorie merceologiche per cui è più comune informarsi online prima di acquistare (è così per tre acquisti su quattro nel primo caso e per il 70% degli acquisti nel secondo). Il concetto di omnicanalità, applicato al mercato eCommerce in Italia 2023, si traduce però anche nell'evidenza che un consumatore su quattro oggi compra online dopo aver visitato un punto vendita fisico. È lo smartphone il principale anello di congiunzione tra il retail fisico e il digitale: non solo è il touchpoint digitale più frequentemente attivato prima di concludere un acquisto in negozio, come appena riportato, ma può arricchire l'esperienza di acquisto nel punto di vendita consentendo ai consumatori di essere riconosciuti, se abituali, e ricevere dei vantaggi personalizzati e, più in generale, di pagare con un semplice tap, ricevere assistenza nella fase di post-vendita o condividere sui propri profili social l'esperienza d'acquisto. Non c'è da sorprendersi così che, secondo “Netcomm NetRetail”, più della metà degli acquisti online sono effettuati oggi tramite un dispositivo mobile come un tablet o uno smartphone, appunto (rispetto al pre-pandemia, l'uso di device mobili per gli acquisti online è passato dal 34% nel 2019 all'attuale 48%). Lo smartphone e le app sembrano particolarmente apprezzati dagli italiani anche per come permettono di gestire in maniera “più smart” aspetti come i pagamenti digitali. Sembrano particolarmente apprezzati dagli italiani anche per come permettono di gestire in maniera “più smart” aspetti come i pagamenti digitali.<sup>56</sup>

### **1.3.2 L’evoluzione della costumer experience.**

Qualunque azienda o qualunque brand che abbia un pubblico di clienti non può prescindere dalla customer experience. Questa consapevolezza è diventata sempre più preponderante soprattutto negli ultimi anni, precisamente in un contesto storico in cui il cliente valuta il marchio o l’azienda dal rapporto che quest’ultima riesce ad instaurare con lui.

---

<sup>55</sup> Inside Marketing. (2023). Mercato eCommerce Italia 2023: i dati dal Netcomm Forum. Inside Marketing.

<sup>56</sup> Inside Marketing. (2023). Mercato eCommerce Italia 2023: i dati dal Netcomm Forum. Inside Marketing.

La customer experience, letteralmente significa “l’esperienza del cliente” e consiste nella somma di tutte le interazioni che il cliente ha con il brand in ogni fase del processo di acquisto.

La definizione più famosa di cx è quella di Meyer e Schwager<sup>57</sup> pubblicata nel 2007 sull’Harvard Business Review con il lavoro: “Understanding customer experience” è: “La customer experience è la reazione interiore e soggettiva del cliente di fronte a qualsiasi contatto diretto o indiretto con un’impresa”.

Ma cosa si intende per contatti diretti e indiretti della customer experience? I contatti diretti sono le interazioni dirette che avvengono nel corso dell’acquisto e dell’uso di un prodotto. I contatti indiretti, invece, non avvengono per volere del cliente ma dell’azienda. Si tratta quindi di tutte le interazioni basate su canali di vendita, di comunicazione o passaparola. Al giorno d’oggi il punto di contatto può aver luogo durante esperienze sia online sia offline (infatti si parla di phygital); ad esempio quando il cliente naviga sul sito o ha contatti fisici, scritti e telefonici con un collaboratore dell’azienda.

Come viene creato il punto di contatto (definiti anche touchpoint)?

Il cliente ha un’interazione con l’azienda ogni volta che vuole trovare un’informazione riguardo a un prodotto, si iscrive alla newsletter, acquista qualcosa, dà un feedback, paga, chiede assistenza.

Per dare un’idea di come sia cambiato il mercato e di conseguenza la customer experience, basti pensare che secondo uno studio di Marketing Week<sup>58</sup>, 15 anni fa i clienti, nella loro esperienza di acquisto di un prodotto, entravano in contatto in media con due touchpoint, e solo il 7% di loro ne usava regolarmente più di quattro. Oggi i consumatori utilizzano in media quasi sei touchpoint, e ben il 50% di loro più di quattro regolarmente.<sup>59</sup>

Da qui, una volta compreso al meglio cos’è la costumer experience e come si è trasformata nel tempo andiamo a comprendere come questa influenza la generazione z e quali sono le cx fondamentali per loro con degli esempi. Prima degli esempi però vorrei soffermarmi sull’ importanza che la cx ha per i “Zoomers” mostrando i

---

<sup>57</sup> Christopher Meyer è un esperto di business e innovazione, mentre André Schwager è il co-autore del concetto di customer experience.

<sup>58</sup> Marketing Week è una testata britannica specializzata nel settore del marketing.

<sup>59</sup> Customer Experience Italia. (n.d.). Cos’è la customer experience?

seguenti dati: Il 77% dei membri della Generazione Z si aspetta modalità alternative per ottenere prodotti, come versioni digitali delle esperienze in persona;<sup>60</sup> il 58% condivide le proprie esperienze positive con amici e familiari, sottolineando l'importanza di una CX positiva per la fidelizzazione<sup>61</sup>, Il 75% dei clienti della Generazione Z preferisce cercare informazioni sui canali di assistenza clienti online, come chat, social media o motori di ricerca, piuttosto che utilizzare i tradizionali call center<sup>62</sup>.

### **1.3.3 ELEMENTI RILEVANTI DELLA COSTUMER EXPERIENCE PER LA GEN Z:**

#### **- I consumatori sono disposti a pagare per la consegna rapida:**

La domanda di servizi commerciali in tempi rapidi è in aumento e i consumatori, specialmente in alcune aree geografiche, sono sempre più disposti a pagare per la velocità e l'efficienza. Ad esempio, la disponibilità a pagare di più per una consegna rapida è salita dal 41% nel 2023 al 70% nel 2024, evidenziando una forte tendenza dei consumatori verso la facilità di accesso ai prodotti. Tale aumento fa sì che i consumatori siano ora disposti a pagare il 9% del valore dell'ordine per la consegna in 2 ore e 10 minuti. Il 65% dei consumatori considera il servizio di consegna in 2 ore un aspetto fondamentale per i propri acquisti, il che indica che i retailer dovrebbero prendere in considerazione l'integrazione di questo servizio nei propri modelli di business. Questa tendenza è prevalente in Paesi come India, Germania, Francia, Svezia, Spagna e Paesi Bassi, mentre gli Stati Uniti sono in netto ritardo. I consumatori cercano prodotti sostenibili, ma non sono disposti a pagare un sovrapprezzo. La sostenibilità è un fattore determinante nelle decisioni di acquisto. Mentre il 64% dei consumatori acquista da brand sostenibili e il 67% è disposto a cambiare retailer a causa di un'eventuale mancanza di sostenibilità, la loro disponibilità a pagare un sovrapprezzo è in calo. Come possiamo esaminare nella seguente figura 1.10 che ci mostra in dati che le opzioni di spedizione rapida ed economica sono tra i principali fattori di scelta della GEN Z, più di altri gruppi di età<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> XCally. (n.d.). Millennials vs Gen Z: come cambia l'approccio al customer service in base alle generazioni.

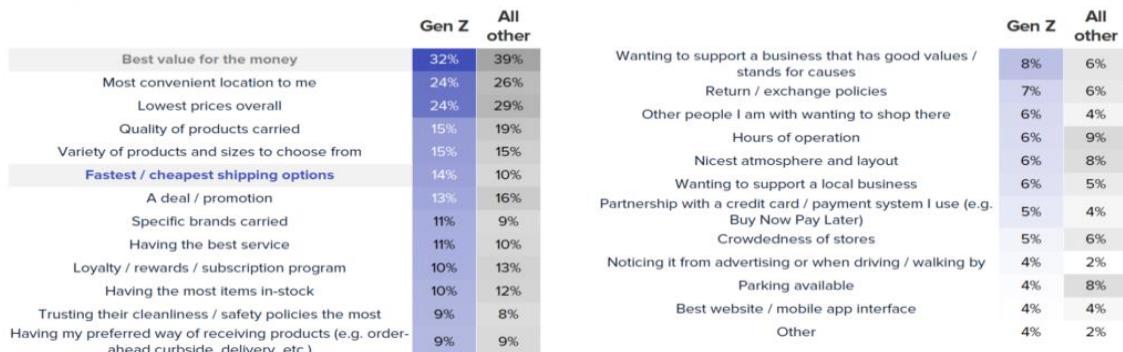
<sup>61</sup> Vogue Business. (n.d.). How can brands capture the loyalty of Gen Z?

<sup>62</sup> Medallia. (n.d.). Gen Z characteristics businesses need to know.

<sup>63</sup> Redazione LineaEDP. (2025, 28 gennaio). Consumatori ai tempi della GenAI: ecco come tutto cambia. LineaEDP.

### Drivers of choice for retailers

"When you shop for products at a retailer, what most often drives you to choose that retailer over others?"



Figural 1.10<sup>64</sup>

- **Fidelizzazione prima emotiva che commerciale; la chiave è l'interazione continua:**

In primo luogo, bisogna delineare al meglio il rapporto tra Gen z e fedeltà ai brand, questo è un rapporto molto complesso, caratterizzato da aspettative elevate e un forte orientamento ai valori. A differenza delle generazioni precedenti, la loro fedeltà non si basa solo sulla qualità del prodotto, ma su fattori come sostenibilità, autenticità e coinvolgimento digitale. Tuttavia, la loro fedeltà è fragile: uno studio di Retail Brew (2024)<sup>65</sup> evidenzia che il 46% dà priorità al prezzo, mentre il 39% considera fondamentale la qualità del prodotto. Per i brand, conquistare e mantenere la fiducia di questa generazione richiede strategie innovative, un marketing autentico e un'esperienza cliente altamente personalizzata. La Generazione z sta rivoluzionando il modo in cui i brand interagiscono con i consumatori e come questi ultimi affrontano il processo di acquisto. Questi nativi digitali hanno trasformato radicalmente il tradizionale processo di acquisto, sostituendolo con un loop dinamico caratterizzato da ispirazione, esplorazione, comunità e fedeltà al marchio. In sostanza, la Generazione Z, sta rivoluzionando il modo in cui i brand interagiscono con i consumatori e come questi ultimi affrontano il processo di acquisto. Questi nativi digitali hanno trasformato radicalmente il tradizionale processo di acquisto, sostituendolo con un loop dinamico caratterizzato da ispirazione, esplorazione, comunità e fedeltà al Brand. Per la Gen Z, l'ispirazione nasce principalmente dai social media come YouTube, TikTok e Instagram. Queste piattaforme non solo servono da vetrina per nuove tendenze e prodotti, ma fungono da catalizzatori

<sup>64</sup> Medallia. (n.d.). Gen Z characteristics businesses need to know.

<sup>65</sup> Retail Brew. (2024). 2024 retail trends & holiday outlook. Retail Brew.

culturali grazie agli algoritmi avanzati e agli influencer che plasmano le aspirazioni e i gusti dei giovani consumatori; come vedremo nel capitolo successivo. Un altro aspetto chiave per la Gen Z è la creazione di una community intorno ai brand. I consumatori desiderano sentirsi parte di qualcosa di più grande di un semplice acquisto. I brand che riescono a offrire esperienze immersive, come eventi esclusivi o piattaforme interattive, promuovono un senso di appartenenza e fidelizzazione tra i loro clienti. La condivisione di contenuti generati dagli utenti e conversazioni autentiche online sono fondamentali per costruire fiducia e coinvolgimento duraturi. Come indicato nel titolo, la fedeltà della Generazione Z non nasce principalmente da fattori commerciali o economici, ma è radicata nell'aspetto emotivo. Per questa generazione, infatti, la fedeltà emotiva rappresenta il fulcro delle loro relazioni con i brand, che va oltre il semplice atto di acquistare ripetutamente. Questo legame emotivo con il brand, può manifestarsi attraverso il follow sui social media, la condivisione del brand con amici e la partecipazione attiva alla community online. Questa forma di fedeltà si traduce in un ciclo continuo di interazione, dove esperienze di marca coerenti e coinvolgenti giocano un ruolo centrale nel mantenere i consumatori coinvolti e fedeli nel lungo periodo. La scarsa propensione alla fedeltà verso un marchio è facilmente dimostrabile dai dati riportati nel grafico seguente. Figura 1.12

**"A brand can truly earn my loyalty and make me not think about shopping elsewhere"**  
% of respondents by answer choice, for each respondent group

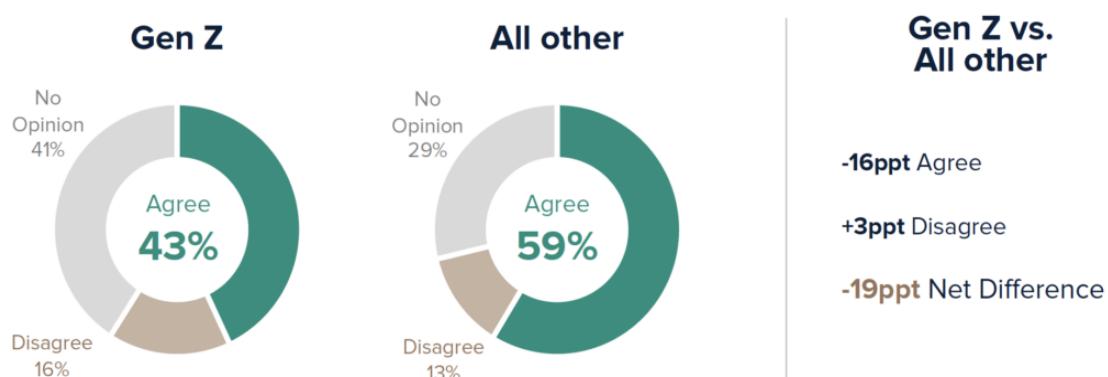


Figura 1.12<sup>66</sup>

Infatti, i "Zoomers" hanno meno probabilità (di 19 punti) di essere fedeli a un marchio, rispetto alle altre generazioni.

<sup>66</sup> Medallia. (n.d.). Gen Z characteristics businesses need to know.

In conclusione, la Generazione Z sta ridefinendo il panorama del marketing e dei consumi, imponendo ai brand di adattarsi a un nuovo paradigma di interazione digitale. Innovare costantemente e sfruttare le opportunità offerte dai social media e dalla cultura digitale diventa essenziale per i brand che vogliono conquistare e mantenere la fiducia e la fedeltà di questa generazione di consumatori iper-connessi e informati. Nel prossimo capitolo analizzeremo come stanno oggi affrontando questo passaggio generazionale i brand e le imprese cioè cosa fanno per conquistare il mercato della Gen Z.

## **Capitolo 2: Strategie e tattiche di marketing per conquistare la Generazione Z: “l’evoluzione dei brand e dei retailer nel mercato contemporaneo”.**

### **2.1 Introduzione alle tendenze di consumo.**

Le caratteristiche evidenziate nei paragrafi precedenti hanno degli effetti sull’atteggiamento verso il consumo. Per la Generazione Z consumare significa: avere accesso a servizi e prodotti senza necessariamente averne il possesso. Le modalità di consumo rappresentano un mezzo per esprimere la propria personalità e da questo nasce la richiesta di prodotti personalizzati anziché prodotti che li rendono conformi alla massa; questa generazione, infatti, è molto prudente quando si tratta di scegliere aziende da cui acquistare, preferendo quelle che hanno coerenza morale e che sostengono le loro stesse cause.<sup>67</sup> I componenti della GenZ rimangono aggiornati sulle notizie che riguardano le celebrità e tramite loro vengono a conoscenza di nuovi prodotti e marchi. Questo è un vantaggio per i marchi, che possono servirsi dell’influenza di persone conosciute per conquistare questa generazione. Tuttavia, prima di effettuare un acquisto richiedono indicazioni e opinioni ai propri amici, che ritengono essere la fonte di cui potersi fidare di più. Nonostante la giovane età, alcuni di loro hanno già un lavoro e risparmiano per il futuro e il loro desiderio resta quello di distinguersi dagli altri riuscendo comunque a non

---

<sup>67</sup> T. Francis, & F. Hoefel, True Gen’: Generation Z and its implications for companies, McKinsey & Company, 2018.

spendere tanto. È questo il motivo per il quale tra questa generazione è diffusa l'abitudine di acquistare anche prodotti di seconda mano.

### **2.1.1 Digitale e reale, un'unica esperienza: il retail secondo la Gen Z.**

Nel secondo capitolo vorrei analizzare specificatamente le strategie che i brand e i retailers stanno mettendo in atto per avvicinarsi e soddisfare i bisogni della GEN Z; per questi giovani consumatori, non esiste una netta separazione tra i due ambienti cioè l'esperienza d'acquisto ideale nasce proprio dalla connessione tra online e offline. I social media giocano un ruolo centrale in questo processo, fungendo da vetrina interattiva e da spazio di scoperta, confronto e racconto del brand. In questo contesto, la customer experience assume un valore cruciale difatto se personalizzata, immediata e coerente su tutti i canali, può davvero rispondere alle aspettative della Gen Z, trasformando l'interazione con il brand in un'esperienza coinvolgente e memorabile.

### **2.1.2 Social first, customer always: la nuova regola del gioco per il retail.**

Come analizzato nel capitolo precedente la Generazione Z ha una familiarità con la tecnologia che non è appresa ma innata, fin dall' infanzia, infatti, hanno avuto accesso a dispositivi mobili, social network e una connessione perenne con il mondo dell'online. Ciò ha influenzato profondamente il loro rapporto con la comunicazione, il consumo e persino l'identità. Come evidenziato da Giarla (2023)<sup>68</sup>, questo loro rapporto così importante con la tecnologia ha un effetto ambivalente; da una parte la tecnologia gli permette di informarsi in maniera veloce e gratuita, dall' altro compromettere le abilità relazionali nel mondo fisico. Questa tensione tra digitale e analogico si riflette anche nelle loro abitudini di consumo. La Gen Z non percepisce una frattura tra online e offline, bensì si muove in un ecosistema omnicanale fluido, dove l'esperienza di brand deve risultare coerente e continua tra i vari punti di contatto. Secondo Lemon e Verhoef

---

<sup>68</sup> Giarla, V. (2019). Generational Social Media: How Social Media Influences the Online And In-Person Relationships Of Gen X, Gen Y And Gen Z. Salem State University.

(2022)<sup>69</sup>, il 75% degli appartenenti a questa generazione si aspetta che le aziende offrano esperienze personalizzate e uniformi attraverso tutti i touchpoint digitali e fisici. Tuttavia, ciò non implica di fatto un abbandono dell’esperienza “fisica” ma piuttosto, i giovani consumatori scelgono con attenzione i contesti in cui vivere esperienze sensoriali, e lo fanno spesso per integrare o confermare le percezioni costruite online. Come emerso anche nella ricerca condotta da Giarla (2023), l’interazione sociale mediata dai social media è ormai parte integrante della vita quotidiana dei Gen Z, al punto da influenzare anche le loro aspettative nei confronti delle relazioni, del consumo e dei brand. I giovani consumatori non si limitano a ricevere messaggi ma li decodificano, li contestualizzano e, se necessario, li mettono in discussione. In questo senso, la comunicazione sui social media non può più essere pensata come monodirezionale ma per coinvolgere efficacemente la Gen Z, è necessario costruire narrazioni autentiche, dialogiche. Quindi, il rapporto tra la Generazione Z e i social media non è solo una questione di piattaforme e contenuti, ma di identità, riconoscimento e partecipazione attiva a un universo culturale che si muove tra il reale e il virtuale e rappresenta ad oggi una delle sinergie più strategiche e determinanti nel panorama del commercio contemporaneo. I social media, con la loro capacità di raggiungere in tempo reale milioni di utenti, offrono agli store digitali una piattaforma dinamica e altamente personalizzabile per promuovere i propri prodotti, costruire una brand identity solida e fidelizzare i clienti<sup>70</sup>. Non si tratta più solo di pubblicità, ma di creare esperienze come, per esempio, attraverso contenuti visivi accattivanti, recensioni autentiche, influencer marketing e campagne virali, gli store digitali riescono a costruire una narrazione attorno ai propri articoli, trasformando l’atto dell’acquisto in un processo coinvolgente e condiviso (Sferica, 2024)<sup>71</sup>. In questo contesto, i social media diventano veri e propri canali di vendita integrati, in cui il confine tra ispirazione e conversione si assottiglia sempre di più. Il marketing tradizionale lascia spazio a una comunicazione bidirezionale, in cui i consumatori non solo ricevono messaggi, ma interagiscono, commentano, condividono e influenzano le scelte di altri utenti (DeRev, 2023)<sup>72</sup>. Gli store digitali, consapevoli di questo potere, investono sempre

<sup>69</sup> Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2022). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*.

<sup>70</sup> Fasano, F. (2022). L’influenza dei social media sul processo d’acquisto della Generazione Z. Università della Valle d’Aosta.

<sup>71</sup> Sferica. (2024). Il percorso d’acquisto della Generazione Z: i nuovi consumatori.

<sup>72</sup> DeRev. (2023). Generazione Z e social 2023: abitudini, consumi e preferenze.

di più in strategie social mirate, sfruttando dati e algoritmi per raggiungere target precisi con contenuti cuciti su misura. È in questa relazione che si gioca una parte fondamentale del successo commerciale delle imprese digitali con un rapporto vivo, in continua evoluzione, capace di unire l'emozione del racconto alla concretezza della vendita. Ma se è vero che sui social bisogna esserci, è anche importante capire in che modo esserci ovvero quali strategie adottare e quali trend seguire. Ancora più importante è valutare dove conviene concentrarsi, ossia su quali piattaforme la presenza del nostro brand o retail può generare maggiore valore e coinvolgimento. Ed è proprio su questi aspetti che si focalizzeranno i paragrafi che seguono.

## 2.2 Social influencer marketing.

L'influencer marketing è una strategia piuttosto recente che le aziende hanno adottato nelle campagne di comunicazione per incrementare la propria brand awareness. Questa strategia si inserisce perfettamente anche nel contesto retail, dove gli store digitali si affidano agli influencer per guidare il traffico sui propri e-commerce o nei flagship store fisici attraverso campagne immersive, sfruttando il seguito di precise pagine social. Il numero degli influencers presenti sulle diverse piattaforme è in continua crescita, basti pensare che il mercato globale dell'Influencer Marketing è cresciuto da 1.7 miliardi nel 2016 a 16.4 miliardi nel 2022 come possiamo analizzare grazie allo studio Oberlo, 2022 nel seguente grafico Figura 2.1.

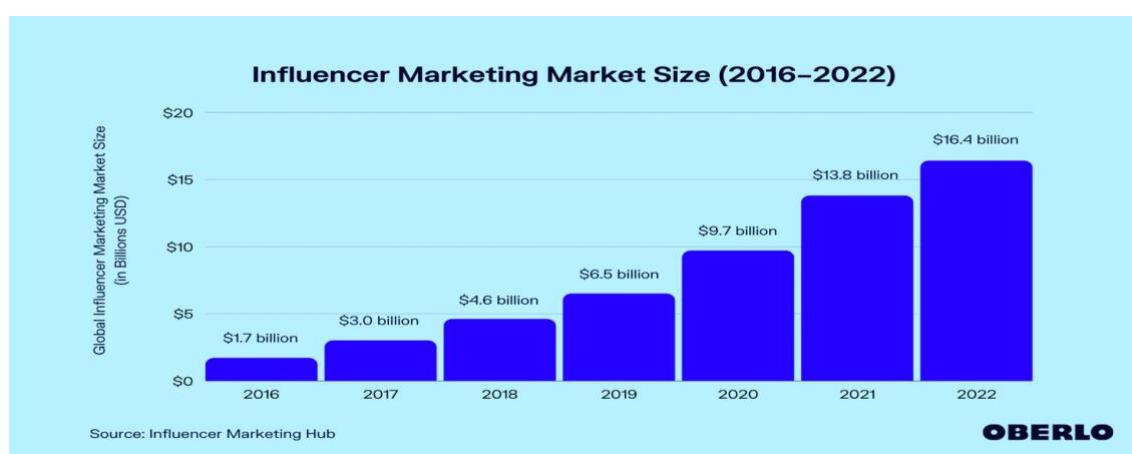


Figura2.1<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Oberlo. (2022). Influencer marketing market size.

Ogni influencer è seguito da una precisa categoria di followers: è importante per l'azienda selezionare i propri ambassador sulla base di analisi statistiche che tengano conto del tipo di utente a cui ci si vuole rivolgere e sull'affinità dei valori promossi dall'influencer con i valori del brand stesso. Gli influencers si possono distinguere in due grandi classi: micro e macro-influencers. Un macro-influencer è colui che non solo possiede un discreto numero di followers, la maggior parte sopra i 50 mila, ma è capace anche di influenzare il proprio seguito, capacità che viene determinata dall'affidabilità e dalla credibilità che l'influencer riesce a trasmettere al rispettivo pubblico. Un micro-influencer invece gode di meno followers ma, proprio a fronte del minor numero di persone con le quali entra in contatto, riesce a mantenere una continua interazione con queste. Considerato che un macro-influencer ha la possibilità di raggiungere un pubblico più ampio, è economicamente più dispendioso all'interno di una campagna di comunicazione.<sup>74</sup> Al contrario, i micro-influencers richiedono un investimento minore da parte delle aziende e, qualora l'engagement rate fosse particolarmente alto, permettono di guadagnare un maggior riscontro da parte del pubblico verso i prodotti sponsorizzati. L'era dei bot e dell'acquisto di followers non è poi così lontana e un grande numero di followers non sempre è un indicatore veritiero delle effettive interazioni che i contenuti del profilo ricevono. Negli ultimi anni, quindi, le aziende hanno preferito investire in quest'ultima opzione, ottenendo un ottimo riscontro. Il 36% degli Zoomers hanno affermato di utilizzare i social media per seguire celebrità e influencers, al fine di approfondire i propri interessi o cercarne di nuovi. Si può quindi affermare che entrando in contatto con queste persone su base quotidiana attraverso i social media, la Generazione Z crei una sorta di legame indiretto. Nel tempo l'influencer impara a conoscere il proprio pubblico, come questo impara a conoscere l'influencer, creando i propri contenuti in base al feedback riscontrato. Anche in questo caso, influisce la capacità dell'influencer di fidelizzare il proprio follower attraverso contenuti autentici e differenziati, veicolati attraverso un approccio onesto: similmente a quanto si richiede alle aziende, gli influencers promuovono il proprio brand personale e la GEN Z richiede autenticità. Questo tipo di coinvolgimento si riflette anche nel retail phygital, dove la coerenza tra la comunicazione digitale e l'esperienza in store è determinante per consolidare il legame tra cliente e

---

<sup>74</sup> Galeotti, A. & Goyal, S. (2009). Influencing the influencers: a theory of strategic diffusion. RAND Journal of Economics.

marchio. In questo senso, in opposizione alla tendenza affermatasi su Instagram e sui vari social nel mostrare contenuti editati e rasenti la perfezione, molte personalità online hanno iniziato a promuovere i propri difetti, dando spazio e copertura mediatica a fisicità imperfette e iniziando conversazioni su temi delicati come la salute mentale. Molti brand si sono adattati a questo “nuovo” modo di raccontare e raccontarsi, creando campagne più inclusive, scegliendo ambassador significativi e promuovendo un dialogo diretto nei commenti delle proprie pagine social: i brand non sono entità isolate ma, nel tentativo di partecipare al processo di brand me della Generazione Z, sono community inclusive.<sup>75</sup>

## **2.2.1 Quando l'influenza diventa strategia: esempi di marketing con i creator:**

### **1.Audible e i micro-influencer:**



Audible<sup>76</sup> è la piattaforma di Amazon dedicata all'ascolto di podcast e audiolibri, i due principali protagonisti della rinascita audio degli ultimi anni. Questa piattaforma si rivolge spesso ai micro-influencer (ovvero creator digitali con un numero di follower compreso tra le 1000 e le 100mila persone) per promuovere i propri servizi e prodotti. I micro-influencer vengono sempre di più apprezzati dai brand perché, nonostante un numero di seguaci relativamente “esiguo”, si rivolgono solitamente a delle nicchie di mercato dal grande valore e interesse pubblicitario. Sono quindi delle personalità che divengono dei veri e propri punti di riferimento per delle specifiche community che del loro consiglio tendono a fidarsi. Un esempio di strategia di Influencer Marketing di Audible ha coinvolto un micro-influencer statunitense, il fotografo Jesse Driftwood, che in un suo post su Instagram ha parlato di quanto Audible sia stato fondamentale per lui per imparare di più riguardo il business management e la produttività.

---

<sup>75</sup> Brown, D. & Hayes, N. (2007). Influencer Marketing: Who Really Influences Your Customers.

<sup>76</sup> Audible è una piattaforma di Amazon che offre audiolibri, podcast e contenuti audio in streaming o download.

Questo approccio si dimostra particolarmente efficace alla luce di quanto emerge dalla ricerca Nielsen, l'83% delle persone americane ha affermato di fidarsi dei consigli provenienti da persone che seguono rispetto alla pubblicità tradizionale. Il semplice aneddoto raccontato nel post da Jeff ha lo scopo di far percepire alle persone autenticità e sincerità, come se stessero ricevendo una raccomandazione genuina dal proprio migliore amico.<sup>77</sup>

## 2. Daniel Wellington e dei partner davvero inusuali:

I brand di orologi da polso Daniel Wellington non sono nuovi ad utilizzare i social media e le figure degli influencer per promuovere i propri prodotti. Anzi potremmo dire che proprio su queste attività ha basato la sua fortuna e immensa popolarità.

Ma tra gli esempi di campagne di influencer Marketing sicuramente più innovative e originali possiamo annoverare la sua collaborazione con l'account Instagram di nient'altro che due cani! L'account in questione si chiama @canadianbros e conta oltre 40mila follower che seguono quotidianamente le vicende dei due cani Jasper e Louie. Ma cosa c'entrano due cani con un brand di orologi?



<sup>77</sup> Nielsen. (2022). Global trust in advertising 2022

È proprio in questo sta il segreto del successo di questa campagna: non c'entrano assolutamente nulla. In questo modo il brand di orologi ha potuto raggiungere una target audience differente rispetto alla propria. Per farlo ha utilizzato un account particolare, oltre che per il fatto di avere come protagonisti due animali, anche per il fatto che nei post comunica proprio dal punto di vista di Jasper e Louie. Tutto questo è stato sfruttando dal brand per avvicinarsi alla Gen Z; infatti, analizzando i followers del profilo dei “cuccioli” hanno compreso che con questa campagna di marketing avrebbero potuto aumentare la propria penetrazione in questa tipologia di clienti del 25%, infatti così fu e il fatturato aumentò di circa il 15%. <sup>78</sup>

### 3. Voisland e i podcaster-influencer:



Un esempio particolarmente interessante di strategia di influencer marketing è rappresentato da Voisland, un network innovativo che mette in connessione podcaster indipendenti e brand desiderosi di raggiungere un pubblico mirato e coinvolto. La rilevanza di questo caso risiede nel fatto che Voisland non si limita a ospitare contenuti, ma costruisce un vero e proprio ecosistema in cui i creator audio possono monetizzare i propri contenuti e, contemporaneamente, le aziende possono veicolare messaggi pubblicitari altamente personalizzati.

Ciò che rende Voisland particolarmente interessante è il modo in cui trasforma i podcaster in influencer a tutti gli effetti. Questo avviene grazie alle host-read ads, ma cosa sono queste soluzioni pubblicitarie? Le host-read ads sono infatti delle inserzioni pubblicitarie dinamiche, lette e interpretate dal proprietario del podcast. Si tratta di inserimenti di audio

---

<sup>78</sup> VOIS. (2024). I migliori e peggiori esempi di influencer marketing.

da 30-60 secondi in cui il conduttore del podcast legge, utilizzando il suo tone of voice e stile, un messaggio pubblicitario del brand.

Il podcaster riceve solitamente un brief<sup>79</sup> dal brand, registra il messaggio promozionale, e questo verrà inserito dinamicamente in tutto il suo inventory per tutta la durata della campagna.

I benefici di questo tipo di podcast advertising<sup>80</sup> dipendono dal fatto che permettono una comunicazione più “trustable”<sup>81</sup> e personalizzata per l’ascoltatore. Inoltre, le pubblicità risultano perfettamente integrate con lo show, mantenendo gli ascoltatori interessati. Sono anche pubblicità fresche e originali che tendono a catturare facilmente l’attenzione degli ascoltatori. Diversi studi confermano che gli ascoltatori percepiscono gli host-read ads come più autentici e coinvolgenti rispetto agli annunci preregistrati, grazie al legame di fiducia che si instaura tra speaker e audience (Perks & Turner, 2019<sup>82</sup>; Edison Research, 2022<sup>83</sup>). Le host-read ads rappresentano indubbiamente la soluzione pubblicitaria più vincente ed efficace del podcast advertising. Può essere osservato nel seguente grafico figura 2.2 l’importanza dei podcaster-influencer nell’informare e avvicinare i clienti, soprattutto per quanto riguarda gli “Zoomers”.<sup>84</sup>



<sup>79</sup> "Brief" qualcosa di conciso o sintetico, che viene espresso in modo rapido e senza dettagli eccessivi.

<sup>80</sup> "Podcast advertising" si riferisce alla pubblicità inserita all'interno di un podcast, in cui gli inserzionisti promuovono prodotti o servizi durante l'episodi

<sup>81</sup> "trustable" affidabile

<sup>82</sup> Perks, L. G., & Turner, J. S. (2019). Podcasts and Productivity: A Qualitative Uses and Gratifications Study. *Journal of Radio & Audio Media*

<sup>83</sup> Edison Research. (2022). *The Infinite Dial 2022: Podcast Advertising Effectiveness*.

<sup>84</sup> VOIS. (2024). I migliori e peggiori esempi di influencer marketing

Figura2.2<sup>85</sup>

Secondo, infatti, i dati forniti da Nielsen Company negli Stati Uniti, le host-read ads performano molto meglio rispetto alle non-host-read ads quando guardiamo al dato degli ascoltatori che cercano informazioni riguardo un prodotto. Le host-read ads producono inoltre un aumento medio del 50% nell'intento di acquisto e nelle raccomandazioni tra gli ascoltatori rispetto alle non-host-read ads (Nielsen, 2022)<sup>86</sup>. Tali dati trovano riscontro anche in studi pubblicati sul Journal of Advertising Research, i quali mostrano che gli annunci letti dal conduttore generano livelli significativamente più alti di engagement e conversione rispetto agli spot standardizzati (Rosengren & Campbell, 2021)<sup>87</sup>.

Gli host sono in grado di continuare a servire il proprio pubblico con un tono di voce con cui gli ascoltatori hanno familiarità, non interrompendo così l'esperienza del podcast come avverrebbe con una pubblicità prodotta da un marchio o da un'agenzia, inoltre di conseguenza come possiamo osservare nel grafico seguente Figura 2.3 aumenta l'affinità percepita, l'intento d'acquisto e l'intento di raccomandazione. (Lemon & Verhoef, 2021; Grewal et al., 2020).<sup>88</sup>

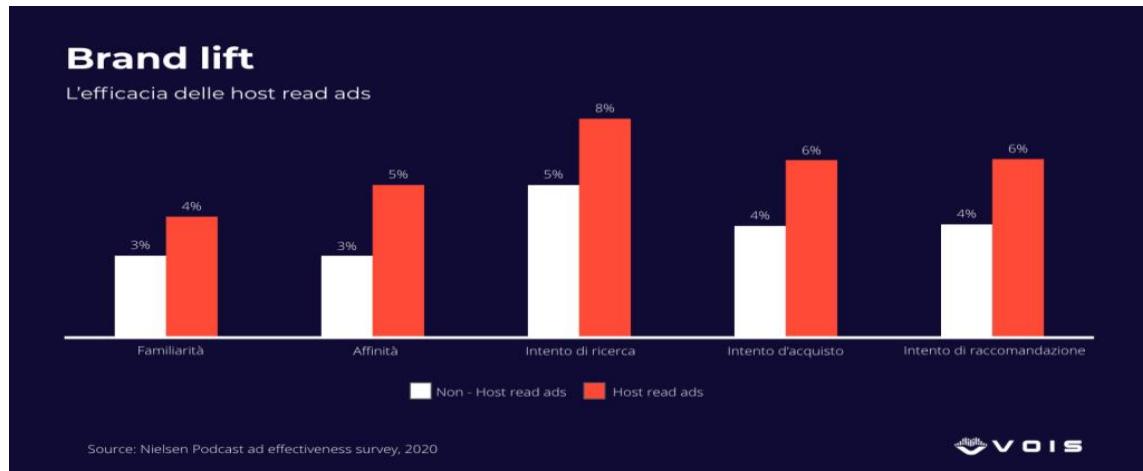


Figura2.3<sup>89</sup>

<sup>85</sup> Nielsen Podcast ad effectiveness survey, 2022

<sup>86</sup> Nielsen Company. (2022). Podcasting Today: Insights for Advertisers

<sup>87</sup> Rosengren, S., & Campbell, M. C. (2021). Host-read ads in audio media: Credibility and consumer response. *Journal of Advertising Research*

<sup>88</sup> Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2021). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*

<sup>89</sup> Nielsen Podcast ad effectiveness survey, 2022

## **2.2.2 Quando l’Influencer marketing non funziona, errori e lezioni apprese:**

### **1. Pepsi e Kendall Jenner:**

La scelta di analizzare il caso Pepsi-Kendall Jenner nell’elaborato non è casuale, ma risponde a una precisa esigenza: mostrare come l’influencer marketing, pur essendo uno strumento potentissimo, richiede una gestione strategica attenta, contestualizzata e culturalmente sensibile. L’analisi di questo episodio emblematico permette di mettere in luce i rischi connessi a una comunicazione superficiale e mal calibrata, soprattutto quando si ha a che fare con un pubblico come quello della Generazione Z, che si distingue come detto precedentemente per l’attenzione ai valori, alla giustizia sociale e all’autenticità dei messaggi ricevuti.

Analizzando nello specifico il caso; la collaborazione tra Pepsi e la modella statunitense, Kendall Jenner, nel 2017 si rivelò un vero e proprio disastro. Nello spot pubblicitario in questione viene messa in scena una protesta del movimento “Black Lives Matter” a supporto della campagna globale di Pepsi sulla diversità.

Ad un certo punto del video la modella Kendall Jenner abbandona il suo servizio fotografico per partecipare alla protesta e offre ai poliziotti, che nel frattempo stanno cercando di controllare la folla, una lattina di Pepsi riportando così un clima di pace e serenità.

La campagna venne ripresa in un tweet molto ironico da parte della figlia di Martin Luther King Jr con annessa la frase “Se solo Papà avesse saputo che sarebbe bastata una lattina di Pepsi.” Il motivo della condanna pubblica fu duplice. Primo, la leggerezza con cui Pepsi ha sfruttato l’immagine di un movimento sociale carico di significato politico e umano. Secondo, l’utilizzo di una influencer come Kendall Jenner, giovane, bianca, privilegiata, completamente estranea alla narrazione di lotta e discriminazione vissuta dalla comunità afroamericana infatti come sottolineato da Yi Xin Lim e Weiyu Zhang nel loro studio "Examining the Impact of Source-product Congruence and Sponsorship Disclosure on the Communicative Effectiveness of Instagram Influencers", la congruenza tra l’expertise percepita dell’influencer e il prodotto promosso influisce significativamente sull’efficacia comunicativa, mediando la percezione delle motivazioni intrinseche dell’influencer e la resistenza del consumatore, con un impatto diretto sull’efficacia

pubblicitaria. Il tutto ha portato una reazione del pubblico rapida e intensa, infatti, il video ha ricevuto quasi 1,6 milioni di visualizzazioni su YouTube in 48 ore, con un numero di "non mi piace" cinque volte superiore ai "mi piace", e una valanga di critiche su Twitter e Facebook con addirittura molti soggetti (soprattutto giovani) appartenenti al movimento contro il razzismo "Black Lives Matter" che invitavano tramite post sui social altri utenti a boicottare la bevanda, evitando l'acquisto per rispetto della loro lotta politica e sociale. La reazione della multinazionale è stata immediata. Di fronte a questa ondata di critiche, Pepsi ha ritirato lo spot e si è scusata pubblicamente, ammettendo di aver "mancato il bersaglio" e di non aver voluto sminuire questioni serie<sup>90</sup>. Il CEO di PepsiCo, Indra Nooyi, ha riconosciuto che la scena finale dello spot, ha causato particolare costernazione e ha sottolineato la necessità di una ricerca più approfondita prima di lanciare campagne pubblicitarie. Il backlash fu tanto forte da divenire un caso studio nella letteratura del marketing fallimentare, tanto che testate come Forbes, The Guardian e Harvard Business Review ne analizzarono le implicazioni strategiche. Ad esempio, uno studio pubblicato su Young Scholars in Writing ha analizzato come lo spot abbia fallito nel comprendere la situazione retorica, utilizzando simboli di protesta per fini commerciali senza una reale connessione con le cause rappresentate.<sup>91</sup>



L'inserimento di questi casi ha una funzione specifica. Voglio evidenziare come l'influencer marketing non può prescindere da una valutazione culturale e sociale, soprattutto quando il target in questione è la Generazione Z; proprio questa generazione

<sup>90</sup> Time for Designs. (2023, September 27). The Kendall Jenner Pepsi Ad: A Case Study in When Social Justice Marketing Goes Awry.

<sup>91</sup> Lim, Y. X., & Zhang, W. (2022). Examining the impact of source-product congruence and sponsorship disclosure on the communicative effectiveness of Instagram influencers. *Young Scholars in Writing*.

richiede ai brand di schierarsi, ma con coerenza e consapevolezza; ad esempio, Aryan Jain nel suo studio "The Impact of Influence Marketing on Gen Z Consumer Behaviour"<sup>92</sup> evidenzia come l'autenticità e la responsabilità sociale siano elementi chiave per costruire fiducia e lealtà con questa generazione. I vari casi sia positivi che negativi mostrano chiaramente che il fallimento o il successo non risiede nell'uso dell'influencer in sé; ma nella mancanza o presenza di congruenza tra il messaggio, il contesto e la figura scelta come influencer. Potremmo riassumere che questo ultimo caso rafforza l'approccio critico adottato in questo capitolo cioè che non basta analizzare i casi di successo per capire il fenomeno. È fondamentale includere esempi negativi e fallimentari, perché sono proprio questi a mostrare cosa accade quando si ignorano i meccanismi profondi che regolano la relazione tra brand, influencer e pubblico.

Passiamo ora ad analizzare le strategie di marketing emergenti: soluzioni ancora poco diffuse, ma in costante crescita e con un grande potenziale per il futuro.

### **2.2.3 I social media live marketing.**

Il Social Media Live Marketing è una strategia di marketing digitale emergente che consente ai brand di comunicare con i consumatori in tempo reale attraverso la trasmissione di contenuti video in diretta su piattaforme social. Questo tipo di marketing permette una connessione diretta e immediata con il pubblico, rafforzando l'engagement e favorendo una comunicazione autentica, personalizzata e bidirezionale. Le aziende utilizzano queste funzionalità per presentare prodotti, rispondere a domande in tempo reale e costruire una relazione più intima con i propri clienti (Zhou et al., 2024)<sup>93</sup>. Inoltre, uno studio pubblicato sul Journal of Business Research ha analizzato come il livestream shopping influenzi le decisioni di acquisto dei consumatori. I risultati indicano che l'interazione tra influencer e utenti durante la visione dei prodotti in diretta può aumentare significativamente l'intenzione di acquisto, migliorando così le performance dei brand (Li, Liu & Suh, 2024)<sup>94</sup>. Le trasmissioni in streaming costituiscono, quindi, strategie

---

<sup>92</sup>Jain, A. (2024). The Impact of Influence Marketing on Gen Z Consumer Behaviour. International Journal for Multidisciplinary Research

<sup>93</sup>Zhou, L., Lin, Y., Zhang, R., & Zhu, H. (2024). Social Media Live Marketing and Brand Performance: Evidence from Emerging Digital Markets. SSRN.

<sup>94</sup>Li, Y., Liu, J., & Suh, A. (2024). How Livestream Shopping Influences Consumer Purchase Decisions: An Eye-Tracking and Survey Study. Journal of Business

significative che i brand possono adoperare per raggiungere un pubblico più giovane. Il Social Media Live Marketing nasce da pochi anni, nel momento in cui diversi social media hanno introdotto tra le proprie funzioni la possibilità di poter trasmettere contenuti per mezzo di video in diretta: chiunque può usufruirne. In particolare, durante il periodo di lockdown hanno ricevuto un ottimo riscontro le sessioni di Q&A<sup>95</sup> in compagnia di esperti: i contenuti trattati spaziavano da tematiche inerenti sia al panorama scientifico, con vari aggiornamenti sul virus e sul sistema sanitario, sia ad altre discipline, oltre alle interviste di celebrità e influencers<sup>96</sup>. A fronte della popolarità crescente delle dirette streaming, diversi social media hanno migliorato tecnicamente le proprie funzionalità live: Facebook ha offerto la possibilità agli utenti di tipo creator di accedere alla sezione Facebook Creator Studio e usufruire di servizi aggiuntivi per perfezionare le proprie dirette. Tuttavia, se l'obiettivo è la Generazione Z, i social media giusti su cui trasmettere i propri video in streaming sono Instagram, TikTok e Twitch. Instagram Live Video è una funzionalità del social media non molto differente dalle stories temporanee, ottimizzata per lo smartphone. I passaggi sono facili e intuitivi, si accede alla sezione delle stories e si scorrono le opzioni sottostanti per avviare una diretta. Ogni follower riceverà una notifica sul proprio telefono all'inizio della diretta. Instagram, insieme a TikTok, è la piattaforma che ospita il maggior numero di content creator. Come vedremo nel prossimo paragrafo, un brand può valutare l'ingaggio di un Ambassador per ampliare la propria strategia di comunicazione e tra le diverse modalità per raggiungere il pubblico in modo diretto e autentico, le dirette live rappresentano uno strumento particolarmente efficace. La possibilità di fruire di un contenuto in tempo reale rafforza la percezione di autenticità sia del legame con l'influencer sia del messaggio trasmesso. Questo è particolarmente vero per i content creator con un alto tasso di engagement: grazie al supporto di una community fedele e coinvolta, le loro dirette possono raggiungere un numero di spettatori superiore persino a quello delle pagine ufficiali di brand con milioni di follower.<sup>97</sup> All'interno dell'applicazione di TikTok la percentuale maggiore di users è costituita da Zoomers. Così come i video pubblicati, le live stream in questo social media sono incentrate su tendenze passeggiere, tutorial di make-up, videogiochi, condivisione dei

---

<sup>95</sup> Q&A (Questions and Answers) è un formato interattivo in cui una persona risponde a domande poste dal pubblico.

<sup>96</sup> Wikipedia contributors. (2025). Impact of the COVID-19 pandemic on social media.

<sup>97</sup> O-One. (2024). Conquistare la Generazione Z a colpi di TikTok, Twitch e Stories. O-One.

propri talenti o video ASMR. Twitch, che prima contava un elevato numero di soli gamers, oggi viene utilizzata da diversi brand al fine di accrescere la propria brand awareness: Jack Daniels, il marchio di whiskey e Visible Wireless, compagnia telefonica statunitense, hanno sponsorizzato all'interno della piattaforma il proprio brand tramite festival musicali virtuali, puntando sapientemente sull'offerta esperienziale. Su Twitch l'azienda può trasmettere in live i propri contenuti e contemporaneamente gli utenti possono commentare in diretta, creando una sorta di community che rafforza il legame tra marchio e cliente. Grazie all'utilizzo di queste piattaforme quindi il brand può interagire con il proprio seguito, ricevere feedback istantanei e rispondere a dubbi e domande da parte del pubblico, fornendo maggiori informazioni sul contenuto che si sta promuovendo. Lo streaming, per le nuove generazioni, rappresenta ad oggi una forma di comunicazione abituale che trasmette loro comfort e facilità di interazione. I dati in crescita delle piattaforme di streaming e il numero di utenti che sempre più interagiscono all'interno delle dirette confermano che questo tipo di comunicazione può essere efficace anche in un prossimo futuro.<sup>98</sup>

## 2.2.4 Social media gaming.

Oltre allo streaming video il secondo settore fortemente in crescita negli ultimi due anni è stato quello del gaming online e offline. Gli utenti, alla ricerca di intrattenimento per colmare il tempo passato in casa, hanno trovato nei videogiochi una valvola di sfogo e una possibilità di connessione virtuale con i propri coetanei, con cui svagarsi e condividere una passione comune tramite le chat o le videochiamate. Nel panorama globale il mercato dei videogiochi è in continua crescita: nel 2018 le entrate registrate ammontano a 92,7 miliardi, nel 2021 sono 147,8 miliardi e si ipotizza secondo uno studio de Il Sole 24 ore che nel 2026 supererà i 300 miliardi di dollari. A fine 2021, i ricercatori di mercato hanno stimato le entrate dirette dai videogiochi tra i 180 miliardi e i 200 miliardi di dollari: la stima comprende le vendite delle console, dei videogiochi, degli hardware e le entrate degli acquisti in-game e delle pubblicità. In confronto, l'industria del cinema, contando sia gli spettacoli teatrali che lo streaming domestico, ha superato i

---

<sup>98</sup> Ninja Marketing. (2024). Trend e canali digitali: le app preferite dalla Gen Z.

100 miliardi di dollari per la prima volta nel 2021<sup>99</sup>. Il confronto permette di mettere in prospettiva i dati presentati: a soli 50 anni dall'avvento dei videogiochi, l'industria del gaming è il settore più redditizio nel campo dell'intrattenimento globale come possiamo analizzare nel seguente grafico figura 2.4 che mostra le entrate del mercato dei videogames in miliardi di dollari.

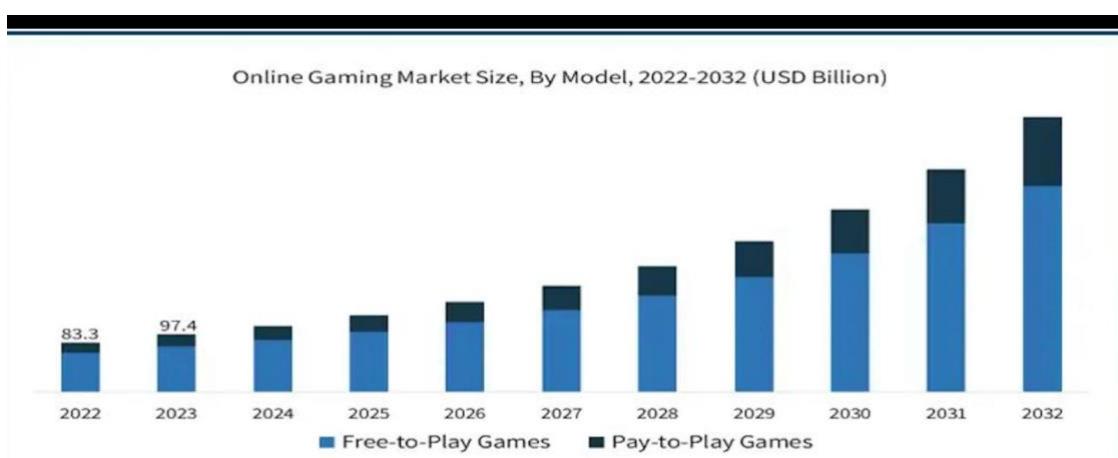


Figura 2.4<sup>100</sup>

In Italia secondo uno studio dell'università di Padova il valore del mercato ha raggiunto i 2.17 miliardi di euro. I giocatori italiani appartenenti alla Generazione Z sono 5,7 milioni, con una media settimanale di 8 ore al giorno trascorse su un videogioco tramite l'utilizzo di console, smartphone, PC e dispositivi handheld. Il Social Gaming, differentemente dai videogiochi tradizionali, prevede la funzionalità di interazione online tra i giocatori all'interno della piattaforma di gioco. Più specificamente, il Social Media Gaming comprende tutti i giochi online che si svolgono mediante i social media. La piattaforma permette agli utenti di connettersi simultaneamente allo stesso gioco e uno degli obiettivi è quello di facilitare e incoraggiare le interazioni sociali tra i gamers. Grazie al collegamento con i social media, l'utente può inoltre collegarsi al proprio profilo giocatore in qualsiasi parte del mondo senza perdere i progressi personali. Sfruttando il successo del gaming, Facebook è stata in grado di compiere un'ottima strategia di

<sup>99</sup> Infodata – Il Sole 24 Ore. (2023, September 23). Cosa sta accadendo al mercato dei videogiochi in cinque grafici e un numero

<sup>100</sup> Global Market Insights. (2024). Dimensione e condivisione del mercato di gioco online, tendenze di crescita 2022-2032

riposizionamento implementando la sezione Facebook Gaming: quest'ultima ha registrato, nei mesi della pandemia, 380 mila giocatori; nel 2021 sono diventati 542 mila. All'interno dell'apposita sezione vi sono più pagine alle quali gli utenti possono accedere: Facebook consente di partecipare ai giochi online e presenta una parte dedicata alla condivisione dei video in streaming inerenti agli ultimi videogiochi usciti, tutorial e tornei che si trasmettono in live all'interno della piattaforma. Il Social Media Gaming permette alle aziende di raggiungere milioni di utenti velocemente. Il mercato dei social games, così come quello dei videogiochi in generale, è in crescita esponenziale e, all'interno dei social media, le strategie di marketing all'interno di un videogioco si basano su una comunicazione efficace: il marchio non interrompe il momento di svago del giocatore come le inserzioni pubblicitarie tradizionali, bensì si inserisce all'interno della dinamica di gioco e contribuisce all'esperienza ludica. Si tratta perciò di un advertising che appare poco invasivo e che comunica con il proprio target attraverso elementi di intrattenimento e piacere, emettendo un'immagine positiva di sé. L'integrazione di elementi gaming è sempre più utilizzata anche in ambito retail: alcune catene fisiche e store online introducono meccaniche di gioco per incentivare l'engagement e la fidelizzazione, come sconti, badge e livelli utente, un esempio calzante di questa strategia è McDonalds. I videogiochi e i giochi offrono la possibilità di risolvere la dicotomia tra Push e pull content, puntando su quest'ultima e offrendo alla Generazione Z dei contenuti con cui interagire volontariamente.<sup>101</sup>

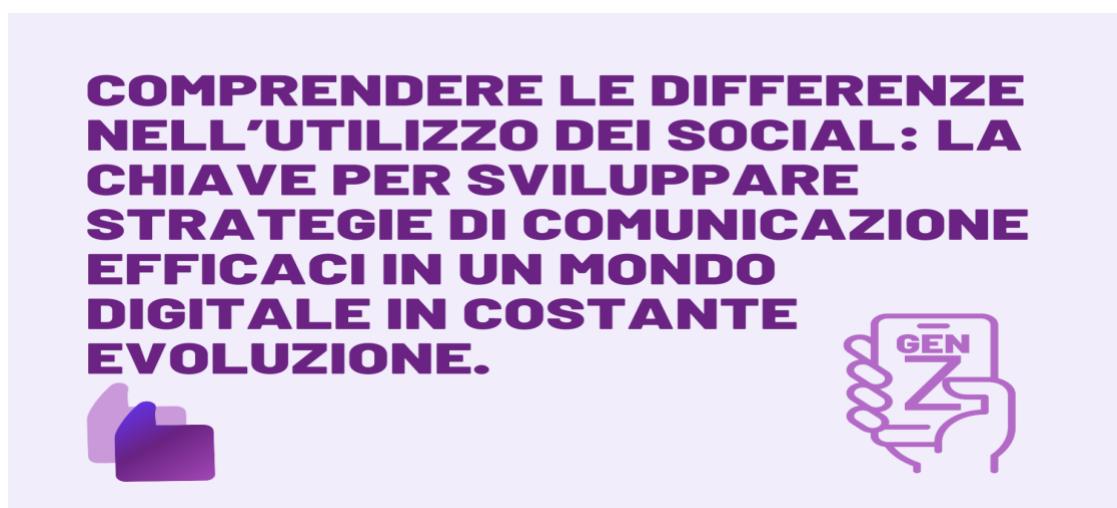
### **2.3 Social media a confronto: “dove conviene nella realtà attuare le proprie strategie di social marketing di influencer marketing social media live marketing”:**

Come citato nei Capitoli precedenti i social media stanno affrontando una crescita incrementale costante e il numero di utenti iscritti a queste piattaforme aumenta di anno in anno. Nonostante i cambi generazionali che si registrano all'interno delle applicazioni, grazie ai continui aggiornamenti e all'inserimento di nuove funzioni, gran parte dei social si adatta ai bisogni emergenti degli utenti così da registrare un continuo aumento delle

---

<sup>101</sup> Il Bo Live – Università di Padova. (2023). Il mercato dei videogiochi italiano cresce: l'industria è sempre più forte. Il Bo Live

interazioni da parte di questi. Nei paragrafi successivi analizzerò singolarmente i social media maggiormente utilizzati dalla Generazione Z e i relativi vantaggi di impiego, filtrando le piattaforme maggiormente scaricate dal proprio mobile store nel panorama italiano. La panoramica globale vede Facebook e YouTube in testa, visto anche l'anzianità delle piattaforme rispetto ai social emersi da soli pochi anni. Ad ogni modo, la presenza maggiore di utenti GEN Z iscritti ai social media si riscontra su TikTok e Twitch.



### **2.3.1 Instagram.**

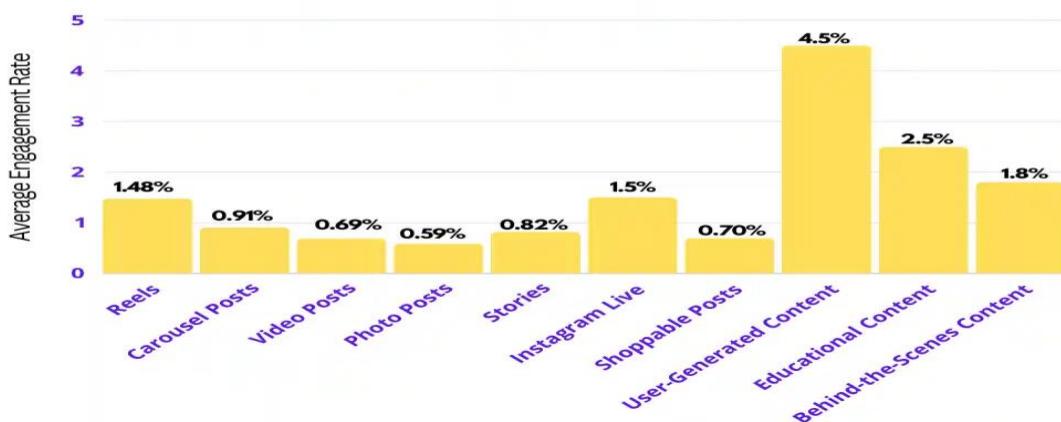
Instagram è un social media che permette agli utenti di condividere la loro quotidianità attraverso la pubblicazione di immagini e video nel loro profilo personale. Secondo uno studio di Statista la curva del social sembra essere in crescita costante<sup>102</sup>. Gli utenti attivi ogni giorno sono oltre i 500 milioni. Di questi, nel panorama italiano, il 24,9% è costituito da Zoomers. Come evidenziato precedentemente, la Generazione Z è maggiormente improntata nel fruire contenuti video. In questo senso, a seguito del successo che i video hanno iniziato a ricevere, la piattaforma si è adatta per rispondere alle nuove esigenze dei propri utenti<sup>103</sup>. L'aggiunta delle Stories temporanee ha supportato la crescita del social, aiutano l'utente a sentirsi più sereno nella pubblicazione di un contenuto che entro 24 ore scompare. La possibilità però di pubblicare video più lunghi e articolati permette ai

<sup>102</sup> Statista. (2024). Number of daily active Instagram users worldwide and demographics.

<sup>103</sup> Axura. (2021, April). Instagram in Italia: Numeri, statistiche e curiosità aggiornati ad aprile 2021. Axura Blog.

creators di veicolare una quantità maggiore di informazioni e di riproporre su Instagram contenuti originariamente pensati e prodotti per altre piattaforme specificamente video, come possiamo analizzare nel grafico di seguito Figura 2.5 che ci mostra l'importanza per gli utenti delle nuove funzioni introdotte come video, stories, reel ecc... L'azienda può sfruttare la viralità che i contenuti possono assumere all'interno del social, al fine di aumentare le visualizzazioni dei propri video e l'interazione attraverso i like e i commenti, questi sono fattori determinanti per stabilire un engagement alto e attivo. Difatti, secondo il report "State of Influencer Marketing 2024"<sup>104</sup> di Influencer Marketing Hub, Instagram è la piattaforma più utilizzata dai brand per collaborazioni con influencer circa l'87% dei professionisti del settore afferma di utilizzarla regolarmente. In Italia, il mercato dell'influencer marketing ha superato i 308 milioni di euro nel 2023 (Osservatorio Nazionale Influencer Marketing)<sup>105</sup>, con una crescita sostenuta trainata da Instagram, soprattutto nei settori beauty, fashion e lifestyle. La presenza degli influencer su Instagram ha modificato le dinamiche comunicative tradizionali, ponendo l'autenticità e la trasparenza al centro del rapporto con il pubblico. Difatti quindi Instagram è considerato uno dei canali principali per l'influencer marketing ma anche in ambito Retail Instagram rappresenta una vetrina fondamentale per mostrare i prodotti e permettere l'acquisto diretto tramite post e stories, diventando un'estensione digitale del negozio con molte aziende che strutturano l'intera strategia di lancio prodotti su questo social.

## Most Popular Content Types



<sup>104</sup> Influencer Marketing Hub. (2024). The State of Influencer Marketing 2024: Benchmark Report.

<sup>105</sup> Osservatorio Nazionale Influencer Marketing. (2023). Report annuale sull 'Influencer Marketing in Italia. ONIM.

Figura2.5<sup>106</sup>

### 2.3.2 Tik tok.

TikTok è un social media basato sul contenuto video. Secondo i dati aggiornati di DataReportal (2024)<sup>107</sup>, la piattaforma conta 5,4 milioni di utenti attivi in Italia, pari al 7,7% della popolazione. Questo dato è in costante aumento, confermando un trend positivo che riflette il crescente interesse, in particolare da parte delle fasce più giovani della popolazione, infatti, è l'applicazione privilegiata dalla Generazione Z, che ne costituisce il 41% degli utenti.<sup>108</sup> La piattaforma si è affermata nell'immaginario collettivo come un'applicazione per adolescenti ed è diventato un mondo culturale multi-sfaccettato nel quale gli utenti possono pubblicare video educativi o di intrattenimento inerenti alle proprie passioni e ai propri interessi, guidando così le tendenze del momento. In questo senso, TikTok ha avuto successo grazie all'utilizzo di un nuovo canale di comunicazione cioè non più l'immagine statica ma il video, diventato ormai parte della quotidianità delle nuove generazioni che con il passare del tempo si spostano sempre di più da Instagram a TikTok. Dal punto di vista del marketing, TikTok è diventato uno strumento fondamentale per le aziende che desiderano raggiungere le nuove generazioni, Sempre più brand retail utilizzano TikTok per lanciare sfide creative e trend che portano traffico sia sull'e-commerce che nei negozi fisici, creando un ponte tra intrattenimento e conversione. Le campagne sponsorizzate nella sezione "For You" (In-Feed Ads), gli Hashtag Challenge e le collaborazioni con i TikTok Creator consentono di generare un'elevata brand awareness e una rapida diffusione del messaggio pubblicitario. Secondo uno studio di Kantar (2023), il 73% degli utenti dichiara che TikTok li ispira ad acquistare prodotti che non avrebbero considerato altrimenti.<sup>109</sup>

### 2.3.3 YouTube.

---

<sup>106</sup> AffMaven. (2024). Statistiche di Instagram 2024: ultimi dati sugli utenti e sulla crescita.

<sup>107</sup> DataReportal. (2024). Digital 2024: Italy. We Are Social & Meltwater.

<sup>108</sup> Number of Global Digital Population as of (2024). Statista.

<sup>109</sup> Kantar. (2023). Media Reactions 2023

YouTube è una piattaforma social basata sul video sharing, ovvero la condivisione di brevi o lunghi video creati dagli utenti. YouTube attualmente vanta 2 miliardi di utenti attivi ogni mese, di cui il 62% si collega quotidianamente, e registra 1 miliardo di ore di stream al giorno. Il successo della piattaforma è dato dal passaparola tra gli utenti che hanno iniziato a condividere con gli amici e conoscenti i link dei video presi in considerazione, portando all'interno di YouTube sempre più presenze online. Secondo uno studio di Oberlo (2024)<sup>110</sup>, il 79% dei venditori considera YouTube come il social migliore per fare video marketing, seguito da Facebook, basti pensare che il 62% delle sponsorizzazioni su YouTube viene visualizzato a fronte del 45% degli annunci pubblicitari trasmessi in televisione sono indicativi rispetto a questi dati ciò che emerge dal seguente grafico Figura 2.7 di Statista che ci descrive i ricavi in milioni di euro di YouTube derivante dalle pubblicità quindi cioè quando pagano i brand per essere visti su questa piattaforma. Infine, potremmo dire che oggi YouTube rappresenta una delle principali leve del marketing digitale e non solo infatti YouTube viene spesso utilizzato da retail fisici per presentare walkthrough di prodotto o tour virtuali degli store, avvicinando il cliente a un'esperienza d'acquisto più informata e immersiva. L'importanza di questo social è dimostrata dal fatto che secondo uno studio pubblicato su Journal of Interactive Marketing, i video brandizzati su YouTube hanno una probabilità del 150% superiore di comparire nei risultati di ricerca rispetto ai contenuti non sponsorizzati (Dehghani et al., 2016)<sup>111</sup>. Inoltre, Google evidenzia che il 70% degli utenti ha dichiarato di aver acquistato un prodotto dopo averlo visto su YouTube. Un report di HubSpot (2023) conferma che il 68% dei marketer considera YouTube la piattaforma con il miglior ROI<sup>112</sup> per i contenuti video.<sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> Oberlo. (2024). Statistiche YouTube: I dati più aggiornati.

<sup>111</sup> Dehghani, M., Niaki, M. K., Ramezani, I., & Sali, R. (2016). Evaluating the influence of YouTube advertising for attraction of young customers. *Computers in Human Behavior*.

<sup>112</sup> Il ROI è il guadagno ottenuto rispetto ai soldi spesi per fare e promuovere video.

<sup>113</sup> HubSpot. (2023). The State of Video Marketing in 2023.

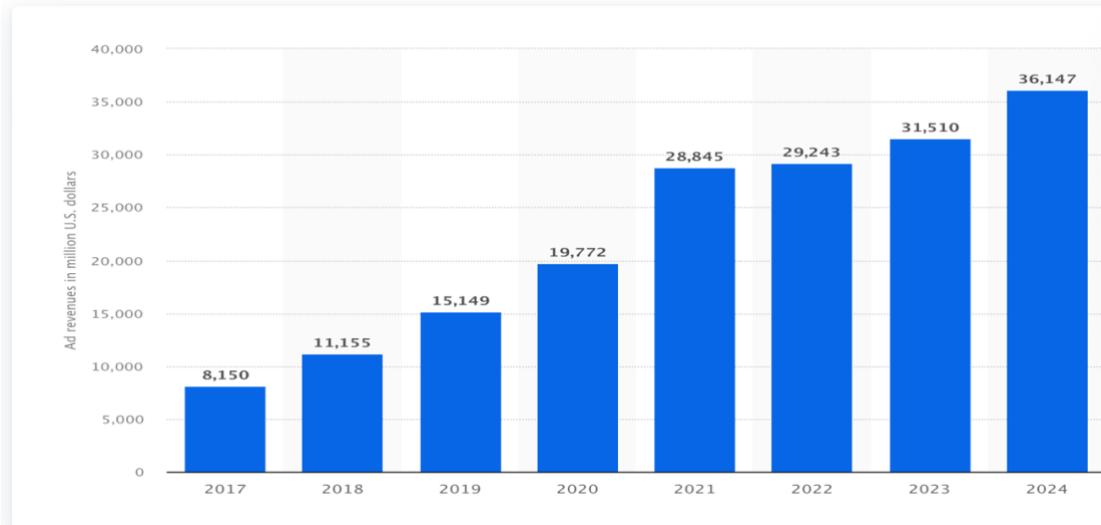


Figura 2.7<sup>114</sup>

### 2.3.3 Facebook.

Facebook attualmente conta 2,9 miliardi di utenti. Sebbene secondo uno studio di Demand Sage<sup>115</sup> il numero di iscritti continui a salire, la percentuale di aumento di questi è in diminuzione. In Italia sono registrati 31,1 milioni di utenti, di cui il 14,2% fa parte della Generazione Z. Facebook è stato tra i primi social a supportare il processo di personal branding delle persone. Sebbene Facebook attualmente registri una percentuale maggiore di utenti appartenenti alle generazioni più adulte, con l'uscita nel 2020 della sezione Facebook Gaming ha guadagnato nuovamente una piccola parte del pubblico più giovane. La piattaforma interna al social media è dedicata totalmente al tema dei videogiochi e alla relativa community che, come abbiamo visto precedentemente, può avere un effetto di marketing irrazionale! Oltre alle inserzioni che si presentano durante la navigazione sul sito, le aziende possono usufruire di questa nuova sezione social per mezzo di influencers che ogni giorno pubblicano contenuti video e si connettono con un pubblico di spettatori preciso, tra cui gli Zoomers<sup>116</sup>. Nonostante tutto Facebook continua ad oggi ad essere il social più conosciuto e sviluppato nel mondo, mantiene inoltre una funzione strategica per gli store fisici grazie ai marketplace integrati, agli eventi locali e

<sup>114</sup> Statista. (n.d.). YouTube: Global net advertising revenues from [2017-2024]

<sup>115</sup> DemandSage. (2024). Facebook statistics: Latest facts, figures, and trends.

<sup>116</sup> Perez, S. (2024, October 4). Facebook launches a Gen Z-focused redesign. TechCrunch.

alla possibilità di prenotare servizi in store, fungendo da canale ibrido per l’interazione con i clienti. Di seguito, un aspetto molto interessante è che recenti studi mostrano che il 78% degli store fisici utilizza Facebook come parte integrante della propria strategia, grazie alla possibilità di targetizzare in modo preciso gli utenti (Statista, 2024).<sup>117</sup> Inoltre, secondo una ricerca pubblicata su International Journal of Information Management, le campagne pubblicitarie su Facebook generano un aumento medio del 22% nel tasso di conversione rispetto ad altri canali social e addirittura riuscirebbe ad aumentare un’ influenza al proprio store del 15% se ovviamente viene effettuata una strategia pubblicitaria ben strutturata e ben targettizzata soprattutto (Luo et al., 2023)<sup>118</sup>.

### 2.3.4 Twitch.

Il social Twitch è l’ultimo arrivato in ordine temporale ma conta un numero di visitatori giornalieri mondiale arrivato a 27 milioni, di cui il 41% appartiene alla Generazione Z. I video trasmessi su Twitch trattano prevalentemente di video gaming ed eSports, a cui è ispirata la grafica del logo. Negli ultimi anni, Secondo Business Wire tuttavia, il successo della piattaforma ha portato nuovi utenti e sono state esplorate nuove tematiche: musica, talk show, eventi. All’interno del social media lo spettatore può sintonizzarsi ai canali in live, imparare dai tutorial, comunicare con gli altri utenti per mezzo della chat e intrattenersi. Per quanto riguarda la sfera sociale, invece, la visione simultanea di un video porta alla creazione di una sorta di community. Anche in questo social media di video streaming l’azienda può sponsorizzare i propri prodotti e la propria immagine tramite gli influencers presenti, o creare un proprio canale Twitch per entrare maggiormente in contatto con la clientela, in un’ottica di live stream che si può svolgere sui social media fino ad ora analizzati inoltre, Alcuni brand retail stanno sperimentando Twitch per presentare collezioni in diretta o lanciare offerte esclusive in real-time, rendendo l’esperienza d’acquisto un vero spettacolo interattivo. Andiamo ad analizzare degli esempi della funzionalità di questo social.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Statista. (2024). Global Meta advertising revenue 2024

<sup>118</sup> Luo, X., Andrews, M., Song, Y., & Aspara, J. (2023). Mobile advertising strategy: Optimal campaign design and channel choice. International Journal of Information Management.

<sup>119</sup> Platform Magazine – Kaitlyn Beickert, Twitch Is Your New Favorite social media (23 marzo 2022)

### **2.3.5 Twitch: Il nuovo terreno di gioco per il marketing dei brand.**

Desidero approfondire l'analisi di questo social, poiché lo ritengo ancora meno conosciuto rispetto ad altri, ma con enormi potenzialità di crescita e notevoli opportunità di marketing a costi contenuti. Ovviamente, il target degli utenti di questa piattaforma è molto selettivo, ma attraverso campagne mirate e collaborazioni con gli influencer e streamer giusti, è possibile ottenere una significativa crescita del brand. Questo vale particolarmente per marchi legati allo streetwear o allo sport, che hanno come target principale la Generazione Z. In questo senso, Twitch rappresenta una risorsa strategica anche per il retail fisico, che può sfruttare la visibilità creata sulle piattaforme digitali per attrarre pubblico nei flagship store o per lanciare collezioni in edizione limitata disponibili solo in store, rafforzando l'esclusività dell'esperienza d'acquisto. Twitch, quindi, sta diventano la piattaforma simbolo di una nuova era in cui guardare gli altri mentre giocano è un'attività con centinaia di milioni di partecipanti. Sono molti i brand che hanno già sfruttato Twitch per le loro campagne di marketing, alcune riscontrando un grande successo e altre invece fallendo miseramente; di conseguenza andiamo a indagare i vari casi già attuati. Uno dei primi marchi di moda ad aver testato l'onda dello streaming è stato Burberry, trasmettendo la collezione Primavera/Estate 2021 durante la London Fashion Week di settembre 2020 direttamente sulla piattaforma Twitch ed offrendo a chiunque la possibilità di partecipare alla visione. La sfilata virtuale ha registrato 42 mila visualizzazioni in un'ora di diretta: trasmesso in modalità streaming a squadre per offrire molteplici prospettive, gli stream di Burberry includevano una discussione pre-spettacolo tra celebrità come Rosalía e Bella Hadid, il dietro le quinte della preparazione dei modelli, lo spettacolo musicale di Eliza Douglas. Gli spettatori potevano sintonizzarsi su molteplici aspetti dell'esperienza e ogni stream aveva la propria sezione commenti. Tuttavia, il mancato allineamento con il linguaggio tipico della piattaforma e la distanza tra mondo fashion e cultura gaming hanno compromesso la customer experience, dimostrando come il successo di un'iniziativa online non possa prescindere dalla comprensione profonda del pubblico e dalla capacità di creare continuità esperienziale anche nei canali fisici. Nonostante la strategia coraggiosa, innovativa, multifunzionale e democratica, l'esperimento di Burberry si è rivelato un insuccesso. I commenti delle live

sono stati presi d'assalto da utenti abituali della piattaforma, legati prevalentemente al mondo del gaming e distanti dal settore moda. Il risultato è stato un flusso di commenti ironici e fuori contesto che hanno compromesso l'esperienza complessiva. Tale fallimento è attribuibile probabilmente a un errore nella strategia del brand: durante la Fashion Week autunnale del 2020, fortemente condizionata dalle limitazioni Covid, molte case di moda hanno trasferito le proprie sfilate su piattaforme digitali senza però considerare a fondo la reale utenza di questi media. È importante sottolineare come lo stereotipo del gamer adolescente rinchiuso nella propria stanza sia ormai obsoleto: oggi Twitch presenta una base utenti più diversificata, con una percentuale crescente di utenti femminili che raggiunge circa il 45% del totale.<sup>120</sup> A giugno 2021, il brand di make-up Benefit Cosmetics, ha creato il proprio account Twitch in seguito al successo registrato con la campagna Game Face, rilasciata l'anno precedente con l'intento di unire le comunità del gaming e quella del beauty e di supportare le giocatrici donne, ancora sottoposte a stereotipi e sottorappresentazione. A partire dal 21 giugno, il canale Benefit ha trasmesso per un'intera settimana livestreams con ospiti 20 giocatrici provenienti da diversi paesi. I contenuti sono incentrati sulle make-up routine che hanno portato alla creazione della Game Face delle giocatrici, mentre dialogano sui temi della sicurezza in sé stesse e del loro ruolo di gamers. In occasione delle dirette live, sono stati creati dei cofanetti speciali di trucchi Benefit Cosmetics che le giocatrici hanno testato. Parallelamente alla visibilità online, questi prodotti erano disponibili anche in selezionati punti vendita fisici, trasformando lo streaming in un'esperienza omnicanale capace di fondere storytelling digitale e prova reale del prodotto, a dimostrazione di quanto la customer experience sia ormai un ecosistema integrato e non più frammentato tra digitale e reale. La strategia Benefit è stata vincente perché è stata in grado di comprendere l'utenza del social, offrendo un'esperienza nuova e stimolante sia agli streamer che ai visualizzatori: sono state organizzare ulteriori livestream per dare visibilità ai canali indipendenti dei gamers, oltre a contribuire concretamente regalando abbonamenti per offrire supporto finanziario e sponsorizzando omaggi di trucchi e merchandising per coinvolgere i fan degli streamer. In questo caso, gli streamer assumono il ruolo di ambassador ed influencers.<sup>121</sup> Come detto nella prefazione per via del suo target, Twicht

---

<sup>120</sup> Burberry. (2020, September 16). Burberry reveals hosts for its fashion show Twitch livestream. Burberry.

<sup>121</sup> Marketing Dive. (2023). Benefit Cosmetics taps into gaming, Twitch to connect with women.

può essere sfruttato da brand di streetwear: Champion e Anti Social Social Club hanno creato collezioni esclusive con alcuni degli streamer più famosi di Twitch e alcuni di questi hanno lanciato la propria linea di merchandising. FaZe Clan, una società di gestione di eSport e talenti, ha lanciato linee di merch con streamer popolari. Una collezione di felpe e magliette, con prezzi che si aggirano tra i 15 e i 65 dollari, con Kristopher Lamberson (un giocatore noto come Swagg che conta 865.000 follower su Twitch) è andata esaurita in due ore. Una collaborazione del 2019 con Champion, marchio pionieristico nello spazio del gaming, ha raggiunto 2 milioni di dollari in poche ore. In alcuni casi, i capi esclusivi sono stati distribuiti anche tramite pop-up store fisici, nei quali veniva riprodotta l'estetica del canale Twitch dello streamer, creando una sinergia perfetta tra il mondo virtuale e l'ambiente retail, capace di offrire un'esperienza immersiva e memorabile alla Generazione Z. Lo streetwear è sicuramente più affine, per estetica e filosofia, al mondo del gaming e degli streamer ma l'alta moda ha già compiuto diversi sforzi progettuali in un intento di contaminazione tra fashion e gaming: la sfida per la moda di lusso è mantenere quel livello di aspirazione e raffinatezza che i suoi consumatori si aspettano.<sup>122</sup>



Swagg indossa un capo della collezione Champion x FaZe Clan, Justin Jerrod, 2020.

---

<sup>122</sup> Maguire, L. (2020, September 17). Inside Twitch's play for fashion. Vogue Business.

# **Capitolo 3: Analisi del caso LEGO: retail fisico ed esperienze per conquistare la Gen Z.**

## **3.1 Introduzione al brand LEGO.**

Lego è un marchio di giocattoli fondato in Danimarca nel 1932 da Ole Kirk Christainsen. Il nome deriva dal danese “leg godt” che significa gioca bene, un principio che incarna la missione dell’azienda fin dalle origini.

Nasce come un semplice produttore di giocattoli di legno, LEGO ha rivoluzionato il mondo del gioco introducendo i celebri mattoncini in plastica ad incastro agli inizi degli anni 50, creando un sistema di gioco basato sulla creatività e sulla costruzione. Nel corso del tempo l’azienda è cresciuta fino a diventare un colosso globale dell’intrattenimento ad oggi LEGO oltre a produrre set di costruzioni venduti in tutto il mondo, ha anche realizzato parchi a tema come “Legoland” e gestisce numerosi negozi monomarca in tutti i continenti.

LEGO ha superato concorrenti storici come Mattel e Hasbro ed è attualmente il maggior produttore di giocattoli al mondo per fatturato; ad esempio, nel 2024 il Gruppo Lego ha registrato ricavi per circa 74,3 miliardi di corone cioè 10 miliardi di euro, in crescita del 13% rispetto all’anno precedente. (LEGO Group, 2025).<sup>123</sup>

Un elemento chiave del posizionamento contemporaneo di LEGO è la sua attenzione trasversale alle fasce d’età da giocattolo per bambini, LEGO si è evoluto in un prodotto intergenerazionale. Oggi la comunità dei consumatori include non solo i bambini, ma anche adolescenti e adulti appassionati<sup>124</sup>.

La Gen Z, in particolare, rappresenta per LEGO un target sempre più rilevante, molti Gen Z; tra cui io stesso; sono cresciuti con i mattoncini e continuano a considerarli un’esperienza di gioco creativa e socializzante anche nell’adolescenza e oltre. (The Harris Poll, 2023).<sup>125</sup>

---

<sup>123</sup> LEGO Group. (2025, marzo). LEGO Group delivers record results in 2024.

<sup>124</sup> I cosiddetti AFOL cioè “Adult Fans of LEGO”

<sup>125</sup> The Harris Poll. (2023). Legos aren’t just for kids - popular toy brand gains traction with young adults.

Non a caso, LEGO risulta tra i brand più popolari e con la migliore percezione di brand equity presso i giovani adulti della Gen Z, segno di una capacità di restare rilevante in questa generazione digitale.

In sintesi, LEGO è oggi posizionato come un marchio simbolo di creatività, qualità ed esperienza ludica immersiva, capace di connettere il mondo reale con l'immaginazione; un posizionamento sostenuto non solo dai prodotti, ma anche dalle strategie di retail e marketing esperienziali che descriverò nei paragrafi seguenti.

### **3.2 L'importanza strategica dei negozi fisici nel contesto post-pandemico.**

Nel panorama post-pandemico, molte aziende del retail hanno ridimensionato la presenza fisica privilegiando l'online, LEGO al contrario ha attribuito ai negozi fisici un ruolo strategico centrale per rafforzare il legame con i consumatori, in particolare con i più giovani. Dopo le chiusure forzate, si è osservato un ritorno dei clienti nei punti vendita LEGO una volta riaperti, avendo un desiderio di esperienze dal vivo. Questo fenomeno trova conferma nella teoria del valore esperienziale di Verhoef et al (2022), secondo cui i consumatori cercano sempre di più esperienze uniche e memorabili anziché semplici transazioni commerciali. Secondo Schmitt (2022), la brand experience si articola in componenti sensoriali, affettivi, cognitivi e comportamentali, tutte attivabili tramite esperienze immersive come quelle proposte nei negozi LEGO. L'azienda ha saputo intercettare questa domanda di fisicità investendo nell'espansione dei negozi monomarca. Difatto, i dati mostrano chiaramente questa strategia, nel 2023 LEGO ha aperto 165 nuovi store nel mondo, portando il totale a 832 negozi; nel 2024 ha aperto altri 155 punti vendita, superando così quota 900 store globali. Questa crescita è proseguita fino ad oggi, spingendo l'azienda a pianificare l'apertura di circa 100 nuovi negozi entro fine anno, così da superare i 1100 store totali. (LEGO Group, 2025)



Figura 2.8<sup>126</sup>

Il CEO Niels Christiansen ha esplicitamente collegato l'apertura di nuovi negozi fisici alla crescita delle vendite, segnalando la volontà di superare le performance del mercato puntando sull'estensione della presenza retail. (Christiansen, 2025)<sup>127</sup>. Questi dati dimostrano come LEGO consideri il negozio fisico non un retaggio del passato ma un asset strategico che riesce a consolidare la community di marca e acquisire anche nuove fasce di pubblico. Ma perché puntare sul retail tradizionale in epoca di e-commerce? La scelta controcorrente di puntare sui negozi fisici si collega alla teoria del retailtainment, concetto sviluppato da Kim e Sulivan(2019), secondo cui il punto vendita non è più solo un luogo di transazione , ma uno spazio esperienziale dove l'intrattenimento e il coinvolgimento emotivo del cliente sono centrali per la fidelizzazione; i negozi LEGO non sono semplici punti vendita, ma veri e propri hub esperienziali dove i clienti di tutte le età possono toccare con mano il prodotto, giocare, creare e interagire col brand in modo diretto. Simone Sweeney, Vice President of Global Retail Development di LEGO, ha descritto i nuovi flagship store come luoghi dove:” immergere i visitatori in un incredibile mondo di mattoncini LEGO, in cui possono mettere le mani in pasta, giocare e dare libero sfogo all'immaginazione”, in altre parole, i negozi fisici servono a far vivere il valore

<sup>126</sup> Immagine del primo store fisico aperto in Thailandia nel 2024.

<sup>127</sup> Christiansen, N. B. (2025, marzo). Lego sales rise as bricks click with more shoppers. Reuters.

esperienziale del brand un qualcosa che non può essere replicabile online. (Sweeney, 2021)<sup>128</sup>

Questo approccio rientra nella tendenza del “retailtainment”, ovvero retail + entertainment, in cui l’acquisto diventa secondario rispetto all’intrattenimento e al coinvolgimento emotivo del consumatore nel punto vendita (Jahn et al. 2018). Nel contesto post-pandemico questa strategia si è rilevata vincente per LEGO. Da un lato, c’era un bisogno di tornare a esperienze fuori casa dopo i lockdown; dall’altra la Gen Z mostrava di apprezzare le esperienze fisiche originali e divertenti come visto anche nei capitoli precedenti. Questo significa che i giovani non cercano solo il prodotto ma di “vivere” il brand. Secondo Francis e Hoefel (2022), la Gen Z ricerca esperienze autentiche e coinvolgenti, trovando nel contatto diretto con il brand un valore che va oltre l’acquisto stesso. In linea esattamente con la teoria del “phygital retail” di Alexander & Varley, 2025. LEGO ha colto questa attitudine trasformando molti dei suoi store in destinazioni esperienziali; per esempio, il nuovo flagship di New York è concepito non solo per vendere set, ma per stupire i visitatori con scenografie spettacolari come l’albero gigante “Tree of Discovery” composto da 880.000 pezzi LEGO e inoltre, con attività digitali interattive come il “Minifigure Factory” dove si può generare la propria minifigura personalizzata, o il “Brick Lab in AR” che digitalizza le costruzioni fisiche dei clienti in ambientazioni virtuali . (Retail Week, 2023) <sup>129</sup>

Questi elementi estendono il tempo di permanenza in negozio e creano ricordi positivi con il marchio, fidelizzando il cliente. Bisogna specificare che l’investimento di LEGO nei negozi fisici non si limita ai soli flagship spettacolari nelle metropoli, ma riguarda anche store di dimensioni minori in città minori e mercati emergenti; questo proprio perché l’idea di LEGO è quella di diffondere ovunque nel mondo gli elementi del nuovo format esperienziale, adattandosi ovviamente alle dimensioni e ai contesti locali (Alexander & Blazquez Cano, 2022). Quindi possiamo dire che nel periodo post-pandemico LEGO ha ridefinito il ruolo del retail fisico da semplice canale distributivo a piattaforma di experience e community, ritenendo che questa scelta sia funzionale nell’avvicinare al marchio la Gen Z e stimolare sia vendite immediate che future. I

---

<sup>128</sup> Sweeney, S. (2023, luglio). Interview: Simone Sweeney of LEGO on the immersive toyshop at the heart of its multichannel strategy. Internet Retailing.

<sup>129</sup> Retail Week. (2023). LEGO unveils its most experiential store in New York.

risultati recenti con aumento delle vendite dirette a doppia cifra confermano che LEGO sta attuando la strategia giusta, tutto questo in un settore quello dei giocattoli che è in calo (Alexander & Varley ,2025; Bruckberger et al.,2023)

### **3.3 Il progetto “LEGO Dream Crazier Date” a New York: un’esperienza immersiva per la Gen Z.**

Tra le iniziative concrete con cui LEGO ha messo in pratica la filosofia del retail esperienziale, vorrei concentrarmi sul progetto “LEGO Dream Crazier Date” realizzato a New York, pensato esplicitamente per coinvolgere la Gen Z in modo innovativo.

Presentato come un evento pop-up immersivo, Dream Crazier Date è concepito come un mix tra installazione interattiva ed evento sociale, invitando i giovani con amici o partner, da qui il termine “Date” a vivere un’esperienza fuori dagli schemi all’insegna dei mattoncini LEGO.

L’evento promosso con lo slogan:” il tuo appuntamento da sogno e un po' folle nel mondo LEGO” si è tenuto al centro di Manhattan e ha combinato elementi ludici, artistici e digitali.

Appena entrati, i partecipanti venivano accolti in un ambiente immersivo a tema galassia LEGO con proiezioni a 360 gradi e scenografie costruite con mattoncini creavano l’illusione di trovarsi all’interno di un’enorme animazione tridimensionale.



Figura 2.9<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup>Immagine dello store LEGO di New York.

Questa atmosfera da sogno faceva da cornice a una serie di esperienze interattive: ad esempio, le coppie potevano collaborare per costruire insieme una struttura LEGO gigante, che veniva poi scannerizzata sul momento e trasformata in un modello 3D proiettato sulle pareti, diventando parte di una storia digitale in cui i partecipanti stessi erano protagonisti.

Questa logica richiama quella del Brick Lab già presente nei flagship store ma posta dal punto di vista narrativo; infatti, i visitatori non si limitavano soltanto a costruire bensì vedevano la propria creazione prendere vita in tempo reale in una storia virtuale, sperimentando l'integrazione tra gioco fisico e mondo digital.

Un altro highlight dell'esperienza Dream Crazier Date è stato il laboratorio di personalizzazione social cioè uno spazio dove ciascuno poteva creare una minifigura a propria somiglianza e poi posarla in scenari divertenti per scattare foto e brevi video. Questi contenuti erano pensati per essere condivisi sui social media con l'hashtag dedicato all'evento, portando così ad ottenere un passaparola virale. Infatti, l'evento ha incrementato e incoraggiato la creazione di UGC<sup>131</sup> cioè aree foto con sfondi tematici come, per esempio, un'enorme automobile LEGO in cui entrare come se si stesse guidando.



Figura 3.0<sup>132</sup>

<sup>131</sup> UGC (User-Generated Content) indica i contenuti creati e condivisi spontaneamente dagli utenti come foto, video o recensioni che promuovono un brand in modo autentico.

<sup>132</sup> Immagine dello store di New York con il taxi simbolico usato come UGC.

Inoltre, vi erano persino un DJ set serale dove la console e la pista da ballo erano costruite interamente con mattoncini luminosi, offrivano ai giovani moltissimi spunti per contenuti originali. L’idea di LEGO era ed è chiara cioè rendere i partecipanti attori e narratori della propria esperienza, sfruttando anche l’esposizione social e la possibilità di creare contenuti per i social stessi, il tutto in linea con la mentalità della Gen Z che predilige esperienze attive e condivisibile anche sui social piuttosto che un ruolo passivo da semplici acquirenti.<sup>133</sup>

LEGO Dream Crazier Date sfrutta tutte le diverse leve; che ho analizzato nei capitoli precedenti; efficaci per attrarre la Gen Z, come la componente di novità e unicità, infatti, in primo luogo è un evento gratuito in una grande città, in un formato non convenzionale, genera curiosità e senso di esclusività caratteristiche che spingono i giovani a partecipare per non perderselo e a documentarlo online.

Inoltre, l’evento è costruito intorno alla partecipazione attiva, fondamentale per le Gen Z che vogliono fare esperienze insieme al brand, non solo ascoltare messaggi pubblicitari. Terzo elemento fondamentale è la multisensorialità e immersività con l’uso di ambientazioni digitali avvolgenti, luci, suoni risponde all’esigenza di esperienze memorabili e “instagrammabili” di cui ha bisogno la Gen Z.

Infine, come detto anche precedentemente l’evento è strettamente legato al mondo dei social media, con LEGO che sfrutta la propensione della Gen Z a condividere online le proprie esperienze, assicurandosi che ogni angolo del Dream Crazier Date sia social-friendly; tutto questo ha una duplice funzione per l’azienda da un lato amplifica enormemente la portata dell’evento con contenuti visti anche da chi non era fisicamente presente sfruttando praticamente i clienti per ottenere pubblicità in maniera gratuita dall’altro associa il brand a momenti di puro divertimento, raccontato direttamente dalla voce dei consumatori una forma di testimonianza genuina e molto potente per l’immagine del brand.

Sebbene Dream Crazier Date sia un progetto pilota, rappresenta un esempio concreto di come LEGO stia cercando di avvicinare la Gen Z attraverso esperienze ibride.

La logica intrapresa da LEGO ripercorre in maniera lineare i principi da me discussi nei capitoli precedenti cioè che i giovani oggi ricercano esperienze più che prodotti, vogliono

---

<sup>133</sup> Moore, C. (2024, March 6). Inside Lego's ‘dream dating’ experience in NYC where fans can live out fantasy date – including disco built from bricks. The U.S. Sun.

interagire con i brand su più livelli sia online che offline e apprezzano quando un marchio li coinvolge creativamente.

LEGO, tradizionalmente associato al gioco infantile, con iniziative come questa riesce a riposizionarsi nella percezione dei ventenni come un facilitatore di esperienze cool, creative e condivisibili.

In partica, eventi immersivi come LEGO Dream Crazier Date funzionano sia da strumento di branding sia come ricerca di mercato dal vivo osservando appunto come i Gen Z interagiscono e cosa li entusiasma, LEGO può trarre insight per le sue future attività retail e di prodotto.<sup>134</sup>

### **3.4 LEGO vs. altri brand di giocattoli: il valore di retail fisico e coinvolgimento Gen Z.**

Il caso LEGO risulta ancora più importante se confrontato con l'operato di altri brand storici del settore giocattoli, molti dei quali hanno faticato a adattarsi alle nuove dinamiche di consumo della Gen Z.

Un esempio emblematico è Toys “R” Us, un tempo la più grande catena di negozi di giocattoli ma che ha dichiarato bancarotta nel 2018, non riuscendo ad ammodernizzarsi. (CNN Business, 2018).<sup>135</sup>

Toys “R” Us incarnava il vecchio modello di retail, basato su grandi superfici piene di scaffali e un assortimento ampiissimo ma con scarsa innovazione nell’esperienza. Secondo molti studi questo formato “corsie di giocattoli a perdita d’occhio” era un ottimo business solo sotto Natale, ma nel resto dell’anno non invogliava abbastanza visite, risultando insostenibile a livello economico.

In altre parole, l’esperienza in store di Toys “R” Us non era abbastanza forte da attirare clienti al di fuori dei periodi chiavi; hanno tentato alcune iniziative come feste di compleanno in negozio, ma niente che potesse invertire il declino dell’azienda.

La parabola discendente di Toys “R” Us dimostra come aver trascurato l’elemento esperienziale e l’aggancio con le nuove generazioni abbia contribuito al declino di un gigante, infatti, come visto precedentemente i consumatori, e specialmente i più giovani,

---

<sup>134</sup> Smartico.ai. (2023, October 26). Lego Gamification Strategy: Boosting Engagement & Sales. Smartico.

<sup>135</sup> CNN Business. (2018, March 15). Toys 'R' Us is closing for good. Here's why it failed.

non trovavano motivi sufficienti per recarsi fisicamente in quei megastore impersonali, preferendo canali più immediati. LEGO ha saputo evitare questa trappola, trasformando i propri negozi in destinazioni ricche di esperienze e aggiornandoli costantemente per dare sempre un nuovo pretesto per visitare lo store.

Anche i principali concorrenti produttori di giocattoli hanno adottato approcci differenti da LEGO, spesso con risultati meno brillanti sul fronte dell'attrattività nei confronti della Gen Z. Mattel, la casa di Barbie e Hot Wheels, e Hasbro, produttrice di giochi come Monopoly e action figures, hanno tradizionalmente puntato su strategie di marketing classiche come pubblicità, licenze media, partnership retail e sull'e-commerce, senza sviluppare una propria rete capillare di negozi monomarca. (Business Insider, 2025)<sup>136</sup> Questo significa che l'interazione diretta tra brand e consumatore per loro è più limitata infatti, ad esempio, se un adolescente vuole "vivere" il mondo Barbie o Transformers, non esiste un flagship store dedicato in cui farlo. Di conseguenza il confronto con LEGO è netto, mentre LEGO attira famiglie e giovani nei propri LEGO Store per giocare e socializzare, Mattel e Hasbro devono affidarsi ai punti vendita di terzi dove l'esperienza è fuori dalla loro supervisione.

Tutto questo ha contribuito alle recenti performance di mercato divergenti LEGO, infatti, nel 2024 ha aumentato le vendite del 13% a livello globale, catturando quote di mercato a ritmo sostenuto, in un contesto stagnante dove anzi Mattel e Hasbro registrano notevoli perdite.

In generale, LEGO oggi detiene una quota di circa l'11% del mercato giocattoli cioè tre volte il market share dei suoi inseguitori più prossimi. (Business Insider, 2025).

Questo divario di performance evidenzia la differenza strategica; LEGO ha investito sul contatto diretto e sull'esperienza, costruendo una fedeltà di marca intergenerazionale, mentre altri brand che hanno trascurato il retail fisico non l'hanno innovato hanno visto indebolirsi la propria presa sulle nuove generazioni.

In sintesi, rispetto ad altri attori del settore che hanno ridotto o sottovalutato il ruolo del negozio fisico, LEGO ha dimostrato che investire nel retail esperienziale può fare la differenza nel coinvolgere la Gen Z: invece di vedere il digitale come un sostituto del punto vendita, lo ha usato per potenziarlo, creando spazi dove i giovani vogliono andare e tornare.

---

<sup>136</sup> Business Insider. (2025, March). LEGO sales surge while toy rivals like Hasbro and Mattel decline.

### **3.5 Uno sguardo all'Europa e all'Italia: successo e adattabilità della strategia LEGO.**

Le dinamiche fin qui analizzate non sono limitate al contesto statunitense o anglosassone, ma trovano riscontro anche in Europa e in Italia, sebbene con alcune differenze locali. L'Europa rappresenta storicamente uno dei mercati principali per LEGO che ha abbracciato con entusiasmo la svolta verso il retail esperienziale. I flagship store europei di LEGO come quello di Londra Leicester Square che è il più grande al mondo o quello sugli Champs-Elysées a Parigi, i quali sono diventati rapidamente attrazioni turistiche e luoghi di pellegrinaggio per appassionati, grazie alle loro spettacolari installazioni e attività. (LEGO Group, 2022; Rooderkerk, 2023).<sup>137</sup>

Questa strategia di glocalization ha permesso a LEGO di rafforzare la propria presenza e quota di mercato in Europa, combinando la forza locale del brand con elementi locali caratterizzanti.

Il tutto è dimostrato a livello di numeri e ricavi; infatti, in Europa nel 2023 i ricavi di LEGO sono aumentati del 17% e nel 2024 di un ulteriore 13%. (LEGO Group, 2025).<sup>138</sup> I LEGO Certified Store italiani sono oltre 20 in città come Milano, Roma, Torino e Bologna tutti offrono elementi esperienziali coerenti con il format internazionale, come la riproduzione in LEGO del Duomo di Milano o le postazioni digitali per visualizzare il set in 3D.



<sup>137</sup> Rooderkerk, R. (2023, 15 novembre). The LEGO flagship store in Paris: Case study in omnichannel retail.

<sup>138</sup> LEGO Group. (2025, marzo). LEGO Group delivers record results in 2024.

### Figura3.1<sup>139</sup>

Questi punti vendita registrano ottimi livelli di engagement, confermati anche dalla grande affluenza durante le aperture e dalle condivisioni virali sui social media. (ANSA, 2016; LEGO Store Roma, 2023)<sup>140</sup>

La strategia di LEGO si inserisce perfettamente nel più ampio trend di rinnovamento del retail italiano, che vede anche altri settori puntare su esperienze phygital per attrarre la Gen Z. Tuttavia, LEGO ha un vantaggio competitivo legato al suo heritage ludico, che le consente di offrire esperienze autentiche e coerenti con la propria identità di marca. I giovani italiani, pur nativi digitali, apprezzano ancora la dimensione fisica dell'esperienza, soprattutto se arricchita da elementi immersivi, creativi e socializzabili. LEGO ha saputo intercettare questo bisogno, posizionandosi come un brand contemporaneo e intergenerazionale anche per il pubblico italiano.

Quindi potremmo concludere che per tutti i brand che vogliono avvicinarsi alla Gen Z, la lezione è chiara, c'è bisogno di: esperienzialità, autenticità e integrazione tra fisico e digitale sono le chiavi per il successo nel retail contemporaneo.

---

<sup>139</sup>Un'immagine dello Store LEGO di Milano e una rappresentazione del Duomo in LEGO.

<sup>140</sup>LEGO Group. (2023). Store Details – LEGO Store Roma

## **CONCLUSIONI:**

Il consumatore non cerca più solo un prodotto, cerca un'esperienza che lasci il segno.

Dal primo capitolo ad oggi, il viaggio è stato chiaro siamo entrati nel mondo del retail 4.0, fatto di emozioni, community, relazioni. La Generazione Z non compra per bisogno, ma per esprimersi.

Non è spettatrice ma è protagonista.

Abbiamo visto chiaramente che il punto vendita fisico non è morto.

Anzi.

Per chi sa trasformarlo in un palcoscenico esperienziale, il negozio è più vivo che mai.

LEGO ce lo insegnà; ha preso mattoncini e fantasia, e li ha messi al centro di un nuovo modo di vendere.

Un modo fatto di eventi, storytelling, immersione, socialità.

New York, Milano, Londra sono store che sembrano teatri, sogni costruiti con le mani.

Il cliente entra, costruisce, condivide. Sorride e torna.

Perché quello che ha vissuto non è stato un semplice acquisto, ma un ricordo.

Questa tesi ha raccontato un cambiamento; dal consumo passivo all'interazione attiva.

Il futuro appartiene a chi saprà unire reale e digitale, costruire momenti autentici e unici, non solo scaffali. LEGO ha dimostrato che sì, si può parlare alla Gen Z anche con un mattoncino, se quel mattoncino racconta una storia.

Il retail è cambiato., il marketing è cambiato ma soprattutto le persone sono cambiate.

E se vogliamo davvero conquistarle, dobbiamo smettere di vendergli prodotti.

Dobbiamo iniziare a ispirarle, a farle sognare.

## **Bibliografia:**

- AffMaven. (2024). Statistiche di Instagram 2024: ultimi dati sugli utenti e sulla crescita.
- Alperia. (n.d.). Generazione Z: verso la sostenibilità.
- ANSA. (2016).
- Axura. (2021, April). Instagram in Italia: Numeri, statistiche e curiosità aggiornati ad aprile 2021. Axura Blog.
- Balocco, V. (2024, 20 febbraio). Retail, l'online non sfonda: digitale protagonista nei negozi fisici. CorCom.
- Barbetta, D. (2023). Dipendenza da tecnologie e social: le fragilità della Gen Z e le colpe dei genitori.
- Bolton, R. N., et al. (2023). Understanding Generation-Specific Consumer Behavior: Insights for Retail and Service Marketing. *Journal of Retailing*.
- Brown, D., & Hayes, N. (2007). Influencer Marketing: Who Really Influences Your Customers.
- Business Insider. (2025). LEGO sales surge while toy rivals like Hasbro and Mattel decline.
- Casadei, M. (2023, 17 novembre). I negozi fisici battono l'online. Monomarca primi per crescita. *Il Sole 24 Ore*.

Christiansen, N. B. (2025, marzo). Lego sales rise as bricks click with more shoppers. Reuters.

CNN Business. (2018, March 15). Toys 'R' Us is closing for good. Here's why it failed.

CorCom. (2024). Retail, l'online non sfonda: digitale protagonista nei negozi fisici.

Customer Experience Italia. (n.d.). Cos'è la customer experience?

DataReportal. (2024). Digital 2024: Italy. We Are Social & Meltwater.

Deloitte. (2024). The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey.

DeRev. (2023). Generazione Z e social 2023: abitudini, consumi e preferenze.

Edison Research. (2022). The Infinite Dial 2022: Podcast Advertising Effectiveness.

Fasano, F. (2022). L'influenza dei social media sul processo d'acquisto della Generazione Z. Università della Valle d'Aosta.

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company.

Gentina, E., et al. (2021). Does Gen Z value corporate social responsibility? The role of gender and moral disengagement in consumer behavior. Journal of Business Ethics.

Gielens, K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (2022). Branding in the era of digital (dis)intermediation. Journal of Marketing.

Grewal, D., et al. (2020). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing.

Il Sole 24 Ore. (2023).

Inside Marketing. (2023). Mercato eCommerce Italia 2023: i dati dal Netcomm Forum.

- Ipsos. (2022). Le priorità della Generazione Z [Infografica].
- Jain, A. (2024). The Impact of Influence Marketing on Gen Z Consumer Behaviour. International Journal for Multidisciplinary Research.
- Krugman, P. (2019). Building a better economy: The role of social policy. Journal of Economic Perspectives.
- LEGO Group. (2025). LEGO Group delivers record results in 2024.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2022). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing.
- Li, Y., Liu, Y., & Suh, Y. J. (2024). How Livestream Shopping Influences Consumer Purchase Decisions: An Eye-Tracking and Survey Study. Journal of Business.
- Lissitsa, S., & Kol, O. (2022). The role of age in predicting the use of innovative technologies in retail. Technological Forecasting and Social Change.
- Luo, X., et al. (2023). Mobile advertising strategy: Optimal campaign design and channel choice. International Journal of Information Management.
- McKinsey & Company. (2024). What is Gen Z? McKinsey & Company.
- Morrison, S., & Crane, A. (2022). Building the Baby Boomer Brand: Marketing Strategies and Ethical Considerations. Journal of Consumer Marketing.
- Narayanan, V. (2022). E-commerce Adoption Among Older Adults: Challenges and Opportunities. Electronic Commerce Research and Applications.
- Nielsen. (2022). Global trust in advertising 2022.
- Pentina, I., Zhang, L., & Chen, Y. (2023). Generational Differences in Brand Loyalty and Perceived Value: A Cross-Cultural Analysis.

Prakash, P. (2024). La Gen Z si informa su TikTok e Instagram, i boomer restano fedeli alla tv. Fortune Italia.

Retail Brew. (2024). 2024 retail trends & holiday outlook.

Rosengren, S., & Campbell, M. C. (2021). Host-read ads in audio media: Credibility and consumer response. *Journal of Advertising Research*.

Statista. (2024). Number of daily active Instagram users worldwide and demographics.

Sweeney, S. (2021). Interview: Simone Sweeney of LEGO on the immersive toyshop at the heart of its multichannel strategy. *Internet Retailing*.