



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale
in Marketing e
Comunicazione

Tesi di Laurea

L'OMNISCANALITÀ NEL SETTORE FASHION

L'integrazione dei canali fisici e digitali nell'evoluzione della
customer experience

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Maria Silvia Avi

Laureanda

Rebecca Noale

Matricola 869558

Anno Accademico

2025 / 2026

...A mia mamma

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1 – L'EVOLUZIONE DEL COMMERCIO DIGITALE: LA NASCITA DEGLI E-COMMERCE

1.1 Le origini del commercio elettronico.....	pag. 1
1.2 Lo sviluppo degli e-commerce negli anni '90 e 2000.....	pag. 6
1.3 L'impatto della digitalizzazione sui consumi e sul settore moda.....	pag. 12
1.4 Rivoluzione nel mondo dello shopping: dalla multicanalità all'omnicanalità.....	pag. 20

CAPITOLO 2 – INTEGRAZIONE TRA CANALI: CONCETTI E STRATEGIE OMNICANALE

2.1 Definizione e caratteristiche dell'omnicanalità.....	pag. 30
2.2 La customer journey nel settore moda.....	pag. 35
2.3 Strategie di marketing omnicanale: Integrazione dei touch point online e offline, personalizzazione e customer experience.....	pag. 43

CAPITOLO 3 – TECNOLOGIE E STRUMENTI PER L'OMNICANALITÀ

3.1 Big Data e piattaforme Customer Relationship Management (CRM) per gestire la relazione con il cliente.....	pag. 53
3.2 Sistema di gestione degli ordini (OMS).....	pag. 61
3.3 Marketing automation e Intelligenza Artificiale.....	pag. 66
3.4 Tecnologie emergenti: Realtà aumentata e virtuale online e offline.....	pag. 75
3.5 Mobile commerce e applicazioni.....	pag. 83
3.6 Il ruolo dei social media e del social commerce.....	pag. 88

CAPITOLO 4 – L'OMNICANALITÀ NEL SETTORE ABBIGLIAMENTO

4.1 Comportamenti e aspettative del consumatore fashion omnicanale.....	pag. 92
4.2 Sfide e vantaggi dell'omnicanalità per i retailer nel settore fashion.....	pag. 102
4.3 Il ruolo della sostenibilità e della trasparenza nella customer experience: dalla customer satisfaction alla customer loyalty.....	pag. 111

CAPITOLO 5 – CASI STUDIO NEL SETTORE FASHION

5.1 Strategie omnicanale nel settore del lusso.....	pag. 122
---	----------

5.2	Strategie omnicanale nel settore fast fashion.....	pag. 136
5.3	Brand emergenti e omnicanalità: Maison Clabé.....	pag. 144

CONCLUSIONI

INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, la trasformazione e l'evoluzione digitale, hanno comportato modifiche profonde e sistematiche, all'interno delle dinamiche economiche, sociali e commerciali, influenzando significativamente le interazioni esistenti tra impresa e consumatore lungo il continuum del processo di vendita.

In primo luogo, la nascita, lo sviluppo e l'affermazione come caposaldo di Internet e delle tecnologie digitali contemporanee, hanno certamente portato ad progressivo superamento dei modelli di vendita, riconosciuti come tradizionali e pre-determinati, favorendo la creazione e lo sviluppo di nuove opportunità di rapporto tra aziende e clienti.

In questo contesto, il settore del fashion e della moda, rappresenta uno degli ambiti maggiormente interessati da tali cambiamenti, in quanto ampiamente pervaso e caratterizzato da fattori quali: competitività, evoluzione costante delle preferenze, e conseguente necessità di offrire esperienze sempre più coinvolgenti e personalizzate.

Lungo tutto lo sviluppo dell'elaborato, verranno analizzati nel dettaglio tutti i cambiamenti scaturiti dalla comparsa del commercio elettronico, le rimodellate strategie distributive e comunicative adottate dalle imprese del settore, segnando un decisivo passaggio da strutture di tipo multicanale e/o cross-canale, sino a giungere all'affermazione, talvolta necessaria, del paradigma omnichannel.

Pertanto, l'obiettivo finale dell'elaborato, sarà proprio quello di analizzare il ruolo dell'omnicanalità nel settore fashion, approfondendone le caratteristiche peculiari, le implicazioni strategiche, e gli strumenti tecnologici che rendano possibile e concreta la sua applicazione ed implementazione. Addizionalmente, sarà dedicata particolare attenzione, alle modalità, attraverso le quali, le tecnologie digitali contribuiscono alla costruzione di una customer journey e di una customer experience personalizzate ed integrate, accogliendo e interfacciandosi alle nuove ed esigenti aspettative dei consumatori contemporanei.

Attraverso questo percorso di ricerca, la tesi intende offrire, dunque, una visione globale e complessiva dell'evoluzione dell'omnicanalità nel fashion retail, evidenziando come la totale integrazione fra innovazione tecnologica, centralità del cliente, e strategie di marketing, incarni oggi un fattore imprescindibile di successo competitivo per le imprese operanti nel settore di riferimento.

CAPITOLO 1 – L'EVOLUZIONE DEL COMMERCIO DIGITALE: LA NASCITA DEGLI E-COMMERCE

Il capitolo primo di questo elaborato prenderà in analisi la nascita e lo sviluppo del commercio digitale, ovvero il commercio che avviene tramite la rete digitale ormai strettamente integrata all'interno di ogni nostra singola attività quotidiana, la quale sia di natura economico-finanziaria o di altro genere. Primariamente trovo di essenziale importanza fornire una definizione concreta e su misura del termine E-Commerce: “*Transazione e scambio di beni e servizi effettuati mediante l'impiego della tecnologia delle telecomunicazioni e dell'informatica (Internet, Intranet, personal computer, televisione digitale ecc.)*”.¹ In seguito ad un'attenta ed approfondita analisi riguardante i passaggi salienti e fondamentali della storia del commercio digitale, il capitolo esaminerà nello specifico l'impatto della digitalizzazione nel settore di riferimento, ovvero il settore del fashion e dell'abbigliamento. I primi paragrafi, quindi, del capitolo primo dell'elaborato, fungeranno da base solida per lo studio vero e proprio che si desidera portare alla luce: infatti, a conclusione del capitolo, sarà analizzato il passaggio fondamentale di integrazione completa e sincronizzata tra canali di vendita e distribuzione nel mondo dello shopping, esaminando i concetti, le definizioni e le differenze tra multicanalità, crosscanalità e sino a giungere all'omnicanalità.

1.1 Le origini del commercio elettronico

Il commercio elettronico, meglio conosciuto con il termine di e-commerce, ha radici e significati molto profondi, in quanto la sua nascita può essere retrodatata agli anni '70 del Novecento; tuttavia, il primo passo intrapreso verso l'approccio digitale, non fu precisamente con la creazione del primo sito e-commerce, bensì ebbe origine grazie alla creazione del sistema *Electronic Data Interchange (EDI)*². La neo piattaforma generata favorì e facilitò lo scambio diretto di informazioni elettroniche, quali flussi di dati aziendali riguardanti le imprese coinvolte nelle transazioni, come ordini, fatture e bolle di consegna. Il sistema EDI come affermato da D. Fornari e A. I. Ghezzi, “*ha favorito da un lato la riduzione dei tempi di evasione degli ordini, e dell'altro il miglioramento dell'affidabilità informativa, grazie al contenimento degli errori amministrativi*”. La decisione effettuata è strettamente riconducibile alla necessità

¹ Definizione Enciclopedia Treccani.

² L'introduzione del sistema EDI fu un fenomeno di vitale importanza, il quale diede nuova configurazione a tutti i processi logistici di scambio di qualsivoglia natura. D. Fornari, A. I. Ghezzi, *Retailing & Trade Marketing*, Egea, Milano, 2023.

di miglioramento delle logiche di previsione della domanda: infatti, il bisogno essenziale fu quello di passaggio da ipotesi e ragionamenti di tipo previsionale, a processi di natura reale.³ Il sistema sopradescritto, tuttavia, come tutte le innovazioni ai loro primi albori, risultava chiaramente di applicazione complessa e dispendiosa, e di conseguenza utilizzabile unicamente da imprese di grandi dimensioni e organizzazioni governative operanti, come già accennato, in settori quali quello logistico e quello dei trasporti.

Parallelamente all'introduzione del sistema EDI, agli inizi degli anni '70 si assiste alla nascita della piattaforma considerata il precursore di Internet: ARPANET, la quale fu pensata e creata inizialmente per fini scientifici e militari, ma che successivamente portò alla prima vera e propria interazione fra computer e alla creazione della prima rete interconnessa.⁴ Nel corso degli anni '70 la ricerca continua, dando inizio alla crescita tecnologica esponenziale a partire dal decennio successivo: gli anni '80 e i suoi precursori del commercio digitale, il quale può essere definito come il punto di partenza del commercio online di età moderna. In seguito alla diffusione della rete promossa dal progetto ARPA tra le Università dell'America del Nord e tra le grandi aziende americane, il 24 Settembre 1979 CompuServe estende l'utilizzo della nuova rete anche agli utenti privati. Nonostante si trattasse di una rete totalmente rudimentale ai suoi primi albori ed utilizzi, risultava una scoperta e un'innovazione senza precedenti: infatti, era ora possibile avere accesso a nuove informazioni in rete e forum digitali di condivisione. Seguendo così il flusso dell'evoluzione digitale, fu chiaro che le basi per un futuro di destinazione commerciale della rete interconnessa, erano state gettate; le prime forme di interazione digitale fra persone furono introdotte: infatti, nel 1984 CompuServe lancia l'Electronic Mall considerato il primo servizio elettronico aperto al pubblico, l'importanza del quale verrà chiarita nei prossimi paragrafi (Chaffey, 2015).⁵

Evidenziando gli accadimenti degli anni Settanta e Ottanta, è possibile evincere che i primi sviluppi del commercio digitale siano avvenuti in territorio Statunitense e Canadese, nonostante

³ "L'adozione dello scambio elettronico delle informazioni ha contribuito a passare da una pianificazione logistica basata su logiche push, a una pianificazione logistica fondata su logiche pull, basate sull'orientamento ad organizzare i processi di produzione e di riordino delle merci in funzione delle dinamiche di vendita." D. Fornari, A. I. Ghezzi, *Retailing & Trade Marketing*, Egea, Milano, 2023.

⁴ "L'attivazione di Internet viene fatta coincidere con la realizzazione della rete ARPAnet (Advanced Research Project Agency), promossa nel '69 dal Dipartimento della Difesa Americano e destinata a supportare le attività scientifiche favorendo la comunicazione e la condivisione di informazioni fra le varie istituzioni di ricerca." G. Trentin, *Le tecnologie della comunicazione via rete*, "Italian Journal of Educational Technology", 1993.

⁵ D. Chaffey, *Digital Business and E-Commerce Management* (6th ed.), Pearson, 2015.

ciò, è corretto nominare anche l'evoluzione avvenuta in territorio Europeo durante il corso dei medesimi anni.

Il primo europeo ad effettuare dei collegamenti di nodi, fino a giungere alla creazione del primo sistema di shopping online fu l'inglese Michael Aldrich con la sua invenzione denominata "Teleshopping": *"His system used a domestic telephone line to connect a modified household TV to a real-time transaction processing computer. He saw videotext as a 'new, generally applicable, participatory communication medium — the first since the advent of the telephone.' It was a modified household TV technology with a basic menu-driven human-computer interface."*⁶ Le invenzioni e le evoluzioni nell'ambito digitale divennero sempre più corpose e di massima rilevanza prima di poter giungere negli anni '90 alla creazione del World Wide Web.

Le piattaforme e le connessioni create riguardavano diversi ambiti: il "Teleshopping" di Aldrich, il quale innovò le transazioni via TV e telefono (primo home shopping), concerneva il settore B2B e B2C; successivamente anche l'ambito del C2C, il primo vero e proprio marketplace fu ricoperto dal lancio della Boston Computer Exchange nel 1982, dove era possibile effettuare acquisti di computer usati, ottenendo un ruolo di avanguardia nei confronti della nascita delle piattaforme di e-commerce quando fu implementato attraverso un "Bulletin Board System", il quale incrociava direttamente domanda e offerta anticipando di oltre un decennio l'avvento di piattaforme C2C come E-bay. (Cohen, 2002)⁷

Un ultimo caso europeo di rilevante importanza, è rappresentato da "Minitel": *"Il Minitel, è il terminale che fin dalle prime esperienze sul territorio francese fu utilizzato per il collegamento domestico con la rete Teletel. Composto da una tastiera ed uno schermo, ha conosciuto, con il crescente successo ottenuto in Francia, una notevole evoluzione di modelli e tipologie d'uso"*.⁸ Riassumendo il contenuto dello scritto di U. Ceria, riusciamo ad affermare che, la principale innovazione apportata dal Videotex nazionale di Minitel, fu certamente l'apertura dell'accesso a servizi di e-commerce su larga scala in territorio Francese.

A conclusione del decennio degli anni Ottanta, come anticipato precedentemente, va evidenziata l'importanza dell'Electronic Mall lanciato da CompuServe: un vero e proprio Mall

⁶ A. D. Jadhav, *A Study of E-Commerce and Online Shopping*, Excel Journal of Engineering Technology and Management Science, Vol. I – No. 20, January - June 2020-21.

⁷ A. Cohen, *The Perfect Store: Inside eBay*. Little, Brown, 2002.

⁸ U. Ceria, *LE MESSAGGERIE-MINTEL: UN FENOMENO POSTMODERNO*, Studi di Sociologia, ottobre-dicembre 1994, Anno 32, Fasc. 4 (ottobre-dicembre 1994), pp. 391-404.

Digitale di tipo B2C, il quale fungeva da vetrina elettronica, con rispettive funzionalità di “carrello virtuale”, immagini e molteplicità di venditori, corretto è affermare, quindi, la creazione di una nuova tipologia di “Shopping Center” digitale, assolutamente innovativa per l’epoca di riferimento, ancor prima dell’avvento del World Wide Web.

Giunti a questo punto della storia, sono state quindi introdotte le moderne divisioni settoriali degli ambiti di azione degli E-Commerce, quali B2B (Business to Business), B2C (Business to Consumer), C2C (Consumer to Consumer). Ognuno di questi acronimi e distinzioni definiscono in maniera spontanea e chiara gli attori coinvolti nella transazione, che si tratti appunto di aziende o consumatore finale.

Le analisi effettuate ci hanno mostrato come, a discapito di credenze comuni, le radici della storicità del commercio online, delle piattaforme e-commerce e delle comunicazioni/interazioni digitali, sia possibile retrodattarle a due decenni prima dell’arrivo del primo sito web presente nel World Wide Web e alla sua stessa creazione. Le esperienze eterogenee portate avanti da tutti gli innovatori e ricercatori coinvolti, contribuirono in modo efficiente ed efficace ad avvalorare la tesi sulla possibilità e sostenibilità economica concreta di poter giungere all’effettiva nascita del commercio elettronico.

L’insieme delle esperienze, delle evoluzioni e delle invenzioni avvenute durante il periodo storico di riferimento, descrivono appieno la natura eterogenea del sistema di commercio digitale: infatti, Aldrich dimostrò la possibilità di collegamento tra tecnologie domestiche e sistemi di pagamento; la Boston Computer Exchange introdusse la logica di funzionamento dei mercati peer-to-peer⁹; il caso Minitel rese evidente la possibilità di allargare su vasta scala l’utilizzo dei servizi digitali da parte di tutta la popolazione; da ultimo, ma non per importanza, la CompuServe introdusse i primi modelli di interazione su futuri marketplace globali.

Nei paragrafi successivi verranno evidenziati gli aspetti salienti dei decenni successivi, dando inizio all’esplorazione e all’analisi vere e proprie del mondo del commercio digitale a partire dagli anni ’90 del Novecento, comparandolo contestualmente al mondo fisico del commercio offline: due canali sicuramente dotati di caratteristiche in forte opposizione, ma che se gestiti e

⁹ “Il social lending o peer-to-peer lending (spesso semplicemente abbreviato in P2P lending) può essere definito come un sistema di microprestito online, direttamente tra privati, che consente la disintermediazione nel processo di erogazione dei mutui. (Carignani e Gemmo, 2007)” U. Filotto, *Peer-to-peer lending: mito o realtà? Italia ed esperienze internazionali a confronto*, Bancaria Editrice, Roma, 2016.

coordinati all'unisono siano in grado di generare grandi risultati sia in ambito economico, sia in ambito sociale ed evolutivo.



Figura 1.1: Michael Aldrich, 1979



Figura 1.2: Servizio di CompuServe

1.2 Lo sviluppo degli e-commerce negli anni '90 e 2000

Le evoluzioni e le invenzioni mosse tra gli anni Settanta e Ottanta furono, certamente, di enorme importanza per l'avvio e gli inizi del commercio elettronico: fu proprio grazie ai primi precursori di quei medesimi anni, che i successori degli anni '90 poterono stupire il mondo con l'evoluzione incrementale ed esponenziale delle "vetrine digitali". Infatti, si giunge finalmente al reale punto di svolta per il commercio elettronico: la nascita del World Wide Web.

La situazione sociale ed economica che faceva da sfondo questo periodo storico fu di particolare rilevanza per la nascita, lo sviluppo e l'implemento del World Wide Web: infatti, il PC passò da essere categorizzato come bene di lusso e di nicchia, a bene di presenza comune nelle case della popolazione; la liberalizzazione delle reti Internet favorì anch'essa lo sviluppo tecnologico, passando da un utilizzo estremamente riservato ad un cerchio ristretto (sfera militare e accademica di ricerca), ad un uso sempre più commerciale prima e privato poi.

Nel Marzo del 1989 lo scienziato inglese Tim Berners-Lee discute con la direzione del CERN in Svizzera, *Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire*, della necessità del prestigioso laboratorio europeo di ottenere comunicazioni e scambio di dati e informazioni in modo più rapido ed efficiente, con tutti gli Istituti scientifici e le Università collocate in diverse parti del mondo.¹⁰ Il contesto tecnologico circostante iniziò così il suo rapido progresso: infatti, intorno alla prima metà degli anni '90, sorsero i primi software e browser di tipo grafico quali Mosaic e Netscape Navigator, i quali possono essere definiti gli antenati dei siti web nell'epoca del Web 1.0, che attraverso semplici immagini e link ipertestuali resero accessibile, intuitiva e allettante la navigazione pubblica sulla rete. Il Web 1.0, effettivamente quello creato e sviluppato da Berners-Lee per le esigenze del CERN, venne utilizzato sino al 2003 e rappresenta la versione del Web più rudimentale, la prima creazione: l'utilizzo è esclusivamente relegato alla mera ricerca statica online, l'utente ha la possibilità di leggere e apprendere l'informazione testuale nel browser, non vi è alcuna interazione, commento o condivisione (K. Jacksi, S. M. Abass, 2019).¹¹

¹⁰ K. Jacksi, S. M. Abass, *Development History Of The World Wide Web*, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 8, ISSUE 09, SEPTEMBER 2019.

¹¹ "Technologies used in Web1.0 are HTML, HTTP and URI. In addition, other protocols used in web1.0 like XML, XHTML and CSS...The web1.0 problem it just works one direction. In other word, the user cannot post or modify the webpage." (Vedi riferimento nota 10).

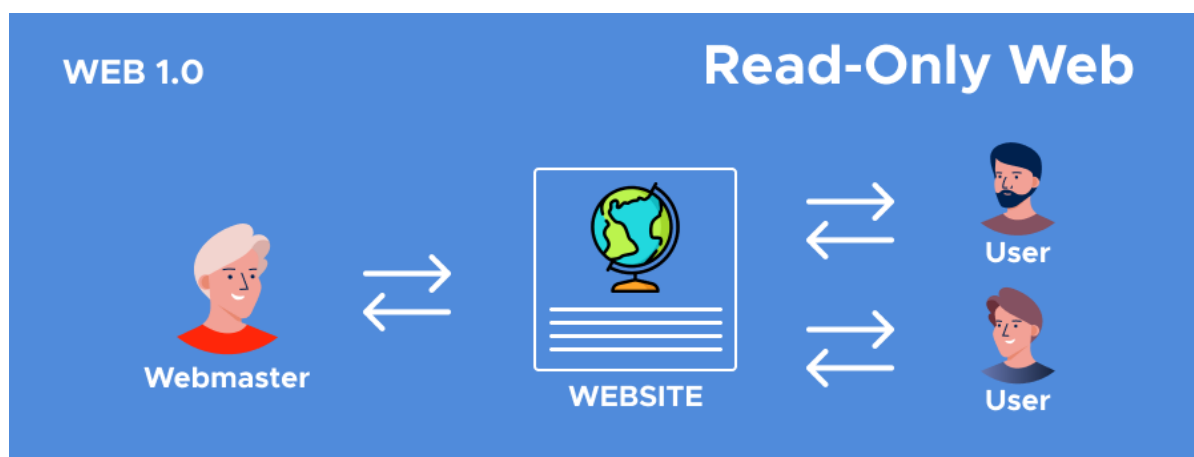


Figura 1.3: Rappresentazione grafica del Web 1.0¹²

In seguito alla creazione del World Wide Web, dell'instaurazione del Web 1.0 e dei primi browser grafici e di ricerca, giunge il passo decisivo e definitivo per il commercio elettronico: 1994 prima transazione online con metodo di pagamento sicuro attraverso carta di credito. La transazione fu resa possibile grazie all'implementazione di Netscape di una crittografia SSL (Secure Socket Layer).¹³ Altri episodi simili si susseguirono a questo momento, il quale segnò il superamento del problema di base principale del commercio online, ovvero la sicurezza nel pagamento digitale: inserire i propri dati sensibili nel Web non era un problema da poco, la mancanza di fiducia e sicuramente la poca conoscenza della nuova tecnologia, giocavano un ruolo dominante come ostacoli insormontabili al successo del commercio elettronico.



Figura 1.4: Transazione online¹⁴

¹² Sito web dell'immagine presente nella sitografia.

¹³ D. Kosiur, *Understanding Electronic Commerce*, Microsoft Press, 1997.

¹⁴ Nota storica: La prima transazione online fu effettuata da Phil Brandenberger il 12 Agosto 1994, il quale acquistò un CD del cantante Sting tramite la piattaforma americana NetMarket, alla cifra di 12,48\$ utilizzando la sua carta di credito Visa. (D. Chaffey, *Digital Business and E-Commerce Management* (6th ed.), Pearson, 2015).

L'anno successivo alla prima vera e propria transazione reale economica avvenuta in forma elettronica, nel 1995, si verificò l'approdo al mondo del commercio digitale dei due maggiori pilastri e colossi delle vendite online: Amazon ed eBay.

Come la conoscenza comune implica, Jeff Bezos, fondatore di Amazon, creò dapprima l'omonima piattaforma come una libreria in formato digitale visibile dal proprio sito web, rompendo le barriere dei magazzini fisici dei punti vendita offline (Stone, 2013).¹⁵ L'approccio di Bezos fu risaputamente visionario, anche alla luce del successo odierno e attuale: puntare su una logistica dirompente, inattaccabile e rapida per soddisfare pienamente le volontà e le necessità dei consumatori finali, clienti della piattaforma.

Il medesimo anno, vide nascere parallelamente eBay (inizialmente chiamata AuctionWeb), per mano di Pierre Omidyar: il concetto applicato alla base del successo della piattaforma fu di natura diametralmente opposta a quella di Amazon, ottenendo così un moderno marketplace tipico del C2C, che mettesse in contatto diretto acquirenti e venditori privati attraverso aste, interazioni e feedback.

A questo punto gli anni a seguire furono costellati e caratterizzati da continui nuovi avvii di start-up e piattaforme destinate all'acquisto di beni online. La concorrenza digitale nasceva, e ognuna di queste imprese digitali si poneva l'obiettivo di raggiungere sempre più persone grazie al proprio sito e marketplace, proponendo prodotti sempre più specifici e appartenenti alle categorie merceologiche più disparate (elettronica, giocattoli, abbigliamento ecc.). Congiuntamente iniziarono a comparire le prime forme di pubblicità online, caratterizzate per la gran parte di banner su cui effettuare il "click", la nuova forma di comunicazione e passaparola dell'inedita era digitale.

Strettamente collegato alla nascita delle piattaforme e-commerce, come già anticipato, i metodi di pagamento digitale divennero il fulcro della questione elettronica. La diffusione del commercio elettronico rimaneva ancora un argomento delicato per la gran parte della popolazione mondiale, in quanto la fiducia verso i metodi di pagamento disponibili online risultava molto scarsa. Giustamente, i dati sensibili delle proprie carte di credito erano esposti a rischi elevati, come clonazione, diffusione e furto: la nascita di PayPal nel 1998 riuscì a risolvere il problema, fungendo da intermediario tra il sito web e l'acquirente, proteggendo i dati sensibili di privacy, evitando l'inserimento diretto delle carte personali al momento della

¹⁵ B. Stone, *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*, Little Brown, 2013.

transazione, e di conseguenza abbattendo le barriere psicologico-resistenti all'acquisto effettuato tramite sito web (Evans & Schmalensee, 2006).¹⁶

È possibile immaginare come, a conseguenza di tutti i fatti sopraelencati, le start-up digitali proliferarono, a migliaia e tra le più disparate, creando una vera e propria bolla speculativa.

“Le dinamiche di crescita del canale Internet subirono un repentino ridimensionamento conseguente allo scoppio di una bolla speculativa delle cosiddette dot.com all’inizio degli anni Duemila; gran parte delle neonate imprese che operavano del canale cessarono improvvisamente l’attività e la Rivoluzione Industriale del settore commerciale subì un brusco rallentamento.” (Fornari, 2018)¹⁷

L’inizio degli anni Duemila segnò quindi una battuta d’arresto per lo sviluppo di nuovi siti di e-commerce e vendita online, con una conseguente “selezione naturale”, di tutti quelle piattaforme che non possedevano modelli di business solidi (come Amazon ed eBay) e sostenibili, senza riuscire mai ad ottenere una conversion in acquisti ingente per far fronte ai costi e agli ingenti investimenti.

Gli albori del nuovo millennio conobbero, altresì, un ulteriore radicale cambiamento e innovazione tecnologica: il Web 2.0. La seconda versione di rete internet fu presentata al mondo nel 2004, da Dale Dougherty: come citato da K. Jacksi e S. M. Abass *“It is also called the read and write web (writable), it is representing a new method to use the current technologies of internet, and the web could become bi-directional.”*¹⁸



Figura 1.5: Rappresentazione del Web 2.0

¹⁶ D. S. Evans, R. Schmalensee, *PayPal*, In *Catalyst Code*, Harvard Business Press, 2006.

¹⁷ E. Fornari, *Multichannel Retailing*, Egea, Milano, 2018.

¹⁸ K. Jacksi, S. M. Abass, *Development History Of The World Wide Web*, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 8, ISSUE 09, SEPTEMBER 2019.

Il passaggio dalla forma di Web 1.0 alla forma di Web 2.0, segnò un ponte di collegamento tra il mondo analogico e il neo-mondo digitale: infatti, lo “switch” fu caratterizzato da risolutivi e drastici cambiamenti, nel concreto si passò dall’utilizzo di siti web statici e unidirezionali a piattaforme dinamiche e interattive.¹⁹

Adesso online si potevano trovare, disponibili per il libero acquisto, beni di svariato genere passando dal settore trainante dei libri e dei media, da quello dei viaggi e del turismo, fino a giungere a quello soggetto di molteplici attenzioni e studi: il settore dell’abbigliamento e del Fashion. È proprio in questi anni che prendono vita i primi siti web di commercio elettronico di articoli di moda; ricordiamo uno dei primi esemplari precursori, “Zappos”, il quale fondò il suo successo sulla base dell’importanza delle recensioni, dei feedback e quindi della customer experience in senso lato, influenzando prodondamente l’intero settore della moda. (Hsieh, 2010)²⁰.

Le porte che furono aperte grazie all’implementazione del Web 2.0 furono molteplici: senza dubbio alcuno, grazie alla possibilità di creare ora contenuti, e interagire con altri utenti, cominciò l’ascesa delle “recensioni” da parte degli utilizzatori delle piattaforme; Amazon ed eBay furono i primi pionieri a comprendere l’importanza dei sistemi di feedback da integrare all’interno dei loro siti web come veri e propri servizi pre e post vendita. A seguito della nascita del Web 2.0, dell’introduzione del concetto di condivisione virtuale, forum di discussione, feedback in tempo reale e recensioni, nei primi anni Duemila prese forma un marketing digitale sempre più mirato e personalizzato, grazie a nuovi sistemi di tracciamento delle preferenze come i “**cookie**”²¹, rendendo possibile la nascita di campagne di *advertising* digitale, e di nuove strategie CRM basate sull’*e-mail marketing*.

La conclusione dei primi anni Duemila portò ad un bilancio senza eguali: l’epoca dei primi tentativi, delle bozze e dell’incertezza erano giunti al termine, per dare libero respiro e ampio raggio d’azione al potenziale del commercio digitale.

L’acquisto online diventa, quindi, parte fondamentale della vita quotidiana della popolazione *in primis*, e della strategia d’impresa *in secundis*. La fase di sviluppo del commercio elettronico prende vita, intraprendendo il percorso diretto alla creazione di nuove forme di consolidamento

¹⁹ T. O’Reilly, *What is Web 2.0*, O’Reilly Media, 2005.

²⁰ T. Hsieh, *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*, New York: Business Plus, 2010.

²¹ “A cookie is a text string that is placed on a client browser when it accesses a given server. The cookie is transmitted back to that server in the header of subsequent requests.” A. Cahn, P. Barford, S. Alfeld, S. Muthukrishnan, *An Empirical Study of Web Cookies*, 2016.

e di impatto sui consumi tradizionali, dirigendosi verso l'obiettivo finale di fusione tra mondo offline e online: l'omnicalità.



Figura 1.6: Logo Amazon fine anni '90 inizio anni 2000.



Figura 1.7: Logo eBay fine anni '90 inizio anni 2000.



Figura 1.8: Logo Zappos.

1.3 L'impatto della digitalizzazione sui consumi e sul settore moda

*“La fine del secolo breve e l’inizio del nuovo millennio registrano fenomeni che si suol racchiudere, con terminologia evocativa, in due espressioni: globalizzazione e rivoluzione digitale. Le due espressioni riguardano fenomeni che si sono sviluppati parallelamente, per un tratto, e poi hanno finito per convergere, per l’ultimo tratto. [...] Nel momento in cui questi due fenomeni si sono integrati è avvenuta quella implosione che ha portato alla new economy: cioè a un altro modo di produrre, a un altro modo di consumare, a un altro modo di lavorare e di vivere, dentro e fuori il mercato”.*²²

Le parole di G. Alpa trovano perfetta evocazione, definizione e riassunto delle analisi che faranno capo a questo paragrafo riguardante il passaggio storico dello sviluppo dei consumi: da analogico a digitale²³, da strettamente fisico ad unicamente online, fino a giungere ad una perfetta integrazione congiunta dei due mondi paralleli delle modalità di acquisto.

Il percorso della digitalizzazione dei consumi, oltre ad aver riscontrato un forte impatto sui percorsi di acquisto dei consumatori, ha certamente influenzato vari aspetti della vita sociale, economica e psicologica degli individui e delle imprese stesse. Il concetto stesso di digitalizzazione G.Vial lo definisce come *“a process that aims to improve an entity by triggering significant changes to it’s properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies”*.²⁴

La teoria facilita quindi la comprensione del successo del fenomeno digitale: i consumatori, grazie al proliferare di siti web e di internet, hanno un sempre più ampio accesso ad una vastità di informazioni senza precedenti, sono quindi in grado di comparare prezzi, qualità e caratteristiche di ogni prodotto proposto all’interno della categoria merceologica di riferimento, consigliare o sconsigliare prodotti già acquistati interagendo con altri utenti nelle piattaforme dedicate come forum, blog o semplicemente attraverso il sistema delle recensioni, ben visibile alla comunità. Risulta quindi chiara l’implicazione umana e sociale che scaturisce da questo enorme sistema, che va ben oltre quella meramente economica e tecnologica. Certamente le ragioni del successo sono più che comprensibili: infatti, il progresso tecnologico nel corso dei

²² G. ALPA, *Introduzione al diritto dei consumatori*, Laterza, 2006, 11-12.

²³ “Il termine **digitale** deriva dall’inglese *digit*, che significa cifra o unità numerica. Attraverso le tecnologie digitali, infatti, ogni tipo di contenuto viene tradotto in un codice universale basato su bit ovvero su sequenze di 0 e 1. In questa forma, esso può essere archiviato, riprodotto, trasmesso, ecc., con elevati livelli di efficienza.” A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e Comunicazione: Principi e strumenti per il management*, Maggioli Editore, Seconda edizione, 2016.

²⁴ G. Vial, *Journal of strategic Information System*, HEC Montreal, Canada, 2019.

secoli è sempre risultato affascinante agli occhi degli individui, la possibilità di poter ottenere un beneficio superiore, dato dal suo usufrutto, è ormai insita in ognuno di noi. L'avvento di internet e del commercio elettronico ha progressivamente spostato il focus di attenzione verso modelli di acquisto sempre più ibridi ed interattivi: il fulcro del sistema non è più il prodotto, ma bensì l'essere umano in quanto consumatore attivo.²⁵ (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017)

“L'individuazione delle rinnovate peculiarità che pertengono alla figura del consumatore si collocano nel quadro della nozione di empowerment^{26,27}.”

La Ammannati sottolinea una caratteristica del consumatore attivo di rilevante importanza: ovvero la forza e il potere che esso stesso possiede e che è sempre più consapevole di possedere, grazie a tutti gli strumenti posti a sua disposizione dal sistema digitale stesso. Il *“digital consumer interagisce con le aziende contemporaneamente mediante una pluralità di canali (piattaforme, dispositivi, chatbot, ecc.), passando peraltro senza soluzione di continuità tra piattaforme online e offline ricercando un'esperienza coerente e integrata su tutti i propri punti di contatto con il mercato.”*²⁸ Il quesito che appare coerente da porsi è: Quali sono, quindi, i driver chiave di sviluppo dell'e-commerce, soprattutto nel settore fashion il quale risulta per natura strettamente collegato alle idee di immagine, comunicazione, e aspirazione sociale?

La risposta che può essere fornita risulta composta da due prospettive: il fronte della domanda e quello dell'offerta.

In primo luogo, dal punto di vista dei consumatori digitali, l'acquisto effettuato da piattaforme online piuttosto che da punti vendita tradizionali necessariamente fisici, risulta più attraente grazie alla percezione di una costante “convenience”, letteralmente in termini di tempo e denaro: infatti, *“la possibilità di effettuare acquisti in pochi click seduti di fronte allo schermo di un PC o utilizzando uno smartphone/tablet rappresenta un'opzione alternativa assolutamente distintiva in termini di comodità e fruibilità”*.²⁹

²⁵ P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Hoboken: Wiley, 2017.

²⁶ “Consumer empowerment is both a function of the skills, knowledge and assertiveness of consumers themselves, and the protection, rules and institutions designed to support them as they play their part. Consumer empowerment depends not only on good cognitive skills, but also on knowledge of consumer rights and information” Commission Staff W- P, Consumer Empowerment in the EU, SEC(2011) 469 final.

²⁷ L. Ammannati, *Il paradigma del consumatore nell'era digitale Consumatore digitale o digitalizzazione del consumatore?*, Rivista trimestrale di diritto dell'Economia, 2019.

²⁸ A. Davola, *La digitalizzazione dei mercati e le sue implicazioni per la tutela dell'utente*, Euro-Balkan Law and Economics Review, data di pubblicazione 7 Settembre 2024.

²⁹ E. Fornari, *Multichannel Retailing*, Egea, Milano, 2018.

In secondo luogo, la varietà sia assortimentale che di prezzi, risulta tra i fattori decisivi per procedere con un acquisto online anziché offline. Le due componenti risulta strettamente correlate per quanto concerne i vantaggi che ne scaturiscono: grazie all'infinita possibilità di scelta di prodotti, favorita a sua volta dall'assenza fisica di limiti nei magazzini e negli stock, si riesce ad effettuare una comparazione diretta dei prezzi, andando alla ricerca della soluzione più conveniente e più affine alle proprie necessità, senza investire in tempo e ricerca fisica.

Altresì collegata ai fattori precedenti, risulta, quindi, la maggiore ricchezza di informazioni offerte direttamente dal Web: *“Rispetto ai punti vendita specializzati, i siti web hanno il vantaggio di offrire un grado di dettaglio informativo superiore, ma soprattutto più veloce. [...] Si tratta, quindi, di un servizio di problem solving delle esigenze dei singoli consumatori.”*³⁰

Un ultimo fattore di importanza chiave per i consumatori digitali, risulta essere la possibilità di una grande specializzazione e customizzazione personale del servizio commerciale in senso lato.

Virando dal lato dell'offerta, i fattori che favoriscono lo sviluppo esponenziale del commercio digitale, sono in grado di permettere ai retailers e alle imprese di superare i limiti fisici tipici della vendita tradizionale.

Primariamente, risulta a vantaggio anche dal lato dell'offerta, la possibilità di ampia estensione assortimentale, svincolandosi dalle strutture meramente fisiche. Successivamente, i siti e-commerce permettono di ampliare, oltre che la varietà di assortimento, anche i confini territoriali e geografici: infatti, la proprietà di una piattaforma digitale, permette al retailer di raggiungere consumatori in target in qualsiasi Paese nel mondo. Infine, non per importanza, il commercio elettronico permette l'acquisizione di informazioni sui consumatori, sui loro comportamenti d'acquisto, sulle loro preferenze e necessità, tutto tracciato grazie alla presenza dei “cookies” e raggruppato in cluster di Big Data, che favoriscano migliori segmentazioni, targetizzazioni, acquisizioni e conservazioni di consumatori attuali, potenziali e futuri.

³⁰ Vedi nota precedente.

I principali driver dell'acquisto online

L'e-commerce non è più (solo) prezzo basso

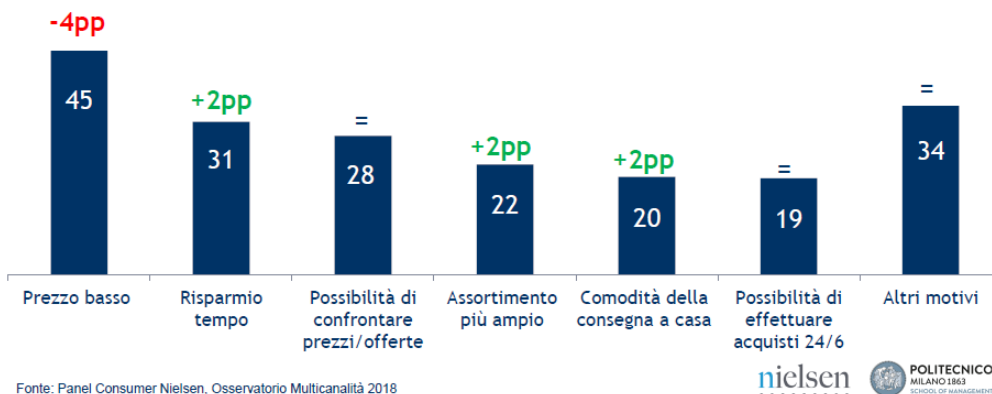


Figura 1.9: Driver di domanda per gli acquisti online.³¹



Figura 1.10: Gli elementi per comprendere la digitalizzazione³²

Il grafico in figura 1.10 dimostra, quindi, come la digitalizzazione si componga da un triplice cambiamento, il quale racchiude tutte le aree investite di mutamento nel commercio elettronico. Il cambiamento infrastrutturale, alla base della vera e propria creazione di siti e-commerce; il cambiamento dei mercati stessi, necessario per rendere possibili gli acquisti e le interazioni in piattaforma; da ultimo, il cambiamento e lo sviluppo di una nuova e recentissima frontiera digitale, caratterizzata dall'implementazione delle vendite, della customer journey ed experience con l'intelligenza artificiale.

Il settore del fashion, è sicuramente coerente affermare che, sia stato la colonna portante del fenomeno di adozione digitale, data la sua natura intrinsecamente aspirazionale, di immagine,

³¹ Fonte: Panel Consumer Nielsen, Osservatorio multicanalità 2018.

³² J. M. Glachant, N. Rossetto, *LA DIGITALIZZAZIONE ALLE PORTE DEL SETTORE ELETTRICO*, Istituto Universitario Europeo, Fiesole, Settembre 2018.

di influenza e comunicazione. L'applicazione della digitalizzazione al settore moda, ha trovato duplice sviluppo, seguendo le due vaste aree del fashion: il lusso e il fast fashion.

I precursori dell'implementazione di siti e-commerce di proprietà sono notoriamente i grandi colossi della moda fast, ovvero Zara (gruppo Inditex) ed H&M, puntando su massima accessibilità digitale e non, velocità e costante aggiornamento.³³ L'altro lato della medaglia è rappresentato dalla branca della moda luxury, la quale, in seguito all'aggressività digitale esercitata dai brand fast fashion, si è dovuta adattare e riadattare a nuove "vetrine" e situazioni, come appunto il commercio elettronico: sospinti, quindi, dal fenomeno della digitalizzazione, iniziarono anche le maison maggiori (Gucci, Louis Vuitton, Burberry) la creazione di siti e-commerce e collaborazioni con marketplace come Net-a-porter e Farfetch.³⁴

La digitalizzazione, partendo dal settore moda di primario interesse, ha portato oltre che a cambiamenti strettamente tecnici e strutturali, anche a mutamenti nella comunicazione e nelle dinamiche ampie del marketing riguardanti la vendita elettronica. Il concetto di comunicazione digitale, implica il concetto di social media e delle sue 4 aree di applicazione:

- Social Community
- Social Publishing
- Social entertainment
- **Social commerce**

L'area evidenziata rappresenta il punto focale di nostro interesse: infatti, come sopra riportato, il social commerce è parte integrante del commercio elettronico.

*“Il social commerce è un sottoinsieme dell'e-commerce, che utilizza i social media per consentire ai clienti online di interagire e collaborare durante l'esperienza di acquisto, agli acquirenti di completare le fasi del processo decisionale di acquisto e ai venditori di vendere ai clienti. [...] Così il social commerce consente alle persone di partecipare in modo attivo alla commercializzazione e vendita di prodotti e servizi sui mercati e nelle comunità online.”*³⁵

³³ F. Caro, V. Martínez-de-Albéniz, *Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities*. In: *Retail Supply Chain Management*, 2015, pp. 237–264.

³⁴ U. Okonkwo, *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007.

³⁵ T. L. Tuten, M. R. Solomon, *Social Media Marketing*, Pearson, Terza Edizione, Milano, 2020.

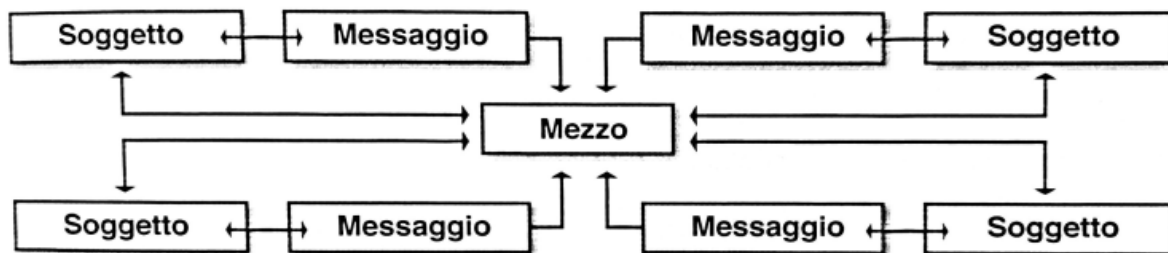


Figura 1.11: Il modello della comunicazione in rete.³⁶

Questa citazione, ritengo che racchiuda ampiamente in sé il concetto stesso di digitalizzazione: a seguito del superamento delle barriere tecnologiche e digitali, il consumatore è diventato parte attiva ed integrante dell'intero processo di acquisto; egli è ora al centro dell'attenzione in modo completamente attivo durante il suo percorso di Customer Journey ed Experience, alla spasmodica ricerca di un'esperienza sempre più integrata, personalizzata e coerente con i propri valori fondanti.

Nella specificità della customer journey e della customer experience, caratterizzate da modifiche in seguito alla digitalizzazione, i loro modelli di sviluppo sono profondamente mutati. Il percorso del cliente in direzione di un acquisto, antecedentemente alla digitalizzazione e all'integrazione del canale online, era di tipo lineare e si svolgeva lungo l'unico canale disponibile: ovvero il canale fisico, e i passaggi era caratterizzati in maniera molto semplice e unidirezionale (consapevolezza, interesse, acquisto e fedeltà). Introducendo il canale online, gli step compiuti dal potenziale acquirente/consumatore, evolvono, si intersecano, diventano interconnessi fra loro influenzandosi a vicenda, in un unico grande sistema circolare e omnicanale.³⁷ Un esempio concreto applicabile nel settore moda di interesse, potrebbe essere così rappresentato:

- 1) Presa coscienza della necessità di un certo capo di abbigliamento: visione del capo indossato da un influencer all'interno di social media quali Instagram o Pinterest, o direttamente essere raggiunti da campagne mirate di Ads online/tramite E-mail Marketing.
- 2) Presa in considerazione effettiva di procedere con l'acquisto: inizio la ricerca di informazioni tramite comparazione di prezzi e recensioni sulle diverse piattaforme

³⁶ Fonte immagine: A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e Comunicazione: Principi e strumenti per il management*, Maggioli Editore, Seconda edizione, 2016.

³⁷ K. N. Lemon, P. C. Verhoef, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, pp. 69–96, 2016.

disponibili, per essere nuovamente raggiunto, in seguito, da campagne social o e-mail personalizzate.

- 3) Fase di acquisto: l'acquisto potrà essere effettuato tramite sito e-commerce o recandosi al punto vendita fisico, in base alle esigenze e alla convenienza percepita in seguito alle ricerche effettuate; un'ulteriore soluzione maggiormente omnicanale potrebbe essere rappresentata dall'ordine effettuato online, ma ritirato presso il negozio fisico da me preferito o indicato.
- 4) Fase post-vendita: l'esperienza del cliente va oltre il mero acquisto dell'articolo, la fase di attenzione alle richieste di supporto e customer service rientrano nella fase finale della customer journey, attraverso assistenza al punto vendita, assistenza online, assistenza virtuale (ChatBot). Tutto il percorso porta ad un unico obiettivo: la fedeltà, e la lealtà del consumatore, il quale se pienamente soddisfatto, oltre che del prodotto, anche del passaggio sinuoso e dinamico tra canali effettuato, procederà al riacquisto fino a giungere al passaparola attraverso consigli a voce, recensioni e commenti social.



Figura 1.12: Customer Journey omnicanale.

La digitalizzazione ha avuto, quindi, un impatto rivoluzionario sia sui consumi in generale, che sul settore moda in particolare. Essa ha modificato i comportamenti d'acquisto dei consumatori, trasformato la customer journey, introdotto nuove logiche di marketing e abilitato tecnologie innovative che ridefiniscono il concetto stesso di moda.

In conclusione, Internet e la digitalizzazione sono percepiti dall'insieme come sistemi semplici, benchè la realtà del mondo online risulti invece totalmente complessa e insidiosa: il mercato si evolve in modo continuo e repentino, diventando sempre di più complicata comprensione. Le imprese della rete tendono verso una sempre maggiore specializzazione e differenziazione nei più disparati ambiti: comunicazione, marketing, gestione d'impresa, social media, creazione di contenuti, progettazione, integrazione di intelligenza artificiale e via discorrendo. L'ottica verso cui dirigersi, è sempre più complessa, composta e articolata in fasi ben strutturate, ripartite, ma interconnesse: tutto questo per destreggiarsi nella comprensione dell'integrazione totale dei canali, ovvero l'omnicanalità.

1.4 Rivoluzione nel mondo dello shopping: dalla multicanalità all'omnicanalità

Lo scopo primario dei paragrafi analizzati precedentemente e degli argomenti in essi presenti, trattati e portati a termine, è giungere al concetto focale e di analisi di tutto l'elaborato in oggetto di tesi: l'omnicanalità.

I passaggi storici sono stati necessari per spiegare gli albori, la nascita e lo sviluppo di un canale, quello online, che nel corso dei decenni, è riuscito a creare e occupare al tempo stesso un vuoto di fruizione del mercato. La digitalizzazione, in particolare quella avvenuta nell'ultimo ventennio, ha reso poi possibile l'instaurazione di nuove forme di processi di acquisto, di esperienza, di comunicazione e di condivisione: ha guidato i retailers, soprattutto nel settore dell'abbigliamento, verso una profonda trasformazione, una reale rivoluzione del mondo dello shopping e del modo di "fare acquisti". I passi della rivoluzione sono quindi da elencare, descrivere, analizzare e commentare per essere in grado di comprendere nel loro complesso tutte le trasformazioni sovversive e integrazioni circolari tra canali, derivanti successivamente.

Gli anni antecedenti all'approdo del mondo digitale, abbiamo decretato fossero caratterizzati essenzialmente dalla presenza di un solo canale, quello fisico dei punti vendita, unico punto di interazione tra produttore, retailer e consumatore.

Introduciamo, quindi, lo sviluppo della rivoluzione del modo di fare shopping, con il concetto di **monocanaltà**, tipica di anni passati, diventando obsoleta nell'arco di pochi anni dall'avvento del commercio elettronico.

La monocalità prevende, infatti, l'utilizzo di un unico canale di vendita e un singolo canale di comunicazione, entrambi identificabili nel punto vendita tradizionalmente fisico.

Single Channel

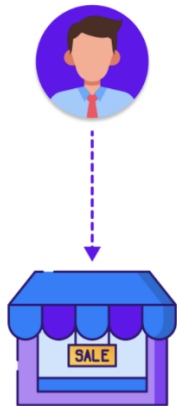


Figura 1.13: Single channel strategy.

Di maggiore rilevanza e oggetto di numerosissime attenzioni e analisi, è invece la **multicanalità**: ovvero l'utilizzo di più canali di vendita e comunicazione non collegati fra loro, a causa della presenza di barriere di vario genere presenti fra le attività svolte all'interno di ogni singolo canale.

*“Questa moltiplicazione dei canali/format distributivi, ovvero delle opzioni attraverso cui è possibile soddisfare, in maniera alternativa, i bisogni di acquisto delle persone viene definita in letteratura con l'espressione multicanalità. Si tratta del risultato combinato di due fattori, tra loro complementari. [...] Il primo fattore è da offerta, il secondo invece è da domanda.”*³⁸

La multicanalità è particolarmente e significativamente ad oggi molto diffusa e radicata e presenta tre principali orientamenti strategici:

- 1) Evitare le cannibalizzazioni → Le vendite di un canale devono essere realizzate in maniera sana e sostenibile, evitando il detrimento delle vendite degli altri canali in attività. Il rischio principale riguarda essenzialmente l'investimento che l'impresa effettua per l'aggiunta di un canale senza che le vendite del canale stesso aumentino poiché cannibalizzate dal canale preesistente.
- 2) Sostituibilità tra canali → La multicanalità prevede la sostituzione di un canale obsoleto e tradizionale con un nuovo canale all'avanguardia per vendere e comunicare. Lo scopo della sostituibilità tra canali non risulta essere l'aumento dei volumi di attività, bensì

³⁸ E. Fornari, *Multichannel Retailing*, Egea, Milano, 2018.

l'incremento della redditività dell'impresa stessa, riducendo i costi di funzionamento e il rapporto con l'investimento per i diversi canali: concetto, quindi, di sostituzione, non di mera aggiunta.

- 3) Complementarietà tra canali → I canali aperti da un'impresa devono rispecchiare tra loro la caratteristica della complementarietà: ciascun canale deve essere insignito di una predeterminata funzione e segmentazione del mercato di attività.³⁹

La teoria spiega quindi come poter sostenere l'aggiunta di più canali parallelamente a quello primario, senza “inciampare” negli errori sopradescritti. Tuttavia, sin dal primo momento di diffusione del fenomeno della multicanalità, i brand diedero il via ad una sorta di “corsa e rincorsa” nei confronti dei canali e della concorrenza stessa, nell'intento fuorviante di presidiare contemporaneamente più canali, limitando sforzi e investimenti. La situazione risultante da questo approccio, fu di completa disomogeneità: differenti prezzi e promozioni online e offline, customer service non integrato o comunque in comunicazione tra i diversi canali, sono solo alcuni degli esempi dei limiti in cui si possa incorrere in un sistema multicanale.⁴⁰

Rielaborando, il principale limite, risulta quindi essere la frammentazione dell'esperienza stessa d'acquisto: il cliente non è in grado di spostarsi fluidamente lungo e fra i canali presidiati, incontrando nella sua customer journey incompatibilità di informazioni e soluzioni; peraltro, il sistema multicanale, fu comunque una nuova introduzione nel commercio che rese più ampia e variegata la customer experience dei consumatori tipicamente abituati all'esistenza di un singolo canale a cui fare riferimento.

³⁹ **Alcuni esempi:** a) servire regioni differenti: con il canale online riesco a raggiungere potenziali segmenti di mercato in territori geograficamente distanti dal punto vendita fisico; b) profili diversi delle buyer personas: indirizzare i consumatori in target appartenenti a fasce d'età e categorie differenti, verso il canale a loro più affine; c) prodotti differenti: tipico di una multicanalità complementare, poiché item in vendita sul canale online tendono ad avere caratteristiche complesse e difficili, ad esempio nel settore del luxury gli accessori rivestono un ruolo secondario e per questo motivo sono destinati quasi esclusivamente al sito e-commerce; d) situazioni di vendita differenti: il commercio elettronico favorisce le vendite superando i confini dettati dalle limitazioni dei punti vendita, come può essere l'orario di apertura.

⁴⁰ S. A. Neslin et al, *Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management*. Journal of Service Research, 2006, pp. 95–112.

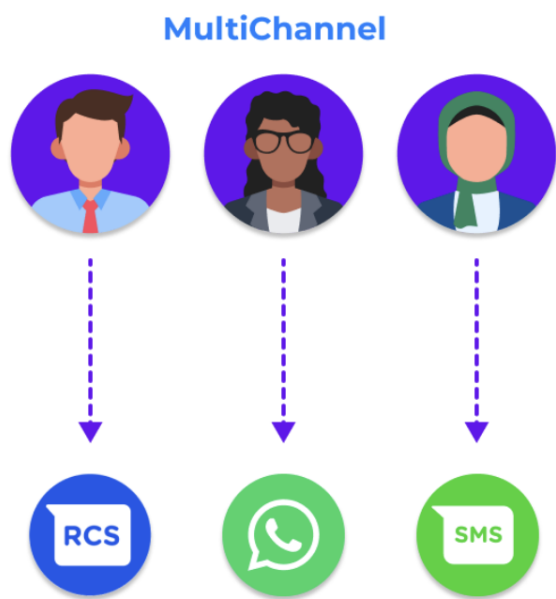


Figura 1.14: Multi channel strategy.

Il successivo passo nella direzione dell'omnicanalità, è rappresentabile dal concetto e dalla strategia cross-canale, ovvero la **crosschannel strategy**.

Definiamo la cross-canalità come *nomadismo cross-channel*: “L’aumento numerico dei canali disponibili permette ai consumatori di soddisfare i propri bisogni di acquisto in tanti modi alternativi, ovvero di sviluppare relazioni di varia natura con le aziende attraverso diversi punti di contatto (*touch points*), tra loro succedanei e allo stesso tempo complementari. Ciò ha stimolato una crescente mobilità degli stessi consumatori tra i diversi canali/format distributivi, favorita dalla possibilità di beneficiare dei punti di forza di ognuno.”⁴¹

La cross-canalità risulta quindi essere una zona di limbo compresa fra la monocanalità e la multicanalità: infatti, la presenza di molteplici connessioni tra i vari canali di vendita e comunicazione, che favoriscono il processo di acquisto (concetto multicanalità), offrono al medesimo tempo una solo ed unica traiettoria di arrivo (concetto monocanalità). La cross-channel strategy è caratterizzata, quindi, da una duplice struttura: da un lato troviamo la tipica frammentazione del processo d’acquisto, e dal lato opposto, di pari passo, la necessità di mantenimento di una determinata coerenza fra i canali.

La frammentazione del processo d’acquisto è descrivibile attraverso tre principi:

⁴¹E. Fornari, *Multichannel Retailing*, Egea, Milano, 2018.

- 1) Dissociazione delle funzioni a seconda del canale di riferimento → Pagamento online, ritiro/consegna in punto vendita.
- 2) Agevolazione della transazione tra i canali → Nel passaggio tra canali, vi è la possibilità concreta di perdita del cliente e della vendita se il passaggio stesso e i canali non sono correttamente integrati fra loro: il problema trova soluzione nelle cosiddette strategie di lock-in, le quali evitano l'interruzione del processo, agevolando la fluidità del trasferimento.
- 3) Addizione di valore → Stimolare la realizzazione dell'acquisto, offrire un assortimento più ampio, esteso e profondo, aumentare la fidelizzazione, sono nell'insieme azioni che regalano valore aggiunto alla strategia cross-canale.

Infine, una cross-canaltà ottimale, prevede una stretta coerenza fra i canali aperti e in attività; la coerenza riguarda: assortimento, marche, prezzi, servizi accessori e contesti di interazione.

I nuovi canali tendono a proliferare e a moltiplicarsi, di conseguenza, posseggono specificità tecniche e peculiarità differenti fra loro, rendendo complicata e ardua la strada della completa coerenza fra canali, situazione additionally difficoltosa a causa delle aspettative sempre maggiori e più disparate dei clienti. La cross-canaltà segna, quindi, l'inizio di un approccio *customer-oriented*, nel quale il consumatore non è più vincolato ad un unico touch point, ma risulta in grado di sfruttare e manipolare i canali a seconda delle proprie esigenze e necessità.⁴²

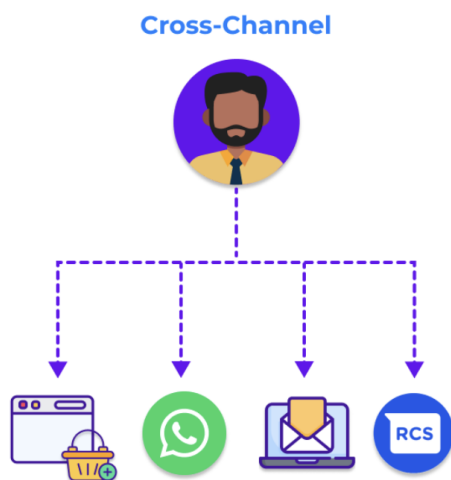


Figura 1.15: Cross-channel strategy (customer-oriented).

⁴² W. Piotrowicz, R. Cuthbertson, *Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing*. International Journal of Electronic Commerce, 2014, pp. 5–16.

La cross-canalità molto spesso risulta essere la tappa verso l'**omnicanalità**: il vero punto di svolta della rivoluzione del mondo dello shopping.

*“Il passaggio all’omnicanalità comporta l’abbattimento di tutte le barriere tra i canali aziendali e la conseguente promozione di una relazione di tipo seamless con lo shopper, basata non tanto sull’interazione con un canale in particolare, ma con un brand/insegna, in tutte le sue sfaccettature (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014).”*⁴³

L’omnicanalità prevede, quindi, la perfetta integrazione tra i canali aziendali di distribuzione e comunicazione, nei quali il cliente trova le medesime informazioni coerenti. Ogni punto di contatto deve necessariamente essere in grado di analizzare puntualmente l’intera customer journey del cliente, il quale è ora libero di ricercare informazioni rivolgendosi facilmente a tutti i canali esistenti.

Giunti a questo punto, la trasparenza dei canali risulta di focale importanza: infatti, nel momento in cui un acquisto sia di elevata complessità, il cliente ha la possibilità di informarsi su varie piattaforme (sito web, internet, blog, forum, persone fisiche, ecc.) ed interagire con le stesse.

L’organizzazione dell’omnicanalità appare di complicata fattezze, e risulta primariamente dalla definizione delle azioni richieste dai clienti, e secondariamente dalla descrizione del loro tasso di frequentazione dei canali, indici che si intersecano nella matrice funzioni-canali. La matrice funzioni-canali pone in relazione i vari canali e sotto-canali, con le funzioni rispettivamente svolte. La messa in atto della matrice prevede, a seguito di attente ricerche e analisi, la completa specializzazione di ciascun canale: ogni funzione deve essere collocata ed essere svolta all’interno del canale più adatto, ovvero quello che consuma meno risorse possibili rispetto alla qualità del servizio desiderato. La separazione e specializzazione dei canali e delle loro funzioni facilita così l’organizzazione complessa dell’omnicanalità e la comprensione del ruolo rivestito da ogni singolo canale. Il piano di ripartizione delle funzioni si articola su un duplice livello: l’insieme delle principali interazioni tra impresa e cliente, e le differenti modalità di utilizzo del canale. Importante è, però, evidenziare due potenziali problematiche legate alla specializzazione di canali e funzioni: in primo luogo, il possibile sottoutilizzo delle capacità dei canali; in secondo luogo, l’aspettativa da parte del cliente di versatilità estrema del canale, attendendosi una multifunzionalità polivalente in tutti i canali a sua disposizione.

⁴³ E. Fornari, *Multichannel Retailing*, Egea, Milano, 2018.

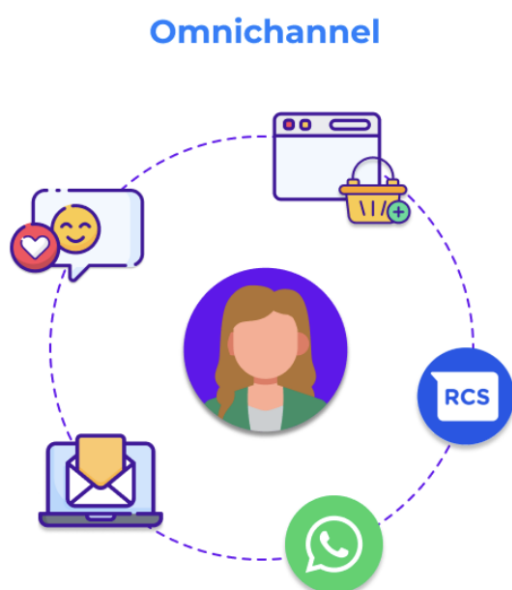


Figura 1.16: Omnichannel strategy.

In maniera addizionale, rispetto alle precedenti forme di strategia di canale, l'omnicanalità è accompagnata da specifiche modalità di sviluppo del sistema e altresì da peculiari sfide di applicazione delle stesse.

Le modalità previste per lo sviluppo di una strategia omnicanale e per l'implementazione di nuovi canali, sono tre: sviluppo interno, sviluppo esterno ed esternalizzazione parziale su contratto/alleanze e partnership.

Lo sviluppo interno di una strategia omnicanale prevede la creazione di un nuovo canale mobilitando le risorse e le competenze, appunto, interne all'azienda. I principali vantaggi derivanti dall'adozione di uno sviluppo omnichannel interno sono: discreta capacità di adattamento, alto controllo aziendale, forte apprendimento e continuità e coerenza di valori e delle loro applicazioni. Gli svantaggi evidenziabili sono rappresentati da: una possibile mancanza di competenze chiave interne, lunghi tempi di sviluppo, e alti costi di attivazione e controllo.

Lo sviluppo esterno prevede la costituzione di un nuovo canale attraverso l'acquisizione di un'azienda specializzata, esterna ovviamente all'azienda. I vantaggi che scaturiscono da questo tipo di implementazione sono: rapidità, minimizzazione dei rischi, complementarietà, e acquisizione di risorse chiave esterne. I principali svantaggi sono rappresentati da: un limitato trasferimento di conoscenze, una mancanza di adesione al nuovo progetto da parte dei

dipendenti delle rispettive aziende, l'integrazione delle attività svolte separatamente in partenza, e la possibile diluizione delle attività stesse andando a compromettere l'identità dell'acquirente.

Infine, gli accordi di collaborazione si possono suddividere in: esternalizzazione⁴⁴ ed alleanze e partenariati⁴⁵. I vantaggi previsti da accordi di collaborazione sono: acquisizioni di competenze talvolta specifiche a basso costo, investimenti ristretti, ed indipendenza. I punti a sfavore rispetto a questa tipologia di sviluppo di nuovi canali sono: controllo difficoltoso, alti costi transazionali, e scarso trasferimento di competenze.

Grazie all'enumerazione e alla descrizione di pro e contro delle varie tipologie di sviluppo omnicanale, è possibile quindi identificare quali siano rispettivamente le reali opportunità e sfide celate dietro la strategia omnicanale. Benché i benefici risultino significativi, basti pensare all'aumento del customer lifetime value, al rafforzamento della brand fidelity e loyalty, e alla differenziazione del marchio⁴⁶; sono altrettanto impegnative le sfide scaturite dall'adozione dell'omnichannel strategy.

Le sfide principali dell'implementazione di una strategia omnicanale riguardano quattro ambiti diversi fra loro, ma rilevanti all'interno di un'attività aziendale: logistica, sistema informativo, gestione del personale, conflitti orizzontali e verticali con le aziende partner.

Per quanto concerne la sfida logistica, ricordiamo che la catena logistica include costi di approvvigionamento, di trasporto, di movimentazione merci, di amministrazione, di assicurazione e di magazzino: di conseguenza, per superare la relativa sfida sono necessarie delle alternative.

- 1) Logistica specifica per i canali
- 2) Delega dell'ordine ai punti vendita
- 3) Appoggio di magazzino ad un punto vendita
- 4) Centralizzazione totale e unificata.

Successivamente, la sfida che riguarda il sistema informativo per implementare l'omnicanalità, la quale prevede la centralizzazione dei dati, porta dei vantaggi e alcune difficoltà. All'interno

⁴⁴ Semplice sub-appalto.

⁴⁵ Le alleanze avvengono tra imprese concorrenti, mentre i partenariati si sviluppano fra imprese non concorrenti.

⁴⁶ E. Brynjolfsson, Y. J. Hu, M. S. Rahman, *Competing in the Age of Omnichannel Retailing*, MIT Sloan Management Review, 2013, pp. 23–29.

dei primi rientrano: minori costi di personale, manutenzione e spazi tecnici, minor numero di trasferimento dati e quindi riduzione dell'errore umano, ed infine aumento della qualità dei dati stessi trasmissibili.

A questo punto, le difficoltà che possono sorgere riguardano: capacità tecniche di centralizzazione dei dati⁴⁷, e difficoltà di collegamento tra database⁴⁸.

Successivamente, un'ulteriore difficoltà è rappresentata dalla capacità di gestione del personale: infatti, in seguito a sviluppi interni, esterni e accordi di collaborazione, numerosi profili professionali vengono in contatto gli uni con gli altri e sono indotti ad evolvere a livello lavorativo e personale. La tensione che si crea, ad esempio, tra culture digitali e tradizionali, è ammissibile; per poterla superare è necessario instaurare regole comuni nella valutazione delle performance e nella retribuzione, stabilendo indicatori comuni delle stesse a livello locale e globale.

In conclusione alle sfide, nello sviluppo di nuovi canali, l'impresa crea una rete con la quale collabora, e poiché le competenze e le prassi sono nuove, è spesso obbligata ad avvalersi di società specializzate nella gestione dei conflitti. I conflitti possono essere di natura orizzontale o verticale: i primi, nascono principalmente quando un'insegna di punti vendita fisici sviluppa l'e-commerce; i secondi, invece, riguardano l'accesso al punto vendita, la ripartizione dei margini, la remunerazione dei servizi accessori, il merchandising ecc.

Dunque, si conclude così la descrizione della rivoluzione del mondo dello shopping: caratterizzata dal passaggio attraverso strategie monocanale, multicanale, cross-canale, fino a giungere a quelle omnicanale. Questo percorso rappresenta, oltre che una mera evoluzione tecnologica, una vera e propria rivoluzione economica, sociale e culturale nella sfera della customer journey e customer experience. Lo shopping diventa sempre più un'esperienza dinamica ed interattiva, grazie all'implementazione di numerosissimi touch point offerti dalle imprese per i consumatori, rendendoli attivi e protagonisti dell'esperienza stessa.

L'omnicanalità costituisce, in conclusione, il presupposto fondamentale per comprendere le moderne strategie di marketing e comunicazione, le quali saranno analizzate nei capitoli successivi applicate al vasto mondo dell'abbigliamento.

⁴⁷ Collegare sistemi ubicati in luoghi diversi, di epoche differenti e in modo indipendente, rappresenta una sfida non trascurabile.

⁴⁸ Porre in relazione tra loro informazioni provenienti da database sconnessi senza una chiave comune ai canali, risulta un'ardua sfida.



Figura 1.17: Comparazione strategie.

CAPITOLO 2 – INTEGRAZIONE TRA CANALI: CONCETTI E STRATEGIE OMNISCANALE

Il seguente capitolo dell'elaborato, presenterà in maniera analitica e descrittiva l'omniscanaltà e tutte le sue sfaccettature e possibili applicazioni: infatti, partendo sin dalla base dei concetti fondamentali, fungerà da punto di contatto e da solida base per lo sviluppo seguente della ricerca. In seguito ad un'attenta analisi delle caratteristiche tipiche della strategia omniscanale, il focus virerà, dapprima sulla customer journey e quindi sul processo d'acquisto del cliente all'interno dei vari canali, con specificità del settore moda, per poi proseguire con la presentazione vera e propria delle strategie concrete omniscanale. Il capitolo si concluderà, quindi, con l'elaborazione e la spiegazione di concetti quali: l'integrazione totale e circolare dei touch points fra canali, customer experience e personalizzazione di logica omnichannel.

2.1 Definizione e caratteristiche dell'omniscanaltà

Il paragrafo 1.3 del capitolo precedente, ha gettato le basi per la definizione dell'omniscanaltà: in seguito ad un'analisi delle varie dimensioni "multiscanale" generali quali la multiscanaltà e la cross-canaltà, si è approdati nell'universo omnichannel.

In risultato alle ricerche e alle analisi riportate all'interno dei paragrafi introduttivi del capitolo precedente, è corretto affermare che l'ultimo ventennio è stato profondamente caratterizzato da significative svolte nell'abito del retail e del commercio, sospinto dalle forti trasformazioni nel *modus operandi* di "fare acquisti" dei consumatori e parallelamente dalla nascita e crescita di nuovi canali di vendita, piattaforme e tecnologie proposte dalle imprese. L'omniscanaltà rappresenta, al momento attuale, il modello maggiormente evoluto, completo e circolare di gestione della molteplicità dei canali di vendita attivi e, al tempo stesso, di direzione della relazione diretta e indiretta con il cliente.⁴⁹ (Verhoef et al., 2015)

"I progressi tecnologici e la continua digitalizzazione stanno avendo un impatto significativo sul comportamento dei consumatori, sullo sviluppo del mercato e sulle interazioni tra aziende e consumatori. Le aziende cercano di supportare questi sviluppi offrendo molteplici canali integrati. La strategia di vendita al dettaglio omniscanale è una nuova tendenza che ha

⁴⁹ P. C. Verhoef, T. Broekhuizen, & Y. Bart, Y, *Creating the store of the future: Omni-channel retailing*, *Journal of Retailing*, 2015, 74-89.

trasformato il settore, consolidando tutti i punti di contatto con i clienti in un'unica esperienza olistica.”⁵⁰

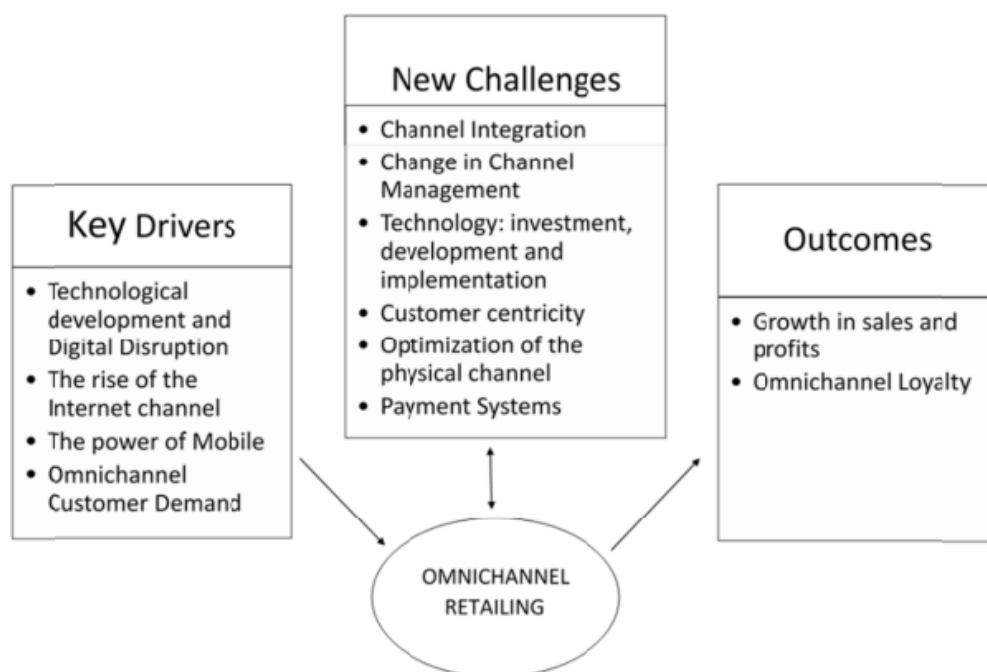


Figura 2.1: Driver di sviluppo, Challenges e Risultati dell’omnichannel strategy.⁵¹

Il grafico in figura 2.1 riporta in modo puntuale e accurato le caratteristiche dell’implementazione di una strategia omnicanale.

Prima di passare allo sviluppo del corpo centrale, però, è necessario riportare una definizione esaustiva e dotata di ampio raggio d’azione, del termine stesso “omnichannel”.

*“L’omnicanalità è un approccio integrato alla gestione dei canali che consente al consumatore di interagire con il brand attraverso molteplici touchpoint in modo coerente, senza interruzioni e con una continuità esperienziale, indipendentemente dal punto di contatto scelto.”*⁵²

Rielaborando, quindi, l’omnicanalità è descrivibile come un’integrazione completa dell’insieme dei punti di contatto, al fine di offrire ai clienti un’esperienza di acquisto coerente, olistica e circolare. La strategia omnicanale risponde ad un bisogno di fluidità del consumatore

⁵⁰ A. Asmare, e S. Zewdie, Strategia di vendita al dettaglio omnicanale: una revisione sistematica. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2022, 59–79.

⁵¹ A. Simone, E. Sabbadin, *The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach*, *International Journal of Business and Management*; Vol. 13, No. 1; 2018.

⁵² C. Lazaris, & A. Vrechopoulos, From multichannel to “omnichannel” retailing: Review of the literature and calls for research. *Proceedings of the 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues*, 271–276, 2014.

nel processo di acquisto: tutti i canali di distribuzione e comunicazione (negozi, cataloghi, sito Internet, dispositivi mobili, social network, e-mail, call center, ecc.) sono destinati a creare un unico universo di consumo; la convergenza, dunque, consente di creare ed instaurare sinergie.

Se si desidera attuare una strategia omnicanale, è di vitale importanza rendere i canali il più “trasparenti” possibili: infatti, nel momento in cui un acquisto risulta di complicata transazione o compimento, il cliente adotta immediatamente strategie di informazione parallele, ricercando sul Web, interagendo con i venditori o altri clienti nei punti vendita fisici, ordinando tramite e-commerce, app mobile o negozio fisico, ecc.; mettendosi, cioè, in contatto con tutti i canali disponibili.⁵³ L’impresa non gestisce più differenti canali, ma differenti profili di consumatori, con i quali interagisce tramite vari mezzi: questa è la logica circolare dell’omnicanalità.

Si evince, pertanto, che all’interno della strategia omnicanale dei diversi canali di vendita, non sia presente una “sequenza-tipo” di customer journey: è altamente probabile trovare i percorsi d’acquisto più disparati.

Di seguito, è corretto quindi riportare un piccolo elenco di traiettorie d’acquisto e terminologia omnicanale:

- Informazioni recapitate online, acquisto online → All Click, Full Web, Pure Player
- Informazioni in punto vendita, e acquisto in punto vendita → All Brick, Full Store
- Informazioni online, acquisto offline → Click & Mortar, Web-to-Store, Digital-to-Store
- Informazioni in punto vendita, acquisto online → Mortar & Click, Showrooming, Store-to-Web
- Informazioni e acquisto online, consegna in luogo fisico → Click and Collect
- Informazioni simultanee online e offline, acquisto in punto vendita → Web-in-store

In ragione dei driver di domanda dell’omnichannel strategy⁵⁴: è di fondamentale importanza implementare una modalità e struttura organizzativa della strategia e del sistema adeguata. Difatti, sorreggere una strategia omnicanale senza una corretta organizzazione di base, risulterebbe del tutto inattuabile e insostenibile, e soprattutto dispendioso: ad esempio, se si implementa una nuova tecnologia o un nuovo canale, ad una vecchia organizzazione o sistema,

⁵³ **Esempio:** Il brand di abbigliamento e borse Rebecca Minkov, nei suoi punti vendita ha installato dei camerini virtuali, i quali consentono alla clientela di ammirarsi allo “specchio intelligente” con diversi accessori e articoli indosso, consentendo di sviluppare foto e video. Una volta giunto a casa, il cliente rivede i contenuti creati ed ha la possibilità di effettuare a posteriori l’acquisto con calma e in seguito a scelte ponderate nella calma e comfort della propria abitazione.

⁵⁴ Innovazione tecnologica a livello iperbolico, sviluppo continuo del canale digitale e di Internet, l’importanza del mobile device, e la crescente richiesta di sempre più canali da parte dei clienti.

ne risulterebbe unicamente un'obsoleta organizzazione costosa, e non più un nuovo canale integrato e rinnovato.

Ne conseguono diverse tipologie di supporto organizzativo, sulla base dello svolgimento delle attività d'impresa e del grado di integrazione presente (da nullo a totale):

- Attività indipendenti
- Canale centrale e canali d'appoggio
- Canali semi-integrati
- Canali integrati

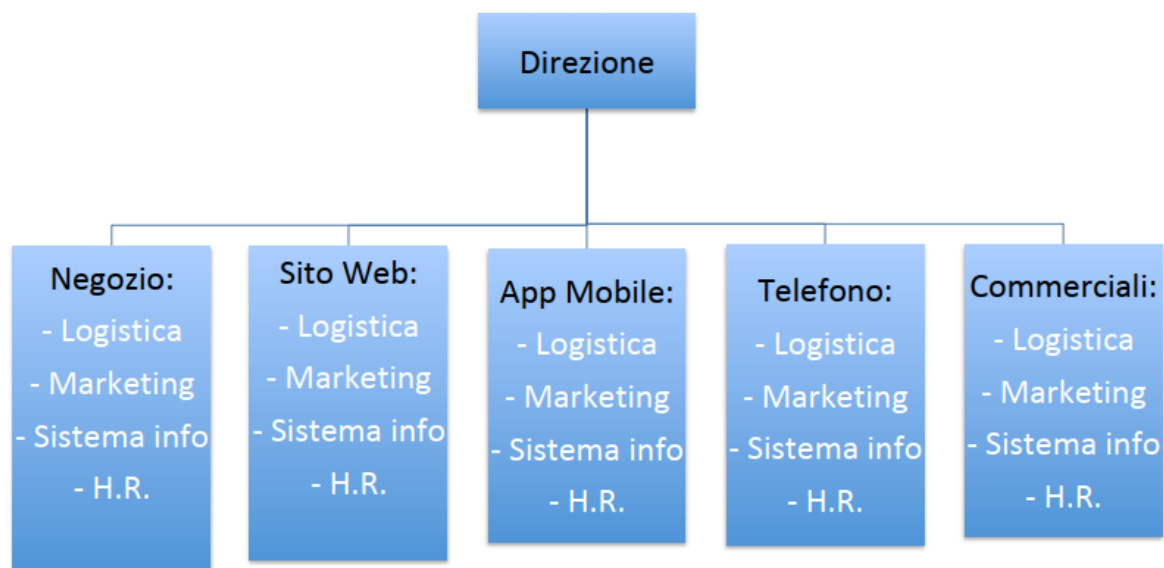


Figura 2.2: Modello organizzativo

L'omnicalità riporta, dunque, caratteristiche e peculiarità che la distinguono ampiamente dalle strategie multichannel e cross-channel.

1. Integrazione totale dei canali: i canali non sono più definiti come entità separate e a sé stanti, ma bensì, elementi a composizione di un unico eco-sistema complementare.⁵⁵
2. Centralità del cliente: come abbiamo sopra indicato, la customer journey è il punto focale della strategia, a comando dell'organizzazione dei processi.⁵⁶

⁵⁵ E. Brynjolfsson, Y. J. Hu, & M. S. Rahman, Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 2013, 23–29.

⁵⁶ K. N. Lemon, P. C. Verhoef, Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 2016, 69–96.

3. Coerenza dell'esperienza: il cliente deve percepire coerenza all'interno di tutto il sistema omnicanale, sia dal punto di vista della comunicazione, sia della vendita, sia del prodotto.
4. Gestione unificata dei dati: come descritto all'interno del paragrafo 1.3 del capitolo precedente, il sistema informativo rappresenta una delle sfide principali dell'omnicanalità, e la soluzione necessaria al superamento di questo "gradino" risulta proprio essere la centralizzazione dei dati in un unico sistema informativo interconnesso.
5. Personalizzazione: capacità di adattamento dell'experience alle preferenze e alle caratteristiche specifiche del cliente, anche grazie a sistemi di Big Data e piattaforme CRM.⁵⁷
6. Nuove tecnologie: mobile app, intelligenza artificiale, chatbot, realtà aumentata, rappresentano le nuove frontiere dell'implementazione omnicanale.

In conclusione, quindi, è correttamente enunciabile, il fatto che l'omnicanalità insieme a tutte le sue molteplici sfumature, non sia unicamente ed esclusivamente un'evoluzione tecnologica, ma altresì un cambiamento globale di visione e che pone il consumatore al centro delle strategie aziendali di vendita e comunicazione.

L'integrazione coerente tra canali online tradizionali, online innovativi, ed offline sempre classici e moderni, costituisce la base distintiva, caratterizzante e totalizzante della strategia omnicanale, considerata da molti il paradigma principale del commercio, del retail e della comunicazione al medesimo tempo.

*“La portata rivoluzionaria di questo passaggio culturale è legata altresì alla modificazione, in senso più collaborativo, della relazione con le imprese industriali; queste possono, infatti, sfruttare il potenziale dell'omnicanalità non soltanto per vendere i propri prodotti aziendali, ma anche per attivare nuovi media di comunicazione particolarmente efficaci nella costruzione del valore del brand. (Brondoni, 2013; Gregori et al., 2013)”*⁵⁸

⁵⁷ Entrambi i sistemi verranno analizzati all'interno del capitolo 3 dell'elaborato.

⁵⁸ E. Fornari, *Multichannel Retailing*, Egea, Milano, 2018.

2.2 La customer journey nel settore moda

L'analisi approfondita effettuata nei paragrafi precedenti, per quanto concerne il processo di digitalizzazione, sviluppo dei canali “connessi” ad una rete, fino a giungere allo sviluppo del concetto dell'omnicanalità, accompagnata da fluidità e dinamicità del processo di acquisto, racchiude in sé i concetti di customer journey e customer experience: colonne portanti delle metodologie di acquisto odierne e del mondo del marketing contemporaneo.

Avanti alla descrizione del processo di acquisto e del suo funzionamento nel settore della moda, è necessario gettare le basi per l'analisi che verrà in seguito: ovvero il consumatore come “decision maker” a livello sociologico. L'acquisto di un prodotto è definibile come un procedimento decisionale, influenzato da molteplici variabili, che porta alla risoluzione di un problema. Il processo di identificazione, e di conseguenza la soluzione del problema, è composto da tre fasi principali: ricerca di informazioni e valutazione delle stesse, caratterizzate da gratificazione e coinvolgimento, ed infine la scelta del prodotto vera e propria.

Un problema emerge dal momento in cui il consumatore percepisce una differenza fra la condizione attuale e una condizione potenzialmente migliore: dà inizio così alla ricerca di informazioni. La prima fase del processo dipendono strettamente dal grado di razionalità⁵⁹ e dalla durata della ricerca, le quali possono essere caratterizzate da estrema volatilità. Distinguiamo, quindi, l'acquisto di impulso dall'acquisto pianificato: il primo prevede un'assenza generale di ricerca di informazioni, e può essere strumentale o simbolico⁶⁰, il secondo è caratterizzato da diversi gradi di ricerca di informazioni, la quale può identificarsi come attiva o passiva; generalmente, il grado di ricerca di informazioni aumenta all'aumentare del grado di importanza dell'acquisto.

La fase che si colloca concretamente di seguito alla ricerca di informazioni, ma antecedente alla scelta del prodotto, è rappresentata dalla valutazione delle informazioni stesse e di conseguenza

⁵⁹ “Teoria della razionalità limitata”: Prevede tre modelli di azione razionale. **A)** Modello classico dell'azione razionale: L'*homo Economicus* raccoglie tutte le informazioni necessarie disponibili, possiede capacità cognitiva e di calcolo illimitata, e raggiunge una scelta razionale massimizzando l'utilità e la coerenza. **B)** Modello di Song et al, il quale utilizza la tecnologia digitale per raggiungere la massima soddisfazione, attraverso varie alternative quali: attributi degli individui, aspirazioni, atteggiamento verso il rischio, e recensioni e rating online. **C)** Modello della razionalità limitata di Simon: modello generale del comportamento motivato adatto al consumo (March e Simon), dall'insoddisfazione nasce una naturale ricerca di alternative all'interno delle offerte ambientali.

⁶⁰ “Strumentale”: riguarda funzioni e attributi dell'oggetto in sé, genera gratificazione associata all'utilizzo del bene.

“Simbolico”: riguarda l'espressione del *self*, genera gratificazione emozionale. Dipendono dal contesto di acquisto.

del rischio d'acquisto. I fattori che determinano il rischio di acquisto sono enumerabili di seguito: tasso di obsolescenza, importanza dell'acquisto (purchase size) di natura finanziari, varietà dei prodotti (più prodotti simili generano maggiore incertezza), ed infine consumo pubblico (rischio di non accettazione sociale).

*“In definitiva, lo shopping online è comunque shopping. Certo, le modalità di ricerca e acquisto possono sembrare diverse, ma i venditori di successo sanno che le nostre motivazioni e abitudini di acquisto (per esempio procurarsi un prodotto o un servizio non solo per necessità, ma anche per sviluppare relazioni, stimolare i sensi) non sono cambiate rispetto a quelle del consumatore pre-digitale.”*⁶¹

Dalle parole di Tuten e Solomon, e dalle prerogative psico-sociali enunciate, è corretto affermare che il percorso e l'itinerare del consumatore può aver subito modificazioni nel corso del tempo a seconda del canale di riferimento, però, nonostante ciò, resta invariato il procedimento concreto che parte da un input e che porta ad un output.

La definizione di customer journey può assumere i significati più ampi e disparati, ma può essere così di seguito riassunta: *“Il termine customer journey si riferisce comunemente a un processo o a una sequenza che un cliente attraversa per accedere o utilizzare un'offerta di un'azienda (Følstad & Kvale, 2018b). [...] L'analisi del customer journey è utile per evidenziare i momenti critici del servizio e i punti di contatto significativi per la formazione dell'esperienza del cliente (Rawson, Duncan e Jones, 2013).”*⁶²

Rielaborando, quindi, la customer journey è quel percorso che i consumatori intraprendono quando acquistano nel mondo digitale. Tradizionalmente, il percorso del consumatore era rappresentato in termini sequenziali e lineari, come sviluppato da Elmo Lewis con il suo AIDA Model (Attention, Interest, Desire, Action). In seguito all'avvento della digitalizzazione e dello sviluppo del canale online, il funnel classico di acquisto si è rapidamente complicato e modificato: nel 2009 McKinsey ha introdotto così il concetto di *Consumer Decision Journey*, dando vita al processo circolare come lo conosciamo oggi, accompagnato da tutti i suoi touchpoints pre e post vendita, e dalla posizione centrale e attiva acquisita dal consumatore.

⁶¹ T. L. Tuten, M. R. Solomon, *Social Media Marketing*, Terza edizione, Pearson, Milano, 2020.

⁶² Y. Tueanrat, S. Papagiannidis, E. Alamanos, *Going on a journey: A review of the customer journey literature*, Elsevier, Rivista di ricerca aziendale, Volume 125, Marzo 2021, pag. 336-353.

Giunti a questo punto, procediamo, quindi, con la descrizione specifica delle fasi che compongono la customer journey e di tutti gli aspetti caratterizzanti di ogni punto di contatto.

All'interno del suo manuale "Marketing 5.0: Tecnologie per l'umanità", Philip Kotler identifica come la customer journey sia composta da cinque fasi, definibili con il termine di "5A":

1. Aware;
2. Appeal;
3. Ask;
4. Act;
5. Advocate.

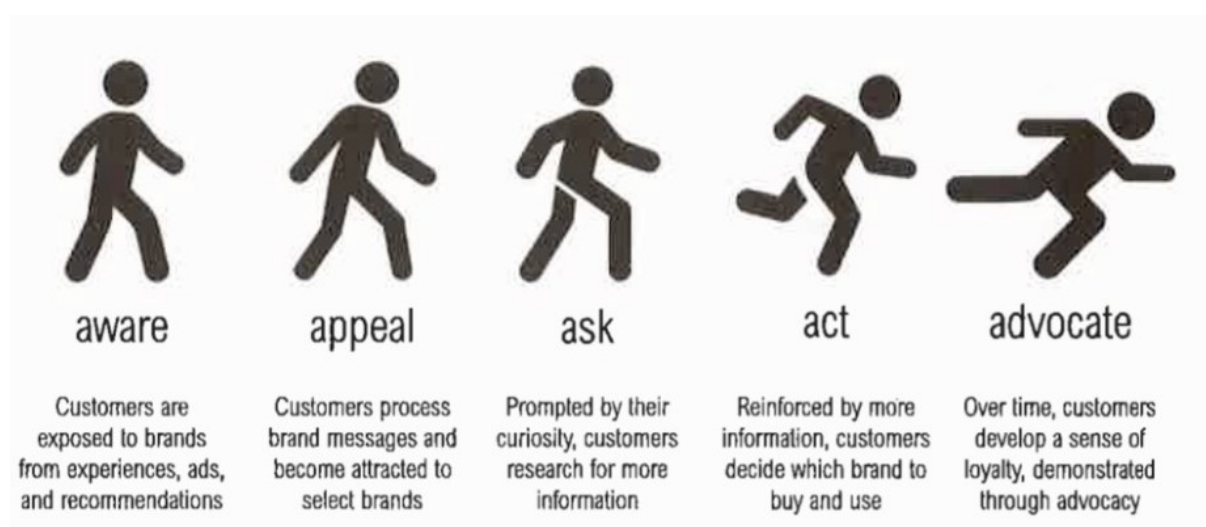


Figura 2.3: "The 5A's Customer Path"⁶³

Ogni singola fase presenta caratteristiche che la contraddistinguono, e processi formativi del percorso nella sua interezza e circolarità.

Nella prima fase definita di *aware*, i consumatori vengono esposti alla molteplicità dei brand esistenti, attraverso esperienze, pubblicità, passaparola, recensioni ecc. Questa è la fase di riconoscimento del problema vero e proprio, il quale *"potrebbe essere suscitato dalla scoperta (aware) di informazioni su un prodotto sui social media, per mezzo di commenti degli utenti, del contenuto di un influencer oppure della pubblicità"*.⁶⁴

La seconda e la terza fase, rispettivamente quella dell'*appeal* e quella dell'*ask*, sono strettamente correlate, e sono caratterizzate nell'ordine da: forte attrazione che, a questo punto,

⁶³ Fonte: Kotler et al. 2021.

⁶⁴ T. L. Tuten, M. R. Solomon, *Social Media Marketing*, Terza edizione, Pearson, Milano, 2020.

provano i potenziali consumatori verso i messaggi e i brand a cui sono stati esposti, e input verso la spasmodica ricerca di informazioni sospinti dalla propria legittima curiosità e attività lungo tutto il percorso.

Il processo di ricerca delle informazioni, viene spiegato da Jim Lecinski attraverso l'introduzione di tre innovativi concetti: il “momento zero della verità” (ZMOT), il “primo momento della verità” (FMOT), e il “secondo momento della verità” (SMOT).⁶⁵

*“Il “momento zero della verità” fa principalmente riferimento alla fase di ricerca e di valutazione delle alternative di acquisto da parte del cliente. Questo momento sta assumendo sempre più rilevanza a seguito del ruolo crescente assunto da Internet.”*⁶⁶

*Il concetto del ZMOT “attinge dalle nozioni di FMOT, il momento in cui un consumatore sceglie dallo scaffale del negozio, e di SMOT, il momento in cui il consumatore utilizza il prodotto e prova la soddisfazione o insoddisfazione. Lo ZMOT pone in risalto il fatto che i consumatori, oggi, possono essere influenzati in diversi momenti prima di effettuare una decisione di acquisto.”*⁶⁷

Negli ultimi anni, grazie all'innovazione, alla digitalizzazione, e all'implementazione delle strategie sempre più omnicanali, è possibile aggiungere un ulteriore “momento della verità”, il quale sottolinea ed evidenzia il carattere circolare dell'attuale customer journey, ovvero il cosiddetto “*Ultimate Moment of Truth (UMOT)* dove le persone, con un atteggiamento di condivisione, mettono a disposizione le proprie esperienze ad altri soggetti stimolando il momento zero della verità di un altro shopper. (Grandi, 2017)”⁶⁸

In seguito, pertanto, alla ricerca di informazioni e alla valutazione delle alternative, è facilmente raggiungibile la fase principale dell'*act*, ovvero il momento dell'acquisto in sé, che il consumatore decide di effettuare e portare a termine.

Finalmente, per tutte queste ragioni, ha inizio la fase dell'*advocate*, vale a dire la valutazione post-acquisto, caratterizzata dalla decisione di soddisfazione o insoddisfazione, e conseguente passaparola positivo o negativo: in caso di esito positivo, il consumatore sviluppa un sempre

⁶⁵ J. Lecinski, *ZMOT Handbook*, Think with Google, 2011.

⁶⁶ D. Fornari, A. I. Ghezzi, *Retailing & Trade Marketing: Le sfide nell'epoca della complessità*, Egea, Milano, 2023.

⁶⁷ T. L. Tuten, M. R. Solomon, *Social Media Marketing*, Terza edizione, Pearson, Milano, 2020.

⁶⁸ Vedi nota 66.

più alto grado di fedeltà ad ogni utilizzo del prodotto, fino a giungere ad un livello di *loyalty* e affiliazione, dimostrate appunto attraverso l'*advocate*.



Figura 2.4: Customer Journey.

Ma come applicare la teoria del percorso d'acquisto del cliente, alla pratica del settore moda dell'abbigliamento?

La risposta è di delicato sviluppo, in quanto nel fashion retail il journey risulta ancor più articolato, poiché coinvolge al suo interno forti componenti emotive, identitarie ed aspirazionali. (Kapferer, 2012)⁶⁹

La fase dell'*awareness* specifica del settore moda, è caratterizzata dalla scoperta del brand o del prodotto: i social media, sono ad oggi fondamentali per questa fase in questo settore, poiché fungono da vere e proprie vetrine digitali. Ogni singolo e-commerce di abbigliamento possiede dei canali social, attraverso i quali, oltre che sponsorizzare i propri prodotti, effettua una potente influenza sui consumatori target e sulle loro decisioni di acquisto, grazie a numerosissimi strumenti a loro disposizione. (Djafarova & Bowes, 2021)⁷⁰

⁶⁹ J. N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, Kogan Page, 2012.

⁷⁰ E. Djafarova, & T. Bowes, 'Instagram made me buy it': Generation Z impulse purchases in fashion industry, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2021.

La seconda fase di *consideration* dove il consumatore inizia la valutazione delle alternative, all'interno del settore fashion, si fonda sulla presenza di e-commerce di proprietà e piattaforme digitali di marketplace (Zalando, Farfetch): il cliente, grazie ai molteplici canali da cui può reperire informazioni, è assolutamente in grado di effettuare comparazioni tra prezzi, stili, sostenibilità, varietà, e valori dei vari brand presenti nel suo ventaglio di proposte.

Nella fase di *evaluation*, ovvero la fase di approfondimento delle valutazioni effettuate sino a questo momento, per i consumatori fashion entrano in gioco sistemi di indagine ed accertamento come: recensioni online, user generated content⁷¹, influencer marketing e contenuti editoriali dei brand.

Giungiamo ora alla fase principale del funnel: l'acquisto, *purchase*. Come abbiamo evidenziato all'interno del paragrafo precedente⁷², l'acquisto può avvenire online, offline o in modalità ibrida, grazie all'interconnessione dei canali di vendita fornita dall'adozione dell'omnicanalità. Nella specificità del settore fashion, il negozio fisico conserva un ruolo di rilevante importanza per la componente esperienziale e sensoriale, mentre il digitale necessita di funzionalità elevata, accessibilità continua e convenienza in termini di tempo e denaro. (Pantano & Gandini, 2017)⁷³

Le fasi conclusive riguardano l'esperienza e la valutazione post-acquisto, e l'eventuale *loyalty e advocacy*. La customer journey moderna non si conclude con il mero acquisto del prodotto, tuttavia continua ampiamente in seguito alla vendita: infatti, servizio clienti, politiche di reso, packaging, possibilità di effettuare recensioni e condivisioni, rappresentano elementi fondamentali per la valutazione dell'esperienza da parte del consumatore, acquisendo sempre più valore simbolico, di identità e di self-expression.

Infine, se e solo se, un consumatore si ritiene pienamente soddisfatto acquisisce il ruolo di "ambasciatore del brand". Questo fenomeno, può rappresentare, però, un'arma a doppio taglio, in quanto, se il consumatore risulta insoddisfatto, essendo libero di esprimere qualsiasi tipologia di parere sulle piattaforme, genera un passaparola negativo, a discapito del prodotto e più ampiamente del brand, generando a cascata problematiche che bisogna essere in grado di accogliere, analizzare, e superare.

⁷¹ **Un esempio:** Foto di capi acquistati ed indossati effettuate dall'acquirente stesso, e postate in condivisione sotto alla landing page del prodotto di riferimento. (Es. Shein)

⁷² Vedi paragrafo 1.1 Definizione e caratteristiche dell'omnicanalità.

⁷³ E. Pantano, A. & Gandini, Exploring the forms of sociality mediated by innovative technologies in retail settings. *Computers in Human Behavior*, 2017.

Grazie alla presentazione della customer journey del settore moda, risultano di facile enunciazione i valori distintivi e le caratteristiche peculiari dell'acquisto che avviene all'interno di quest'area. Primariamente, essendo la moda portatrice di valori simbolici, di status e rappresentazione del self, il settore risulta pervaso di un grado di emozionalità elevato. In secondo luogo, grazie alla presenza di innumerevoli punti di contatto e di stimolo tra retailer e consumatore, che influenzano talvolta le scelte di quest'ultimi, è evidente l'alta frequenza di micro touchpoints nel settore. Successivamente, è corretto portare alla luce l'importanza focale delle community digitali presenti online: le opinioni condivise dei consumatori stessi, degli influencer, e delle persone rilevanti sui social media, rendono possibile lo sviluppo circolare dell'customer journey. Inoltre, ricordiamo l'essenziale importanza dell'integrazione tra canale fisico e digitale: esperienze come il *phygital retail*⁷⁴ trasformano lo store fisico in un'estensione della dimensione digitale. Un ultimo elemento contraddistinto del settore fashion, risulta essere di recente sviluppo: ovvero la sostenibilità come valore caratterizzante del brand e quindi come possibile driver di scelta d'acquisto; l'implementazione di pratiche eco-sostenibili e green nel sistema di produzione e commercializzazione dei prodotti, sta assumendo un ruolo sempre maggioritario all'interno del processo decisionale del consumatore.⁷⁵

In sintesi, la customer journey nel settore moda, risulta oggi di sviluppo e procedimento complesso, dinamico, circolare e non lineare, diretto sempre più verso l'implementazione di strategie omnicanale grazie alla digitalizzazione e alla nascita di tecnologie sempre più innovative e “fuori dagli schemi”, ritenute in passato del tutto impossibili. Per tutti i brand di questo settore, siano essi appartenenti alla sfera del fast fashion o del lusso, è di cruciale importanza comprendere tutte le dinamiche tipiche della customer journey, ottimizzando i punti di contatto fra canali, rendendo il processo di acquisto per il consumatore il più fluido e circolare possibile, costruendo al tempo stesso relazioni di customer fidelity e loyalty solide e durature nel tempo.

In un mercato altamente competitivo come quello dell'abbigliamento, la capacità di gestire ed “orchestrare” un percorso di customer journey coerente, agile e scorrevole e coinvolgente al tempo stesso, rappresenta uno dei principali fattori di differenziazione strategica all'interno dell'insieme.

⁷⁴ Negozi smart, realtà aumentata, camerini digitali sono alcuni esempi.

⁷⁵ Un esempio di brand di successo, legato a questo driver, è rappresentato dal brand Patagonia.



Figura 2.4

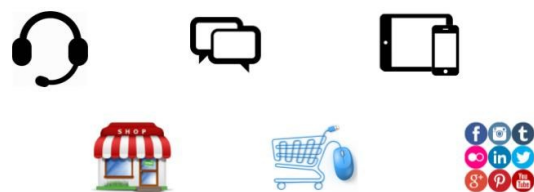


Figura 2.5



Figura 2.6

2.3 Strategie di marketing omnicanale: Integrazione dei touch points online e offline, personalizzazione e customer experience

L'obiettivo del seguente paragrafo è, certamente, identificare all'interno della realtà del settore moda, l'applicazione potenziale e concreta delle teorie esplicate fino a questo punto, ovvero tutte le strategie di marketing omnicanale, passando per la fondamentale integrazione dei punti di contatto tra mondo fisico e digitale, grazie a strumenti quali la personalizzazione, la differenziazione, e un'alternativa customer experience in grado di generare valore aggiunto alla value proposition del brand stesso.

L'integrazione dei canali, per definizione, prevede la costruzione e il mantenimento di un unico grande ecosistema circolare, il quale permetta al consumatore di muoversi liberamente fra i vari canali messi a sua disposizione in maniera coerente, fluida e priva di interruzioni. La sfida per i brand contemporanei, consiste dunque, nel garantire una customer experience coerente, personalizzata e continua, indipendentemente dal canale di fruizione utilizzato dal cliente. (Verhoef et al., 2015)

Il settore moda, in particolare, ha accusato difficoltà nel passaggio da monocalità, cross-canaltà, multicanaltà, fino a raggiungere l'omnicanalità. L'area di analisi, come si può bene immaginare, date le sue caratteristiche intrinseche, era tradizionalmente legato all'esperienza fisica e sensoriale che solo i negozi fisici erano in grado di offrire; di conseguenza, ha dovuto adattare e plasmare le sue strategie, così da essere in grado di replicare tutti quegli elementi emozionali e di aspirazione sulle piattaforme digitali. (Okonkwo, 2010)⁷⁶

Inizialmente, quindi, le forme di strategie digitali da implementare, era percepite come accessorie rispetto alle strategie di vendita adottate nel mondo fisico; tuttavia, con l'avvento dei social network e lo sviluppo del mobile commerce, i canali digitali sono diventati, sempre più, parte integrante ed integrata del processo di acquisto del consumatore.

La possibilità di reperire informazioni, confrontare prezzi e recensioni, su molteplici piattaforme, ha reso il consumatore sempre più attivo e dotato di potere e controllo lungo tutto il percorso di acquisto: le aziende e i brand, quindi, si sono visti costretti a procedere con un riesame delle proprie strategie, mettendo da parte il modello, ormai obsoleto, incentrato sul prodotto, per dare libero spazio ad un nuovo modello basato sull'esperienza del cliente.

⁷⁶ U. Okonkwo, *Lusso online: stili, sistemi, strategie*, 2010.

La strategia omnicanale, come già ampiamente descritto, a differenza della sua antecedente strategia multicanale, permette di collegare i punti di contatto online e offline in modalità estremamente fluida. Distinguiamo, di conseguenza:

- Touch points digitali: e-commerce di proprietà, app mobile, social media, marketplace, newsletter, chatbot, e canali di assistenza digitale e virtuale;
- Touch points fisici: negozi di proprietà, negozi multimarca, corner collocati in department store, eventi, pop-up store, customer service tradizionale, packaging e materiali in-store.

Il punto finale di arrivo è appunto collegare senza interruzioni tutti questi canali, e rappresenta la vera e propria innovazione omnicanale: infatti, il cliente può avere la possibilità, ad esempio, di dare inizio al suo percorso di customer journey su una piattaforma social come Instagram, continuarlo visitando il punto vendita fisico, e concludendolo effettuando l'acquisto online dalla comodità e dal confort di casa propria, mantenendo lungo tutto il percorso un'unica esperienza coerente ed omogenea.

Alcune pratiche di integrazione tra canali:

- Click & Collect e Ship from Store
- Reserve & Try
- Endless Aisle
- In-store digital tools, come totem interattivi, camerini intelligenti, e sistemi di realtà aumentata
- Esperienze phygital, le quali uniscono, rafforzandole, le dimensioni esperienziali online e offline.



Figura 2.7: Online e offline integrati

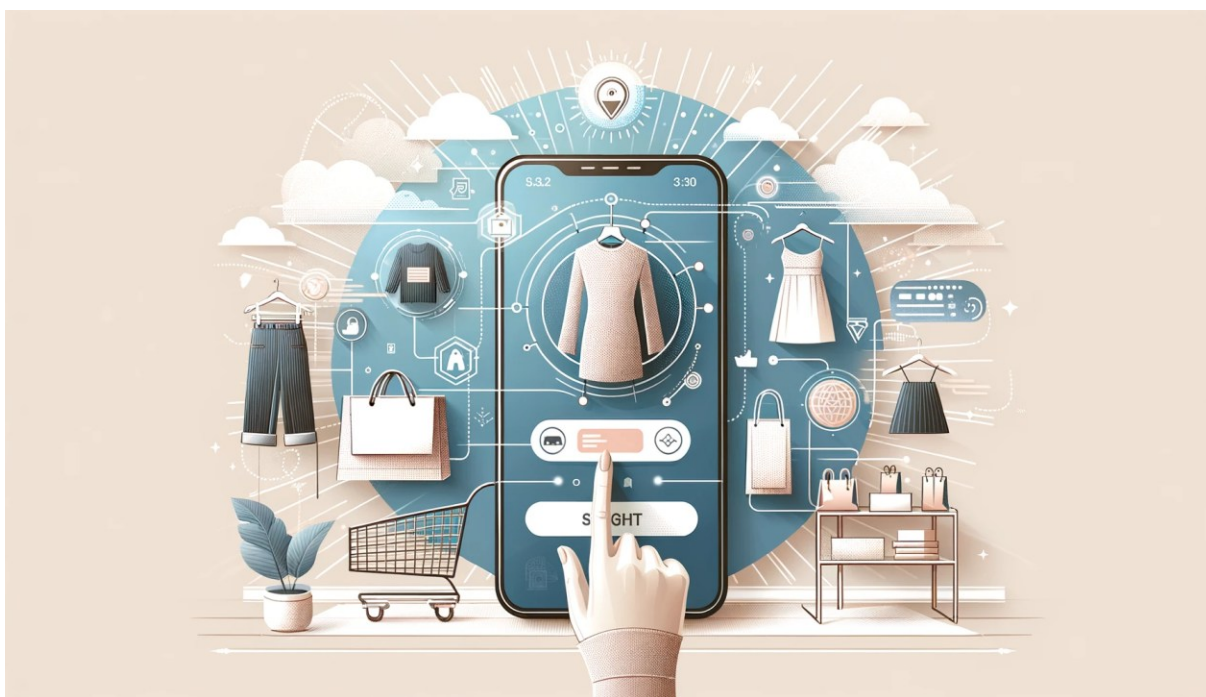


Figura 2.8

Un caso esemplare, che possa incarnare alla perfezione la realtà omnicanale, è rappresentato dal brand Zara del gruppo Inditex: infatti, Zara ha introdotto all'interno dei suoi punti vendita fisici, aree di self check-out; app integrate di geolocalizzazione per andare alla ricerca della disponibilità dei capi di interesse; ed infine, sistemi di riconoscimento automatico tramite

RFID⁷⁷, con l'obiettivo comune di creare un continuum tra online e offline. (Grewal et al., 2017)⁷⁸

Dal lato dei brand di lusso, Burberry fornisce un secondo esempio di integrazione fra touch points digitali e fisici: infatti, ha provveduto alla trasformazione del punto vendita tradizionale, in un luogo altamente digitalizzato, implementando l'utilizzo di schermi touch, specchi smart, e connessioni dirette ai social media. (Dall'Olmo Riley e Lacroix, 2003)



Figura 2.9: Zara self check-out zone.

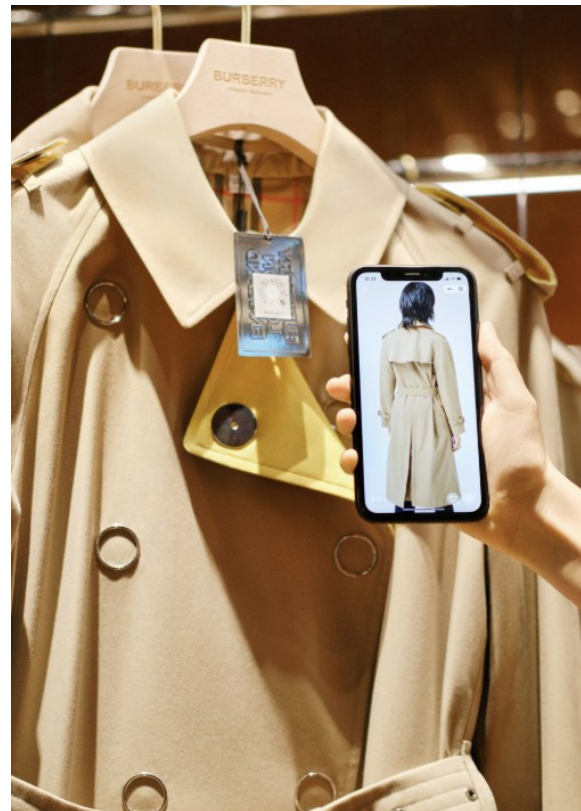


Figura 2.10: Burberry digital store.

Successivamente, un'aggiuntiva leva competitiva per i brand che decidono di perseguire l'implementazione omnicanale, è rappresentata dalla personalizzazione: resa possibile dalla raccolta e dall'analisi dei dati provenienti da molteplici touch points, si manifesta nel settore moda su diversi livelli, ovvero prodotto, comunicazione e customer experience.

Per quanto concerne il prodotto personalizzato, alcuni brand hanno adottato modelli di mass customization: Nike By You consente di personalizzare scarpe e accessori secondo le proprie

⁷⁷ RFID → Radio Frequency Identification, tecnologia che utilizza le onde radio per identificare automaticamente persone ed oggetti, attraverso l'implementazione di lettori o tag.

⁷⁸ D. Grewal, A. L. Roggeveen, & J. Nordfält, *The future of retailing*. *Journal of Retailing*, 2017.

preferenze, Tailor Shops di Levi's, veri e propri laboratori all'interno dei negozi disponibili per la customizzazione dei capi acquistati nel punto vendita.



Figura 2.11



Figura 2.12: Levi's Tailor Shop

A livello di comunicazione, la personalizzazione riguarda:

- Sistemi di Customer Relationship Management (CRM)
- Sistemi di Customer Data Platform

Ambedue i sistemi consentono la creazione di campagne di marketing altamente mirate e specializzate, grazie al raggruppamento intelligente di immense quantità di dati cliente provenienti da canali diversi. Queste tecnologie permettono, quindi, di creare segmentazioni specifiche e circoscritte, in modo da riuscire a proporre al cliente messaggi personalizzati one-to-one.

Infine, un ulteriore elemento di personalizzazione è rappresentato dall'e-mail marketing dinamico, in cui i contenuti delle comunicazioni si modificano in base al profilo e alle interazioni del cliente.

Benché, la personalizzazione sia uno strumento particolarmente efficiente ed efficace all'interno del suo ambito di riferimento, porta con sé rischi non indifferenti: infatti, un'eccessiva profilazione può generare percezioni di intrusività e sollevare problematiche legate alla tutela della privacy, soprattutto nell'ottica delle normative vigenti come il GDPR. Le aziende devono quindi bilanciare la spinta alla personalizzazione con una comunicazione trasparente e un'attenta gestione dei dati.

La customer experience (CX) rappresenta il nodo fondamentale di tutte le strategie ad implementazione omnicanale. Il libro *“Clienti al centro”* di Manning e Bodine, offre una corretta ed esaustiva definizione del termine customer experience: *“È l'insieme dei prodotti e servizi che offrite, il modo in cui è gestita l'azienda e i significati che il brand veicola. È ciò che i clienti pensano sia successo quando hanno cercato di conoscere e valutare il vostro prodotto, hanno cercato di comprarlo di usarlo, e magari di farsi aiutare a risolvere un problema. Ed è anche il modo in cui si sono sentiti durante quelle interazioni: entusiasti, sereni e rassicurati, oppure nervosi, delusi e irritati. La customer experience è il modo in cui i clienti percepiscono l'interazione con la vostra azienda”*⁷⁹



Figura 2.13: Piramide della customer experience

⁷⁹ H. Manning, K. Bodine, *Outside in*: Forrester Research, 2012.

La piramide dell'esperienza di Manning e Bodine, raffigura la customer experience suddivisa in tre grandi macro categorie, le quali andranno successivamente a stabilire il grado di soddisfazione del cliente; fornisce una metrica concreta di analisi della soddisfazione del consumatore post processo di acquisto.

Il focus per ogni brand e azienda è rappresentato, quindi, dalla creazione di esperienze memorabili, capaci di generare valore emotivo e relazionale, oltre che funzionale. (Meyer e Schwager, 2007)⁸⁰

La customer experience *“cerca di integrare molteplici concetti consolidati nella letteratura di marketing, ma, allo stesso tempo, di ignorare o sminuire concetti consolidati nel marketing, come la soddisfazione del cliente, la qualità del servizio, il marketing relazionale e il valore del cliente.”*⁸¹

La sopraindicata affermazione, è applicabile in particolare al settore della moda, in quanto, acquistare un capo non equivale unicamente ad un mero soddisfacimento di bisogno materiale, ma altresì all'affermazione di un'identità, esprimendo gusto personale e comunicando uno status sociale di appartenenza. Secondo Pine e Gilmore (1999), l'economia contemporanea si fonda sempre più sull'*“economia dell'esperienza”*: i consumatori non acquistano soltanto beni o servizi, ma cercano esperienze che li arricchiscano emotivamente e culturalmente. Le strategie omnicanale rispondono a questa esigenza, permettendo alle aziende di costruire percorsi fluidi che accompagnano il cliente dalla fase di scoperta del brand fino alla sua fidelizzazione.

Le metriche di valutazione del livello di customer experience, includono indicatori come il Net Promoter Score (NPS), il quale misura la propensione dei clienti a raccomandare il brand, e il Customer Lifetime Value (CLV), il quale stima il valore economico complessivo che un cliente è in grado di generare lungo il percorso di acquisto e di relazione con l'azienda stessa.

⁸⁰ C. Meyer, and A. Schwager, *Understanding Customer Experience*, Harvard Business Review, 2007.

⁸¹ K. N. Lemon, P. C. Verhoef, *Comprendere l'esperienza del cliente durante il percorso del cliente. Journal of Marketing*, 2016.

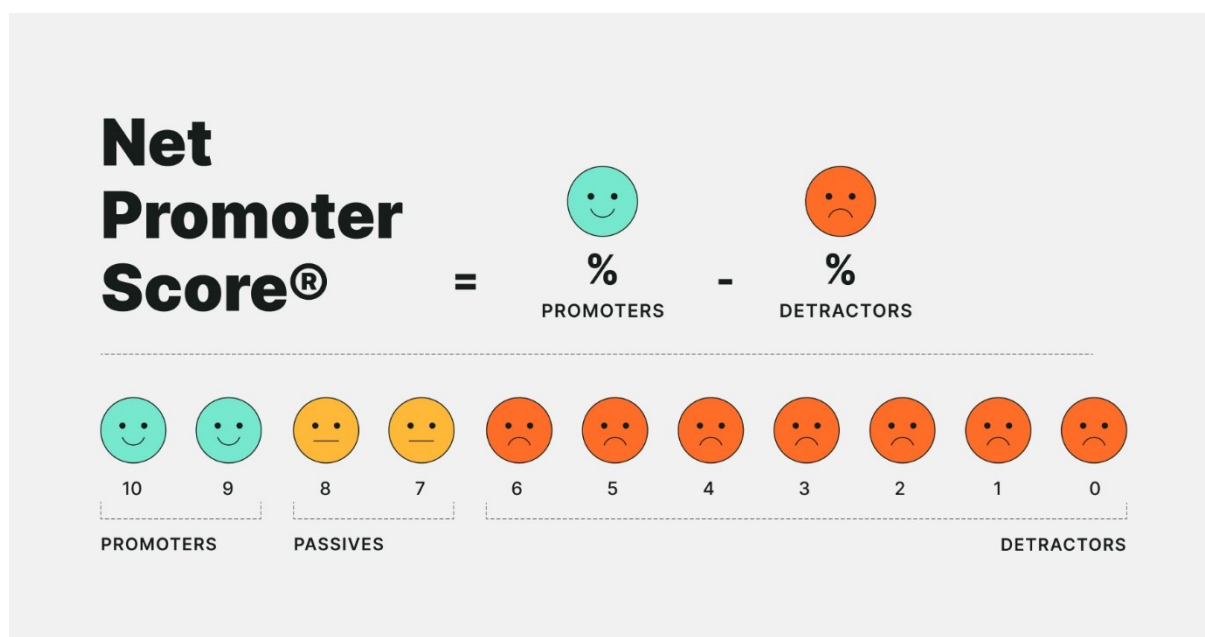


Figura 2.14: Net Promoter Score

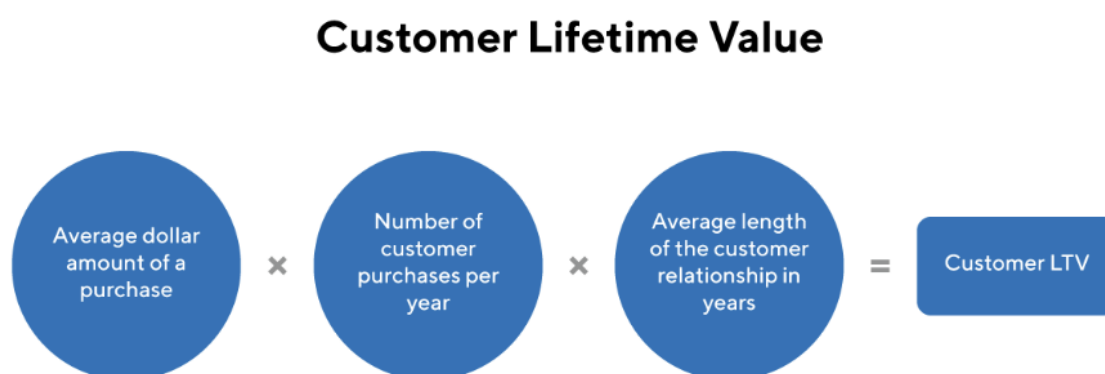


Figura 2.15: Customer Lifetime Value

In conclusione, in questo scenario, l'omnicanalità non sarà più un vantaggio competitivo, ma una condizione necessaria per rimanere rilevanti. Le aziende che sapranno sfruttare le tecnologie emergenti per creare esperienze autentiche e personalizzate, saranno quelle capaci di costruire relazioni durature con i propri clienti.

Il secondo capitolo di questo elaborato, ha approfondito in modo schematico il concetto di omnicanalità, portando alla luce le differenze cruciali con le strategie passate multi canale e cross canale, nonché le implicazioni strategiche specifiche per il settore del fashion.

La prima parte ha chiarito come l'omnicanalità non si limiti a una mera presenza su più canali, ma costituisca un approccio integrato e centrato sul cliente, capace di garantire coerenza, fluidità e continuità nell'esperienza di consumo. In tal senso, essa rappresenta l'evoluzione più avanzata delle pratiche distributive e comunicative del retail contemporaneo, rispondendo alle mutate esigenze dei consumatori digitali e iperconnessi. Successivamente, l'analisi della customer journey nel settore moda ha mostrato come i touch points fisici e digitali non debbano essere concepiti come compartimenti stagni, bensì come momenti complementari all'interno di un percorso esperienziale unitario. La moda, infatti, più di altri settori, si presta ad una dimensione emotiva e simbolica, in cui la costruzione del valore passa attraverso il coinvolgimento sensoriale, l'interazione personalizzata e la possibilità di vivere esperienze di marca memorabili. Infine, è emerso come la centralità del cliente e la sua esperienza costituiscano il driver principale delle scelte strategiche: dalla raccolta e analisi dei dati (tramite CRM, CDP e algoritmi di intelligenza artificiale), alla personalizzazione delle offerte e delle comunicazioni, fino all'adozione di tecnologie immersive e interattive che potenziano il valore esperienziale.

In sintesi, il capitolo ha mostrato come l'omnicanalità rappresenti non solo un'opportunità, ma una vera e propria necessità strategica per i brand di moda che intendono mantenere rilevanza e competitività nel mercato globale. La capacità di integrare canali, personalizzare interazioni e valorizzare l'esperienza del cliente costituirà il fattore discriminante tra le aziende destinate a consolidare relazioni durature e quelle destinate a soccombere di fronte alla rapidità dei mutamenti digitali.

CAPITOLO 3 – TECNOLOGIE E STRUMENTI PER L'OMNISCANALITÀ

All'interno del capitolo precedente, sono state analizzate attentamente le caratteristiche distintive dell'omniscanaltà, e le strategie di marketing ad essa collegate: risulta ora necessario, approfondire gli aspetti totalizzanti e applicativi delle teorie precedentemente presentate. Parte integrante del capitolo che seguirà, saranno tutti gli aspetti tecnologici e gli strumenti operativi, i quali consentono una coerente attuazione della strategia omniscanale, incentrata sulla preminenza del cliente e sulla fluidità della customer journey.

Dunque, la trasformazione omniscanale non risulta essere unicamente un'evoluzione di carattere concettuale od organizzativo, bensì un vero e proprio cambiamento infrastrutturale, reso possibile da strumenti quali: Customer Relationship Management (CRM), Customer Data Platform (CDP), soluzioni di Intelligenza Artificiale (IA), Machine Learning, fino a giungere ai sistemi ad oggi ancora in piena fase evolutiva di applicazione, come Internet of Things (IoT), RFID, Realtà Aumentata (AR) e Realtà Virtuale (VR). Ma quali sono le caratteristiche che accomunano le sopracitate tecnologie? Ebbene, tali innovazioni consentono la raccolta e l'analisi di quantità di dati impressionanti, la personalizzazione delle interazioni con i clienti, e la costruzione di esperienze coerenti e coordinate tra il mondo digitale e il corrispettivo non digitale.

Nella specificità del settore portato in analisi dall'elaborato, il terreno risulta particolarmente "fertile" e privilegiato per l'adozione della totalità delle soluzioni sopraindicate: infatti, camerini virtuali, tracciabilità dei capi, app di realtà aumentata, social commerce ecc. rappresentano un ampio ventaglio di strumenti a disposizione dei brand di moda, rendendo possibile la coniugazione tra dimensione estetica, brand identity, e customer experience, ampliando definitivamente i confini della relazione diretta ed indiretta con il consumatore.

In definitiva, il capitolo che seguirà, si pone l'obiettivo di analizzare in maniera efficace ed efficiente le principali tecnologie e piattaforme che abilitano la strategia omniscanale nel settore del fashion, evidenziando vantaggi, criticità e prospettive future. Si offrirà un quadro chiaro e completo degli strumenti che permettono alle aziende di applicare la teoria al mondo reale, costruendo ecosistemi digitali integrati coordinati alle nuove aspettative dei consumatori globali.

3.1 Big Data e piattaforme Customer Relationship Management (CRM) per gestire la relazione con il cliente

I concetti moderni di recente implementazione come i Big Data e le piattaforme CRM, prendono vita in seguito allo sviluppo del concetto di Marketing 5.0.

*“Il Marketing 5.0, la quinta generazione del marketing, è stato introdotto nel gennaio 2021 da Philip Kotler, il padre della scienza del marketing, con un libro omonimo. Egli ritiene che ci sia una grande differenza tra macchine ed esseri umani. Il Marketing 5.0 si concentra sull'integrazione di cultura, tecnologia e esseri umani. Nella nuova era, il marketing deve concentrarsi sulla comunicazione umana e sui valori umani per rispondere con successo alle esigenze e alle aspettative dei clienti.”*⁸²

L'avvento della digitalizzazione e la conseguente proliferazione dei punti di contatto tra impresa e cliente, hanno generato una spropositata quantità a cascata di dati eterogenei, i quali devono necessariamente essere raccolti, raggruppati, suddivisi e analizzati dalle aziende stesse, per poter essere capaci di instaurare e sviluppare relazioni stabili e coerenti con i propri clienti attuali e potenziali. Di conseguenza, acquisire dati e informazioni per generare conoscenza e output, risulta di importanza focale per ogni singola impresa che intenda allinearsi ai continui sviluppi ed evoluzioni del nuovo modo di “fare retail”, mantenendo alto il proprio livello di differenziazione all'interno del mercato di riferimento.

*“I principali applicativi utilizzati attualmente nel mondo del Marketing Digitale, come il software di Customer Relationship Management (CRM), permettono di tracciare qualsiasi informazione sul consumatore e sulla sua Customer Experience (CX), trasformandoli in dati utili ad alimentare le Data Management Platform (DMP).”*⁸³

All'interno di questo scenario, i Big Data e le piattaforme CRM assumono un ruolo decisamente centrale, in quanto strumenti in grado di comprendere i comportamenti dei consumatori, anticiparne i bisogni e sviluppare strategie di personalizzazione su larga scala (Marr, 2016). Per il settore moda, caratterizzato da dinamiche complesse, elevata variabilità della domanda e forte componente emozionale nelle decisioni d'acquisto, la capacità di sfruttare

⁸² A. B. Movahed, H. Nozari, *Smart and Sustainable Interactive Marketing*, IGI GLOBAL, 2024.

⁸³ E. Querci, A. Sala, *Innovazione, strategie e trattamento dei dati nel Marketing della digital era*, Pavia University Press, Economia Aziendale Online, Business and Management Sciences International Quarterly Review, 2025.

i Big Data rappresenta non solo un vantaggio competitivo, ma una condizione essenziale per la sopravvivenza in mercati sempre più globalizzati e concorrenziali.

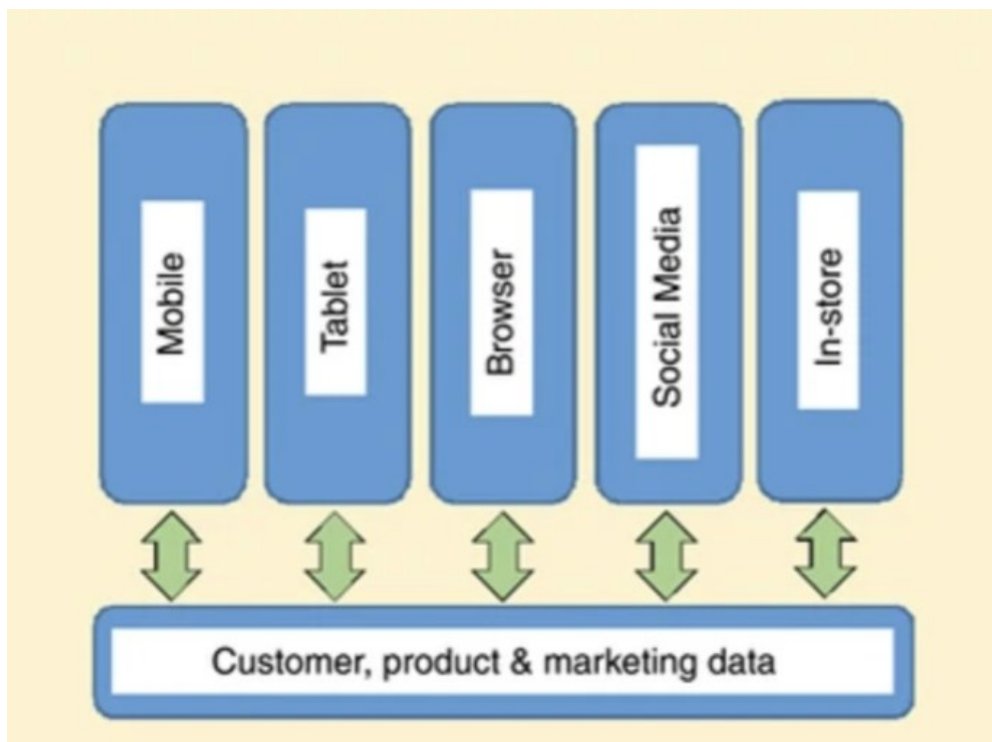


Figura 3.1: Omnichannel data integration schema (Fonte: G. Cook, 2014)

Il termine Big Data nasce in riferimento ad insiemi di dati massivamente vasti e complessi, non gestibili dai tradizionali strumenti informatici. Le loro caratteristiche rappresentative, possono essere riassunte dal modello delle 5V (Gandomi e Heider, 2015):

- Volume: in riferimento alla quantità di dati, generata quotidianamente da interazioni digitali, social media, transazioni online e sensori IoT;
- Velocità: in riferimento alla rapidità con cui i dati vengono prodotti, con la conseguente necessità di assimilazione in tempo reale;
- Varietà: in riferimento alla molteplicità delle fonti e dei formati;
- Veridicità: in riferimento all'affidabilità dei dati, talvolta influenzata da errori, rumorosità o mancanze;
- Valore: in riferimento alla capacità di estrazione di insight utili per supportare decisioni strategiche.



Figura 3.2: Le 5V dei Big Data

Nel mondo del fashion, i Big Data, provengono da una pluralità di canali: interazioni sui social media (commenti, like, condivisioni), ricerche online, transazioni negli e-commerce, fino ai dati di geo localizzazione raccolti dai dispositivi mobili; senza tralasciare, tuttavia, i dati provenienti dal mondo fisico, nello specifico dai punti vendita, grazie a strumenti come RFID, telecamere smart e sensori IoT che monitorano i flussi di clienti e le loro preferenze.

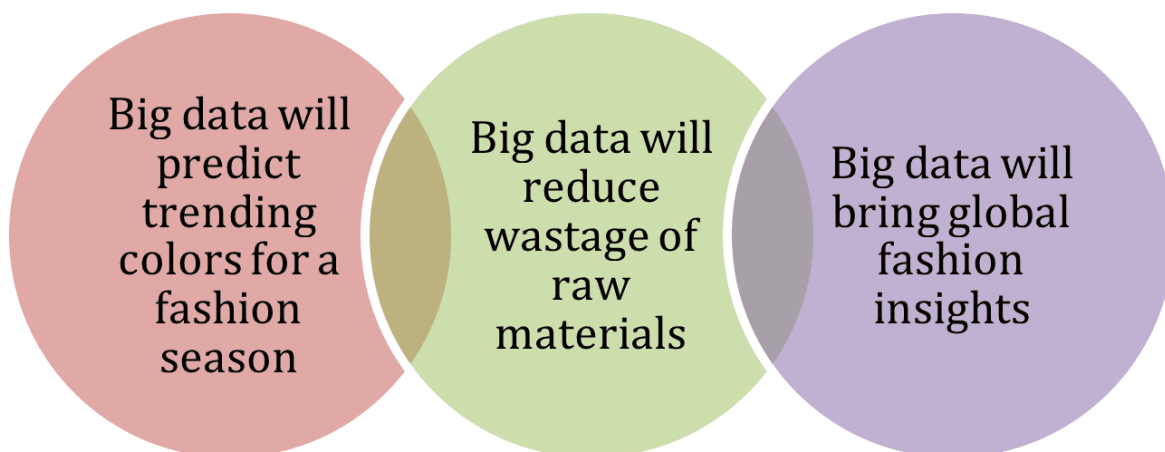


Figura 3.3: Why Big Data is capturing the Fashion Industry?

Come presentato dalla figura 3.3, i Big Data consentono alle aziende di moda di costruire una visione circolare e onnisciente del cliente e dell'ambiente circostante: infatti, attraverso l'analisi avanzata dei dati è possibile identificare pattern di comportamento e preferenze, segmentare la clientela su più basi rappresentative (demografica, psicografica, comportamentale), monitorare

in tempo reale trend emergenti e nuove esigenze di consumo, ed infine prevedere la domanda ottimizzando la gestione dell'offerta.

Emblematico, in questo senso, è il caso dei brand di Fast Fashion (Zara), i quali utilizzano i Big Data a loro disposizione per analizzare le vendite su base quotidiana e settimanale, nei vari punti vendita online e offline, rispondendo rapidamente alle preferenze della clientela emerse, adattando collezioni e offrendo nuovi articoli periodicamente (generalmente ogni 10/15 giorni). Nel lusso, invece, maison come Burberry hanno integrato l'analisi dei dati sociali per intercettare conversazioni e trend, sfruttandoli per il lancio di campagne mirate.⁸⁴

“Sui Big Data si fonda il Marketing Predittivo. Esso consente alle aziende di prevedere le future tendenze del mercato e ai marketer di ipotizzare le scelte di acquisto analizzando i comportamenti pregressi. Con l'attività di previsione si intende il processo di riempimento delle informazioni mancanti. Attraverso la previsione si prendono le informazioni che si hanno a disposizione, i dati, e le si usa per generare informazioni che non si hanno (Agrawal, Gans, Goldfarb, 2022).”⁸⁵

I Big Data possono essere, quindi, definiti come la rappresentazione della materia prima su cui si fondano le piattaforme di Customer Relationship Management (CRM), strumento attraverso il quale le aziende possono organizzare e rendere fruibili le informazioni per finalità di marketing, vendita e customer service; *“vale a dire il sistema di gestione delle relazioni con la clientela. Il CRM, basandosi sui valori del marketing relazionale, si è affermato come la principale traduzione operativa della nuova filosofia di marketing, caratterizzata dall'enfasi posta in particolare sul cliente e sulla dimensione sociale insita nelle relazioni di business, siano esse di tipo B2B o B2C, nei settori dei servizi come in quelli industriali. Con il CRM si impone un ripensamento dei processi aziendali in funzione di una prospettiva customer centric, orientata alla costruzione, allo sviluppo e al mantenimento di relazioni di valore, personalizzate e di lungo periodo con il cliente.”⁸⁶*

Un sistema di CRM necessita l'implementazione di una complessa piattaforma tecnologica (hardware e software), e come indicano Pastore e Vernuccio, può essere suddiviso in tre macro-

⁸⁴ Esempio di **Sentiment Analysis**, vale a dire intercettare opinioni ed emozioni espresse dai consumatori sui social network, adattando di conseguenza le strategie di comunicazione e vendita.

⁸⁵ E. Querci, A. Sala, *Innovazione, strategie e trattamento dei dati nel Marketing della digital era*, Pavia University Press, Economia Aziendale Online, Business and Management Sciences International Quarterly Review, 2025.

⁸⁶ A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e comunicazione: Principi e strumenti per il management*, Apogeo, Maggioli Editore, 2016.

aree: analytical CRM, operational CRM, collaborative CRM. Nello specifico, si tratta di tre componenti, le quali rispecchiano rispettivamente la propria area di attività, vale a dire: “Customer”, “Front office” e “Back Office”.

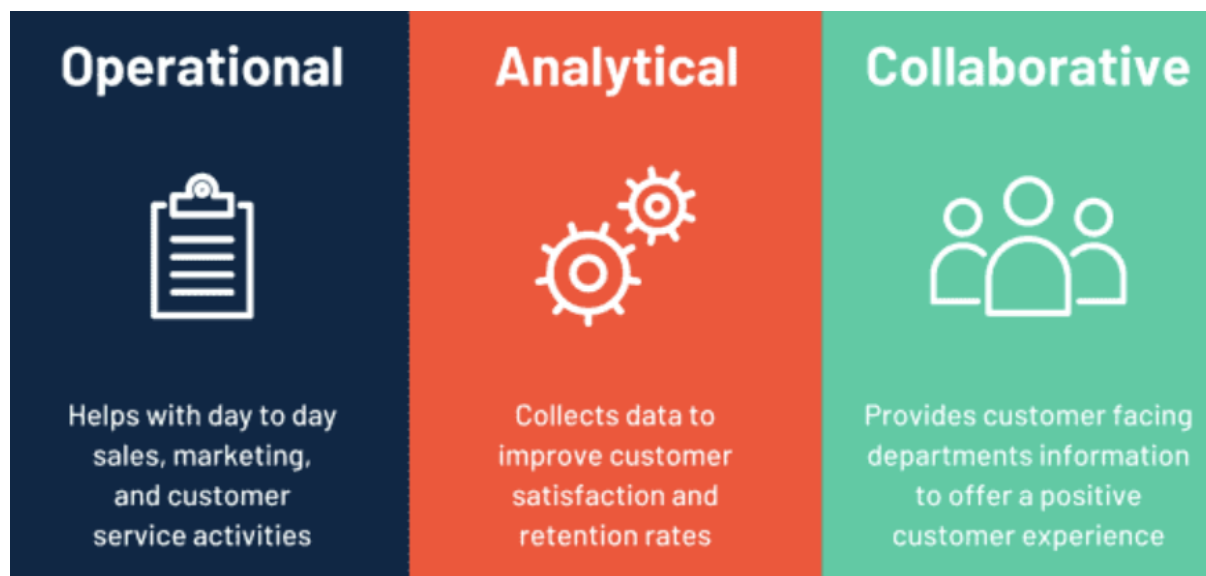


Figura 3.4: Componenti e principali applicazioni per il CRM.

Un sistema CRM consente di raccogliere dati provenienti da fonti multiple, raggrupparli in un'unica solida base integrata, e costruire di conseguenza profili cliente dettagliati. Le principali funzionalità sono rappresentate, certamente, da anagrafiche e cronologie acquisti le quali consentono una gestione centralizzata delle informazioni; strumenti di segmentazione avanzata del pubblico target; e-mail, notifiche push, sms personalizzati che permettono l'automazione delle campagne di marketing; sistemi di monitoraggio delle interazioni lungo la customer journey; ed infine analisi predittive per anticipare eventuali comportamenti futuri.

“Le pratiche di CRM si focalizzano sulla relazione con un cliente dopo la prima vendita; è molto più difficile (e costoso) attirare nuovi clienti che mantenere quelli già acquisiti, per questo molte imprese lavorano molto per mantenere i contatti con la clientela e per fornire continuamente prodotti e servizi aggiuntivi ai clienti già acquisiti. Spesso si utilizzano database avanzati in cui si mantiene un registro di ciò che una persona acquista, con altre informazioni utili che consentano di inviare messaggi personalizzati e offerte con buone possibilità di soddisfare le sue particolari esigenze. Salesforce.com è tra i leader nelle soluzioni di CRM social.”⁸⁷

⁸⁷ T. L. Tuten, M. R. Solomon, *Social Media Marketing*, Terza edizione, Pearson, Milano, 2020.

I sistemi CRM, dunque, se ben implementati e sviluppati, rappresentano un vero e proprio punto di adozione strategica di differenziazione: infatti, consentono alle aziende di assicurarsi i clienti potenziali e trattenere i consumatori attuali, evitando lo spostamento verso altre soluzioni e imprese, e favorendo risultati in termini di trading up, up selling e cross selling. Addizionalmente, la mole di dati racchiusi nei sistemi, consente una speciale cura del cliente in termini di ascolto, interazione e quindi fidelizzazione.

“Le imprese che riusciranno ad adottare correttamente il CRM potranno, quindi, accrescere la quota di clienti fedeli e aumentare il tasso di profittabilità, oltre a raggiungere altri importanti obiettivi, grazie ad una migliore conoscenza delle abitudini e delle preferenze del proprio target.”⁸⁸

I benefici e i vantaggi derivanti dall’adozione di un coerente sistema CRM sono molteplici, benché comunque accompagnati da significative e rilevanti sfide, come riassunto nella tabella sottostante.

BENEFICI	SFIDE
1. Maggiore personalizzazione delle offerte	1. Qualità e affidabilità dei dati, eterogenei e non strutturati
2. Aumento della fidelizzazione e del Customer Lifetime Value	2. Costi elevati di implementazione e manutenzione dei sistemi
3. Miglioramento della gestione delle scorte e della supply chain	3. Resistenze organizzative, legate al cambiamento culturale
4. Possibilità di implementare strategie proattive e predittive	4. Questioni etiche e di privacy, raccolta ed uso intensivo dei dati

L’analisi della tabella, consente di affermare che le aziende devono tassativamente bilanciare l’ambizione di un marketing sempre più personalizzato e ad hoc, con il rispetto della trasparenza e della fiducia dei clienti.

In conclusione, i Big Data e i sistemi CRM rappresentano la base tecnologica dell’omnicanalità. La loro integrazione consente di trasformare informazioni grezze in insight strategici, offrendo ai consumatori esperienze personalizzate e coerenti, e alle imprese vantaggi competitivi

⁸⁸ Sombrero, *Innovazione tecnologica e relazioni fra imprese: teoria e prassi*, NIS, 1994.

significativi. Tuttavia, il loro pieno potenziale può essere realizzato solo se accompagnato da un approccio etico, trasparente e realmente orientato al cliente.

3.2 Sistema di gestione degli ordini (OMS)

Nell'era attuale di digitalizzazione, omnicanalità e integrazione tra piattaforme, la gestione efficace ed efficiente degli ordini, risulta essere un elemento cardine nel processo di acquisto del cliente, il quale deve mantenere con costanza caratteristiche di continuità, fluidità e coerenza. Nei paragrafi precedenti, è stato analizzato il lato conoscitivo ed emozionale della sfera personale della clientela, grazie ai sistemi di CRM e CDP, i quali sono orientati all'acquisizione di dati e alla loro elaborazione per favorire il rapporto tra consumatori e impresa. Benché quest'ultimi sistemi risultino di fondamentale importanza, è particolarmente rilevante per la fluidità del processo stesso, anche l'implementazione integrata tra canali e piattaforme della gestione degli ordini, attraverso l'Order Management System (OMS), il quale assicura la coerenza e l'affidabilità nella fase logistica e pratica di *fulfilment* dell'acquisto vero e proprio. In altri termini, l'OMS permette di trasformare la promessa di un brand in un servizio concreto, orchestrando la complessità derivante da una pluralità di canali, touchpoints e modalità di consegna. (Forrester, 2021)⁸⁹

Un Order Management System è concretamente una piattaforma software che traccia e gestisce l'intero ciclo di vita dell'ordine, dalla sua acquisizione fino a giungere alla consegna al cliente. L'omnicanalità contemporanea in continua evoluzione, può essere oggetto e fonte di economie, nel momento in cui la logistica è in grado di concentrare i flussi, offrendo un servizio pienamente soddisfacente lungo un continuum, tramite maggiore assortimento e diverse modalità di consegna tra cui scegliere. In altre parole, dunque, raggruppando gli acquisti di più canali, di ottengono economie di approvvigionamento e di scala, risulta però di necessaria importanza stabilire e mantenere un equilibrio tra il servizio al cliente e il suo relativo costo.

Le macro-alternative generali disponibili sono essenzialmente quattro:

- Logistica specifica per il canale Internet: I consumatori serviti sono segmentati precisamente, in termini di profili o di aree geografiche.
- Delega ai punti vendita locali: Il sistema del *picking*, ovvero l'ordine viene rinviato al punto vendita più vicino al cliente. La merce viene ritirata dal cliente nel punto vendita oppure consegnata dal punto vendita al domicilio del cliente.
- Appoggio ad un punto vendita: Gli ordini online vengono presi in carico direttamente dal magazzino di un punto vendita, questo modello viene utilizzato nel momento in cui

⁸⁹ Forrester (2021) *The Forrester Wave™: Order Management Systems*. Available at: <https://www.forrester.com>

l'impresa ha uno o pochi punti vendita ed il canale internet è agli albori, sviluppando scarsi volumi.

- Centralizzazione totale: La logistica è comune ai punti vendita fisici e digitali, la centrale di approvvigionamento e i depositi sono condivisi.

Un efficace ed efficiente sistema di gestione degli ordini, necessita, oltre ad una centralizzazione più strutturata possibile, conseguentemente, di un inventario della merce unificato, il quale fornisca una visione globale delle scorte, riducendo la possibilità di esaurimento/eccesso di merce. Successivamente, di rilevante importanza al giorno d'oggi, risulta essere la visibilità in tempo reale dell'ordine, la quale, se funzionale, consente sia lato cliente, sia lato impresa, di monitorare lo stato attuale dell'acquisto effettuato. Infine, per quanto concerne le funzioni e le caratteristiche essenziali di un OMS, non è possibile tralasciare la questione della “logistica inversa”, ovvero la gestione dei resi in un'ottica di servizio post-vendita sempre coerente con tutta la customer journey ed experience, la quale deve necessariamente possedere caratteristiche di fluidità e semplificazione, in quanto il processo deve comunicare al cliente libertà e facilità nel cambio/restituzione di ordini non soddisfacenti le proprie aspettative. Un OMS efficiente non è soltanto un sistema di back-end, ma un abilitatore di customer experience fluida, fondamentale per il successo delle strategie omnicanale.

I sistemi OMS nacquero negli anni '90 a supporto di processi lineari del retail tradizionale: ovvero direttamente dal magazzino al punto vendita. Con l'avvento dell'era della digitalizzazione, l'espansione dei canali online e altre piattaforme, questi sistemi risultarono obsoleti e non sostenibili, rendendo così necessaria una rivoluzione ed implementazione degli stessi, in modo da riuscire ad integrare nei sistemi tutti i nuovi canali digitali. Come sopra spiegato, l'omnicanalità ha reso necessario un “salto qualitativo” della funzionalità dei sistemi OMS, i quali ora come ora, gestiscono fluidamente tutte le complessità derivanti da questo mondo sempre più interconnesso:

- Click&Collect (acquisto online e ritiro in negozio)
- Ship from Store (spedizione dal punto vendita geograficamente più vicino)
- Endless Aisle (ordini in store di articoli non presenti fisicamente, consegnati poi al domicilio)
- Same-day delivery (consegna entro poche ore dall'acquisto)
- BORIS (resi in negozio di prodotti acquistati online)

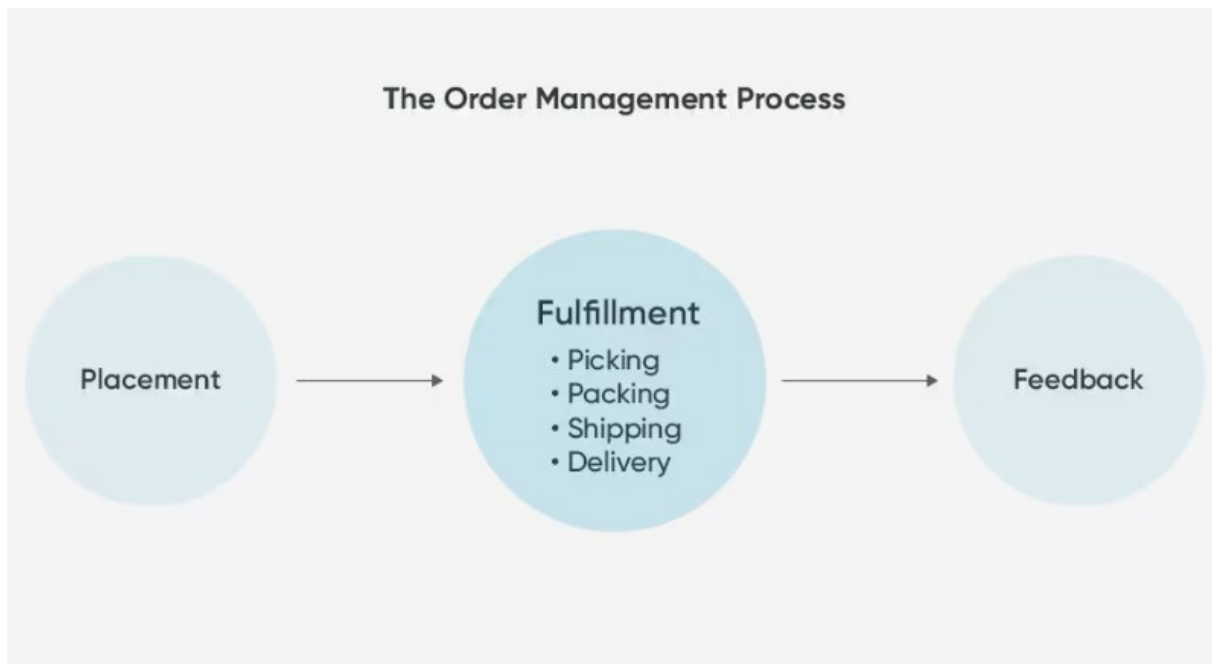


Figura 3.5: OMS

Il settore moda, come facilmente deducibile, è uno dei settori che maggiormente necessita, attualmente e sempre più in futuro, di sistemi OMS completamente efficienti, date le sue caratteristiche intrinseche e peculiari: infatti, il settore fashion è pervaso da cicli di vita del prodotto/collezioni relativamente brevi, a causa del flusso dei trend in continua evoluzione; di conseguenza a ciò, risulta anche un'elevata variabilità della domanda legata anche alla stagionalità del prodotto; la gestione delle taglie e delle varianti prodotto complica notevolmente la gestione delle scorte e dunque risultano necessari ottimi sistemi OMS; infine, da ciò scaturisce la possibilità di reso, soprattutto in seguito ad acquisti effettuati online, che talvolta ricoprono tassi molto elevati.

L'Inditex Annual Report 2021, ha dimostrato come la gestione ottimale delle scorte e del magazzino grazie ad un OMS integrato, ha permesso a Zara, e a tutto il gruppo, di spedire ordini effettuati online, direttamente dal punto di vendita fisico, riducendo tempi di consegna e soddisfacendo maggiormente il cliente.⁹⁰

Anche Nike, ha sviluppato un OMS proprietario connesso al proprio ecosistema digitale (NikePlus), che integra e-commerce, app e store fisici, consentendo l'acquisto online con ritiro immediato in negozio (Nike, 2020).⁹¹

⁹⁰ Inditex (2021) *Annual Report 2021*. Available at: <https://www.inditex.com>

⁹¹ Nike (2020) *NikePlus Ecosystem Overview*. Available at: <https://about.nike.com>

Un ulteriore esempio lampante di integrazione del sistema di gestione degli ordini, è fornito dal gruppo Kering, in particolare dal brand di lusso Gucci, il quale ha adottato un OMS globale che consente un inventario unificato e un servizio personalizzato, garantendo coerenza nell'esperienza di lusso (Bain & Company, 2021).⁹²

Benché l'implementazione di un sistema di gestione degli ordini integrato comporti numerosi benefici, come già visto, le sfide e le criticità che possono incorrere all'interno di tutta la filiera omnicanale non sono di minore importanza.

I principali vantaggi all'utilizzo di un OMS possono essere così riassunti:

- Miglioramento della customer experience → consegne più rapide, resi semplificati, maggiore trasparenza
- Ottimizzazione delle scorte → riduzione delle giacenze e miglior equilibrio tra domanda e offerta
- Incremento delle vendite → grazie all'implementazione di modelli come endless aisle e ship from store
- Efficienza operativa → automazione dei processi, riduzione degli errori
- Aumento della fidelizzazione → un servizio post-vendita rapido e trasparente rafforza la fiducia dei clienti

In conclusione, invece, gli svantaggi e le sfide che può generare un sistema di gestione degli ordini, sono molteplici, ma non insuperabili:

- Alti costi di implementazione
- Integrazione con i sistemi legacy → armonizzare coerentemente i sistemi OMS ai preesistenti sistemi può risultare di complessa attuazione
- Resistenze organizzative → il cambiamento necessita di nuove competenze assorbibili dai processi interni
- Gestione dei resi → nonostante buoni sistemi OMS li facilitino, l'altro lato della medaglia vede comunque i resi al centro delle problematiche per un'impresa, in quanto generatori di elevati costi e perdite
- Compliance normativa → gestione sicura dei dati dei clienti secondo GDPR e altre normative (European Commission, 2020)

⁹² Bain & Company (2021) *Luxury Goods Worldwide Market Study*. Available at: <https://www.bain.com>

Dunque, in definitiva, è corretto affermare che il futuro degli OMS sarà sempre più caratterizzato da un forte orientamento verso una totalizzante integrazione tecnologica basata su logiche customer centric: infatti, grazie all'implementazione dell'intelligenza artificiale e machine learning nei processi OMS, sarà possibile prevedere la domanda e di conseguenza ottimizzare tutti i processi logistici a cascata; successivamente, come vedremo nei paragrafi successivi, la fluidità dei processi e degli ordini, sarà garantita da automazioni quali IoT, RFID e Blockchain; da ultimo, ma non per importanza, assumerà valore sempre più rilevante la cosiddetta *green logistics*, ovvero sistemi OMS che rispettano l'ambiente e che perseguono strategie sostenibili per ridurre il proprio impatto ambientale, ottimizzando trasporti e packaging.

In conclusione, il sistema di gestione degli ordini (OMS) rappresenta un pilastro fondamentale dell'omnicanalità nel settore moda. Se i Big Data e i CRM forniscono conoscenza e personalizzazione, l'OMS assicura la traduzione operativa di tali strategie in un servizio affidabile, rapido e coerente. La sua corretta implementazione, pur comportando investimenti significativi e complessità organizzative, è ormai imprescindibile per competere in mercati globalizzati e per soddisfare consumatori sempre più esigenti e digitalizzati.



Figura 3.5

3.3 Marketing automation e Intelligenza Artificiale

Nel contesto dell'omnicanalità, le aziende non possono più limitarsi a gestire in maniera tradizionale le relazioni con i consumatori: la complessità dei touchpoint, l'enorme quantità di dati disponibili e l'aspettativa crescente di esperienze personalizzate rendono necessario l'utilizzo di strumenti avanzati. Tra questi, la marketing automation e l'intelligenza artificiale (AI) rappresentano due pilastri tecnologici capaci di trasformare radicalmente il modo in cui i brand di moda comunicano, coinvolgono e fidelizzano i clienti (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).⁹³

All'interno del suo articolo, Anthony Bagshaw fornisce una corretta e complessa definizione di *Marketing Automation*, vale a dire: *“in simple terms marketing automation is the use of software to automate marketing processes, such as customer segmentation, customer data integration and campaign management. Implemented correctly, the right marketing automation solution helps you focus on your customers and accelerate buyers through your sales funnel, with far less human resource and at much lower costs. The use of automation software can help you centralise your data, deliver a far more relevant (and complex) contact strategy, nurture leads into potential customers and make it easier for you to track the success of your marketing campaigns.”*⁹⁴

Il termine Marketing Automation, è stato introdotto per la prima volta nel 2001 durante una convention presso l'Università di Berkley, da John DC Little. Irina Heimbach, Daniel S. Kostyra e Oliver Hinz, affermano che *“La motivazione per l'automazione del marketing nel 2001 era la stessa di oggi: la mancanza di modelli appropriati a fronte di enormi quantità di dati raccolti automaticamente dalle aziende online. L'idea centrale era quella di reagire in modo adattivo alle scelte dei clienti sul web.”*⁹⁵

La marketing automation è spesso erroneamente confusa con i sistemi CRM, o con i software di gestione di campagne promozionali basate sul concetto di mailing list (newsletter): infatti, *“Il concetto di marketing automation ha alcuni principi in comune con questi campi correlati, ma presenta anche caratteristiche che ne giustificano la definizione autonoma. Il fulcro della marketing automation è la "personalizzazione" automatica delle attività di marketing mix*

⁹³ D. Chaffey, & F. Ellis-Chadwick, *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, 7th ed. Harlow: Pearson, 2019.

⁹⁴ A. Bagshaw, *What is marketing automation?*, Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, opinion piece, Volume 17, pag. 84-85, 2015.

⁹⁵ I. Heimbach, D. S. Kostyra, & O. Hinz, *Automazione del marketing*. *Bus Inf Syst Eng*, 129–133 (2015).

[...]L'applicazione della marketing automation trasferisce le qualità chiave del modello B2B all'ambito B2C, rivolgendosi ai clienti con contenuti e offerte personalizzati (ad esempio, coupon e sconti personalizzati). Di conseguenza, si presume che i clienti mostrino un maggiore coinvolgimento e prestino maggiore attenzione alla comunicazione del brand grazie alla maggiore pertinenza delle informazioni fornite. Dunque, le aziende che utilizzano la marketing automation possono migliorare il tasso di conversione, il cross-selling e l'up-selling e il tasso di fidelizzazione. La marketing automation integra quindi ambiti come il marketing interattivo o diretto, aggiungendo processi automatizzati. Supera inoltre discipline come il CRM o l'email marketing, perché si propone di utilizzare più fonti di dati, anche per utenti sconosciuti, per progettare la comunicazione al volo (in tempo reale) per ogni tipo di touchpoint (ad esempio, sito web, app per smartphone, email, ecc.).”⁹⁶

Riassumendo in altre parole, la marketing automation può essere definita come l'insieme di piattaforme e software che consentano di automatizzare attività ripetitive di marketing – come l'invio di e-mail, la segmentazione della base clienti, la gestione delle campagne multicanale – incrementandone parallelamente l'efficacia e la misurabilità (Kotler et al, 2021).⁹⁷

Il passaggio da una logica di comunicazione one-to-many a una one-to-one su larga scala ha trasformato la marketing automation da strumento operativo a leva strategica di brand positioning (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Secondo una ricerca di Salesforce (2022), oltre il 70% delle aziende globali utilizza soluzioni di marketing automation per gestire almeno un canale digitale, con una forte crescita proprio nel settore moda e retail: infatti, gli strumenti di marketing automation permettono di gestire workflow personalizzati che accompagnano il cliente lungo la customer journey, attivare trigger automatici basati sui comportamenti⁹⁸, implementare sistemi di *lead nurturing* ovvero percorsi di educazione e stimolo all'acquisto nel medio-lungo periodo⁹⁹, ed infine, integrare i dati provenienti da diversi canali per ottenere una visione unica e aggiornata del cliente.

Dunque, è corretto affermare che “*si tratti di un foglio di calcolo Microsoft Excel, di una piattaforma di gestione delle risorse di marketing (MRM), di un sistema di scambio di pubblicità online o di un "widget" interattivo, la marketing automation è diventata fondamentale per la gestione complessiva del marketing, guidando efficacemente i recenti*

⁹⁶ Vedi nota precedente.

⁹⁷ P. Kotler, H. Kartajaya, & I. Setiawan, *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021.

⁹⁸ **Ad esempio:** Carrello abbandonato, apertura e-mail, interazione con un post social, ecc.

⁹⁹ Marketo (2020) *The Definitive Guide to Marketing Automation*. Available at: <https://www.marketo.com>

progressi nel marketing digitale. Senza la tecnologia di marketing, non esisterebbe alcun canale di marketing digitale.”¹⁰⁰

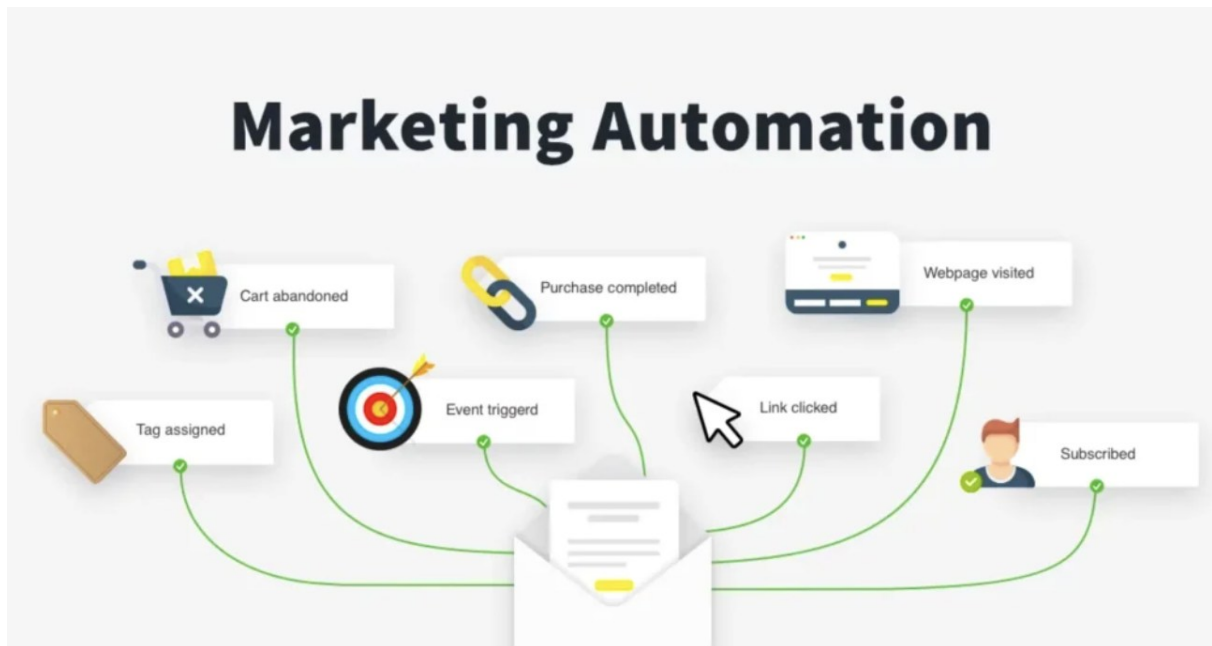


Figura 3.6: Marketing automation tools

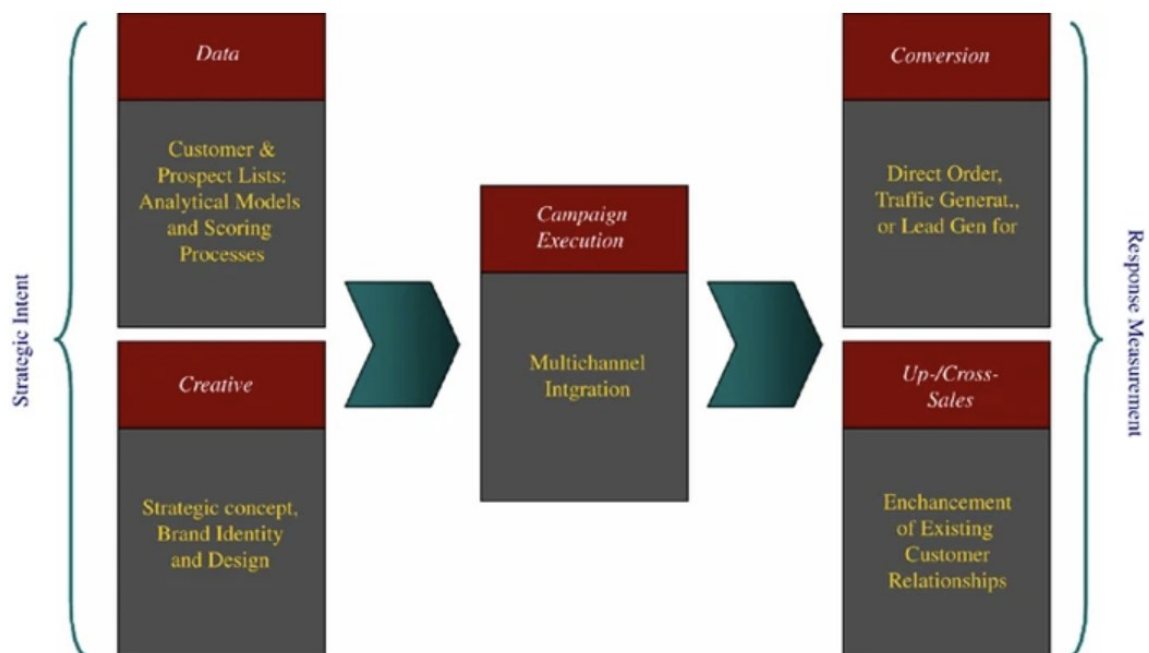


Figura 3.7: Flusso di lavoro di automazione del marketing

¹⁰⁰ B. Biegel, *The current view and outlook for the future of marketing automation*, Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, Volume 10, pag. 201-213, 2009.

“L'esecuzione della campagna è il risultato della combinazione e dell'ottimizzazione di dati (che possono includere nomi, indirizzi postali ed e-mail, informazioni demografiche, psicografiche e transazionali residenti in uno o più database strutturati) e risorse creative (immagini, video e testi) al fine di indirizzare efficacemente la comunicazione con il cliente. L'obiettivo finale è quello di raggiungere il potenziale cliente giusto con i contenuti giusti per migliorare la conversione delle vendite (up-selling e cross-selling). Inoltre, l'acquisizione dei dati durante l'intero processo può essere misurata e analizzata per consentire un miglioramento continuo del processo di marketing attraverso modifiche calcolate all'intento strategico iniziale.”¹⁰¹

All'interno del loro articolo divulgativo, Irina Heimbach, Daniel S. Kostyra e Oliver Hinz portano alla luce i requisiti fondamentali per una corretta implementazione di marketing automation. L'automazione del marketing, infatti, si fonda su tre componenti essenziali. In primo luogo, è necessario un sistema di archiviazione e gestione dei dati che permetta di raccogliere e analizzare in maniera sistematica le informazioni relative ai comportamenti di clienti e utenti. In secondo luogo, l'adozione di software per la definizione e l'esecuzione di regole risulta fondamentale: tali soluzioni, spesso integrate con strumenti di analisi, presentano caratteristiche e funzionalità differenti a seconda del fornitore. In terzo luogo, sebbene la maggior parte delle piattaforme sia progettata con interfacce user-friendly e non richieda conoscenze tecniche avanzate, la combinazione di competenze informatiche e di marketing si rivela determinante per sfruttarne appieno le potenzialità. Ne consegue che l'automazione del marketing assume anche un ruolo centrale nell'ambito dell'Ingegneria dei Sistemi Aziendali e Informativi (BISE).

In seguito a tutte queste ragioni, le piattaforme di marketing automation odierne - Salesforce Marketing Cloud, HubSpot, Marketo o Oracle Eloqua – posseggono una serie di funzionalità avanzate:

- Segmentazione dinamica del pubblico, i cluster non sono statici, bensì dinamici, si aggiornano continuamente in tempo reale sulla base dei comportamenti dei clienti. Ad esempio, i clienti che hanno visualizzato più volte una categoria di prodotti vengono automaticamente inseriti in una campagna personalizzata.
- Workflow automatizzati (customer journey orchestration), le sequenze di comunicazione appartenenti ai vari canali seguono di pari passo le azioni del cliente.

¹⁰¹ Vedi nota precedente.

Ad esempio, un utente che abbandona il carrello riceve un'email con il prodotto lasciato in sospeso, seguita da un reminder con sconto se non completa l'acquisto.

- Lead scoring e nurturing, l'algoritmo assegna un punteggio ai lead in base alle interazioni, e sulla base dei risultati ottenuti, li fa avanzare nel funnel con contenuti progressivi a cascata. Nel fashion retail questo approccio è utilizzato per distinguere tra curiosi, prospect reali e clienti fidelizzati.
- Trigger comportamentali, prevedono attivazioni automatiche in risposta ad azioni specifiche. Ad esempio, un cliente che clicca su un capo di una collezione riceve notifiche quando il prodotto entra in saldo.
- Omnichannel integration, le piattaforme moderne si integrano con POS, e-commerce e app, garantendo coerenza comunicativa tra fisico e digitale.

Il settore moda rappresenta un terreno particolarmente fertile per la marketing automation, grazie alla frequenza di interazioni e al valore emotivo degli acquisti. Alcuni esempi di utile applicazione di marketing automation sono fornita da brand come Zalando, il quale utilizza flussi automatizzati per suggerire outfit personalizzati via email e app, basati sullo storico acquisti e sulle preferenze espresse; di pari passo, ASOS integra notifiche push automatizzate che segnalano il ritorno in stock di prodotti esauriti, migliorando la retention; ed infine, anche brand di lusso come Gucci implementano l'automazione di alcuni sistemi, come ad esempio l'adozione di percorsi automatizzati su WeChat, inviando contenuti esclusivi ai clienti cinesi in base al livello di engagement.

È possibile, dunque, notare gli evidenti benefici della marketing automation in tre macro-aree di attività, ovvero: a livello di engagement personalizzato, di aumento della conversion rate, e di customer lifetime value. Addizionalmente, però, è corretto prestare grande attenzione anche agli ostacoli in cui è possibile “incappare”, come ad esempio il rischio di saturare i clienti con messaggi automatizzati percepiti come impersonali¹⁰², oppure il rischio di numero di resi elevato causato da un workflow non aggiornato, ed infine, ancora una volta, il rischio maggiore sempre presente, ovvero quello del non rispetto della privacy.

¹⁰² *Overload Comunicativo.*

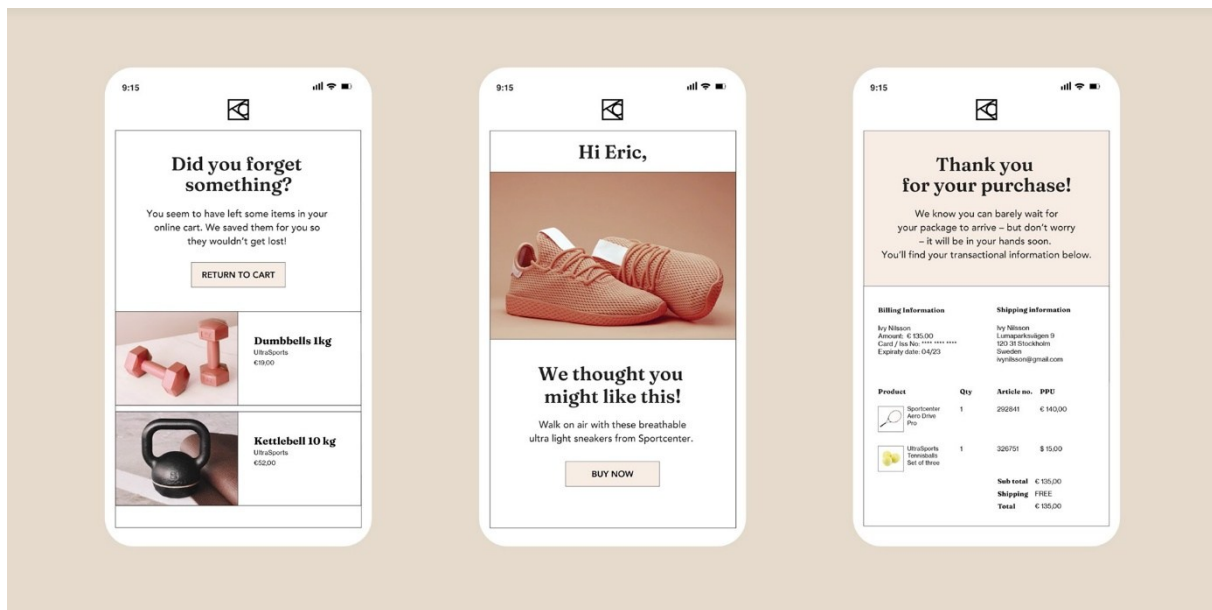


Figura 3.8: Esempio di marketing automation

La marketing automation, sebbene potente, rimane basata su regole predefinite. L'integrazione con l'AI, infatti, rappresenta il passo successivo di evoluzione. L'intelligenza artificiale applicata al marketing si concretizza nell'utilizzo di algoritmi di machine learning, natural language processing (NLP) e predictive analytics per analizzare dati e ottimizzare decisioni in tempo reale (Davenport & Ronanki, 2018).

Di seguito analizzeremo, primariamente, le tecniche di intelligenza artificiale fondamentali e maggiormente utilizzate, ed in secondo luogo, passeremo all'analisi delle tecniche presentate implementate all'interno del settore moda, con alcuni esempi pratici.

Le tecnologie IA di base includono:

- Machine Learning (ML) → per favorire l'apprendimento di dati in modo da consentire delle miglione nelle performance predittive (Jordan & Mitchell, 2015).
- Deep Learning (DL) → reti neurali capaci di elaborare immagini: *“analizzando nel dettaglio le immagini legate ai prodotti e selezionando quelle che hanno riscosso più interesse possiamo estrarre i colori dominanti nella stessa e comprendere quale sia il colore che attira maggiormente l'attenzione della popolazione (sia del prodotto sia dello sfondo da accompagnare per pubblicizzare il prodotto). Sempre utilizzando l'analisi delle immagini si possono estrarre informazioni riguardo al prodotto stesso,*

*come ad esempio lo specifico prodotto, gli accessori ad esso collegati (utilizzando la classificazione e la detection) ed anche lo stile che ad esso si può associare.”*¹⁰³

- Natural Language Processing (NLP) → *“si colloca a metà strada tra l'informatica e la linguistica computazionale, ed è dedicata alla conversione di linguaggi umani naturali, scritti e parlati, in dati strutturati e estraibili. Attraverso la combinazione di metodi linguistici, statistici e di intelligenza artificiale, l'NLP può essere utilizzata per determinare il significato di un testo o persino per produrre una risposta di tipo umano.”*¹⁰⁴
- Computer Vision → *“Visual information and computer vision play a vital role in processing, analyzing, and understanding visuals as digital images or videos to derive meaningful decisions and take actions. Computer vision allows XR devices to recognize and understand visual information of users' activities and physical surroundings, helping build more reliable and accurate virtual and augmented environments”*¹⁰⁵
- Recommendation Systems → *“I sistemi di raccomandazione sono una tecnologia utile che può alleviare il problema del sovraccarico di informazioni fornite agli utenti. Prevedono il livello degli elementi da raccomandare all'utente, creano un elenco di classifiche di raccomandazione per ciascun utente e consentono di raccomandare elementi correlati all'utente. Diversi servizi di piattaforma raccomandano attivamente elementi personalizzati che soddisfano le esigenze degli utenti introducendo un sistema di raccomandazione. Al fine di migliorare le prestazioni di queste raccomandazioni, sono in corso studi su vari modelli di filtraggio delle raccomandazioni e tecniche di data mining.”*¹⁰⁶

Grazie alle spiegazioni fornite, risulta di facile comprensione l'applicazione attuale di tutte queste molteplici tecnologie all'interno di un settore fashion sempre più diretto verso un omnicanalità integrale. Numerosi brand appartenenti sia al mondo luxury, sia al mondo fast fashion, hanno implementato strumenti di Intelligenza artificiale per essere in grado di gestire l'ammontare sempre più imponente di canali, dati, e clienti esigenti: infatti, secondo un articolo di Harvard Business Review, Burberry utilizza l'analisi semantica dei social media per

¹⁰³ M. Paolanti, M. Mameli, R. Pietrini, L. Della Sciucca, A. Mancini, P. Zingaretti, E. Frontoni, *Artificial Intelligence for content generation in fashion industries*, 2022.

¹⁰⁴ S. C. Fanni, M. Febi, G. Aghakhanyan, E. Neri, *Natural Language Processing*, Springer, Cham, 2023.

¹⁰⁵ K. G. Nalbant, S. Uyanik, *Computer Vision in the Metaverse*, Research article, Journal of Metaverse, Vol. 1, pag. 9-12, 2021.

¹⁰⁶ H. Ko, S. Lee, Y. Park, A. Choi, *A Survey of Recommendation Systems: Recommendation Models, Techniques, and Application Fields*, Electronic Solutions for Artificial Intelligence Healthcare Volume II, 2022.

monitorare percezioni e trend¹⁰⁷; un ulteriore esempio è rappresentato da Farfetch, il quale adotta l'Intelligenza Artificiale per un dynamic pricing e un'ottimizzazione delle scorte; dal suo lato, Zara, sfrutta l'IA predittiva per adattare collezioni e logistica in tempo reale; successivamente, tecniche di NLP sono state implementate dal gruppo H&M per assistere la clientela attraverso dei chatbot durante la fase di scelta pre-acquisto; infine, anche ASOS sta integrando la computer vision per ricerche visive basate su immagini.

C. Piancatelli, all'interno del suo articolo, afferma *“L'Intelligenza Artificiale (AI) sta ridefinendo le regole del gioco nelle industrie creative, trasformando profondamente i processi di ideazione, produzione e distribuzione dei contenuti. L'accelerazione tecnologica dettata da un contesto altamente dinamico ha portato a un'integrazione sempre più pervasiva di strumenti basati sull'AI e sull'Intelligenza Artificiale Generativa (AI Gen) nei settori della moda, del design e del lifestyle. Queste tecnologie non mirano a sostituire la creatività umana, bensì si configurano come potenti catalizzatori di innovazione e consentono di ampliare le possibilità di value creation lungo tutta la catena del valore creativo. Stanno inoltre abilitando nuovi modelli di collaborazione tra esseri umani e algoritmi, aprendo scenari in cui creatività, innovazione tecnologica e strategia aziendale si fondono per generare valore.”*¹⁰⁸



¹⁰⁷ T. H. Davenport, & R. Ronanki, Artificial Intelligence for the Real World, *Harvard Business Review*, pp. 108–116, 2018.

¹⁰⁸ C. Piancatelli, *L'impatto dell'Intelligenza Artificiale nel settore del lusso e della moda*, Aprile 2025.

In seguito alla lettura di questo articolo, è possibile dedurre i principali benefici generati dall'implementazione dell'IA: iper-personalizzazione di contenuti, messaggi e comunicazioni specifici per ogni micro-segmento di clienti lungo la propria customer journey, da cui deriva un ulteriore beneficio, ovvero una customer experience migliorata, integrata e rilevante, efficienza operativa ottimale grazie all'automazione di processi eventualmente complessi e costosi, ed ovviamente l'IA comporta supporto all'innovazione, attraverso l'utilizzo di nuovi modelli di business basati su predictive retail e fashion-on-demand.

La combinazione di marketing automation e AI rappresenta il vero punto di svolta. L'automation permette di scalare processi e orchestrare la customer journey, mentre l'AI arricchisce le campagne con predizioni, iper-personalizzazioni e capacità adattive. Ad esempio, un flusso di email automatizzate può essere potenziato da AI che sceglie in tempo reale i prodotti più pertinenti per ciascun cliente (Wedel & Kannan, 2016).

In conclusione, marketing automation e intelligenza artificiale si configurano come strumenti centrali della strategia omnicanale nel settore moda. Se la prima garantisce efficienza e coerenza cross-channel, la seconda introduce capacità di apprendimento e predizione, aprendo la strada a un nuovo paradigma di marketing iper-personalizzato. Pur con sfide legate a privacy, bias e costi di implementazione, la loro adozione appare imprescindibile per le imprese che vogliono mantenere competitività in un mercato globale sempre più dinamico.

3.4 Tecnologie emergenti: Realtà aumentata e virtuale online e offline

All'interno del paragrafo precedente abbiamo analizzato marketing automation ed intelligenza artificiale, congiuntamente alle loro applicazione nel settore di studio di riferimento, ovvero quello fashion. Il paragrafo che seguirà integrerà ulteriormente i discorsi sopracitati, con le prospettive future e le prossime evoluzioni di settore, rappresentate da Realtà aumentata, Realtà virtuale, Metaverso, per esperienze immersive sempre più personalizzate, AI generativa, Emotional AI, e Voice commerce.

*“Due tecnologie di rilievo che facilitano la creazione di spazi fisici aumentati mediante elementi digitali sono la realtà aumentata (AR) e la realtà virtuale (VR). Sebbene entrambe queste tecnologie creino una fusione tra il mondo fisico e il mondo digitale, il loro approccio è diverso. L'AR integra elementi digitali nel mondo fisico, migliorando l'ambiente fisico con la sovrapposizione di informazioni digitali; ciò consente agli utenti di fare esperienza dell'ambiente fisico mentre interagiscono con i contenuti digitali. La realtà virtuale (VR) crea invece ambienti interamente virtuali, immergendo completamente gli utenti in un mondo digitale indipendente dall'ambiente fisico.”*¹⁰⁹

Le tecnologie immersive – realtà aumentata (AR), realtà virtuale (VR) e, più recentemente, il metaverso – stanno rivoluzionando il modo in cui i consumatori interagiscono con i brand di moda. Se in passato l'esperienza d'acquisto era prevalentemente fisica, oggi le nuove tecnologie consentono di trasferire parte dell'esperienza sensoriale e relazionale in ambienti digitali. Questo ha un impatto significativo non solo sulle strategie di marketing, ma anche sulla supply chain, sulla presentazione dei prodotti e sulla creazione di nuove forme di community (Poushneh & Vasquez-Parraga, 2017; Javornik, 2016).¹¹⁰

*“La crisi da Covid-19 ha costretto l'industria della moda a rivolgersi al digitale e al virtuale, ridefinendo i modelli di business; l'innovazione digitale, ha portato i brand alla sperimentazione di tecnologie sempre più immersive, tanto da spingere l'interesse delle grandi firme non solo al settore del game ma, in maniera più globale, al metaverso.”*¹¹¹

¹⁰⁹ P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 6.0: Il futuro è immersivo*, Hoepli, Milano, 2025.

¹¹⁰ Javornik, A. (2016) 'Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behaviour', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, pp. 252–261.

Poushneh, A. & Vasquez-Parraga, A.Z. (2017) 'Discernible impact of augmented reality on retail customer's experience, satisfaction and willingness to buy', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, pp. 229–234.

¹¹¹ M. Grillo, S. Bonomi, *Il Metaverso e la digital innovation nel settore moda. Una revisione della letteratura*, <https://studiumeditore.it/riviste/rivista-di-ricerca-e-didattica-digitale/> https://doi.org/10.53256/RRDD_220205 pp. 70 - 99.

Tra le tecnologie di nuova sperimentazione rientra certamente, in primo luogo, la realtà aumentata, la quale consiste nella sovrapposizione di elementi digitali – immagini, testi, modelli 3D – al mondo reale, attraverso l’uso di smartphone, tablet o smart glasses (Azuma, 1997), vale a dire una vera e propria connessione diretta tra mondo online e offline, punto focale dell’intero elaborato. All’interno del fashion retail, l’AR ha trovato numero applicazioni:

- Virtual try-on: *“La tecnologia di prova virtuale può fornire informazioni sui prodotti simili a quelle ottenute tramite l'esame diretto del prodotto. Inoltre, l'interattività e il coinvolgimento del cliente creati dalla tecnologia di prova virtuale possono aumentare il valore di intrattenimento dell'esperienza di acquisto online.”*¹¹² Applicazioni come *Gucci Sneaker Garage* o *Nike Fit* permettono ai clienti di provare virtualmente calzature e abbigliamento tramite fotocamera.
- Specchi intelligenti in-store: Brand come Ralph Lauren e Uniqlo utilizzano specchi AR che mostrano varianti di colore e combinazioni di outfit (Business of Fashion, 2021).
- AR advertising: *“Immersive advertisements that enable the contextualization of products within the customer experience are becoming a more common form of advertising. Such advertisements make it possible for consumers to interact with brands and embedded products virtually, typically through augmented reality, virtual reality, or mixed reality (i.e., the metaverse).”*¹¹³ Rappresentano campagne pubblicitarie interattive che trasformano l’esperienza del consumatore, ricordiamo ad esmpio i filtri Instagram lanciati da Dior per la presentazione delle collezioni.

L’utilizzo dell’AR, quindi, permette ai consumatori di ridurre l’incertezza pre-acquisto, migliorando la customer loyalty e riducendo di conseguenza il tasso di merce resa (Poushneh, 2018).¹¹⁴

¹¹² J. Kim, S. Forsythe, *Adoption of Virtual Try-on technology for online apparel shopping*, Journal of interactive marketing, vol. 22, issue 2, pag. 45-59, 2008.

¹¹³ Sands, S., Ferraro, C., Demsar, V., Cohen, J., & Gvirtz, A. (2024). *Immersive Advertising—A Review and Research Agenda: Potential Effects of and Considerations for AR, VR, and MR Advertisements*. *Journal of Advertising Research*, 64(3), 284–300.

¹¹⁴ Poushneh, A. (2018) *Augmented reality in retail: A trade-off between user’s control of access to personal information and augmentation quality*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, pp. 169–176.



Figura 3.10: Gucci Sneaker Garage

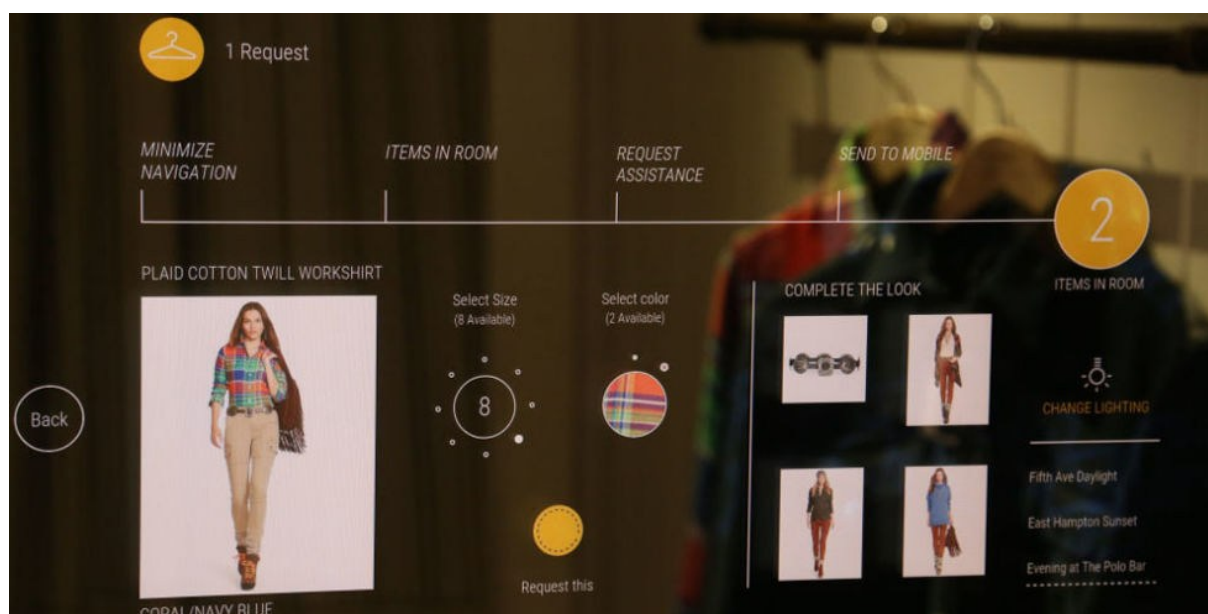


Figura 3.11: Camerini digitali di Ralph Lauren

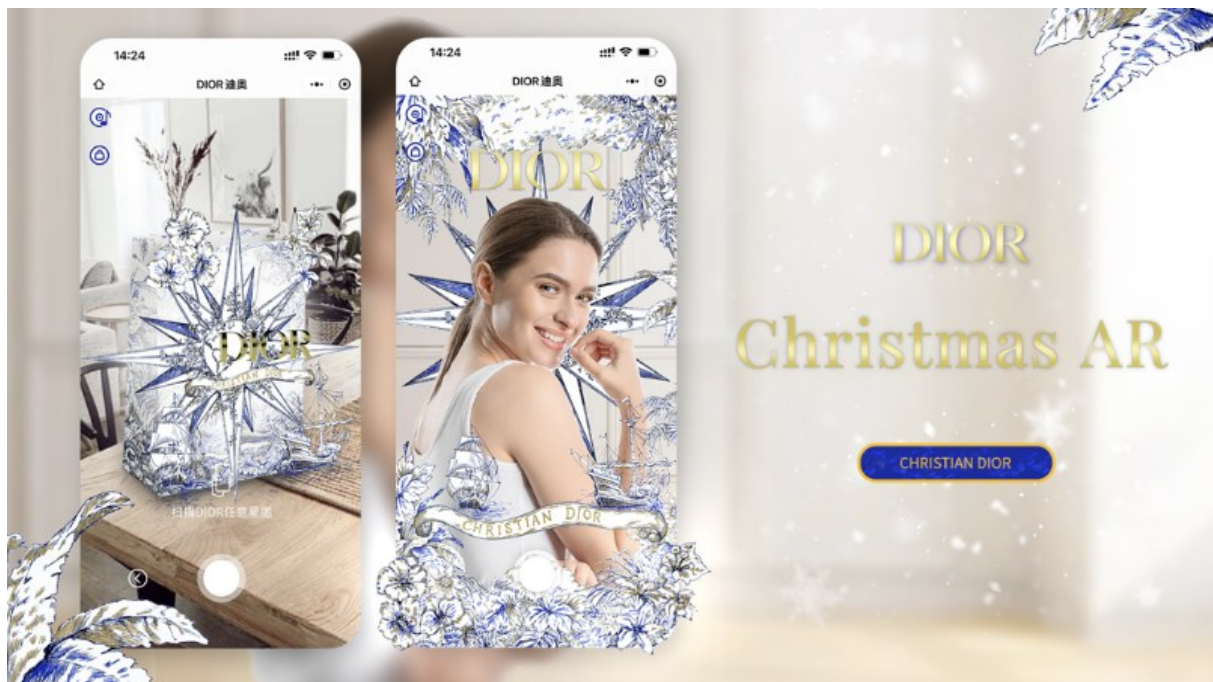


Figura 3.12: Dior AR adv

“Negli anni recenti il progresso tecnologico ha visto un notevole spostamento verso la creazione di interazioni più immersive tra consumatori e brand. Questo cambiamento può essere attribuito all’ascesa delle generazioni dei nativi digitali, vale a dire della Generazione Z e Generazione Alpha, nate in un mondo in cui Internet era già diffusa. Queste ultime generazioni sono fortemente propense a vivere esperienze immersive che fondono elementi fisici e digitali.”¹¹⁵

La realtà virtuale, a differenza della realtà aumentata, immerge l’utente in un ambiente completamente digitale, accessibile tramite visori dedicati. La VR consente ai brand di superare i limiti geografici, ampliando la portata delle proprie campagne e democratizzando l’accesso a eventi di lusso un tempo riservati a pochi. Come la realtà aumentata, quindi, anche la realtà virtuale ha trovato applicazione al settore del fashion retail, alcuni esempi sono rappresentati da:

- Sfilate virtuali → Balenciaga ha organizzato fashion show interamente in VR, offrendo ai clienti esperienze esclusive e interattive (Vogue Business, 2020).

¹¹⁵ P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 6.0: Il futuro è immersivo*, Hoepli, Milano, 2025.

- Flagship store virtuali → Tommy Hilfiger e Dior hanno creato ambienti virtuali in cui i consumatori possono esplorare e acquistare prodotti come se fossero in un negozio fisico (Dior, 2021).
- Esperienze immersive personalizzate → Ralph Lauren ha introdotto showroom virtuali che permettono ai buyer di interagire con le collezioni in modalità remota (Ralph Lauren, 2020).



Figura 3.12: Immagini sfilata Balenciaga “Afterworld: The Age Of Tomorrow”

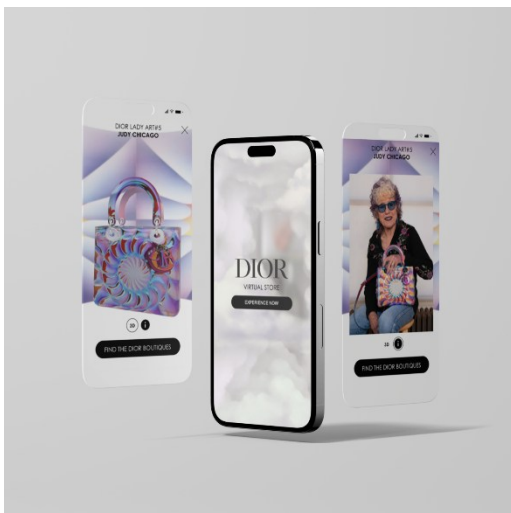


Figura 3.13: Dior Virtual Store

L'ultimo step da affrontare quando si parla di mondo digitale, è il concetto di Metaverso, un vero e proprio ecosistema a sé stante e indipendente. Il concetto di metaverso si riferisce a uno spazio virtuale preesistente, condiviso e interconnesso, in cui gli utenti possono interagire attraverso avatar, acquistare beni digitali e partecipare a eventi immersivi. Secondo Kotler, *“consente agli utenti di provare sensazioni del mondo reale in un ambiente digitale. Rappresenta un'ulteriore modalità di creazione di un'esperienza immersiva. In termini semplici, un metaverso è un mondo virtuale che somiglia molto al mondo fisico.”*

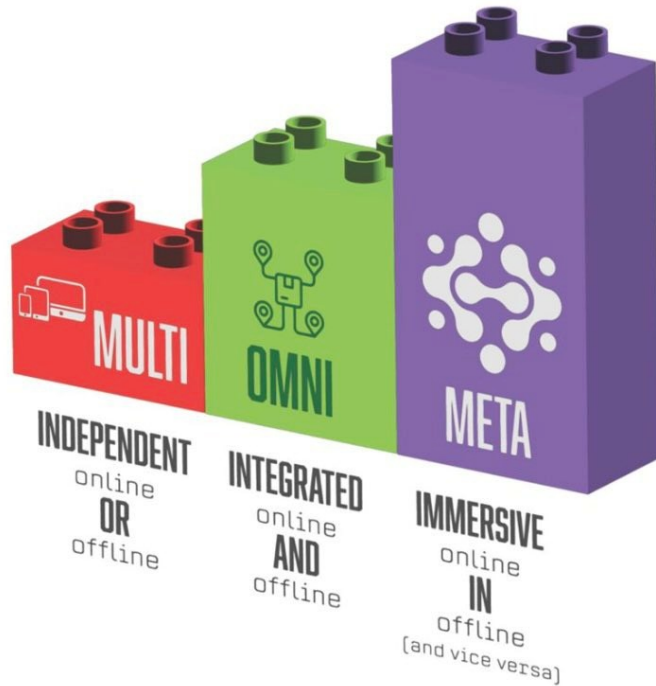
Il concetto di metaverso nasce dalla sua applicazione nel settore del game e videogaming, tuttavia il fashion risulta essere tra i settori di maggiore applicazione e sviluppo del metaverso.

- Collezioni digitali → Gucci ha lanciato articoli virtuali venduti su Roblox e nel Gucci Vault, aprendo la strada al concetto di *phygital luxury* (Gucci, 2021).
- NFT e moda digitale → Dolce & Gabbana ha venduto capi digitali come NFT, generando oltre 6 milioni di dollari (CoinDesk, 2021).
- Metaverse Fashion Week → Decentraland ha ospitato la prima fashion week interamente virtuale, con brand come Etro, Tommy Hilfiger e Dolce & Gabbana (Decentraland, 2022).
- Community e gamification → Balenciaga ha collaborato con Fortnite, permettendo ai giocatori di vestire i propri avatar con outfit digitali del brand.

Il metaverso apre nuove prospettive, trasformando la moda in un'esperienza non più solo materiale, ma anche culturale e sociale, dove il valore simbolico dei beni digitali acquista rilevanza pari a quello fisico (Dwivedi et al., 2022).¹¹⁶

Quale risulta essere, quindi, la conseguenza alla creazione di questi mondi ed esperienze digitali? Kotler dona la seguente piena spiegazione: *“Sia la realtà estesa sia il metaverso abbattano i confini tra il mondo fisico e quello digitale, dando vita ad un'esperienza profondamente immersiva. L'abbiamo definita metamarketing, ed è la pietra angolare del Marketing 6.0. Il prefisso 'meta' deriva dal greco, e significa 'oltre' o 'al di là'. Pertanto il metamarketing è definito come un approccio di marketing che supera i confini tra il mondo fisico e quello digitale, e offre un'esperienza immersiva in cui i consumatori non percepiscono differenze tra i due mondi.”*

¹¹⁶ Y. K. Dwivedi, et al., *Metaverse marketing: How the metaverse will shape the future of consumer research and practice*, Psychology & Marketing, pp. 1481–1511, 2022.



Source: (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2023)

Figura 3.14: Oltre i confini dell’omnicanalità, il Metamarketing.

Riassumendo tutti i concetti teorici finora espressi, è possibile ricavare una lista di vantaggi e svantaggi scaturiti dall’ingresso nel mondo immersivo di realtà aumentata, realtà virtuale e in generale di Metaverso. Tra i benefici principali troviamo, certamente, un elevato coinvolgimento emozionale, un’espansione oltre i confini fisici del mercato, un’integrazione e nascita di nuovi modelli di business, e un nuovo modo di competere per differenziazione in termine di immagine, innovazione e percezione. Benché i vantaggi sopraelencati siano di notevole importanza e rilevanza, le sfide e i limiti per il mondo virtuale non esitano a verificarsi: infatti, l’accessibilità tecnologica necessaria al completo sviluppo di queste realtà non è ancora pienamente diffusa su vasta scala, a causa principalmente di una pervasa incertezza normativa e di privacy e sicurezza, tempi ancora particolarmente delicati. Infine, addizionalmente, è presente talvolta il rischio di interazioni poco fluide od efficaci che riducono l’efficienza dell’esperienza utente, senza tralasciare l’impatto poco sostenibile di queste tecnologie, dal momento che la produzione di NFT e ambienti digitali richiede un dispendio energetico elevato.

Secondo McKinsey (2022), entro il 2030 il metaverso potrebbe generare oltre 5.000 miliardi di dollari di valore economico, con la moda come settore trainante.¹¹⁷ Il futuro del fashion retail sarà quindi sempre più phygital, con esperienze che integrano perfettamente mondo fisico e

¹¹⁷ McKinsey & Company (2022) *Value Creation in the Metaverse*. Available at: <https://www.mckinsey.com>.

virtuale. Concludendo, quindi, le tecnologie immersive rappresentano un punto di svolta nella trasformazione omnicanale del settore moda. Se l'AR consente di migliorare la fase di acquisto tradizionale, la VR amplia i confini dell'esperienza retail, e il metaverso inaugura un nuovo spazio sociale ed economico in cui la moda assume una dimensione culturale. La loro adozione non è priva di sfide – dalla sostenibilità alla privacy – ma appare inevitabile per i brand che intendono rimanere competitivi e rilevanti per le nuove generazioni di consumatori digitali.

3.5 Mobile commerce e applicazioni

Come già ampiamente affermato, *“i consumatori sono sempre più omnichannel, non fanno più distinzione tra online e offline e pretendono un’informazione uniforme, un’esperienza d’acquisto e un’interazione con i brand coerente e continua rispetto a diversi canali utilizzati.”*¹¹⁸

Il mobile commerce (m-commerce) rappresenta una delle evoluzioni più significative del commercio elettronico e costituisce oggi un pilastro delle strategie omnicanale. Con la diffusione capillare degli smartphone e delle applicazioni mobili, i consumatori hanno acquisito la possibilità di acquistare in qualsiasi momento e luogo, rendendo il canale mobile un elemento imprescindibile della customer journey contemporanea (Shankar et al., 2016).¹¹⁹ I dispositivi o device, in generale, possono essere così definiti: *“sono gli apparecchi che utilizziamo per accedere a Internet al fine di svolgere le attività online, per esempio tablet, smartphone, smartwatch, console, computer portatili, e fissi, e anche le televisioni con collegamento alla rete. [...] A livello globale, l’85% degli utenti di social media utilizza un dispositivo mobile.”*¹²⁰

Nel settore moda, dove l’esperienza estetica, visiva e interattiva del prodotto è cruciale, il mobile ha assunto un ruolo particolarmente strategico: infatti, dalla navigazione di cataloghi digitali alla personalizzazione dei contenuti, fino ai sistemi di pagamento rapidi e sicuri, le applicazioni mobile e i siti ottimizzati hanno ridefinito il concetto stesso di shopping.

Il mobile commerce, in definitiva, è definibile come l’insieme delle transazioni commerciali effettuate e concluse attraverso dispositivi mobili connessi alla rete, in particolar modo tramite smartphone e tablet. L’m-commerce si distingue in maniera concettuale dall’e-commerce, in quanto presenta determinate caratteristiche intrinseche: l’ubiquità, dona la possibilità di effettuare acquisti in qualsiasi luogo e momento; segue poi l’immediatezza, grazie alla rete internet onnipresente, l’accesso a siti, prodotti, cataloghi, e promozioni risulta rapido e appunto immediato; ogni dispositivo è privato, di conseguenza la personalizzazione risulta di importate rilevanza, sfruttando dati comportamentali, geolocalizzazione e preferenze; in ogni singolo dispositivo mobile sono presenti molteplici e innumerevoli applicazioni che offrono servizi social i quali conferiscono maggiore fluidità di fruizione rispetto ai siti web; infine, strettamente

¹¹⁸ A. Boscaro, R. Porta, *Marketing digitale per l’e-commerce: Tecniche e strategie per vendere online*, FrancoAngeli, Milano, 2016.

¹¹⁹ V. Shankar, A. Venkatesh, C. Hofacker, & P. Naik, *Mobile marketing in the retailing environment: current insights and future research avenues*, *Journal of Interactive Marketing*, pp. 1–17, 2016.

¹²⁰ T. L. Tuten, M. R. Solomon, *Social Media Marketing*, Terza edizione, Pearson, Milano, 2020.

interconnesso alla presenza di applicazioni, troviamo le funzionalità aggiuntive delle app tipiche dei dispositivi mobili, ovvero notifiche push, scanner di QR code, e sistemi di pagamento integrato nel dispositivo e in app.

Il fashion è stato uno dei settori pionieri nell'adozione del mobile commerce, complice la necessità di rispondere alle esigenze di consumatori giovani, digital native e fortemente orientati all'esperienza visiva. Secondo il report *The State of Fashion* (McKinsey & Company, 2022), oltre il 70% del traffico e-commerce moda proviene da dispositivi mobili, con tassi di conversione in costante aumento.¹²¹

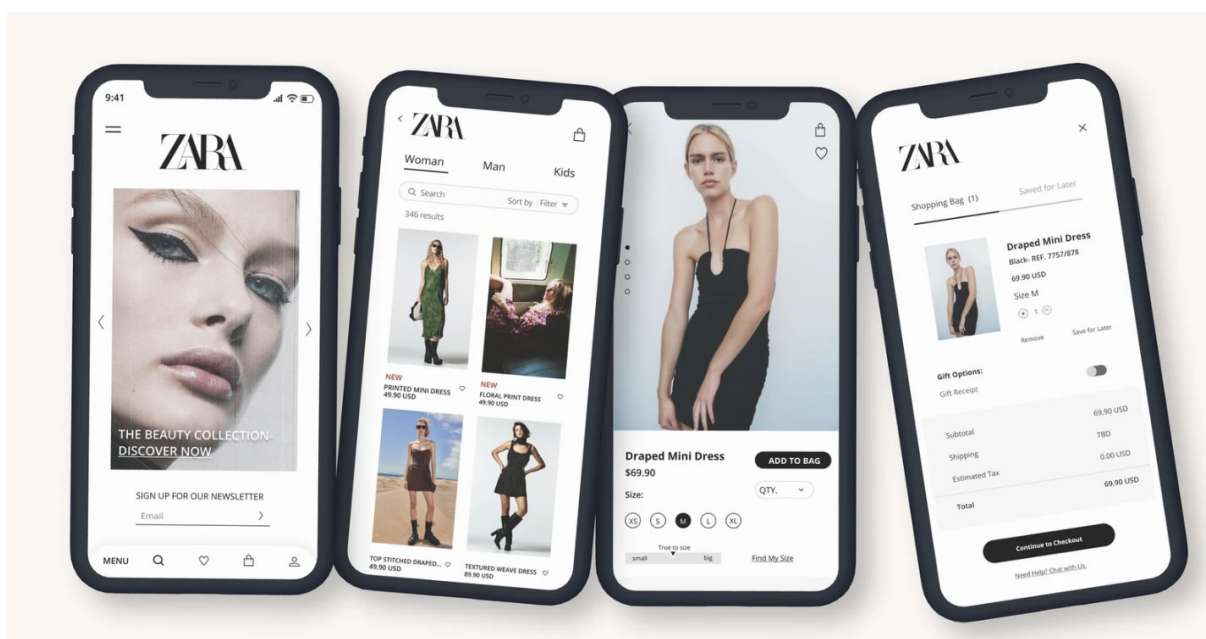


Figura 3.15: App Mobile Zara

¹²¹ **Alcuni esempi.** *Zara App* permette di acquistare, monitorare la disponibilità dei capi nei negozi fisici e ricevere notifiche su nuove collezioni; *Gucci App* offre esperienze immersive di AR e servizi di personalizzazione; *Nike App* integra shopping, community e programmi di membership in un'unica piattaforma; *ASOS Mobile* con oltre 10 milioni di download, offre funzionalità di visual search che consentono agli utenti di cercare capi a partire da immagini.

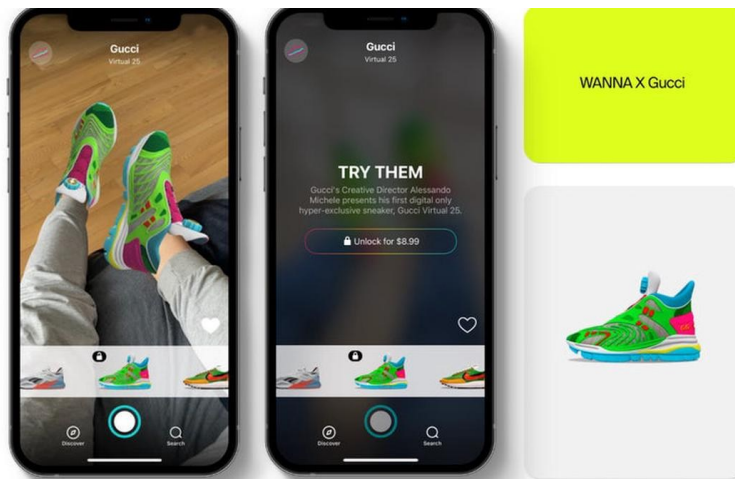


Figura 3.16: App Mobile Gucci

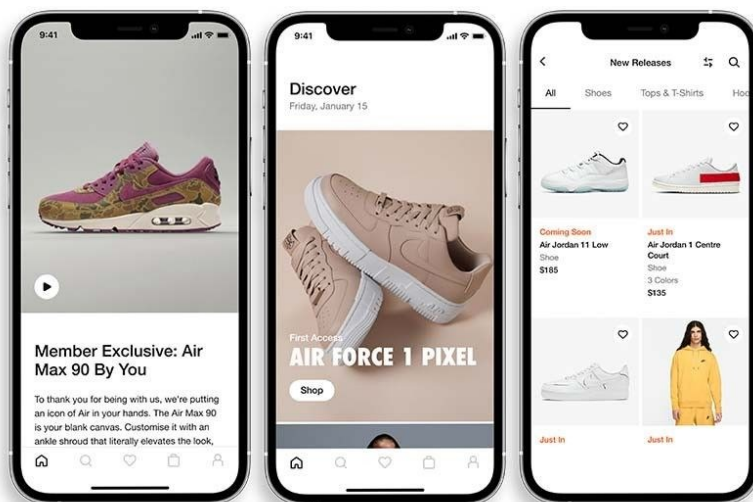


Figura 3.17: App Mobile Nike

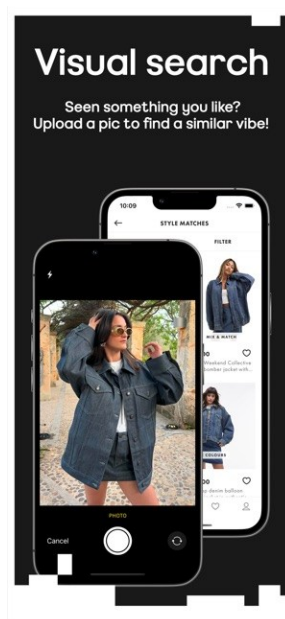


Figura 3.18: App Mobile ASOS

Per quanto concerne le applicazioni mobili nel settore della moda, quest'ultime sono progettate per creare esperienze personalizzate, coerenti e fluide, integrando tutti i diversi canali e touchpoints disponibili lungo l'intera customer journey. Proprio per questa ragione, La progettazione delle app si concentra sempre più sull'usabilità e sull'interfaccia grafica, due fattori determinanti per aumentare la conversione e la fidelizzazione (Huang & Benyoucef, 2013). Le funzionalità di maggiore diffusione ed implementazione nel settore del fashion retail, sono rappresentate da cataloghi digitali interattivi, wishlist e prodotti preferiti, virtual try-on, integrazione omnicanale, community e gamification.

Un ulteriore aspetto di fondamentale importanza all'interno della sfera del m-commerce è rappresentato dai sistemi di pagamento mobile, che hanno reso il processo di acquisto più rapido e sicuro. Strumenti come wallet digitali, sistemi di pagamenti integrati in app, tecnologie biometriche e one click payment, hanno ridotto notevolmente i rischi di violazione della privacy e di dati sensibili, diminuendo parallelamente i tempi di checkout e minimizzando l'abbandono del carrello, e superando di conseguenza una delle principali barriere iniziali all'adozione del mobile commerce: la percezione di insicurezza nelle transazioni online.

Pertanto, dalle considerazioni effettuate, è correttamente deducibile che il mobile non è soltanto un canale di vendita, ma anche uno strumento di marketing estremamente efficace. Attraverso le applicazioni e le piattaforme mobili, infatti, i brand possono implementare strategie avanzate di comunicazione mirata basata sul comportamento d'acquisto o sulla geolocalizzazione (push notifications), di inserzioni personalizzate basate sui dati comportamentali (In-app adv), di programmi fedeltà attraverso l'erogazione di fidelity card, punti e premi accessibili direttamente dallo smartphone (loyalty programs digitali), ed infine di invio di offerte nel momento in cui il cliente potenziale si trova nelle vicinanze del punto vendita fisico (geo-fencing). In questo senso, il mobile marketing consente una iper-personalizzazione dei messaggi, aumentando significativamente l'engagement e la conversion rate. Le criticità, dall'altro lato, non sono di notevole pesantezza, ma tuttavia presenti: infatti, se le app risultano particolarmente lente o poco intuitive possono aumentare i tassi di abbandono, come anche il sovraccarico di notifiche può generare fastidio, conseguente abbandono e riduzione della fiducia; successivamente, di contro, troviamo talvolta la presenza di consumatori privi di dimestichezza con le tecnologie mobili, riscontrando quindi problemi di accessibilità; infine, un'ultima criticità è rappresentata, come spesso accade, da problemi di sicurezza (attacchi informatici e frodo digitali).

Il futuro del mobile commerce appare quindi sempre più legato all'idea di ecosistemi digitali integrati, in cui le app dei brand moda diventeranno veri e propri hub di relazione, intrattenimento e acquisto. Il mobile commerce ha trasformato radicalmente il settore moda, diventando un canale imprescindibile della strategia omnicanale. Non si tratta più di un'alternativa all'e-commerce tradizionale, ma di un driver fondamentale della customer experience. Le app e i siti ottimizzati non solo semplificano l'acquisto, ma creano esperienze personalizzate che rafforzano il legame con i consumatori. La sfida per i brand sarà continuare a innovare, integrando le tecnologie emergenti e mantenendo un equilibrio tra personalizzazione, sicurezza e user experience.

3.6 Il ruolo dei social media e del social commerce

I social media non sono più semplici canali di comunicazione, bensì ambienti commerciali integrati nel fashion retail. Le piattaforme come Instagram, TikTok e Pinterest trasformano la scoperta dei prodotti in esperienze d'acquisto dirette, ridefinendo la relazione tra brand e consumatore. Questo fenomeno, noto come social commerce, sta crescendo esponenzialmente e sta rapidamente diventando un pilastro della strategia omnicanale nel settore moda.

“Il termine media ha molti significati, ma noi lo utilizzeremo semplicemente per indicare i mezzi di comunicazione. [...] La complessità dei social media si deve in parte alla grande quantità di canali e veicoli, in continuo aumento. È più facile mettere a confronto tutte queste possibilità raggruppando tra loro i canali affini. In questo modo possiamo strutturare l'universo dei social media in uno spazio compatto costituito dalle quattro aree dei social media: social community, social publishing, social entertainment, e social commerce.” Ovviamente, l'area che analizzeremo all'interno del seguente paragrafo è l'area 4, ovvero quella del social commerce. Come già ampiamente condiviso e analizzato, le macro-aree principali di azione del social commerce risultano essere CRM e Servizio, Vendita e Rivendita, e Risorse Umane; congiuntamente, i principali veicoli delle aree sopracitate, sono rappresentati da piattaforme come Facebook, LivingSocial, Groupon, Snipi, VideoGenie, TripAdvisor, Payvment.



Figura 3.19: Le aree dei social media. (Tuten e Solomon, 2020)

*“Social commerce has quickly emerged as a new area of inquiry for both practitioners and researchers, suggesting the potential impacts of social media and social networking technologies and services in shaping commercial channels on and off the Internet.”*¹²²

In altre parole, il social commerce consente l'utilizzo dei social media come basi operative per attività di shopping online, acquisto e vendita di prodotti e servizi. Come spiegano Tuten e Solomon, il social commerce *“comprende il social shopping, social marketplace, e canali ibridi che consentono una partecipazione condivisa nella decisione di acquisto. In sostanza il social commerce consente alle persone, acquirenti e venditori, di partecipare attivamente nella commercializzazione e nella vendita di prodotti e servizi in mercati e comunità online.”*¹²³

In definitiva, dunque, il concetto di social commerce fa riferimento all'integrazione delle funzionalità tipiche degli e-commerce tradizionali all'interno dei social media, consentendo agli utenti di passare dalla scoperta di un prodotto alla sua acquisizione in maniera rapida e integrata, senza abbandonare la piattaforma. La diffusione del social commerce corrisponde ad una duplice evoluzione: da un lato, la crescente fiducia dei consumatori verso l'acquisto digitale; dall'altro, la trasformazione dei social media in ecosistemi integrati che uniscono contenuti, community e vendita. La centralità della componente esperienziale e visuale dei social si sposa perfettamente con l'identità della moda, che trova nel racconto per immagini e nell'estetica il suo linguaggio principale sviluppo. Un esempio emblematico è sicuramente rappresentato dalla piattaforma di social network Instagram, nato inizialmente come piattaforma di condivisione fotografica e ad oggi trasformato in un hub commerciale attraverso funzionalità come Instagram Shopping e Instagram Checkout: qui, i brand possono “taggare” direttamente i prodotti nei post, nelle stories o nei reel, consentendo agli utenti di finalizzare l'acquisto in pochi click. Parallelamente, la piattaforma di neo sviluppo, TikTok, ha rivoluzionato le dinamiche di marketing attraverso l'algoritmo “For You Page”, che favorisce la viralità di contenuti spontanei e autentici, guadagnandosi il titolo di piattaforma di ricerca vera e propria, al pari di Google ed altri search web in generale. Inoltre, la nuova sezione implementata “TikTok Shop”, ha registrato tassi di crescita a doppia cifra, soprattutto in mercati come gli Stati Uniti e il Sud-Est Asiatico.

Nei capitoli precedenti abbiamo portato in analisi la customer journey e le fasi attraversate dal cliente lungo tutto il funnel decisionale, partendo dal riconoscimento del problema, passando

¹²² L. Zhou, P. Zhang, H. D. Zimmermann, *Social commerce research: An integrated view*, Electronic Commerce research and application, vol. 2, issue 2, pag. 61-68, 2013.

¹²³ T. L. Tuten, M. R. Solomon, *Social Media Marketing*, Terza edizione, Pearson, Milano, 2020.

per la ricerca, la valutazione e l'acquisto, fino a giungere alla valutazione post-acquisto. Grazie agli strumenti di social commerce è possibile arricchire tutto il percorso decisionale di touchpoints dedicati e personalizzati, come ad esempio: inserzioni nei siti dei social network, raccomandazioni di amici, commercio partecipativo, commenti, valutazioni, wishlist, scansione QR code, recensioni, segnalazioni, InstaShop, TikTok shop, acquisti di gruppo, richieste di aiuto, chatbot, programmi fedeltà e molti altri.

*“Il commercio sociale è andato ben oltre una maggiore presenza all'interno dei social network (ad esempio, attraverso la raccolta di fan, like e follower) (Griffith 2011), e ora crea anche valore economico (Stephen e Toubia 2010).”*¹²⁴

L'influenza dei social media e del social commerce sul settore del fashion retail non si limita all'integrazione di funzioni di vendita, ma si estende all'intero percorso di acquisto (customer journey). Dal momento della scoperta di nuove tendenze, spesso guidate da influencer e creator, fino al post-acquisto, i social media accompagnano i consumatori in ogni fase del processo. Esempi concreti e pratici provengono da brand come ASOS, che ha lanciato la campagna #AsSeenOnMe, incoraggiando i clienti a condividere i propri outfit sui social. Tale iniziativa non solo ha rafforzato la relazione con la community, ma ha incrementato il tasso di conversione e la fiducia nel brand. Anche Burberry, dal canto suo, è stato tra i pionieri dell'integrazione tra moda e social media, lanciando già nel 2009 la campagna “Art of the Trench”, che permetteva agli utenti di condividere foto indossando il celebre capo, generando engagement e rafforzando l'immagine di brand. Un ulteriore esempio, è rappresentato da HauteLook, *“una filiale di Nordstrom, si avvale del social commerce per condividere contenuti e coinvolgere gli utenti finali nell'acquisto di capi di alta moda e di altri prodotti di lusso. [...] HauteLook coinvolge i consumatori in ogni fase del processo decisionale mentre si concentra allo stesso tempo sulla creazione di un'eccezionale esperienza di social shopping. [...] HauteLook attrae nuovi membri usando annunci a pagamento su Facebook e Twitter. Gli annunci prevedono titoli ben studiati, immagini in miniatura dei prodotti e link per gli acquisti.”*¹²⁵

In sintesi, il social commerce rappresenta una delle innovazioni più significative degli ultimi anni per il settore moda: non solo riduce la distanza tra scoperta e acquisto, ma trasforma i social media in veri e propri marketplace esperienziali, capaci di coniugare intrattenimento, interazione e transazione. La sua diffusione appare destinata, quindi, a crescere

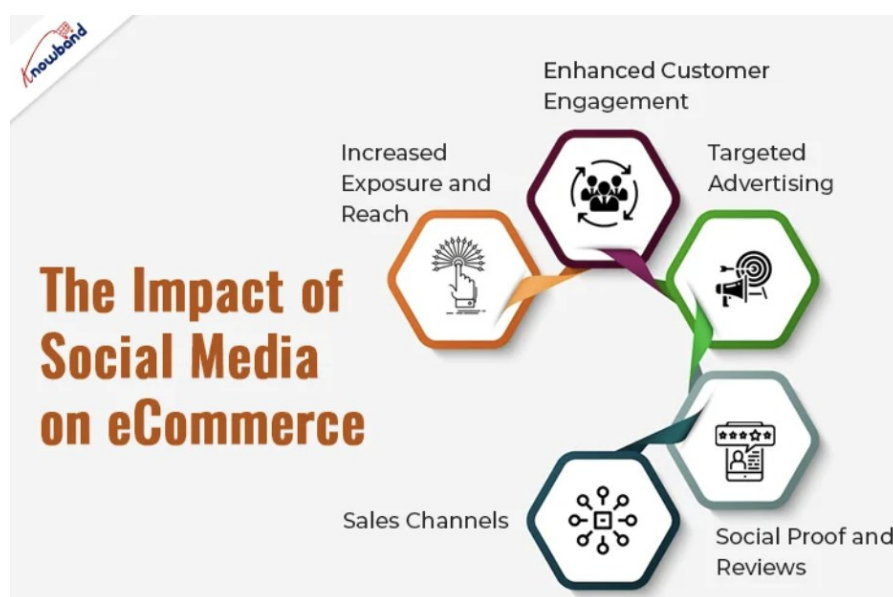
¹²⁴ L. Zhou, P. Zhang, H. D. Zimmermann, *Social commerce research: An integrated view*, Electronic Commerce research and application, vol. 2, issue 2, pag. 61-68, 2013.

¹²⁵ T. L. Tuten, M. R. Solomon, *Social Media Marketing*, Terza edizione, Pearson, Milano, 2020.

esponenzialmente, ponendo in atto nuove sfide ma anche offrendo straordinarie opportunità per i brand.

“The role of social commerce in helping people to shop where they can socialize and socialize where they also can shop will evolve. To achieve a better understanding of the behaviors of social shoppers and sellers in the global marketplace, social psychology, anthropology, communication, and linguistics will be important reference disciplines in support of the development of new knowledge.”¹²⁶

In conclusione, in un contesto omnicanale, il social commerce non è più un’opzione, ma un elemento imprescindibile per competere in un mercato in cui la centralità del consumatore e la sua esperienza restano i driver principali.



¹²⁶ L. Zhou, P. Zhang, H. D. Zimmermann, *Social commerce research: An integrated view*, Electronic Commerce research and application, vol. 2, issue 2, pag. 61-68, 2013.

CAPITOLO 4 – L’OMNISCANALITÀ NEL SETTORE ABBIGLIAMENTO

La pandemia globale scoppiata nel 2020 ha portato ad un generale cambio di rotta per quanto concerne il comportamento d’acquisto dei consumatori e il loro modo di pensare, informarsi e agire in tutti i settori retail, con maggiore evidenza ed impatto proprio nel mondo della moda e del fashion: infatti, *“la quarantena ha comportato che le persone si abituassero a passare più tempo in casa, aumentandone il tempo medio speso su Internet, con conseguente aumento degli acquisti effettuati online piuttosto che nei negozi fisici.”*¹²⁷

Il capitolo che seguirà sposterà il focus dell’elaborato dall’infrastruttura tecnologica di fatto analizzata finora, alle modalità con cui tali strumenti influenzano nel concreto il comportamento d’acquisto dei consumatori.

4.1 Comportamenti e aspettative del consumatore fashion omniscanale

Il paragrafo 2.3 dell’elaborato, ha portato alla luce come la proliferazione dei touchpoints tra canale fisico e digitale e la continua nascita di sempre più disparati canali virtuali, hanno trasformato nel profondo il modo in cui l’individuo si muove lungo il funnel della propria customer journey. Il consumatore è ormai a carattere completamente omniscanale, iniziando il suo percorso su una piattaforma e terminandolo su una completamente opposta, aspettandosi completa coerenza ed integrazione tra i canali, per tutta la durata della sua esperienza d’acquisto. Nel fashion retail, tale trasformazione risulta lampante: infatti, la moda al giorno d’oggi rappresenta una categoria di consumo pervasa da un forte coinvolgimento emotivo, simbolico ed esperienziale, dove si intrecciano ricerca di prodotto e piena soddisfazione di bisogni, valori, identità personale, appartenenza sociale e status symbol. (Kapferer & Bastien, 2012)

Introduciamo così, dunque, la nuovissima figura dell’*omnichannel consumer*, ovvero un individuo che utilizza in maniera fluida ed integrata i diversi canali posti a sua disposizione dai retailer durante tutte le fasi della customer journey. (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014)

Secondo Lemon e Verhoef (2016), la customer journey contemporanea non segue più l’obsoleto funnel lineare, ma assume la forma di un processo fortemente dinamico caratterizzato da continui salti e passaggi integrati tra canali fisici e digitali a disposizione del cliente

¹²⁷ L. Sciscenti, *Fashion Luxury: le tecnologie AR e VR nell’implementazione di strategie multicanale*, 19 Giugno 2023, via Phoenixcapital.it.

consumatore. Un esempio concreto che sia perfettamente in grado di racchiudere al suo interno questa tipologia di comportamento, potrebbe essere concretizzato come segue:

Obiettivo: acquisto di un pantalone



L'esempio sopra riportato oltre a portare alla luce il carattere omnicanale del processo di vendita-acquisto, evidenzia come il consumatore sia in possesso di un elevatissimo grado di possibilità di informazione: contenuti su piattaforme social media, sistemi di recensioni, comparatori di prezzo, passaparola tradizionale, ecc.

L'articolo pubblicato sulla piattaforma *Deda.Stealth*, evidenzia come: “*Aldilà dell’ormai superato equilibrio tra i touchpoint fisici e digitali, emerge una nuova necessità per rafforzare il Customer Engagement: garantire esperienze personalizzate, inclusive e fluide, creare un viaggio nel quale il consumatore possa riconoscersi, privilegiando e combinando i punti di forza dello store fisico e digitale per massimizzare gli acquisti e la soddisfazione del cliente. Dalla logistica, alla supply chain, dalla gestione degli inventari, fino alle spedizioni, per le aziende moda è essenziale dotarsi di soluzioni innovative capaci di creare interconnessione tra dati, processi e sistemi di gestione aziendale, e ripensare lo store in ottica omnicanale.*”¹²⁸ Tale

¹²⁸ <https://www.dedastealth.com/it/news/retail-e-omnichannel-nella-moda-tecnologia>

affermazione ci permette di affermare che l'accesso esorbitante alle informazioni ha decisamente incrementato il potere contrattuale dei clienti, rendendo tutta la macchina lavoro molto complessa e strutturata, e trasformando il potenziale acquirente in un individuo insaziabile, estremamente esigente e di gran lunga meno fedele rispetto al passato.

La sopradescritta crescente integrazione tra canali, ha favorito la diffusione di comportamenti conseguentemente specifici, appartenenti al consumatore omnicanale: primo fra tutti assume particolare rilevanza il fenomeno del **Webrooming**, abbreviato con l'acronimo di **ROPO**, letteralmente definito come **Research Online, Purchase Offline**, rappresenta il concetto comportamentale dell'esempio concreto di acquisto omnicanale riportato nello schema presentato ad inizio paragrafo. Dati alla mano, il 65% dei consumatori italiani considera il canale digitale come la principale fonte di ricerca di informazioni su prodotti e servizi, oltre che come mezzo per paragonare e confrontare prezzi e caratteristiche degli articoli desiderati.¹²⁹ Nel particolare raggio d'azione del settore fashion retail, il ROPO effect si è particolarmente diffuso poiché gli omnichannel customers desiderano verificare la vestibilità, toccare con mano i materiali, osservare i colori con i loro occhi, e certamente ricevere assistenza diretta offerta dal personale addetto alla vendita. Il fenomeno del *research online and purchase offline*, può configurarsi sia come un'opportunità strategica da valorizzare, sia come una criticità contrastante da gestire. Tale duplice natura dell'effetto descritto, dipende ampiamente dal modello di business adottato dall'impresa, distinguendo i retailer fra omnichannel e pure players: in entrambi i casi, l'obiettivo condiviso consiste nel progettare un percorso d'acquisto capace di accompagnare l'utente dalla fase iniziale di ricerca online fino alla conversione finale in vendita effettiva presso il proprio canale di vendita. (Inside Marketing, 2023)

In questo contesto, emerge una significativa differenza tra le imprese che operano esclusivamente attraverso canali digitali, definite *pure player*, e quelle che, in linea con l'evoluzione dei comportamenti di consumo, integrano in modo sinergico canali online e offline: infatti, tale distinzione evidenzia la diversa rilevanza che l'effetto ROPO assume per le strategie aziendali. Nel caso delle imprese che adottano un modello *omnichannel*, caratterizzato dalla presenza congiunta di punti vendita fisici e canali digitali, l'effetto ROPO può generare numerosi vantaggi dal punto di vista manageriale. Secondo dati presi dalla piattaforma di backend Shopify (2022)¹³⁰, circa il 60% degli acquirenti online ritiene che la spedizione gratuita

¹²⁹ Multicanalità: nel 2022 i consumatori raggiungono i 46,3 milioni (89%). Via <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/multicanalita-2022-cresce-maturitadigitale-italiani>

¹³⁰ Commerce Trends 2023: Industry Report - Shopify Plus. (n.d.). Shopify Plus. Via <https://www.shopify.com/plus/commerce-trends>

rappresenti un elemento in grado di migliorare significativamente l'esperienza di acquisto. In tale prospettiva, la possibilità di effettuare la ricerca dei prodotti online e di ritirarli o acquistarli immediatamente presso il punto vendita consente di eliminare non solo i costi di spedizione, ma anche quelli associati ai tempi di attesa per la consegna. Inoltre, il fenomeno ROPO offre alle imprese l'opportunità di incrementare il valore generato dalla visita in negozio attraverso strategie di *up-selling* e *cross-selling*. Quando il consumatore si reca nel punto vendita durante la fase conclusiva del *customer journey*, l'azienda può infatti proporre prodotti complementari o di fascia superiore rispetto a quelli inizialmente considerati, aumentando così il valore complessivo della transazione (Shopify, 2021).¹³¹

Alla luce di tali considerazioni, le imprese che operano contemporaneamente nei contesti fisico e digitale possono beneficiare in misura significativa della crescente propensione dei consumatori ad adottare comportamenti riconducibili all'effetto ROPO. Diversamente, per i pure player, i quali operano esclusivamente online, nonché per le imprese omnichannel la cui presenza fisica risulta limitata o assente in determinate aree geografiche, i vantaggi derivanti da tale fenomeno risultano difficilmente sfruttabili. In questi casi, infatti, la fase finale del processo di acquisto può tradursi in una perdita di conversioni a favore di concorrenti dotati di una rete di vendita fisica maggiormente accessibile al consumatore.



¹³¹ Showrooming and Webrooming: How They Can Help Your Business Grow. (2021). Shopify.
<https://www.shopify.com/retail/showrooming-webrooming>

Accanto al fenomeno del ROPO effect, tra i comportamenti del consumatore omnicanale, si è sviluppato un secondo processo osservabile, ovvero quello rappresentato dall'inverso **Showrooming** anche definito attraverso l'acronimo di **TOPO**, letteralmente **Try offline, Purchase online**.

*“Si tratta di un fenomeno che, con elevata probabilità, è destinato ulteriormente a crescere a causa anche della diffusione degli smartphone. Sono oramai tantissime le persone che hanno sempre con sé uno strumento connesso a Internet e in grado (grazie anche alle molte applicazioni disponibili e a schermi grandi e ben visibili) di collegarsi ad altri servizi e supportare l'utente nel suo processo di acquisto in mobilità e fin dentro il negozio. Il consumatore ha quindi la possibilità di accedere a una quantità di informazioni sul prodotto, sul negozio, sui prezzi, su soluzioni alternative prima inimmaginabile e non solo da casa tramite il computer ma anche in movimento e persino dentro il negozio, proprio utilizzando gli smartphone. Tra le molteplici possibilità che si aprono al consumatore anche quella di poter verificare se il prodotto scelto sia disponibile anche online e, in tal caso, il prezzo di vendita praticato online o la presenza di eventuali offerte che potrebbero indurlo a rimandare l'acquisto a un momento successivo”.*¹³²



Figura 4.1: Webrooming VS Showrooming

Riassumendo, entrambi i fenomeni analizzati, sono esemplificativi della varietà che risiede nei comportamenti d'acquisto dei consumatori contemporanei omnicanale: infatti, come affermato da Giovanni Cappellotto *“In un commercio sempre più unificato, l'80% delle **intenzioni d'acquisto comincia con una ricerca online** per poi focalizzarsi su dove acquistare l'articolo.*

¹³² Definizione, via <https://giovaniimprenditori.confcommercio.it/il-fenomeno-dello-showrooming-o-topo/>

Se ho un'occasione d'acquisto in prossimità, posso anche decidere di comprare in un negozio fisico grazie al mobile: in quel momento la voglia di avere un prodotto potrebbe far premio sul prezzo diverso che posso avere.”¹³³

L'analisi riguardante i comportamenti e le aspettative del consumatore fashion omnicanale, prosegue portando all'attenzione uno degli aspetti maggiormente significativi e rilevanti del cliente target, ovvero la ricerca assidua di personalizzazione. Come precedentemente citato, l'abbondanza di informazioni e la continua diffusione di tecnologie digitali, hanno reso i clienti meno propensi ad accettare offerte standardizzate: secondo Kotler e Setiawan (2021)¹³⁴, il passaggio graduale verso un Marketing 5.0 ha portato la personalizzazione a trasformarsi, da mero vantaggio competitivo, a requisito essenziale del successo nel mercato. Nella peculiarità del settore moda, si evidenziano esempi concreti quali Nike, Zalando e Farfetch, ovvero brand che hanno implementato algoritmi di Intelligenza Artificiale e sistemi avanzati di CRM per essere in grado di costruire esperienze altamente personalizzate, attraverso raccomandazioni di prodotto personalizzate, comunicazioni basate su preferenze individuali, offerte dedicate, suggerimenti di outfit ed esperienze d'acquisto su misura.

Le sempre più crescenti aspettative del cliente omnicanale si traducono essenzialmente in comportamenti di irrequietezza dello stesso, il quale risulta essere ormai ampiamente consapevole del grande potere contrattuale a suo favore. La richiesta di immediatezza e convenienza da parte del consumatore omnicanale, ha gradualmente trasformato gli standard generali del mercato: di fatto, si vuole ottenere tutto ciò che è richiesto nel minor tempo possibile, nel massimo confort personale, senza margine di errore o sbavatura. Risulta, quindi lampante il principale “responsabile” di questo cambio di rotta: Amazon. Il colosso della distribuzione digitale e promotore del commercio online, ha ridisegnato i confini degli acquisti, creando e rispettando aspettative in termini di consegne rapide, disponibilità immediata di prodotti, semplicità nel processo di acquisto, e processi di reso e post-vendita estremamente fluidi ed efficaci. Il settore del fashion retail, si è visto “costretto” all'adattamento alla situazione creatasi, provvedendo di fatto alla nascita e allo sviluppo di sistemi che facessero fronte al problema, introducendo i servizi di click and collect, same-day delivery, ship-from-store, reserve online & try in store, resi omnicanale. Nel concreto, dunque, la capacità di un

¹³³ Inside Marketing, via <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/showrooming/>

¹³⁴ Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021) *Marketing 5.0*. Hoboken: Wiley.

retailer di ridurre attriti e tempi di attesa, risulta ad oggi, un elemento centrale e costitutivo della customer experience omnicanale.

Citando proprio la customer experience appartenente al cliente omnichannel, risulta corretto affermare che la stessa ricopra una posizione dominante all'interno del grande schema dei comportamenti tipici dell'omnichannel customer. Benché, di fatto, la costante digitalizzazione sia all'ordine del giorno, il punto vendita fisico ricopre ancora un ruolo fondamentale all'interno del sistema: infatti, numerose ricerche dimostrano che i consumatori fashion attribuiscono grande valore agli aspetti esperienziali fisici dell'acquisto. (Pantano e Gandini, 2018)¹³⁵

Il negozio fisico non viene più percepito esclusivamente come mero luogo di transazione, piuttosto si sta sempre più evolvendo verso uno spazio relazionale ed immersivo, assumendo nuove funzioni di showroom, centro logistico, luogo di consulenza, punto di ritiro ed ambiente esperienziale customer-centrico, dove il cliente è al centro di tutto, protetto, accolto e “coccolato” al massimo del potenziale.



Figura 4.2: Amazon Style¹³⁶: Il punto vendita nascerà a Los Angeles, sarà altamente tecnologico e sarà molto diverso da quelli tradizionali.

¹³⁵ Pantano, E. & Gandini, A. (2018) 'Exploring the Forms of Sociality Mediated by Innovative Technologies in Retail Settings', *Computers in Human Behavior*, 77, pp. 367-373.

¹³⁶ "Amazon Style: il primo negozio fisico di abbigliamento di Jeff Bezos" Via <https://forbes.it/2022/01/21/amazon-style-primo-negozio-fisico-abbigliamento-jeff-bezos>

All'interno della sfera delle aspettative del consumatore omnicanale contemporaneo rientrano, sicuramente, le attenzioni nei confronti della sostenibilità ambientale e del consumo consapevole: argomenti centrali di discussione quando si parla di fashion retail, soprattutto nell'ambito fast fashion, fonte di continui dissidi e accesi dibattiti. Le nuove generazioni (Generazione Z e Generazione Alfa), mostrano grandi aspettative in termini di sostenibilità ambientale, condizioni di lavoro nella filiera, trasparenza aziendale ed economia circolare. Secondo il report *The State of Fashion* (McKinsey & Business of Fashion, 2024)¹³⁷, oltre il 60% dei consumatori della Generazione Z considera la sostenibilità un elemento importante nelle decisioni di acquisto: di conseguenza, i brand sono chiamati a comunicare in maniera chiara tutte le informazioni riguardanti origine dei materiali, emissioni ambientali, pratiche produttive ed iniziative ESG. Un brand che incarna pienamente questo tipo di vision, è rappresentato senza ombra di dubbio da *Patagonia*: infatti, all'interno del proprio e-commerce, troviamo la sezione "I nostri programmi di sostenibilità ambientale".

*"Secondo i dati del World Resources Institute, l'industria dell'abbigliamento genera circa il 2% delle emissioni di gas serra a livello mondiale ogni anno. La pulizia e lo smaltimento di capi (che troppo spesso finiscono in discarica) contribuiscono a intensificare questo impatto, che continua a peggiorare con l'aumento degli acquisti, aggravando ulteriormente la crisi climatica. [...] Nel corso degli anni abbiamo contribuito alla fondazione e fatto parte di diverse associazioni per trasformare il settore, tra cui la Fair Labor Association™, Cascale (ex Sustainable Apparel Coalition) e B Lab. Così facendo abbiamo unito le forze per migliorare le condizioni e i luoghi di lavoro di persone in tutto il mondo, individuando le questioni più urgenti da affrontare e assicurandoci che venga mantenuto un equilibrio fra le esigenze dell'azienda e quelle della società. E abbiamo anche un compito importante da svolgere per i nostri clienti. Insegniamo loro a prendersi cura delle cose che già hanno (con il minor dispendio di energia possibile) e ricordiamo loro perché prendersi cura dei vestiti che già possiedono è una delle cose migliori che possono fare per il pianeta."*¹³⁸

¹³⁷ McKinsey & Company & Business of Fashion (2024), *The State of Fashion*, 2024.

¹³⁸ <https://eu.patagonia.com/it/it/our-responsibility-programs.html?srsId=AfmBOooR1BTH5L2Xu7HvGOwQS7-iZHnGLxPdIAJckBDSR0QcNnRZnttc>

DON'T BUY THIS JACKET



Figura 4.3: Campagna Patagonia per la sostenibilità ambientale¹³⁹

Un'ultima caratteristica di carattere distintivo del consumatore omnicanale, riguarda la crescente partecipazione alle community digitali. Tuten e Solomon definiscono il cosiddetto “Purchase Pal”: *“Fare acquisti con gli altri è più piacevole che farli da soli, persino quando coloro che ci accompagnano non sono d'accordo con le nostre scelte. I nostri compagni di acquisti ci aiutano a valutare le alternative e a prendere le decisioni, rafforzandoci nelle scelte. Quando non siamo accompagnati, a volte ci rivolgiamo ai commessi o ad altri clienti incontrati nel punto vendita. Fare shopping in compagnia può essere un'attività condivisa che rafforza le nostre relazioni con gli altri, ma non solo: riduce anche il rischio che associamo alle decisioni di acquisto. [...] Può darsi che l'e-commerce rappresenti una soluzione per coloro che detestano dare shopping da soli; in tal modo, infatti, possono valutare i prodotti online rimanendo a casa: questo è il social commerce.”*¹⁴⁰

Le piattaforme social odierne, consentono ai consumatori e ai fruitori del servizio di condividere esperienze, pubblicare recensioni, mostrare outfit, interazioni continue, e contribuire alla costruzione della brand reputation. Nel settore moda, nello specifico, questo fenomeno assume rilevanza determinante, in quanto l'abbigliamento costituisce uno strumento essenziale di espressione personale, identitaria e appartenenza sociale.

In conclusione, l'emergere del consumatore fashion omnicanale rappresenta una delle trasformazioni più significative del retail contemporaneo: infatti, egli risulta profondamente

¹³⁹ “Era il Black Friday del 2011 quando Patagonia acquista un'intera pagina sul New York Times con la foto di una giacca in pile e una grande scritta “Don't buy this jacket”, elencando in calce gli effetti negativi che la produzione di abbigliamento ha sull'ambiente, apparentemente contro i suoi interessi. Inutile dire che le vendite schizzarono e la giacca fu introvabile per giorni negli store e online.” Via

<https://www.ilvestitoverde.com/patagonia-storia-sostenibilita/>

¹⁴⁰ T. L. Tuten, M. R. Solomon, *Social Media Marketing*, Terza edizione, Pearson, Milano, 2020.

informato, connesso e sempre più esigente; il cliente moderno si muove fluidamente tra canali fisici e digitali, alla strenua ricerca di esperienze coerenti, personalizzate e prive di frizioni. La sua attenzione non si limita più al prodotto, ma coinvolge aspetti importanti quali sostenibilità, velocità del servizio, qualità dell'esperienza e relazione con il brand. Comprendere questi nuovi comportamenti e le loro relative aspettative è ormai di vitale importanza per le imprese della moda che intendano sviluppare strategie omnicanale sempre maggiormente efficienti ed efficaci.



4.2 Sfide e vantaggi dell'omnicanalità per i retailer nel settore fashion

La diffusione prorompente dell'adozione di una strategia omnichannel, come profondamente analizzato sino a questo punto dell'elaborato, ha rappresentato un cambio di rotta significativo nel mondo del retail: nel settore fashion, in particolare, la totale integrazione fluida fra canale digitale e fisico, equivale, ad oggi, ad una necessità competitiva imprescindibile per avere successo nel mercato, continuando a prosperare senza cedere spazio alla ormai spietata concorrenza.

Ricordiamo che *“L'omnicanalità è coerente, ma unica. Si tratta di consentire ai consumatori di acquistare ovunque si trovino, comunicando in un modo che sia in sintonia con il motivo per cui utilizzano un determinato canale e mostrando consapevolezza del loro stadio nel ciclo di vita del cliente.”*¹⁴¹



Il consumatore omnichannel, porta con sé elevatissime aspettative di coerenza, fluidità di processo e trasparenza per quanto concerne la personale customer experience durante la propria customer journey: infatti, si attendono di poter interagire con i brand in maniera fluida e coerente attraverso molteplici touchpoints, spostandosi senza soluzione di continuità dal negozio fisico all'e-commerce, dalle applicazioni mobili ai social media, fino ai servizi di assistenza e customer care post-vendita. (Verhoef, Kannan & Inman, 2015)¹⁴²

¹⁴¹ Fonte: <https://www.shopify.com/it/blog/omnichannel-retail>

¹⁴² Verhoef, P.C., Kannan, P.K. & Inman, J.J. (2015) 'From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing', Journal of Retailing, 91(2), pp. 174-181.

Giunti, dunque, a questo punto di svolta decisivo, è necessario improntare un'analisi di vantaggi e sfide collegati all'implementazione della strategia omnicanale: come progettare una strategia omnichannel retail di successo?

L'obiettivo di questo paragrafo è analizzare in maniera approfondita, i prioritari vantaggi e le maggiori criticità direttamente associate all'adozione dell'omnicanalità nel fashion retail, evidenziando come il successo delle strategie omnicanale dipenda dalla capacità delle imprese di integrare efficacemente ed efficientemente processi, tecnologie e persone.

Un primo vantaggio essenziale che scaturisce dal raggiungimento di una perfetta e stabile strategia omnichannel è, senza dubbio, rappresentato dal miglioramento oggettivo registrabile in termini di customer experience: uno dei principali fattori di differenziazione competitiva nel settore del fashion retail, in quanto i consumatori non valutano più solo ed esclusivamente il prodotto acquistato, ma bensì considerano l'intera esperienza nel suo complesso vissuta durante il processo di interazione con il brand.

La continuità che si ottiene eliminando tutte le barriere esistenti tra i diversi canali, permette la creazione di processi fluidi e coerenti, che permettono al cliente di scegliere liberamente come, quando e dove interagire con l'azienda e con il brand; equivale, dunque, una necessità di comprensione del “luogo” (fisico o digitale) di acquisto del cliente da parte del retailer. La continuità esperienziale che ne scaturisce, aumenta la soddisfazione del consumatore e rafforza la percezione positiva del marchio (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013).¹⁴³

*“Il risultato è la percezione che il tuo marchio sia onnipresente. La tua pubblicità, le relazioni pubbliche, la SEO e le offerte commerciali si sovrappongono per formare un'esperienza di marca e senza soluzione di continuità.”*¹⁴⁴

Se la customer experience risulta, quindi, migliorata in seguito ad un'adozione omnichannel, ne scaturisce, logicamente, un maggiore livello di fidelizzazione e soddisfazione nel tempo: infatti, dati alla mano, le aziende omnicanale raggiungono tassi di fidelizzazione cliente molto più elevati (in media 89%) rispetto a chi non integra i canali (33%). Un'esperienza coerente (proposte e prezzi unificati, disponibilità prodotti controllabile da app) genera fiducia e fedeltà, riducendo il rischio di defezione e abbandono; nel concreto, il

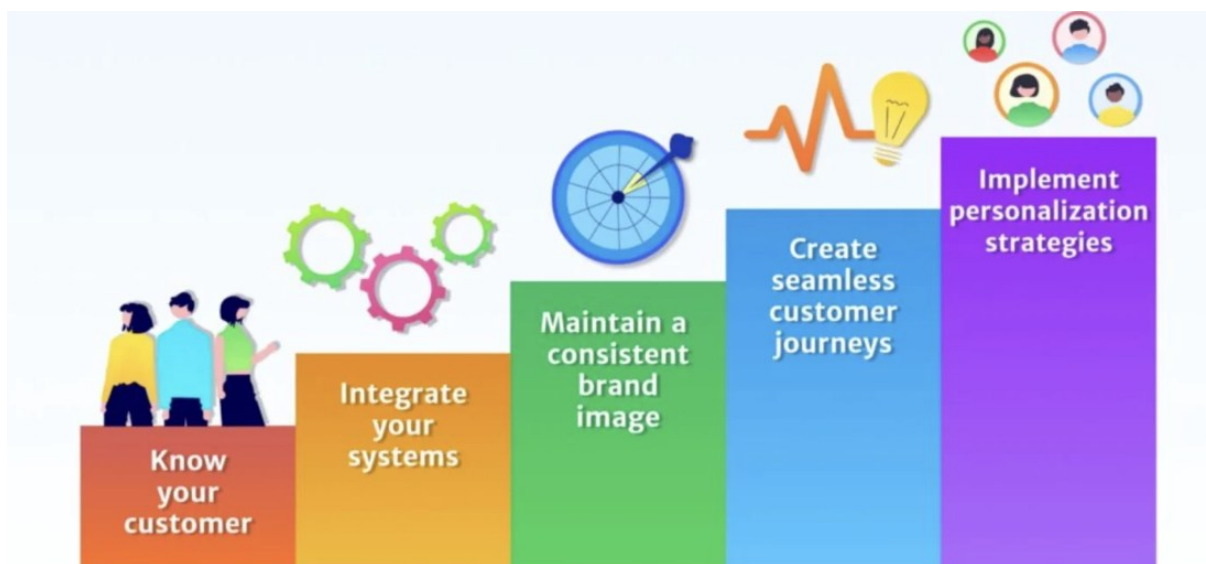
¹⁴³ Brynjolfsson, E., Hu, Y. & Rahman, M. (2013) ‘Competing in the Age of Omnichannel Retailing’, MIT Sloan Management Review, 54(4), pp. 23-29.

¹⁴⁴ Fonte: <https://www.shopify.com/it/blog/omnichannel-retail>

cliente percepisce maggior valore nel momento in cui il percorso d'acquisto risulti fluido nei vari spostamenti tra canali.

I clienti coinvolti su più touchpoints, presentano, dunque, caratteristiche di grande fedeltà, fatto che conduce direttamente ad una registrazione di maggiore CLV (Customer Lifetime Value): Perrester nota che il 46% delle aziende omnicanale ha osservato un aumento del CLV, ed inoltre i programmi di fidelizzazione omnicanale incentivano ulteriori acquisti, come presso Nike, ad esempio, dove i clienti iscritti al programma di membership spendono mediamente +60% rispetto ai non iscritti.

Un'ulteriore beneficio, largamente registrabile, dall'applicazione di una coerente strategia omnichannel, risulta essere un considerevole aumento nei volumi di vendita e nei tassi di conversione. Secondo una ricerca di Harvard Business Review, i clienti che interagiscono con il brand attraverso più canali, spendono mediamente di più rispetto ai consumatori mono-canale (Rigby, 2011).¹⁴⁵ Questo accade poiché offrendo al consumatore e al pubblico canali fra loro interconnessi, si riducono drasticamente i tassi di abbandono carrello, andando a catturare e recuperare vendite e opportunità altrimenti non registrabili o perdute. Un esempio lampante, risulta essere il sistema del click&collect, già analizzato in precedenza all'interno dell'elaborato, ormai largamente implementato ed utilizzato, favorisce le vendite migliorando i tassi di conversione. In sintesi, esperienze omnicanale convincono più facilmente l'utente a portare a termine l'acquisto, traducendosi, di fatto, in fatturato aggiuntivo.



¹⁴⁵ Rigby, D. (2011) 'The Future of Shopping', Harvard Business Review, 89(12), pp. 65-76.

Dal punto di vista logistico ed operativo, il retailer che procede con l'implementazione di una omnichannel strategy, registrerà vantaggi in termini di efficienza operativa ed ottimizzazione di inventario.

L'omnicanalità consente una gestione fluida degli ordini da uno stock unificato, riducendo di conseguenza l'eccesso o la mancanza di merce: infatti, Tecnologie come RFID (utilizzate da Uniqlo, Zara, ecc.) aumentano l'accuratezza di inventario del 25–30% e riducono gli stockout fino al 50%. Inoltre, l'utilizzo di negozi fisici come mini-fulfillment center permette di dimezzare i costi di spedizione *last mile* rispetto a centri distanti. In definitiva, una strategia omnicanale risulta essere in grado di minimizzare i costi logistici complessivi e migliorare la gestione scorte, oltre a potenziare la flessibilità del supply chain (ad es. evadere ordini online con inventario in negozio).



Grazie ai numerosissimi touchpoints, tipici di una corretta strategia omnichannel, i retailer saranno inoltre capaci di raccogliere grandi quantità di informazioni: le aziende e i brand omnicanale, monitoreranno una moltitudine di dati in termini di:

- Navigazione digitale;
- Cronologia acquisti;
- Interazioni sui social media;
- Utilizzo delle app di proprietà;
- Visite nei punti vendita;
- Richieste di assistenza.

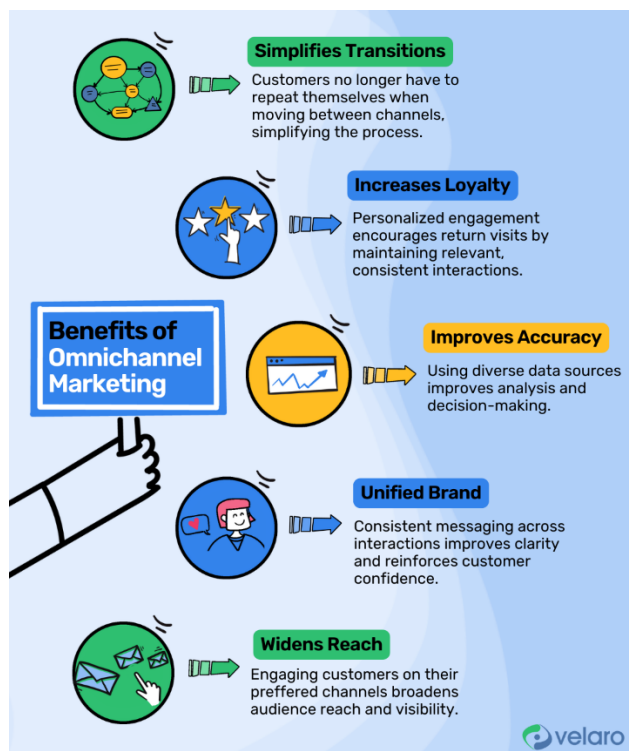
Questi dati sopraelencati, costituiscono una risorsa strategica fondamentale per comprendere al meglio i bisogni dei consumatori e migliorare le decisioni aziendali (Wedel & Kannan, 2016)¹⁴⁶: infatti, sarà possibile per il retailer prevedere la domanda, ottimizzare gli assortimenti, personalizzare le offerte, migliorare le campagne di marketing ADV, ed aumentare l'efficienza operativa.

In conclusione, i dati raccolti online e in-store (attraverso CRM/CDP¹⁴⁷, loyalty card, app, beacon) consentono campagne mirate e consigli personalizzati. Secondo Invesp, il 50% dei consumatori si aspetta profili memorizzati su tutti i canali, e il 47% richiede un'esperienza personalizzata e coerente tra i touchpoints: dunque, investire in soluzioni di analisi e AI permette di aumentare la pertinenza delle offerte, elevando tassi di cross-selling e upselling. Le statistiche confermano che strategie di personalizzazione ben attuate generano incrementi di fatturato del 20-40%, rendendo l'omnicanalità promotrice di customer intelligence moltiplicandone le opportunità di vendite aggiuntive, accrescendo AOV¹⁴⁸ e CLV.

¹⁴⁶ Wedel, M. & Kannan, P.K. (2016) '*Marketing Analytics for Data-Rich Environments*', Journal of Marketing, 80(6), pp. 97-121.

¹⁴⁷ Una CDP centralizza i dati frammentati dei clienti (CRM, e-commerce, app) per creare un profilo utente unico.

¹⁴⁸ Le strategie di AOV (Average Order Value) mirano ad aumentare il valore medio di ogni ordine effettuato sul tuo e-commerce.



Nonostante i numerosi vantaggi che abbiamo precedentemente analizzato, l'implementazione di strategie omnicanale presenta importanti difficoltà e sfide complesse. Prima fra tutte, evidenziamo una complessità tecnologica a livello generale di gestione: infatti, la completa integrazione efficace dei canali richiede, in primis, l'utilizzo di sistemi informativi avanzati capaci di connettere e-commerce, POS in negozio, CRM/CDP, OMS¹⁴⁹ e ERP¹⁵⁰, applicazioni mobile, e software di business intelligence. Nello specifico, molte aziende fashion, soprattutto quelle di dimensioni medio-piccole, dispongono ancora di infrastrutture informatiche obsolete le quali rendono complessa la realizzazione di una reale integrazione omnicanale (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).¹⁵¹ Come nota *CoherentMarketInsights*, sono necessarie robuste infrastrutture tecnologiche per collegare database e applicazioni diverse, garantendo coerenza dei dati e una “single view” al cliente, rendendo l'integrazione dei sistemi IT la maggiore sfida per i retailer che intendano adottare una strategia omnichannel.

¹⁴⁹ “L'acronimo OMS sta per Order Management System (Sistema di Gestione degli Ordini). Si tratta di una piattaforma software che centralizza, monitora e automatizza l'intero ciclo di vita di un ordine: dalla ricezione dell'acquisto fino alla consegna al cliente e alla gestione dei resi.”

¹⁵⁰ “L'acronimo ERP sta per Enterprise Resource Planning (Pianificazione delle Risorse d'Impresa): si tratta di un software gestionale che integra e centralizza tutti i processi di business rilevanti di un'azienda (contabilità, vendite, magazzino, produzione e risorse umane) in un unico sistema.”

¹⁵¹ Piotrowicz, W. & Cuthbertson, R. (2014) ‘Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail’, *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), pp. 5-16.

La grande quantità di dati che affluiscono all'interno di un sistema omnicanale, porta alla luce un'ulteriore sfida, ovvero gestione della privacy e trattamento dati: infatti, consolidare dati da vari touchpoints, impone rigidi controlli su raccolta e privacy (GDPR e cookie). Le aziende omnichannel devono tassativamente implementare soluzioni di Customer Data Platform rispettose della normativa, con consenso esplicito e misure di sicurezza adeguate. Il trattamento di dati personali cross-canale (scheda cliente, geolocalizzazione in app, cronologia acquisti) va gestito con cura per non infrangere la privacy policy, pena sanzioni e perdita di fiducia.¹⁵²

Successivamente, procedendo con l'analisi delle sfide a livello operativo e logistico, si colloca la complessa struttura di gestione logistica omnichannel e di inventario, dalla quale scaturiscono numerosissimi benefici, e al tempo stesso, molteplici punti di svantaggi da limitare quanto più possibile al massimo delle proprie capacità. Chiaramente, colmare magazzini fisici e online richiede processi avanzati e strutturati: infatti, risulta necessario gestire continui flussi di resi e spostamenti di merce tra i vari canali (click&collect, ship-from-store), se il sistema non aggiorna in tempo reale la disponibilità di un articolo, il cliente online si trova il prodotto esaurito solo al checkout (uno studio evidenzia che il 44% degli utenti abbandona il carrello in caso di articoli non disponibili al momento del pagamento, e il 75% di questi si rivolge a un concorrente). Per riuscire a fronteggiare questa sfida, Christopher afferma che *“le imprese devono sviluppare supply chain altamente integrate e reattive”*.¹⁵³ Purtroppo, nello specifico settore di riferimento (fashion retail), ciò risulta particolarmente dispendioso in termini di tempo e denaro e soprattutto altamente complesso, a causa di fattori quali stagionalità delle collezioni, elevato numero di SKU¹⁵⁴, variabilità della domanda, e frequenti cambiamenti ed evoluzioni dei trend del momento.

Strettamente collegata alla sfida logistica di magazzino ed inventario, vorrei portare all'attenzione, inoltre, la complessità di gestione dei resi: aspetto decisamente problematico e rilevante all'interno del fashion commerce. L'impossibilità di provare fisicamente gli articoli porta molti consumatori ad acquistare più taglie o varianti dello stesso prodotto, restituendo successivamente gli articoli non desiderati. Secondo diversi studi, il tasso di reso nell'abbigliamento online può superare il 30% (McKinsey & Company, 2023).¹⁵⁵ I resi e la correlata complessa gestione, prevedono costi estremamente elevati in termini di trasporto (reso

¹⁵² European Commission (2018) General Data Protection Regulation (GDPR).

¹⁵³ Christopher, M. (2016) *Logistics & Supply Chain Management*. 5th ed. Harlow: Pearson.

¹⁵⁴ SKU (acronimo di Stock Keeping Unit) è un codice alfanumerico univoco utilizzato per identificare, tracciare e catalogare un prodotto all'interno di un inventario o di un magazzino.

¹⁵⁵ McKinsey & Company (2023) *The State of Fashion 2023*.

gratuito), ricondizionamento (controllo fisico del capo), reinserimento a magazzino (non sempre automatico), ed infine generale gestione amministrativa (talvolta ambigua). Il carattere benefico dell'omnicanalità, inibisce leggermente tali sfide, attraverso un'implementazione di sistemi AI, come ad esempio il virtual fitting e la realtà aumentata, oppure tramite sistemi tradizionali come la consulenza personalizzata, e il reso presso punto vendita.

Addizionalmente alle sfide sopra descritte, non va tralasciata l'importanza della sfida a livello organizzativo per quanto concerne la funzionalità interna del sistema lavoro: infatti, il cambiamento culturale che si verifica all'implementazione di un'omnichannel strategy, risulta talvolta sottovalutata. Storicamente molte aziende hanno gestito i diversi canali in maniera indipendente, con obiettivi, budget e responsabilità separate, tuttavia l'approccio omnicanale richiede, viceversa, una profonda revisione della struttura aziendale, favorendo la collaborazione tra reparto marketing, vendite, logistica, IT e customer service/care. Secondo Verhoef et al. (2015), il successo dell'omnicanalità dipende tanto dall'integrazione culturale quanto da quella tecnologica.¹⁵⁶

Tutto questo risulta necessario a garantire, di conseguenza, una customer experience altamente coerente, dopotutto garantire la stessa qualità di servizio e di interazione su web, app, social e negozio è sfidante. La primaria necessità risiede nell'uniformare politiche di prezzo, sconti e resi, e formare il personale di negozio sull'uso di app e tecnologie per assistere il cliente digitale (es. smart mirror, QR code, riconoscimento RFID in camerini). Il rischio è offrire un'esperienza discontinua (per es. il cliente non riconosciuto passando dal web al negozio): ciò può andare a danneggiare la soddisfazione, e chi sperimenta esperienze disgiunte ha maggior probabilità di abbandonare il brand. Serve quindi formazione organizzativa (change management) e focus sulla customer experience omnichannel.

A conclusione dell'analisi di vantaggi e sfide dell'omnicanalità per i retailer nel settore fashion, ritengo di fondamentale importanza, sottolineare l'alta incidenza dei costi della strategia, in quanto la trasformazione omnicanale richiede investimenti ingenti (sistemi IT, infrastrutture logistiche, formazione) che superano i budget di molti retailer medio-piccoli. D'altro canto, però, l'aspetto certamente positivo da rimarcare, risiede nei potenziali ritorni economici: maggiore fatturato per cliente, ridotti costi di marketing e miglior utilizzo dello stock, risultano elevati ma difficili da registrare nel breve termine. In letteratura non esistono standard chiari di

¹⁵⁶ Verhoef, P.C., Kannan, P.K. & Inman, J.J. (2015) 'From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing', *Journal of Retailing*, 91(2), pp. 174-181.

ROI omnicanale: in mancanza di dati precisi disponibili pubblicamente, il costo dell'implementazione viene spesso indicato come non specificato.

A supporto dell'analisi effettuata, è necessario riportare alcuni dati fondamentali per comprendere appieno lo sviluppo del mondo del fashion retail contemporaneo. *“Negli ultimi cinque anni il canale e-commerce nel fashion ha visto una crescita accelerata; a livello mondiale nel 2024 circa il 31% del fatturato moda è stato generato online, cambiamento sospinto dalla pandemia globale e dalla incessante adozione dei dispositivi smart (i clienti mobile generano circa il 63% delle vendite online moda). In Europa l'incidenza dei fruitori online fashion si è stabilizzata intorno al 33–36% degli acquirenti totali, con una forte propensione degli under 35 (il 40% delle vendite online moda italiane nel 2023 è da parte dei Millennials).”*¹⁵⁷

In conclusione, l'omnicanalità costituisce una delle più importanti opportunità di innovazione per il fashion retail contemporaneo. Grazie all'integrazione dei canali fisici e digitali, i retailer sono in grado di offrire esperienze più fluide, personalizzate e coerenti, andando a migliorare la soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti. Tuttavia, la realizzazione di una strategia omnicanale efficace richiede investimenti significativi, una profonda integrazione tecnologica e un cambiamento organizzativo che coinvolga l'intera impresa.



¹⁵⁷ Fonti: Report e whitepaper di settore (McKinsey, Deloitte, Forrester/SAP, Euromonitor, Netcomm), statistiche di mercato (Statista, Inditex/H&M Group).

4.3 Il ruolo della sostenibilità e della trasparenza nella customer experience: dalla customer satisfaction alla customer loyalty

“Negli ultimi anni il concetto di customer experience si è progressivamente ampliato, superando la tradizionale focalizzazione sugli aspetti funzionali del prodotto e del servizio per includere dimensioni etiche, sociali e ambientali. In un contesto caratterizzato da una crescente sensibilità verso le problematiche ambientali e sociali, i consumatori non valutano più i brand esclusivamente sulla base della qualità dei prodotti o dell'efficienza del servizio, ma considerano sempre più attentamente il comportamento dell'impresa nei confronti della società e dell'ambiente”. (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021)¹⁵⁸

Nel settore del fashion retail, l'importanza che il consumatore attribuisce ai principi etici di sostenibilità e trasparenza, ha assunto sempre più rilevanza, di pari passo con il passare degli anni e con l'evoluzione del modo di consumare degli individui. L'industria dell'abbigliamento si trova costantemente sotto una lente di ingrandimento, in quanto una delle più discusse in termini di impatto ambientale, consumo di risorse naturali, emissioni di CO2 e condizioni di lavoro lungo tutta la filiera produttiva.

Parallelamente, è incrementato inoltre il valore attribuito dal consumatore nei confronti della trasparenza aziendale, intesa come la capacità delle aziende di comunicare in maniera chiara, attendibile, verificabile, in linea con le proprie pratiche produttive e distributive, le caratteristiche dei prodotti venduti e gli obiettivi di sostenibilità perseguiti.

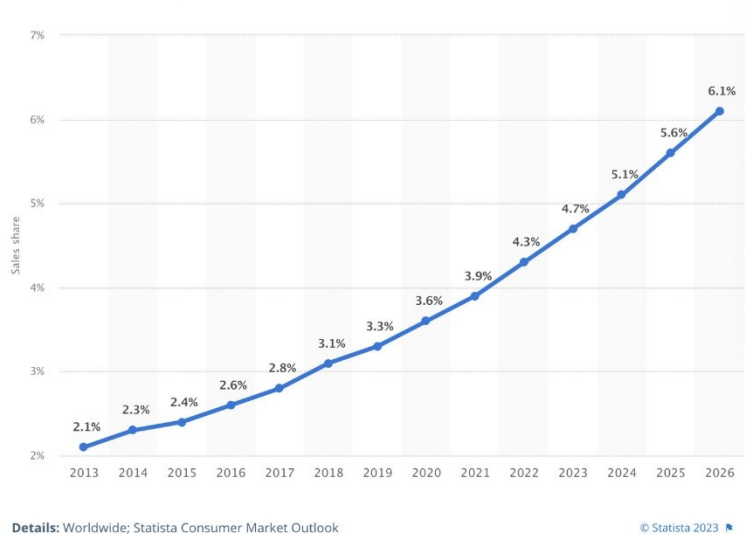
“La trasparenza contribuisce infatti a rafforzare la fiducia nei confronti del brand, influenzando positivamente sia la customer satisfaction sia la customer loyalty.” (Amed et al., 2024)¹⁵⁹

L'obiettivo del seguente paragrafo sarà analizzare il ruolo della sostenibilità e della trasparenza nella costruzione dell'esperienza cliente nel settore moda, evidenziando come tali fattori siano diventati determinanti nel passaggio dalla soddisfazione del consumatore alla sua fidelizzazione nel lungo periodo.

¹⁵⁸ Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021) *Marketing 5.0*. Hoboken: Wiley

¹⁵⁹ Amed, I. et al. (2024) *The State of Fashion 2024*. McKinsey & Company and Business of Fashion

Quota di vendita di articoli di **sustainable fashion** nel mercato globale della moda dal 2013 al 2026

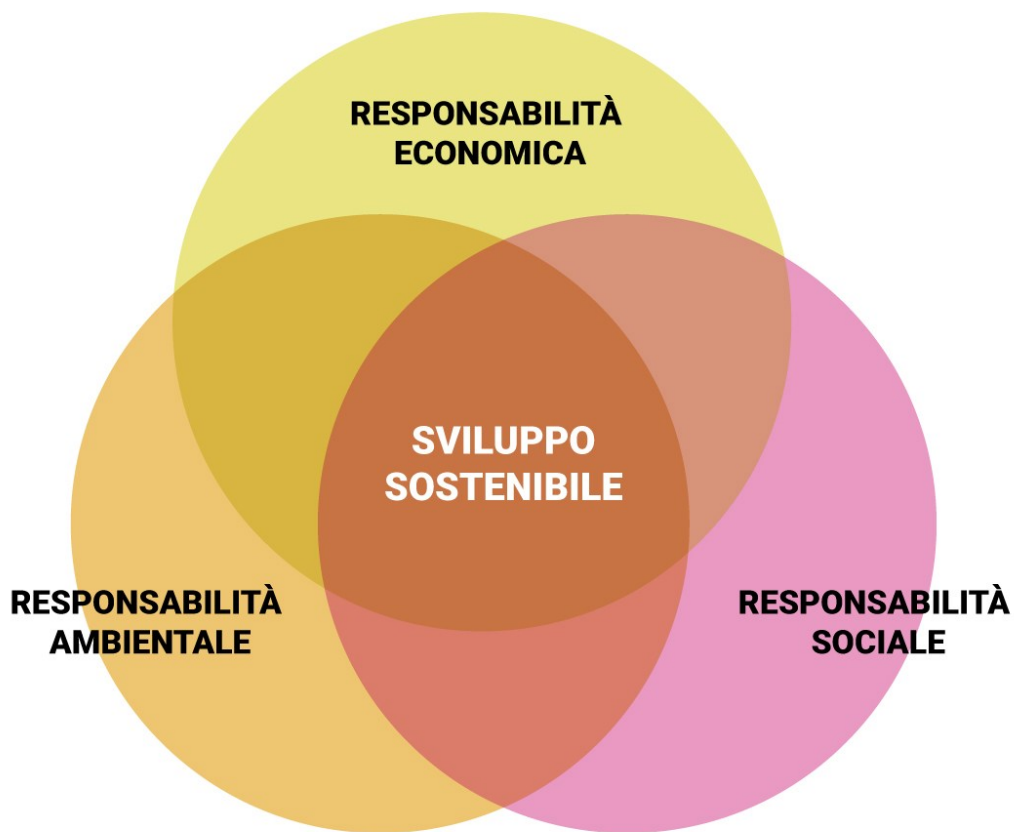


Letizia Macrì all'interno del suo elaborato, afferma che *“Il tema della sostenibilità è oggi centrale nell'agenda globale, e l'industria della moda, con il suo considerevole impatto ambientale e sociale, si trova al centro di un cambiamento necessario. Nel mondo contemporaneo, la sostenibilità non è solo un tema chiave, ma una vera e propria leva strategica per le aziende. In tal senso, si propone di esplorare le recenti evoluzioni normative, le azioni intraprese dalle aziende del fashion e le sfide legate alla catena di fornitura, evidenziando anche la necessità di evitare il fenomeno del greenwashing.”*¹⁶⁰

Dal report del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente, il settore tessile e dell'abbigliamento è direttamente responsabile di circa il 10% delle emissioni globali di gas serra e di un considerevole consumo di acqua e materie prime.¹⁶¹ La conseguenza diretta a questi dati risulta lampante: la crescente attenzione mediatica verso questi temi ha contribuito a modificare le aspettative dei consumatori, i quali richiedono ai brand comportamenti sempre più responsabili e sostenibili.

¹⁶⁰ Macrì L., *Sostenibilità e moda: tra normative, azioni aziendali e sfide*, Rivista Corporate Governance ISSN 2784-8647

¹⁶¹ UNEP (2023) *Sustainability and Circularity in the Textile Value Chain*. United Nations Environment Programme.



La sostenibilità all'interno del settore fashion retail si dirama in tre principali filoni: sostenibilità ambientale, sostenibilità sociale, e sostenibilità economica. La sostenibilità ambientale vera e propria, comprende logicamente tutte le iniziative portate avanti dalle aziende in termini di materiali eco-sostenibili (riciclati o biologici), riduzione emissioni di carbonio, efficienza energetica, riduzione degli sprechi, economia circolare, programmi di riciclo e riutilizzo dei prodotti. Come già citato in precedenza, il brand per eccellenza ad aver portato la sostenibilità al centro del proprio vantaggio competitivo, è stato ed è tutt'ora, Patagonia, attraverso promozione di pratiche sostenibili e sensibilizzazione dei consumatori riguardo all'impatto ambientale dell'industria della moda.



Figura: Slogan Patagonia, fonte <https://eu.patagonia.com/it/it/activism/>

Per quanto concerne la sostenibilità sociale d'impresa, essa ruota attorno al pieno rispetto per i diritti dei lavoratori e delle comunità coinvolte nella filiera produttiva. Le aziende sono chiamate a garantire livelli standard di condizioni di lavoro sicure, salari equi, assenza di sfruttamento minorile, rispetto dei diritti umani, ed inclusione e diversità.

“Per comprendere a pieno il concetto di sostenibilità sociale, è fondamentale delineare i suoi principali pilastri:

1. **Inclusione sociale:** *l'inclusione sociale deve garantire che tutte le persone, indipendentemente dall'età, dal genere, dall'origine e dallo stato economico, abbiano accesso alle stesse opportunità e agli stessi servizi. In una società sostenibile non devono esserci ostacoli che limitino la partecipazione dei cittadini alla vita sociale, lavorativa, economica e politica. Un esempio di inclusione sociale nel contesto di sostenibilità sociale è la **certificazione parità di genere**.*
2. **Equità e giustizia sociale:** *l'equità sociale implica che le risorse e le opportunità siano distribuite in modo equo, riducendo le disuguaglianze economiche e sociali. La giustizia sociale riguarda invece il riconoscimento dei diritti e delle libertà di ogni persona, assicurando che questi vengano rispettati e tutelati.*
3. **Accesso universale ai servizi essenziali:** *un altro aspetto fondamentale è garantire che ogni persona abbia accesso ai servizi di base, come l'educazione, la sanità, il trasporto e il lavoro. Il mancato accesso a questi servizi crea disuguaglianze e ostacola il progresso delle comunità.*

4. **Partecipazione attiva:** *in una società equa e sostenibile, i cittadini devono essere coinvolti attivamente nei processi decisionali che riguardano le loro vite. La partecipazione attiva a tali questioni è un diritto e un dovere, rafforza la democrazia e contribuisce alla creazione di politiche giuste e inclusive.*¹⁶²

Le problematiche emerse negli ultimi anni riguardo alle condizioni lavorative in alcuni Paesi produttori hanno reso questo aspetto particolarmente rilevante per i consumatori più consapevoli (Fashion Revolution, 2023).

I vantaggi della Sostenibilità Sociale

Per la società	Per le imprese
▪ Società coesa e resiliente ▪ Innovazione & sviluppo ▪ Benessere collettivo: ▪ Inclusione ▪ Equità ▪ Giustizia ▪ Riduzione di tensioni/conflitti	Per le imprese esistono diversi vantaggi. Eccone alcuni: ▪ Reputazione e brand value ▪ Attirare talenti ▪ Conformità alle normative ▪ Riduzione dei rischi ▪ Relazione con gli stakeholders

La sostenibilità economica, infine, racchiude al suo interno la capacità dell'impresa stessa di creare valore nel lungo periodo, bilanciando crescita economica, responsabilità sociale e ambientale.

La sostenibilità ambientale e sociale e la trasparenza della filiera stanno diventando fattori sempre più critici per la customer experience (CX) nel fashion retail. Negli ultimi anni, numerosi studi e dati confermano che i consumatori globali sono sempre più attenti all'impatto ambientale e sociale dei capi: infatti, secondo Bain&WWF Italia il 65% dei consumatori di moda in vari paesi (Cina, Francia, Germania, Italia, Giappone, UK, USA) “dichiara di avere a cuore l'ambiente”. Inoltre, numerose ricerche evidenziano come i consumatori contemporanei,

¹⁶² Definizione, Fonte: <https://www.poloinnovativo.it/sostenibilita-sociale>

soprattutto appartenenti alle generazioni Millennials e Gen Z, attribuiscano sempre maggiore importanza alle implicazioni etiche e ambientali delle proprie scelte di acquisto (McKinsey & Company, 2024).¹⁶³ Dunque, possiamo affermare con certezza che il consumatore fashion contemporaneo non si limita più alla mera valutazione di fattori concreti come prezzo, design, qualità e funzionalità, ma allarga il proprio raggio di ricerca informazioni pre-acquisto nei confronti di temi ampiamente più delicati come provenienza delle materie prime, condizioni produttive, impatto ambientale, valori aziendali, e impegno del brand nel sociale. La cura e l'attenzione che l'azienda pone nei confronti dei seguenti argomenti, si riflette di conseguenza nella percezione diretta che il consumatore avrà nei momenti di contatto durante tutta la sua customer journey, andando ad influenzare positivamente o negativamente la sua customer experience. Questa evoluzione ha favorito l'emergere del cosiddetto *conscious consumer*, ovvero un consumatore che cerca di allineare le proprie decisioni di acquisto ai propri valori personali (Kotler et al., 2021).¹⁶⁴

Conseguentemente all'aumento della sensibilità verso i temi di sostenibilità ambientale, sociale ed economica, si è registrato un notevole aumento nell'interesse congiunto nei confronti della trasparenza, componente imprescindibile della customer experience. I consumatori necessitano, ora, di azioni concrete che alleggeriscano l'impatto dell'industria sul mondo; slogan e dichiarazioni effimere e generiche non sono più considerate attendibili, credibili o addirittura sufficienti.

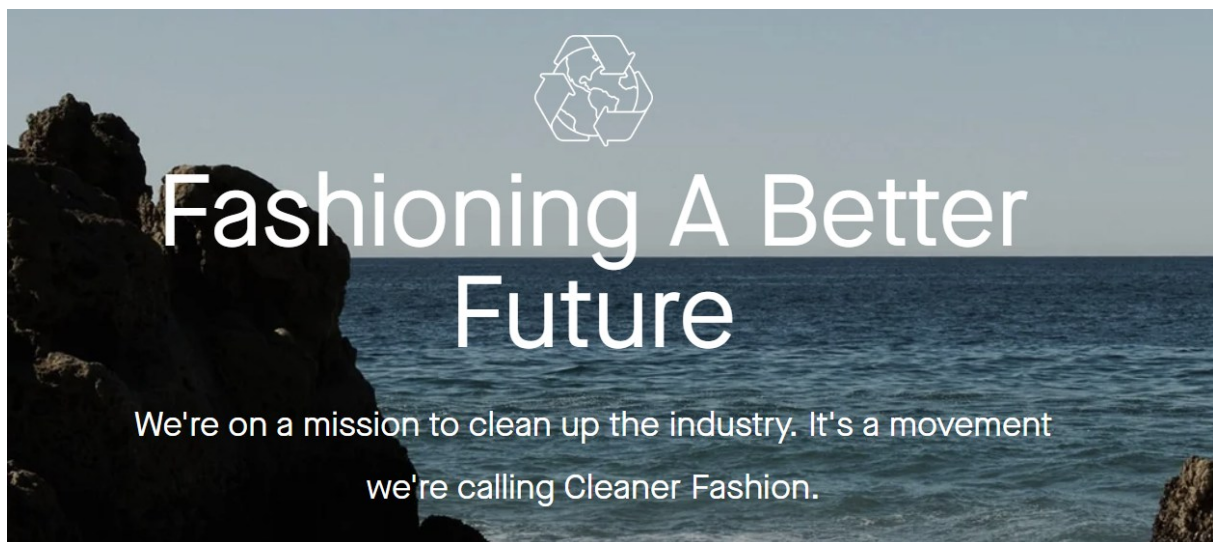
Dal punto di vista dei manager del fashion retail, integrare sostenibilità e trasparenza nella customer journey omnicanale offre vantaggi concreti, ovvero maggiore soddisfazione e fedeltà del cliente, reputazione incrementata, aumento del livello di vendite e possibilità di praticare un premium price, ma al contempo, comporta sfide operative in termini di costi di implementazione, complessità di tracciabilità, e rischio di greenwashing. Studi di settore indicano che le aziende adottatrici di "green CX practices" registrano miglioramenti quantitativamente misurabili: infatti, le pratiche sostenibili (es. interazioni digitali al posto di carta, comunicazioni mirate, canali omnicanali) migliorano NPS, retention e soddisfazione. La trasparenza aziendale è definita come la disponibilità dell'impresa a condividere informazioni rilevanti riguardanti filiera produttiva, fornitori, materiali utilizzati, impatti ambientali,

¹⁶³ McKinsey & Company (2024) *The State of Fashion* 2024.

¹⁶⁴ Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021) *Marketing 5.0*. Hoboken: Wiley.

politiche sociali ed obiettivi ESG.¹⁶⁵ Secondo Rawlins (2008), la trasparenza rappresenta uno dei principali fattori alla base della costruzione della fiducia tra organizzazioni e stakeholder, e all'interno di un contesto omnicanale, i brand possono fornire al consumatore informazioni dettagliate sull'intero ciclo di vita del prodotto.

Un esempio rilevante di brand fashion che opera in tal senso è rappresentato da Everlane, azienda che all'interno del proprio e-commerce presenta un'intera sezione dedicata ai propri obiettivi di sostenibilità e trasparenza, oltre che informazioni dettagliate ed articoli riguardanti l'impatto sulla filiera dei propri prodotti e l'origine delle materie prime implementate.



Ricordiamo inoltre anche il grande effort impiegato dal brand di lusso Stella McCartney sia in termini di sostenibilità che di trasparenza, riportandone di seguito un esempio concreto.

“We are on a journey to understand, measure and disclose our impact. We understand that there is greater interest and pressure than ever for businesses to identify and report their impact on the environment and communities they interact with. After 10 years, we have made the decision to move away from the Environmental Profit & Loss (EP&L), a tool that used natural capital accounting methods to place a monetary value on environmental impacts. We are instead charting a new path forward in step with global goals and commitments and utilising the Science-Based Targets initiative (SBTi) and other key standards. The ways we assess and report our impact should thus be consistent with relevant frameworks, methodologies, legislation and wider industry reporting.”

¹⁶⁵ Gli obiettivi ESG sono traguardi di sostenibilità adottati da aziende e organizzazioni per misurare e migliorare il proprio impatto ambientale, sociale ed etico. L'acronimo indica tre aree chiave: Environmental (Ambiente), Social (Sociale) e Governance (Gestione aziendale).

Sostenibilità e trasparenza, possono, dunque, essere etichettate come principali driver di benefici concreti per il miglioramento dell'esperienza del cliente, della sua fiducia e della competitività del brand. Nello specifico, offrendo informazioni trasparenti sulle materie prime, i processi produttivi e l'impatto ambientale, il brand costruisce credibilità sin dalle fondamenta, la quale conduce direttamente, all'ottenimento nel lungo periodo di maggiore reputation, la quale andrà ad arricchire la CX migliorandone l'immagine di marca.

Traducendo in azioni concrete tutti gli aspetti teorici sino ad ora descritti, è possibile identificare delle best practice operative che le aziende adottano in termini di sostenibilità e trasparenza:

- Digitalizzazione green-first → privilegiare interazioni digitali con i clienti riduce gli sprechi e migliora l'esperienza: un esempio concreto è rappresentato dalle piattaforme self-service online le quali offrono resoconti d'acquisto, assistenza via chatbot, e protocolli digitali di reso.
- Comunicazione mirate ed omnicanale → utilizzare analytics avanzati per inviare ai clienti solo messaggi rilevanti: un esempio concreto è rappresentato dai promemoria di riciclo, informazioni CSR legate ai loro acquisti passati; un'ulteriore azione praticabile è lanciare campagne digitali multicanale per l'introduzione di linee eco-friendly coinvolgendo sia il web sia il personale di vendita in negozio.
- Trasparenza nel punto vendita → negli store fisici possono essere implementati totem/interfacce per mostrare la tracciabilità dei prodotti e video educativi sulle pratiche etiche aziendali: questo rende tangibile al cliente la trasparenza professata, elevando la CX esperienziale. Un esempio concreto è rappresentato dalla possibilità di installazione di tabelle interattive sul monitoraggio dei fornitori visibili in negozio o implementazione di campagne di AR (realtà aumentata) che raccontano la storia del prodotto.
- Incentivi alla sostenibilità nel loyalty program → H&M premia i clienti fedeli anche per le scelte green compiute, attraverso punti extra per capi usati o acquisti di linee riciclate, andando a creare un legame emotivo e comportamentale. (Es. Sconti speciali per chi raggiunge una certa soglia di capi riciclati).
- Formazione del personale e cultura aziendale interna → il personale di vendita e assistenza deve essere formato sui temi di sostenibilità e trasparenza, in modo da comunicare credibilità durante l'interazione coi clienti. I commessi potranno rispondere a domande su filiera o materiali, facendo percepire un reale impegno aziendale.

- Tracciabilità e tecnologia → adozione di tecnologie RFID e blockchain per tracciare ogni capo per abilitare la trasparenza end-to-end. Esempio: Patagonia e alcuni brand di lusso già utilizzano sistemi che permettono al cliente di verificare la filiera di un prodotto con pochi click. Questo genera fiducia e riduce i tempi di raccolta dati interni. Un'efficace digitalizzazione dei processi (es. gestione magazzino integrata) supporta sia la sostenibilità che l'efficienza operativa

L'importanza crescente attribuita alla sostenibilità e alla trasparenza ha tuttavia favorito la diffusione di pratiche di comunicazione ingannevole note come **greenwashing**.¹⁶⁶



Lo schema inserito rappresenta il ciclo vizioso di negatività correlato alle pratiche di greenwashing: nel settore del fashion retail, esso può manifestarsi attraverso campagne

¹⁶⁶ DEF: "La pratica messa in atto per dare una falsa impressione degli impatti ambientali o dei benefici di un prodotto, che può trarre in inganno i consumatori." Fonte: <https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20240111STO16722/fermare-il-greenwashing-come-l-ue-regola-le-asserzioni-ambientali>

pubblicitarie fuorvianti, utilizzo improprio di terminologia tecnica (“green” o “eco-friendly”), informazioni fornite incompletamente, e mancanza di verifiche attendibili indipendenti. Le conseguenze direttamente imputabili ad un utilizzo improprio dei canali per pubblicizzare sostenibilità e trasparenza non autentiche, sono senza ombra di dubbio ampiamente dannose per la brand image e la brand reputation; dal momento in cui i consumatori percepiscono determinate incoerenze tra ciò che è stato comunicato e ciò che in realtà viene praticato non alla luce del sole, si verifica un disastroso effetto a cascata da una perdita di fiducia fino ad un passaparola negativo, che marchieranno nel profondo l’immagine dell’azienda. Questa è la ragione fondamentale per la quale la trasparenza e la sostenibilità non possono limitarsi ad esistere astrattamente, ma devono riflettere un reale e certificato impegno organizzativo e strutturale.

Proseguendo nell’analisi del ruolo ricoperto da sostenibilità e trasparenza all’interno della customer experience, è corretto affermare che esse influenzano direttamente i processi di formazione della **customer satisfaction**¹⁶⁷ e della **customer loyalty**¹⁶⁸.

Nel momento in cui un brand risulta in grado di soddisfare, non solo le esigenze funzionali del consumatore, ma congiuntamente anche le sue aspettative etiche e valoriali, aumenta significativamente la probabilità di generare un’esperienza positiva, combinando molteplici fattori, quali: qualità del prodotto, esperienza d’acquisto, sostenibilità, trasparenza, autenticità. La lealtà che si instaura nel consumatore nei confronti del brand prescelto, porta ad un aumento nei tassi di ri-acquisto, nella raccomandazione del marchio ad altri, nella difesa della reputazione, e nello sviluppo di un legame fortemente emotivo. Nell’epoca attuale dei social media, dunque, i clienti leali del brand stessi si trasformano in veri e propri ambassador, fenomeno che prende il nome di **brand advocacy**. Nel fashion retail, la capacità di costruire community attorno a valori condivisi costituisce, ad oggi, una delle principali fonti di vantaggio competitivo.

In conclusione, a seguito delle analisi condotte, è coerente affermare che la sostenibilità e la trasparenza si configurano oggi come elementi imprescindibili della customer experience nel settore della moda contemporanea. In un contesto caratterizzato da consumatori sempre più informati, consapevoli e sensibili alle tematiche etiche e ambientali, le imprese non possono più limitarsi a garantire elevati standard qualitativi dei propri prodotti, ma sono chiamate a

¹⁶⁷ La customer satisfaction può essere definita come il grado di soddisfazione derivante dal confronto tra aspettative e performance percepite (Oliver, 1999).

¹⁶⁸ Secondo Dick e Basu (1994), la fedeltà nasce dall’integrazione tra atteggiamenti positivi e comportamenti ripetuti di acquisto.

dimostrare in modo concreto e verificabile il proprio impegno nei confronti della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale.

In tale scenario, la trasparenza assume un ruolo fondamentale nella costruzione e nel consolidamento della fiducia tra impresa e consumatore, mentre la sostenibilità si afferma come una leva strategica capace di influenzare positivamente la soddisfazione del cliente e di rafforzare la fedeltà nel lungo periodo. Attraverso l'adozione di efficaci ed efficienti strategie omnicanale, i retailer hanno la possibilità di comunicare tali valori in maniera coerente e integrata lungo tutte le fasi della customer journey, trasformando la sostenibilità da mero imperativo etico ad un autentico fattore di differenziazione competitiva.

Alla luce di queste considerazioni, la capacità di coniugare responsabilità, autenticità e innovazione rappresenta una delle principali determinanti del successo competitivo dei brand del settore fashion. In particolare, le imprese che sapranno integrare tali dimensioni all'interno delle proprie strategie aziendali e relazionali saranno maggiormente in grado di rispondere alle aspettative dei consumatori e di consolidare il proprio posizionamento in un mercato sempre più orientato alla creazione di valore sostenibile.

CAPITOLO 5 – CASI STUDIO NEL SETTORE FASHION

Nei capitoli precedenti è stato ampiamente evidenziato come numerosi brand operanti nel settore della moda hanno progressivamente adottato strategie omnicanale, al fine di preservare e rafforzare il proprio vantaggio competitivo in un contesto di mercato caratterizzato sempre più da una esponenziale digitalizzazione e da consumatori sempre più esigenti.

Nel capitolo conclusivo dell'elaborato, porterò in analisi le strategie omnichannel di vendita adottate nel corso del tempo da alcuni brand appartenenti rispettivamente al settore *luxury* e al settore *fast fashion*, attraverso l'utilizzo di dati secondari raccolti da diverse fonti, tra cui siti web aziendali, applicazioni proprietarie, canali social, articoli scientifici e professionali, libri e report aziendali.

L'analisi si propone di valutare il livello di maturità delle strategie omnicanale implementate dai brand considerati, nonché di esaminare l'impatto di tali strategie sul ruolo e sulle funzioni dei punti vendita fisici. Inoltre, lo studio mira a individuare eventuali differenze nell'approccio omnicanale adottato dalle imprese del fast fashion rispetto a quelle operanti nel segmento del lusso, evidenziando analogie, peculiarità e differenti modalità di integrazione tra i canali fisici e digitali.

5.1 Strategie omnicanale nel settore del lusso

L'articolo *The Luxury Strategy* di Kapferer e Bastien individua nel settore del lusso l'ambito a maggior spettro di applicazione delle strategie omnichannel di integrazione e sincronia elevata tra canali digital e fisici: infatti, per lungo tempo, le maison di alta gamma hanno mostrato una certa riluttanza nei confronti della digitalizzazione, ritenendo che l'esclusività, la personalizzazione del servizio e l'esperienza in boutique fossero elementi incompatibili con il commercio elettronico.¹⁶⁹

Come precedentemente citato, tuttavia, l'avvento delle tecnologie digitali, l'evoluzione dei comportamenti dei consumatori e, soprattutto, gli effetti della pandemia di Covid-19 hanno accelerato il processo di trasformazione digitale dell'intero comparto. Oggi i principali brand del lusso non considerano più il canale online come un semplice supporto alle vendite, ma come parte integrante della customer experience complessiva.

¹⁶⁹ Kapferer, J.N. & Bastien, V. (2012) *The Luxury Strategy*. London: Kogan Page.

L'obiettivo finale non risiede nella sostituzione del negozio fisico, bensì nell'integrare in modo armonico i diversi punti di contatto, creando percorsi di acquisto fluidi, personalizzati e coerenti con i valori del marchio (Deloitte, 2023).¹⁷⁰

*“Il lusso è di moda e si ritrova ormai in quasi tutti i settori del commercio al dettaglio, della produzione e dei servizi. Nuovi termini per definire il lusso emergono regolarmente, come "premium", "ultra-premium" e "iperlusso". Oggi il lusso è ovunque, ma se tutto è "lusso", allora il termine stesso ha perso ogni significato. [...] Il lusso è antico quanto l'umanità ed è solo attraverso una profonda comprensione del suo autentico significato che è possibile definire un insieme rigoroso di regole per la gestione efficace di marchi e prodotti di lusso.”*¹⁷¹

Per procedere correttamente e fluidamente nel percorso di analisi delle strategie odierne omnicanale all'interno del segmento, risulta di fondamentale importanza un breve focus sul percorso evolutivo che, negli ultimi decenni ha interessato il settore dei luxury goods.

Sino agli inizi degli anni Duemila, molte maison di lusso percepivano il canale Internet come altamente inadatto ed insufficiente alla commercializzazione dei prodotti premium di catalogo, ed essenzialmente, le preoccupazioni vertevano su argomenti molto delicati e rilevanti per il settore, come la perdita dell'esclusività, la riduzione del controllo sulla customer experience, il rischio di contraffazione, la banalizzazione del marchio, e certamente la difficoltà nel replicare il servizio di alto livello personalizzato offerto all'interno delle boutique.

Secondo Kapferer e Bastien, la cultura manageriale del lusso tradizionale era fortemente orientata alla rarità e alla selettività distributiva, elementi apparentemente incompatibili ed in contrapposizione con la natura *open source* del web.

Il 2010 ha rappresentato la svolta decisiva, registrando un cambio di rotta generale in tutto il settore: l'emergere dei Millennials e della Generazione Z come nuovi segmenti di clientela ha sospinto i brand a riformulare il pensiero radicato riguardante la propria presenza all'interno del mondo digitale. Queste generazioni mostrano infatti una forte familiarità con le tecnologie digitali e si aspettano di poter interagire con i marchi attraverso molteplici canali: infatti, secondo il report *The State of Fashion Luxury 2024*, oltre il 70% dei clienti luxury utilizza strumenti digitali durante il processo di acquisto, anche quando la transazione finale avviene in boutique.

¹⁷⁰ Deloitte (2023) *Global Powers of Luxury Goods*.

¹⁷¹ Kapferer, J.N. & Bastien, V. (2012) *The Luxury Strategy*. London: Kogan Page.

Le strategie omnicanale applicate nel settore luxury, presentano caratteristiche distintive peculiari dell'ambito di adattamento, le quali differiscono per molteplici aspetti, dalle tecniche speculari tipiche di altri compartimenti del fashion retail.

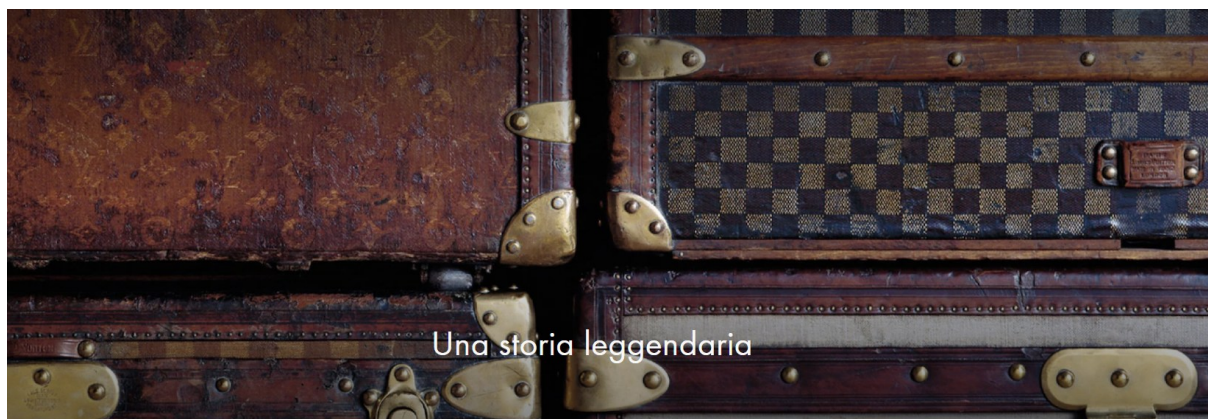
La principale caratteristica rappresentativa è, per ovvi motivi, la personalizzazione estrema: questa necessità si verifica poiché i clienti in target si aspettano, data la natura del segmento e dei prodotti proposti, assistenza dedicata, consulenza individuale, comunicazioni su misura ad hoc, raccomandazioni personalizzate, e servizi esclusivi in generale, a giustificare l'elevato premium price praticato. Dunque, per far fronte a tali esigenze, le maison implementano l'utilizzo di piattaforme CRM avanzate, le quali consentono la raccolta e l'analisi di dati provenienti da tutti i touchpoint esistenti.

Un secondo elemento distintivo della strategia omnichannel applicata al settore luxury, riguarda certamente la continuità e la coerenza dell'esperienza lungo tutta la customer journey. Ognuna delle singole interazioni che avvengono tra il cliente potenziale e il brand, deve riflettere coerentemente gli stessi standard qualitativi, indipendentemente dal canale utilizzato: per questa specifica ragione, il consumatore deve essere in grado di percepire medesima identità visiva, uniformità narrativa in termini di storytelling e brand heritage, coerenza valoriale, ed infine qualità del servizio fornito. L'obiettivo finale, risiede quindi, nella creazione di una customer experience globale, che si muove lungo un *continuum*, in cui online e offline costituiscono parti complementari di un unico ecosistema.

Un ultimo aspetto totalizzante dell'esperienza omnicanale all'interno del settore luxury, è rappresentato dal cosiddetto *human touch* e dalla digitalizzazione posti uno accanto all'altra: contrariamente a quanto avviene nel mass market, il lusso non punta alla completa automazione della relazione, bensì al potenziamento della componente umana, la quale non deve assolutamente essere sostituita, attraverso la tecnologia, poiché l'intervento dei sales advisor continua a rappresentare un elemento fondamentale dell'esperienza di acquisto di lusso.

Un esempio lampante, che porta nel concreto dell'applicazione ciò che è stato primariamente analizzato, è incarnato da uno dei brand di lusso per eccellenza: *“nata nel cuore di Parigi nel 1854, la maison Louis Vuitton è un'icona senza tempo che incarna l'essenza stessa del lusso e dell'eleganza. Fondata da Louis Vuitton come bottega di pelletteria, il brand ha intrapreso un viaggio straordinario attraverso il tempo, mantenendo intatta la visione del suo fondatore. Oggi, la tradizione di Louis Vuitton si manifesta attraverso un connubio unico di innovazione,*

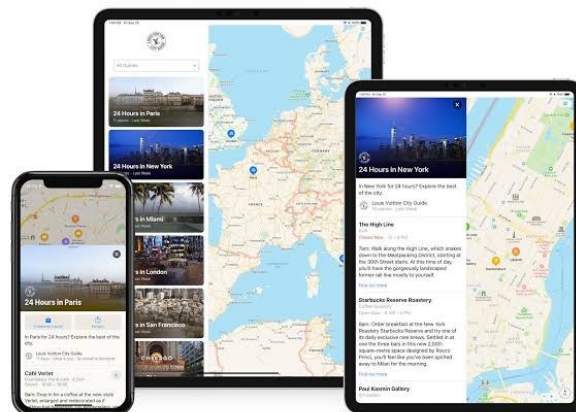
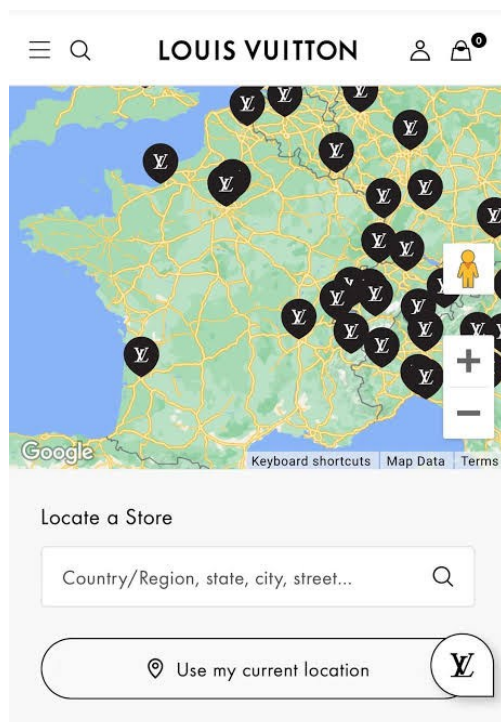
audacia e ricerca incessante dell'eccellenza. Come membro del prestigioso gruppo LVMH, Louis Vuitton rimane una forza indiscussa nel panorama globale del lusso.”¹⁷²



Tra le principali iniziative di integrazione dei canali, portate avanti dalla Maison, figurano la prenotazione online degli appuntamenti in boutique, le consulenze virtuali personalizzate, il live shopping, e soprattutto l'utilizzo di CRM centralizzati, i quali hanno permesso lo sviluppo di un programma di clienteling digitale, il quale consente ai consulenti di vendita di accedere alla cronologia degli acquisti e alle preferenze dei clienti per offrire raccomandazioni dirette altamente personalizzate.

Per quanto concerne le tecnologie omnicanale implementate dal brand, trova ampio utilizzo e successo, l'efficace ed efficiente sistema di store locator, disponibile su tutte le piattaforme digitale a disposizione del cliente (app e sito web). La funzione principale risiede nella facilitata individuazione delle boutique fisiche, direttamente collegata alle mappe digitali che consentono al cliente il raggiungimento del punto vendita prescelto senza il minimo sforzo, visualizzando al tempo stesso informazioni generali, come orari di apertura e servizi offerti all'interno della boutique. Il brand garantisce, inoltre, la visibilità delle quantità di stock esistenti nei vari punti vendita, in modo da facilitare maggiormente la customer journey, amplificando il valore attribuito dal cliente alla customer experience percepita e vissuta.

¹⁷² Via <https://www.lvmh.com/it>



Per quanto concerne la gestione dell'offerta, Louis Vuitton adotta una strategia di distribuzione selettiva, la quale valorizza la complementarità tra canali digitali e fisici. Nello specifico, le nuove collezioni vengono spesso presentate in anteprima attraverso il canale online, rendendo temporaneamente alcuni prodotti disponibili in esclusiva sull'e-commerce; parallelamente, determinati articoli iconici ed esclusivi, come la borsa Capucines – realizzata in omaggio alla storica sede del primo negozio della maison – rimangono disponibili all'acquisto esclusivamente presso le boutique fisiche.

Tale approccio contribuisce a rafforzare il carattere esperienziale dell'acquisto all'interno del segmento del lusso, trasformando la visita in boutique in un momento di totale immersione nell'universo valoriale del brand. La customer experience assume così, una dimensione che trascende la mera transazione commerciale, configurandosi come un percorso volto alla scoperta della storia, dell'identità e dell'eccellenza artigianale che contraddistinguono la maison.

Inoltre, l'azienda offre servizi di personalizzazione, i quali consentono ai clienti di partecipare attivamente alla definizione del prodotto finale, esprimendo la propria creatività e contribuendo alla costruzione di un'esperienza di consumo altamente personalizzata ed esclusiva: infatti, tale servizio rappresenta un ulteriore elemento di differenziazione, coerente con la crescente ricerca di unicità e coinvolgimento da parte dei consumatori del mercato del lusso.



L'arte della personalizzazione

Valorizza le creazioni della Maison con dettagli unici e lascia la tua impronta su una selezione di pezzi iconici.

Personalizzazione

Tutta la Personalizzazione Borse e Piccola Pelletteria Viaggio Profumi Beauty Gioielleria



Borse



Portafogli e Piccola Pelletteria



Viaggi



Profumi



Rossetto



Balm

Successivamente, in un'ottica maggiormente operativa e logistica, per quanto riguarda il completamento dell'ordine e la consegna, il brand offre congiuntamente alla consegna a domicilio, l'opzione di click&collect, aspetto caratterizzante di una buona integrazione tra canali come già analizzato all'interno dell'elaborato, permettendo al consumatore di ordinare online e procedere al ritiro dell'acquisto direttamente nel punto vendita a lui più vicino.

	Opzioni di Consegna Grazie al servizio di consegna personalizzata, potrai scegliere giorno e fascia oraria di due ore in cui ricevere il tuo ordine Louis Vuitton.		Spedizione Express Ricevi il tuo ordine entro 2 giorni lavorativi.	
	Click & Collect Ritira il tuo ordine presso uno store Louis Vuitton di tua scelta.	>		Spedizione Standard Ricevi il tuo ordine entro 5 giorni lavorativi.

Infine, è importante analizzare additionally la gestione post-vendita: nella specificità del caso studio Louis Vuitton, gli articoli acquistati attraverso il canale online possono essere restituiti mediante il sito web aziendale o tramite il servizio clienti dedicato. Sebbene tale modalità non preveda una piena integrazione tra i canali fisici e digitali, essa testimonia comunque una certa flessibilità nella gestione dei resi, contribuendo a rendere più agevole l'esperienza d'acquisto del consumatore.

Resi Online

Clicca qui per iniziare la procedura di reso

Resi tramite il Servizio Clienti

Contatta il Servizio Clienti per iniziare la procedura di reso.

Resi in store

Gli articoli acquistati online o tramite il Servizio Clienti possono essere resi solo tramite il Servizio Clienti.

Nel complesso, Louis Vuitton si distingue per la costante attenzione rivolta alla personalizzazione dell'esperienza cliente, elemento rappresentativo di uno dei pilastri della sua strategia omnicanale. La possibilità di interagire con il brand attraverso le piattaforme social, ricevere assistenza e consulenza mediante servizi di chat dedicati e prenotare appuntamenti online evidenzia la volontà dell'azienda di offrire un servizio altamente personalizzato e orientato alle esigenze individuali dei consumatori.

In un settore tradizionalmente caratterizzato da elevati livelli di esclusività e da una certa distanza tra brand e cliente, Louis Vuitton adotta un approccio volto a favorire una relazione maggiormente diretta, fluida e continuativa con il consumatore. In tale contesto, la personalizzazione assume un ruolo strategico, non limitandosi alla mera adattabilità dell'offerta, ma configurandosi come uno strumento finalizzato alla costruzione di relazioni durature e di elevato valore con la clientela. Attraverso l'integrazione di molteplici punti di contatto e l'erogazione di servizi su misura, il brand rafforza il coinvolgimento del consumatore e contribuisce alla creazione di un'esperienza coerente, distintiva e fortemente orientata alla fidelizzazione.

Un secondo colosso nell'ambiente del retail di luxury goods, che negli ultimi anni ha promosso molteplici progetti di implementazione integrativa dei canali attraverso strategie omnicanale, è chiaramente Gucci: leader nel settore di lusso (moda e pelletteria) appartenente oggi al gruppo Kering, è stato pervaso da un notevole rinnovamento creativo e digitale sotto la meticolosa guida nel 2015 di Alessandro Michele.

“Dalla sua fondazione nel 1921, Gucci si è evoluto da un piccolo negozio a Firenze a un simbolo globale della maestria artigianale italiana, della creatività visionaria e del design innovativo. La storia della Maison, che attraversa il XX e XXI secolo, ha lasciato un'impronta

*indelebile sulla moda e sulla cultura, rispecchiando e definendo i diversi decenni che ha attraversato.*¹⁷³

Grazie ad una strategia fortemente orientata alla digitalizzazione, il marchio ha sviluppato numerose iniziative di carattere omnicanale, come la Gucci App, il Gucci Live, la virtual try-on tramite realtà aumentata, l'integrazione completa dei social media per il miglioramento della customer experience nella customer journey, ed i servizi di personalizzazione digitale.



Per quanto concerne le piattaforme di e-commerce e mobile, il brand effettua continui ingenti investimenti nell'app ufficiale, la quale integra shopping e contenuti esclusivi, come gift guide interattivo, filtri/emoji, e giochi di VR: questo servizio rappresenta un esempio emblematico di convergenza tra esperienza fisica e digitale, in quanto il cliente può infatti esplorare i prodotti, ricevere consigli personalizzati e completare l'acquisto senza recarsi in negozio. Secondo Bain & Company (2024), Gucci risulta essere uno dei brand luxury che hanno maggiormente contribuito alla ridefinizione dell'esperienza di lusso omnicanale.¹⁷⁴

Di pari passo con le tecnologie in-store portate avanti da Louis Vuitton, anche il maggior brand del gruppo Kering, propone al cliente le medesime opportunità ed agevolazioni, grazie all'implementazione di un pratico store locator, in cui potranno visualizzare abilmente orari di

¹⁷³ Via <https://www.gucci.com/it/it/nst/history-of-gucci>

¹⁷⁴ Bain & Company (2024) *Luxury Goods Worldwide Market Study*.

apertura, servizi offerti, e categorie di prodotto presenti all'interno del punto vendita prescelto. Benché il servizio di ricerca informazioni risulti fluido e coerente per la customer journey, l'assortimento dei prodotti Gucci prevede delle differenze sostanziali tra canale fisico e digitale: infatti, i canali online consentono la consultazione dell'intera gamma di prodotti offerta dal brand. All'interno della piattaforma è presente una sezione dedicata alle nuove collezioni, finalizzata alla valorizzazione delle ultime proposte del marchio. Inoltre, il catalogo comprende sia articoli disponibili esclusivamente attraverso il canale digitale sia prodotti acquistabili unicamente nei punti vendita fisici, a testimonianza di un'integrazione strategica tra dimensione online e offline dell'esperienza di acquisto. Presso le boutique del brand e parallelamente online, è inoltre disponibile un servizio gratuito di personalizzazione ed incisione, il quale consente ai clienti di conferire un carattere distintivo ed unico ai prodotti acquistati: tale iniziativa non solo accresce il valore percepito dell'esperienza di acquisto, ma rappresenta congiuntamente uno strumento strategico attraverso cui l'azienda rafforza il coinvolgimento emotivo della clientela e favorisce la costruzione di relazioni più solide e durature con il brand.

L'applicazione mobile di Gucci riveste un ruolo strategico all'interno dell'ecosistema omnicanale del brand, configurandosi come uno strumento fondamentale per l'arricchimento e la personalizzazione della customer experience. L'accesso all'area riservata "My Gucci" consente agli utenti di usufruire di un'ampia gamma di servizi esclusivi, progettati per integrare in modo efficace i canali digitali e fisici della maison.

Tra le principali funzionalità offerte, vi è la possibilità di prenotare appuntamenti sia virtuali sia in presenza presso le boutique del marchio: in particolare, attraverso il servizio "Gucci Live", gli utenti sono in grado di accedere ad un'esperienza di shopping virtuale assistita da un client advisor operante all'interno dello showroom digitale. Questa tipologia di servizio permette di ricevere consulenze personalizzate in materia di stile, esplorare le ultime collezioni e ottenere informazioni dettagliate sui prodotti. L'interazione avviene mediante videochiamata unidirezionale, una soluzione che garantisce elevati standard di privacy e riservatezza per il cliente.

Parallelamente, l'applicazione consente di prenotare incontri presso le boutique fisiche, offrendo ai consumatori un'esperienza altamente personalizzata e supportata dall'assistenza dedicata di un client advisor. Questa integrazione tra dimensione digitale e fisica contribuisce a garantire continuità lungo l'intera customer journey, rafforzando la qualità dell'esperienza e la relazione con il brand.

Oltre alle funzionalità direttamente connesse all'acquisto, l'applicazione propone una serie di contenuti finalizzati ad accrescere il coinvolgimento degli utenti e a valorizzare l'universo narrativo della maison: tra questi figurano una sezione dedicata ai podcast, un'area arcade e la sezione Runway, attraverso la quale gli utenti possono assistere alle più recenti sfilate e scoprire nuove proposte stilistiche, approfondendo la conoscenza del brand e delle sue collezioni.

Infine, l'app integra la funzionalità "Gucci Tag", che consente ai clienti di verificare l'autenticità dei prodotti acquistati mediante la scansione del chip NFC incorporato negli articoli. Attraverso questa tecnologia, gli utenti possono accedere direttamente alla relativa pagina di autenticazione, rafforzando la trasparenza del brand e aumentando la fiducia nei confronti dei prodotti della maison. Tutti questi esempi di applicazione di strategie omnicanale rappresentano in modo significativo come Gucci sia in grado di impiegare l'innovazione tecnologica per migliorare l'esperienza del consumatore e garantire un elevato livello di sicurezza e affidabilità.



PRENOTA UN APPUNTAMENTO



PERSONALIZZAZIONE

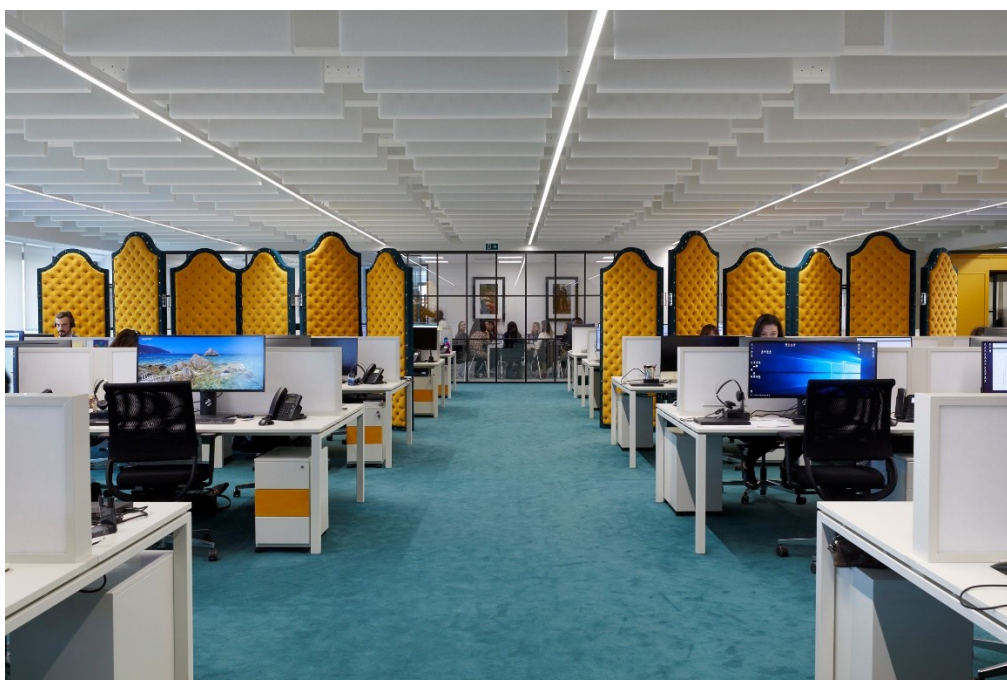


RITIRO IN NEGOZIO

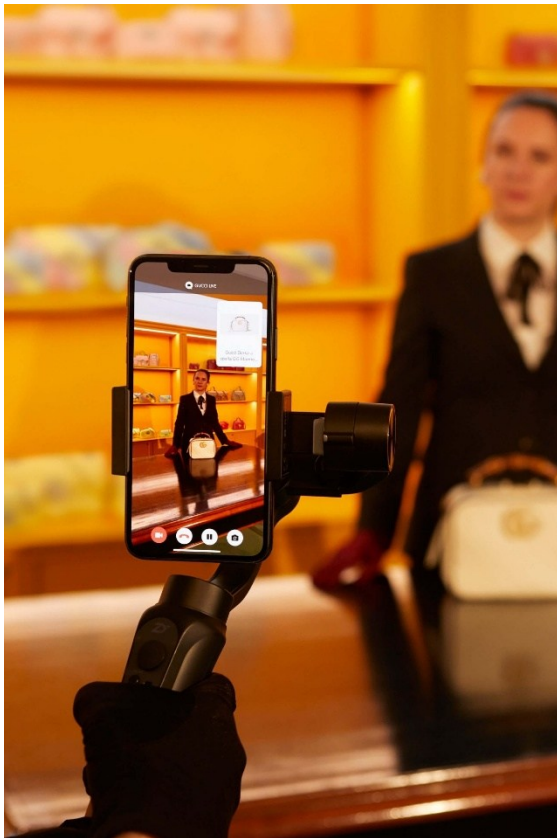
Per quanto concerne i sistemi di customer service e customer care, nel 2019 la casa di moda ha introdotto un servizio di assistenza globale nominato "Gucci 9": *"Gucci 9 è un client service center globale unico nel suo genere, una rete che comprende service center a Firenze, New York, Tokyo, Seoul, Singapore, Shanghai. A Firenze coinvolge oltre 150 consulenti clienti multilingue (che servono i clienti sia dell'e-commerce che dei negozi fisici di Gucci nella regione EMEA). Il nostro hub è progettato per fornire, anche a distanza, la migliore e la più affidabile customer experience. L'approccio umano, l'investimento nelle ultime tecnologie e l'aspetto estetico del negozio fisico, fanno di Gucci 9 uno dei customer service più innovativi, efficienti ed eleganti di sempre."*

La struttura Gucci 9 rappresenta un elemento centrale della strategia omnicanale del brand, in quanto si avvale di avanzati sistemi di Customer Relationship Management (CRM) creati per garantire un'esperienza cliente integrata e coerente. Gli advisor, professionisti altamente qualificati e multilingue, forniscono assistenza attraverso soluzioni connesse e perfettamente integrate tra i diversi punti di contatto fisici e digitali, assicurando continuità nell'interazione indipendentemente dal canale utilizzato dal consumatore. Questo approccio consente di rafforzare la relazione tra cliente e brand, favorendo livelli più elevati di fidelizzazione e, al contempo, incrementando l'efficacia delle strategie commerciali dell'azienda attraverso l'impiego di strumenti avanzati di customer intelligence. In particolare, gli operatori di Gucci 9 dispongono di una dashboard personalizzata che offre una visione completa e unificata delle interazioni del singolo cliente lungo l'intera customer journey. Il sistema permette, dunque, di monitorare le attività svolte sui diversi touchpoint, tra cui la navigazione sul sito web, i precedenti contatti con il servizio clienti e le eventuali visite presso gli showroom fisici.

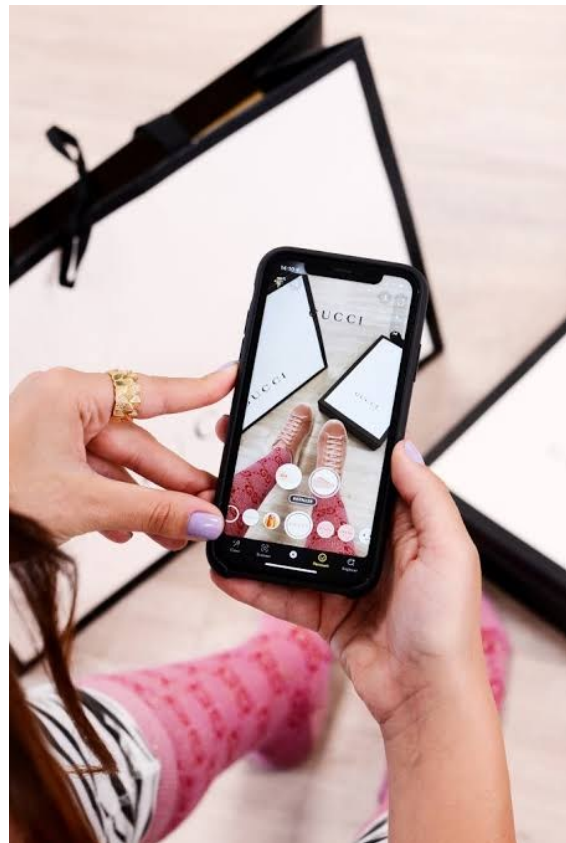
La disponibilità di informazioni dettagliate e aggiornate sul comportamento del consumatore consente agli advisor di sviluppare iniziative mirate di up-selling e cross-selling, proponendo prodotti e servizi coerenti con le preferenze, gli interessi e le esigenze specifiche di ciascun cliente. In questo modo, la personalizzazione dell'esperienza diventa non solo uno strumento di miglioramento della soddisfazione del consumatore, ma anche una leva strategica per la creazione di valore e per il consolidamento delle relazioni di lungo periodo con la clientela.



A livello di customer engagement, come anticipato, Gucci ha implementato in maniera esponenziale l'utilizzo dei social media per raggiungere il cliente lungo tutti i touchpoints esistenti: infatti, oltre a svolgere una funzione espositiva e di comunicazione dei contenuti del brand, le pagine social del brand rappresentano un importante strumento di integrazione all'interno dell'ecosistema digitale della maison. Essa opera infatti come un punto di raccordo tra i diversi canali online, favorendo una connessione fluida e coerente tra le molteplici piattaforme digitali utilizzate dall'azienda. Tale approccio consente ai consumatori di interagire con il brand attraverso differenti punti di contatto, accedendo a contenuti e servizi complementari che arricchiscono l'esperienza complessiva. In questo modo, l'azienda garantisce una fruizione continua e integrata dell'esperienza digitale, rafforzando la coerenza della comunicazione e il coinvolgimento della clientela lungo l'intera customer journey.



Gucci Live



Gucci Virtual Try-on

In conclusione, la maison ha saputo sviluppare una strategia omnicanale altamente integrata, capace di connettere in modo sinergico i punti vendita fisici, il sito web e l'applicazione mobile all'interno di un unico ecosistema esperienziale. Attraverso l'offerta di una vasta gamma di servizi e funzionalità complementari, il brand è riuscito a generare un percorso di interazione

fluido e coerente tra i diversi canali, contribuendo a ridefinire l'esperienza di consumo nel settore del lusso.

Un ultimo caso studio altamente interessante, è rappresentato dalla maison di moda Burberry, spesso considerata una delle aziende pioniere della trasformazione digitale nel settore del lusso.

Sin dai primi anni 2010, il brand aveva compreso il potenziale delle tecnologie digitali come strumento per amplificare l'esperienza del marchio, segnando l'inizio storico di iniziative omnicanale quali sfilate trasmesse in streaming, utilizzo avanzato dei social media, personalizzazione omnicanale, integrazione RFID nei punti vendita e implementazione di specchi digitali interattivi.

La tecnologia omnicanale certamente più importante adottata dalla Maison è proprio l'utilizzo dei tag RFID: infatti, nel momento in cui il cliente porta un articolo nella prossimità di uno schermo interattivo, il sistema mostra automaticamente contenuti multimediali personalizzati relativi al prodotto; questa tecnologia contribuisce a creare un'esperienza immersiva ed avvolgente che rafforza il coinvolgimento del consumatore.



Dall'analisi dei casi studio esaminati all'interno di questo paragrafo emergono chiaramente alcuni fattori determinanti comuni, che risultano centrali a stabilire l'efficacia delle strategie omnicanale nel settore del lusso. Sebbene i brand analizzati presentino approcci e modalità operative differenti, è possibile individuare una serie di minimi comuni multipli che contribuiscono alla creazione di un'esperienza cliente coerente, distintiva e ad alto valore aggiunto.

In primo luogo, tutte le aziende esaminate procedono all'adozione di un orientamento fortemente customer-centric, ponendo il cliente al centro delle proprie strategie: infatti, l'impiego sistematico dei dati raccolti attraverso i diversi touchpoint consente di comprendere

in maniera approfondita ed accurata esigenze, comportamenti e preferenze individuali, favorendo lo sviluppo di interazioni più rilevanti e personalizzate.

Un secondo elemento ricorrente riguarda il ruolo strategico della tecnologia, in quanto i sistemi di Customer Relationship Management (CRM), gli strumenti di clienteling, le piattaforme e-commerce evolute, le soluzioni basate sull'intelligenza artificiale e le tecnologie di analisi dei dati, costituiscono l'infrastruttura fondante delle strategie omnicanale dei brand del lusso; ne deriva, dunque, un'integrazione efficace ed efficiente dei diversi canali di contatto al fine di garantire continuità lungo l'intera customer journey.

Un ulteriore fattore distintivo è rappresentato dall'elevato livello di personalizzazione dell'esperienza offerta. La capacità di proporre prodotti, servizi e contenuti calibrati sulle caratteristiche specifiche del singolo cliente, costituisce uno degli elementi più rilevanti per la creazione di valore nel mercato del lusso, contribuendo a rafforzare il coinvolgimento e la fidelizzazione della clientela.

Dall'analisi emerge, inoltre, l'importanza della coerenza del brand lungo tutti i punti di contatto: ogni singola interazione, sia essa di natura digitale o fisica, contribuisce a trasmettere in modo uniforme l'identità, i valori e il posizionamento della maison, garantendo un'esperienza integrata e riconoscibile indipendentemente dal canale utilizzato dal consumatore.

In conclusione, i casi studio evidenziano come il successo delle strategie omnicanale nel settore luxury dipenda strettamente dalla capacità di mantenere un efficace equilibrio tra innovazione tecnologica e dimensione relazionale. La tecnologia, di fatto, non sostituisce il contatto umano, ma ne amplifica l'efficacia, consentendo ai consulenti di vendita e ai client advisor di offrire un servizio più informato, tempestivo e personalizzato. L'elemento umano continua a rappresentare una componente centrale dell'esperienza di lusso, supportato e valorizzato dalle opportunità offerte dalla trasformazione digitale.

5.2 Strategie omnicanale nel settore del fast fashion

Nel paragrafo precedente si è analizzata la specificità del raggio d'azione pratico delle strategie omnicanale all'interno del settore del luxury retail; l'analisi che seguirà, invece, verterà sul settore diametralmente opposto allo slow fashion, ovvero l'ampio e largamente dibattuto segmento del fast fashion.

Se nella praticità del settore del lusso l'omnicanalità viene impiegata principalmente con l'obiettivo di rafforzare l'esclusività del brand e personalizzare l'esperienza cliente, all'interno del comparto del fast fashion essa assume una funzione totalmente differente, orientata in larga scala all'efficienza operativa, alla velocità di risposta al mercato e alla creazione di esperienze d'acquisto fluide e accessibili. Benché esistano notevoli differenze di applicazione ed obiettivi, nettamente distinte fra i due settori, il fattore comune alla base di ogni strategia concretizzata, risiede certamente nella motivazione che porta i brand alla continua rincorsa verso l'omnicanalità, ovvero la certezza che il consumatore contemporaneo non effettua più una distinzione tra canali online e offline, ma si aspetta un'esperienza integrata e coerente indipendentemente dal punto di contatto utilizzato (Verhoef, Kannan & Inman, 2015).¹⁷⁵

Data la radicale e profonda trasformazione digitale che ha interessato il settore negli ultimi quindici anni, aziende come Zara, H&M, Uniqlo e Primark, si sono viste costrette a portare avanti investimenti massivi in termini di integrazione tra canali, per essere in grado di rispondere alla mutevole ed esigente domanda dei consumatori, cercando di mantenere, al tempo stesso, stabile la propria competitività, all'interno di un mercato ad alta dinamicità aggressiva, trainata da continui cambiamenti nelle tendenze.

Dunque, nel concreto, all'interno del seguente paragrafo, vedremo come l'omnicanalità nel fast fashion si configura come una leva strategica fondamentale, la quale punta ad un miglioramento assiduo della customer experience, ad un'efficiente ed efficace ottimizzazione della supply chain, ad un incremento delle vendite e ad una raccolta dati utili alla comprensione dei comportamenti dei consumatori.



¹⁷⁵ Verhoef, P.C., Kannan, P.K. & Inman, J.J. (2015) 'From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing', Journal of Retailing, 91(2), pp. 174-181.

L'articolo *“Mercato della Moda Veloce Dimensioni e condivisione 2025 – 2034”* pubblicato da Global Market Insight, *“Il mercato della moda veloce si sta espandendo a causa dei cambiamenti nelle tendenze della moda insieme al comportamento dei consumatori e alla crescita delle piattaforme di e-commerce che facilitano l'accesso facile a una vasta gamma di marchi. La crescente domanda di abbigliamento alla moda a prezzi più bassi ha spinto la domanda di moda veloce che risponde alle dinamiche richieste dei consumatori. I marchi operanti nel settore della moda veloce si concentrano sulla produzione e consegna di collezioni di moda veloce a ritmo rapido per non essere sfasati con le tendenze attuali. Tale flessibilità nel design e nella produzione è diventata un punto di vendita importante per conquistare una vasta base di clienti, soprattutto tra i giovani che valorizzano lo stile a prezzi accessibili. La facilità di fare shopping sui siti web online, combinata con la comodità di poter visualizzare numerosi prodotti, ha avuto un impatto significativo sul comportamento di acquisto dei clienti. I marchi operanti nel mercato della moda veloce stanno rispondendo a questa tendenza in evoluzione creando forti presenze online, offrendo esperienze di acquisto facili e utilizzando soluzioni di marketing digitale per raggiungere la popolazione globale.”*¹⁷⁶

Dunque, la moda fast ed ultra-fast, si caratterizzano principalmente per la loro natura intrinseca di velocità di rinnovo collezioni, di operare in contesti ad elevati volumi di vendita con conseguente sensibilità nei confronti anche di minime variazioni di prezzo: date le presenti premesse, l'omnicanalità congiuntamente alle sue strategie di integrazione fra canali, assume determinate caratteristiche specifiche di applicazione.

I consumatori fast fashion si aspettano, e talvolta pretendono, aggiornamenti continui dell'assortimento, disponibilità immediata dei prodotti, consegna rapide, processi di acquisto semplificati, e procedimenti di return policy accettabili e praticabili senza troppo sforzo. Christopher, Lowson & Peck, affermano come l'integrazione tra e-commerce, negozi fisici e sistemi logistici abbia consentito ai retailer di soddisfare tali aspettative, riducendo i tempi di risposta e migliorando l'accessibilità ai prodotti.¹⁷⁷

In secondo luogo, l'applicazione di strategie omnichannel consente ai retailer fast fashion di centralizzare enormi quantità di dati relativi alle preferenze e ai comportamenti dei consumatori, raccolti e provenienti da siti web, app mobile, programmi fedeltà, social media, e punti vendita fisici. Tutti questi dati verranno impiegati per sostenere i repentini cambiamenti

¹⁷⁶ Global Market Insight, *Mercato della Moda Veloce Dimensioni e condivisione 2025 – 2034*, Agosto 2025.

¹⁷⁷ Christopher, M., Lowson, R. & Peck, H. (2004) *‘Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry’*, International Journal of Retail & Distribution Management, 32(8), pp. 367-376.

del mondo del consumo fast, individuando trend emergenti, prevedendo la domanda, e ottimizzando la gestione delle scorte e degli stock di magazzino. Secondo Wedel e Kannan, questa determinata analisi rappresenta, ad oggi, uno degli elementi chiave del vantaggio competitivo nel fast fashion, poiché opera a pieno sostegno della natura stessa del tipo di commercio e vendita.

Un ultimo elemento caratterizzante la specificità di applicazione delle strategie omnichannel all'interno del segmento fast fashion, riguarda la supply chain: infatti, la competitività dei retailer fast fashion dipende fortemente dalla capacità di sincronizzare produzione, distribuzione e vendita. In tal senso, l'omnicanalità favorisce la creazione di supply chain integrate e flessibili, le quali permettono un monitoraggio in tempo reale della disponibilità dei prodotti, una riduzione delle rotture di stock data l'immensa quantità di dati cliente a disposizione, un'ottimizzazione dei flussi logistici, ed infine, un miglioramento nella gestione delle scorte disponibili.



Fonte: Global Market Insight

Tra tutti i retailer del fast fashion, Zara rappresenta probabilmente il caso più emblematico di integrazione omnicanale: parte integrante e fondamentale del gruppo Inditex, Zara ha sviluppato sin dalla sua fondazione, un modello di business basato sulla combinazione perfettamente bilanciata di velocità operativa, utilizzo dei dati e integrazione dei canali.

“Zara’s fast-fashion formula provides frictionless shopping experience in a highly crated environment that offers limited supply and new styles that rotate continuously. Shoppers feel like if they buy items from Zara, other people won’t have the same outfit. So not only buyers

are trendy, but they are also unique, which sounds pretty cool like being in a cool kids' club. Many fashion brands try to be innovators and the leaders of a new movement, but Zara takes a completely different approach. It doesn't want to be a trendsetter; it just wants to be a fashion company that customers need. Buyers now want an item's value to be beyond price, with more time-saving and convenience. Zara has a deep understanding of these values and delivers affordable high fashion items in just two weeks. That translates into a great brand with high values for customers. Through this approach, Zara can earn many loyal buyers that are less price-sensitive and return a higher profit margin. Zara is not the cheapest in the fast-fashion industry, but it delivers trend-right products at appealing prices consistently, which makes it have the best-branded value.”¹⁷⁸

Lo sviluppo e il successo mondiale dell'azienda sono riconosciuti come senza precedenti, proprio perché il brand è stato uno dei primi a comprendere che il negozio fisico e l'e-commerce non devono essere considerati canali concorrenti e distaccati, bensì componenti complementari di un'unica esperienza cliente.

Negli ultimi anni, Zara è stata pioniera in ambito di integrazione delle più implementate strategie omnichannel analizzate sino a questo punto, come Click&Collect, Store Mode App, Stock visibility in tempo reale, resi omnicanale, pagamento mobile, e soprattutto modalità RFID per gestione scorte ed inventario, la quale consente il monitoraggio costante della posizione dei prodotti all'interno dell'intera rete distributiva (Grewal, Roggeveen & Nordfält, 2017).¹⁷⁹

Tra i servizi integrati nell'applicazione di Zara figura anche il Click and Go, una funzionalità che consente agli utenti di effettuare un ordine presso il punto vendita prescelto e di ritirarlo entro circa 120 minuti. Attraverso la cosiddetta “modalità negozio”, i consumatori possono consultare in tempo reale il catalogo dei prodotti disponibili in uno specifico store, procedere all'acquisto e successivamente ritirare l'ordine presso lo stesso punto vendita. Questo servizio rappresenta una soluzione particolarmente efficace per i clienti alla ricerca di rapidità, comodità ed immediatezza nel processo di acquisto.

Un'ulteriore innovazione è rappresentata dal servizio Click and Try, il quale introduce un sistema digitale di prenotazione dei camerini, contribuendo a migliorare l'esperienza in-store e a ridurre i tempi di attesa. Attraverso l'applicazione, il cliente può ottenere un turno virtuale e

¹⁷⁸ Jangir M., (2020) “ZARA'S CASE STUDY The Strategy of the Fast Fashion Pioneer”, School of Business Manipal University – Dubai Campus Academic City, Dubai, U.A.E.

¹⁷⁹ Grewal, D., Roggeveen, A.L. & Nordfält, J. (2017) ‘The Future of Retailing’, Journal of Retailing, 93(1), pp. 1-6.

ricevere una stima del tempo necessario prima dell'accesso al camerino. Una volta disponibile, il sistema invia una notifica all'utente, il quale dispone di un intervallo temporale definito per raggiungere l'area dedicata: la funzionalità, disponibile esclusivamente nei punti vendita che supportano il servizio, può essere utilizzata nel momento in cui il cliente si trova fisicamente all'interno del negozio, rafforzando così l'integrazione tra esperienza digitale e punto vendita fisico.

Un ulteriore elemento distintivo della strategia omnicanale di Zara è rappresentato dall'impiego pionieristico dei Personal Digital Assistant (PDA). Il seguente sistema ha consentito all'azienda di raccogliere e analizzare dati in tempo reale non soltanto sulle transazioni effettuate, ma anche sulle preferenze, i comportamenti e le esigenze dei consumatori. L'utilizzo di tutte le tecnologie elencate ha favorito, dunque, una gestione più efficiente delle informazioni relative alla clientela, supportando processi decisionali basati sui dati e migliorando la capacità del brand di rispondere tempestivamente alle richieste del mercato.

Infine, il processo di acquisto si è ulteriormente semplificato grazie all'integrazione di funzionalità di pagamento digitale all'interno dell'applicazione. I clienti sono in grado, infatti, di completare le transazioni direttamente tramite smartphone e utilizzare codici QR per archiviare gli scontrini in formato digitale. Queste soluzioni contribuiscono a rendere l'esperienza d'acquisto più fluida e conveniente, riducendo le frizioni lungo il percorso del cliente e favorendo una maggiore integrazione tra i canali fisici e digitali.

Grazie al grande ed unico sistema omnicanale progettato ed implementato dal colosso del fast fashion, i clienti la possibilità costante di verificare in tempo reale la disponibilità di un articolo presso un determinato negozio e decidere se acquistarlo online o ritirarlo in store: prova concreta e tangibile di come il punto vendita si sia trasformato, dunque, da mero spazio espositivo, a nodo logistico integrato nella rete omnicanale.

Il concetto che ne deriva, è proprio uno dei tratti distintivi della strategia omnicanale del brand, ovvero: il modello "Store as a Hub"¹⁸⁰. I negozi vengono utilizzati simultaneamente come punti di ritiro, centri di reso, mini-magazzini, e punti di spedizione ordini online; il seguente approccio, permette di ridurre i tempi di consegna e migliorare l'efficienza operativa. Secondo

¹⁸⁰ Def: "Il modello "store-as-a-hub" di Zara trasforma i suoi negozi fisici in centri logistici e di evasione ordini. I punti vendita non espongono solo i capi, ma fungono anche da magazzini automatizzati per il ritiro rapido (Click & Collect) e per evadere le consegne online dell'area circostante."

Inditex, oltre il 90% dei negozi Zara è oggi completamente integrato con la piattaforma e-commerce aziendale.



Un secondo colosso dell'industria di riferimento, e diretto competitor del brand Zara, è senza ombra di dubbio, H&M.

*“H&M is a Sweden Retailer Group, established in 1947, founded initially by Erling Persson as “Hennes” a new fashion chain for women with a new concept: sell frequently updated fashion at affordable prices. In 1968, it acquired Mauritz Widforss and became a men’s, women’s and children’s store called Hennes and Mauritz (known as H&M).”*¹⁸¹

L'obiettivo omnicanale attuale dell'azienda risiede nel creare un ecosistema integrato capace di offrire ai clienti un'esperienza uniforme attraverso tutti i punti di contatto, per questa ragione, tra le principali iniziative sviluppate dal brand in termini di strategie omnicanale, troviamo app mobile integrata, importante programma di fedeltà e membership, click&collect, resi omnicanale, personalizzazione delle offerte, e integrazione sistemi di CRM.

Il programma di membership svolge un ruolo centrale all'interno della strategia omnicanale del brand: infatti, attraverso la raccolta di dati relativi agli acquisti e alle preferenze dei clienti, H&M è in grado di sviluppare comunicazioni personalizzate e suggerimenti di prodotto maggiormente pertinenti alle preferenze sviluppate ed espresse dal consumatore.

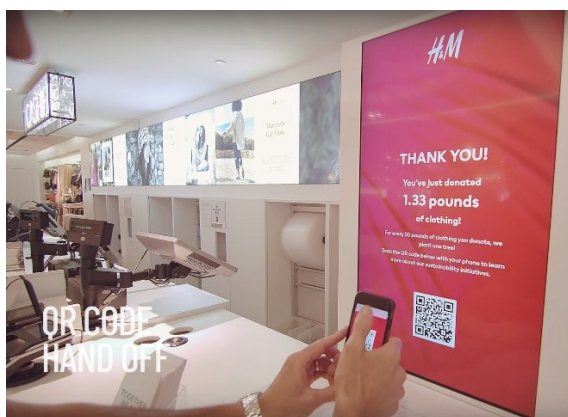
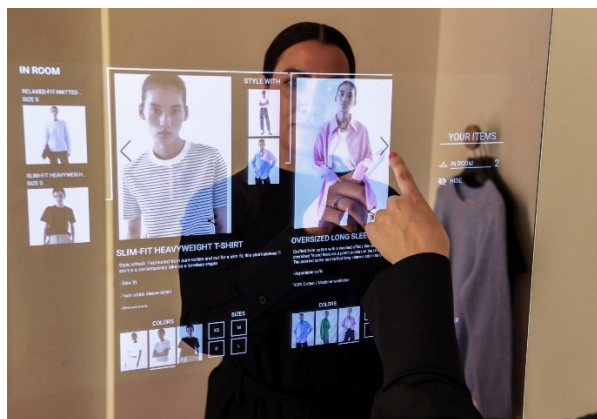
Per quanto concerne l'applicazione mobile, invece, funge essa stessa da connettore tra esperienza fisica e digitale, consentendo agli utenti di verificare la disponibilità dei prodotti e accedere a promozioni dedicate. Nel momento in cui il cliente accede al punto vendita, la tecnologia dell'app mobile assume un ruolo centrale nel miglioramento dell'esperienza di acquisto, favorendo una maggiore integrazione tra dimensione fisica e digitale. In particolare,

¹⁸¹ Jangir M., (2020) “ZARA'S CASE STUDY The Strategy of the Fast Fashion Pioneer”, School of Business Manipal University – Dubai Campus Academic City, Dubai, U.A.E.

la modalità “In negozio” dell’applicazione H&M trasforma lo smartphone in uno strumento di supporto all’esperienza di shopping, consentendo ai consumatori di visualizzare in tempo reale i prodotti disponibili presso il punto vendita in cui si trovano.

Parallelamente, la funzionalità “Scan & Buy” permette ai clienti di scansionare il codice QR associato agli articoli presenti in negozio per accedere ad informazioni dettagliate relative al prodotto e, qualora la variante desiderata non fosse disponibile in store, procedere all’acquisto online della taglia o del colore preferiti. La soluzione proposta contribuisce a garantire continuità tra i canali di vendita e a ridurre le potenziali criticità derivanti dall’indisponibilità di specifiche referenze nel punto vendita fisico.

Un ulteriore elemento innovativo è rappresentato dagli specchi intelligenti installati nei camerini, in grado di riconoscere automaticamente gli articoli portati in prova dal cliente. Attraverso lo “smart mirroring”, gli utenti possono ricevere suggerimenti personalizzati di stile, accedere a funzionalità di prova virtuale e visualizzare proposte complementari coerenti con i prodotti selezionati. Inoltre, il sistema consente di richiedere direttamente dal camerino articoli in taglie o colori differenti, senza la necessità di interrompere la prova ed uscire dalla cabina. Tutte le sopradescritte soluzioni contribuiscono a rendere l’esperienza d’acquisto più fluida, personalizzata e coinvolgente, rafforzando il ruolo del punto vendita come spazio esperienziale all’interno della strategia omnicanale del brand.



In conclusione, è possibile affermare in seguito alle analisi effettuate sino a questo punto dell’elaborato, che le strategie omnicanale nel settore del fast fashion dimostrano come l’integrazione tra canali fisici e digitali sia diventata un requisito essenziale per essere in grado di competere adeguatamente all’interno di un mercato caratterizzato da elevata dinamicità e continua evoluzione delle preferenze dei consumatori. I casi di Zara ed H&M evidenziano come approcci differenti, ma accomunati dall’obiettivo di creare esperienze d’acquisto fluide,

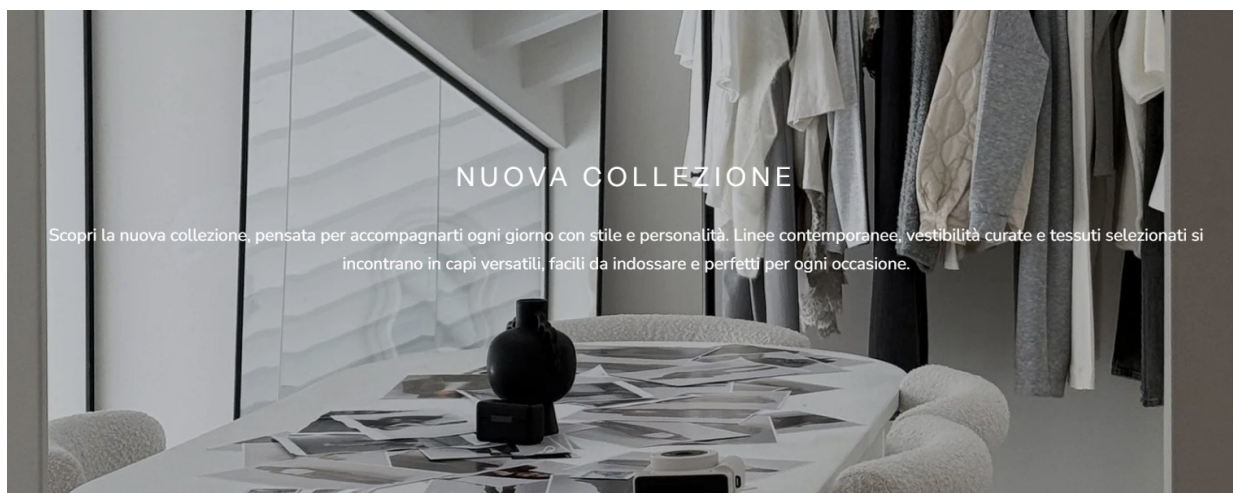
accessibili e personalizzate, rappresentino concretamente la necessità da parte di tutti i brand di rimanere al passo con l'evoluzione dei consumi che stiamo vivendo. L'omnicanalità consente, dunque, ai retailer di migliorare la customer experience, ottimizzare la supply chain e raccogliere informazioni strategiche sui consumatori, contribuendo alla costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile ed al tempo stesso aggressivo. Certamente, non bisogna assolutamente tralasciare la gestione delle sfide significative che emergono dall'applicazione di strategie omnichannel, legate alla complessa logistica che ne deriva, alla gestione dei resi e alla sostenibilità, argomenti e situazioni che richiedono continui investimenti in innovazione e integrazione tecnologica.

5.3 Brand emergenti e omnicanalità: Maison Clabé

L'evoluzione dell'omnicanalità ha profondamente modificato le dinamiche competitive del settore moda, permettendo l'ingresso nel mercato omnicanale anche a brand emergenti, i quali hanno dovuto imparare a costruire relazioni efficaci con i consumatori senza aver a disposizione le risorse economiche e organizzative tipiche delle grandi multinazionali del fashion retail.

Negli ultimi anni, infatti, il progresso delle tecnologie digitali, ha ridotto significativamente le barriere all'ingresso nel mercato, permettendo a nuove imprese di raggiungere la clientela su scala nazionale e internazionale attraverso piattaforme e-commerce, social media e strumenti di digital marketing (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022)¹⁸².

In questo contesto si inserisce il caso studio di Maison Clabé, una realtà italiana specializzata in vendita fisica e digitale di abbigliamento femminile pronto-moda, che rappresenta un esempio di interessante applicazione ed utilizzo delle strategie omnicanale da parte di una realtà emergente. Pur operando su dimensioni molto inferiori rispetto ai grandi player del lusso o del fast fashion, l'azienda dimostra, come la centralità del cliente, la digitalizzazione e l'integrazione dei touchpoints possano costituire fattori determinanti per l'affermazione, la crescita nel mercato e la differenziazione competitiva.



maison clabé

¹⁸² Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2022) *Digital Marketing*. 8th ed. Harlow: Pearson.

Maison Clabé nasce nel 2021 come progetto imprenditoriale focalizzato sulla vendita online di abbigliamento e accessori femminili, da un'idea di Beatrice Crema e Claudia Dionigi. In una fase iniziale l'idea prevedeva unicamente il lancio di una piattaforma e-commerce di proprietà, all'interno della quale era disponibile all'acquisto un catalogo prodotti particolarmente ristretto. Successivamente fu implementata alla vendita digitale la vendita fisica, attraverso poche e controllate aperture, in determinati giorni ed orari, presso la sede operativa, che in breve tempo divenne un piccolo showroom, dove la clientela della zona poteva provare e toccare fisicamente i prodotti presenti sulla piattaforma e-commerce.

Grazie al forte utilizzo dei social media, attraverso post di contenuti organici sulle pagine instagram, facebook e tiktok e la sponsorizzazione di contenuti su piattaforme paid media, il brand acquisisce sempre maggior notorietà, concentrata inizialmente nella zona geografica del nord Italia, fino a raggiungere il più ampio pubblico a livello nazionale.

Il 2025 ha rappresentato un anno di svolta e cambiamenti profondi per il brand, in termini di assunzione di nuovo personale e soprattutto in quanto a volumi di vendita: la piccola sede operativa ha ceduto il posto in favore di un più ampio spazio, composto da uffici, area logistica e magazzino, area shooting e soprattutto punto vendita a tutti gli effetti, concorrendo alla creazione di un vero e proprio hub omnicanale.



Il team Maison Clabé



Ad oggi il brand opera dualmente attraverso il proprio e-commerce e il punto vendita fisico e propone collezioni caratterizzate da uno stile contemporaneo, con un posizionamento intermedio tra fast fashion premium e boutique digitale.

Uno degli elementi distintivi del brand è la capacità di proporre un'offerta costantemente aggiornata, sfruttando la velocità dei canali digitali per essere in grado di intercettare correttamente i trend emergenti e rispondere rapidamente alle richieste del mercato. A differenza delle tradizionali boutique multimarca, Maison Clabé ha sviluppato sin dalle origini un modello fortemente orientato al digitale, facendo dell'e-commerce il principale canale di vendita e relazione con la clientela.

Grazie allo sviluppo avuto e al successo riscosso con l'inaugurazione e l'apertura del nuovo hub, la fine del 2025 ha visto l'introduzione in assortimento della prima capsule firmata interamente Maison Clabé: la collezione ICONIC© Denim. Il progetto di prima produzione di un prodotto brandizzato e Made in Italy, ha permesso al marchio di ottenere maggiore forza di differenziazione e, sicuramente, un più elevato grado di percezione del prodotto, orientato sempre più verso una categoria di qualità premium.



Il concept che il brand vuole comunicare al proprio target, risiede di fatto nei tratti distintivi di un gusto minimal ma estremamente curato nel dettaglio, al passo con il carattere “aesthetic” della Maison. Lo slancio di notorietà dato dalle novità e dai cambiamenti dello scorso anno, ha portato alla rivisitazione della strategia di vendita del business: infatti, si è passati dalla vendita

monocanale digitale, ad una vendita su due canali complementari, coordinati perfettamente a livello di magazzino centralizzato per entrambi i canali, di gestione integrata del sistema resi e di attuazione ed implementazione di un sistema di click&collect, il tutto accompagnato e sostenuto dal rinnovato sito e-commerce e dalle piattaforme di social media.

Uno degli aspetti che rendono particolarmente interessante il caso Maison Clabé risiede, dunque, nella capacità dell'azienda di sviluppare un modello di business che supera la semplice presenza simultanea su più canali, configurandosi come una vera e propria strategia omnicanale. Come evidenziato nei capitoli precedenti, l'omnicanalità non consiste, infatti, nella mera disponibilità di diversi punti di contatto con il consumatore, ma nella loro integrazione funzionale e nella creazione di un'esperienza coerente lungo l'intera customer journey (Verhoef, Kannan & Inman, 2015).

Nel caso pratico e concreto di Maison Clabé, tale integrazione si manifesta innanzitutto attraverso la connessione tra il canale e-commerce e il punto vendita fisico. L'azienda offre ai propri clienti la possibilità di utilizzare modalità di acquisto flessibili, le quali combinano i vantaggi tipici dell'esperienza digitale con quelli tradizionali dello store fisico.

Tra i servizi implementati rientra il modello "Buy Online, Pick Up In Store" (BOPIS), che consente ai clienti di effettuare un acquisto attraverso il sito e-commerce e successivamente ritirare il prodotto presso il punto vendita fisico. Questa soluzione risponde alle esigenze di rapidità e comodità tipiche del consumatore contemporaneo omnicanale, eliminando i tempi di attesa legati alla spedizione e offrendo, al contempo, l'opportunità di entrare in contatto diretto con il brand.

Parallelamente, Maison Clabé adotta anche una logica opposta, riconducibile al modello "Buy In Store, Deliver at Home", logica attraverso la quale il cliente può effettuare il proprio acquisto all'interno dello store fisico e scegliere di ricevere successivamente il prodotto presso il proprio domicilio. La modalità risulta particolarmente utile in situazioni in cui il consumatore desideri evitare di trasportare personalmente gli articoli acquistati oppure quando determinate varianti di prodotto non siano immediatamente disponibili nel punto vendita.

Queste pratiche di natura omnichannel dimostrano come il brand abbia progressivamente eliminato le tradizionali barriere tra online e offline, permettendo al cliente di scegliere liberamente il canale più adatto alle proprie esigenze senza percepire discontinuità nell'esperienza di acquisto. Il punto vendita fisico non rappresenta quindi un semplice luogo di vendita, ma diventa parte integrante di un ecosistema commerciale più ampio, all'interno del

quale le diverse piattaforme operano in maniera coordinata e complementare. L'integrazione tra digitale e fisico risulta altamente necessaria, in quanto generatrice di benefici sia per il consumatore sia per l'azienda. Da un lato, aumenta la comodità e la flessibilità percepite dal cliente; dall'altro, consente al brand di ottimizzare la gestione delle scorte, migliorare il servizio e raccogliere informazioni preziose sui comportamenti di acquisto. Come evidenziato dalla letteratura sull'omnicanalità nei capitoli introduttivi dell'elaborato, la possibilità di passare agevolmente da un canale all'altro rappresenta uno dei principali fattori che contribuiscono alla soddisfazione e alla fidelizzazione del cliente (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014).

Un ulteriore aspetto rilevante della strategia omnicanale di Maison Clabé riguarda, l'utilizzo dei social media. Nel settore moda, piattaforme come Instagram e TikTok rappresentano, ad oggi, molto più che semplici canali promozionali: infatti, esse costituiscono dei veri e propri ambienti commerciali in cui i consumatori scoprono nuovi prodotti, interagiscono con i brand e maturano le proprie decisioni d'acquisto, influenzati da una moltitudine di fattori (Kaplan & Haenlein, 2019)¹⁸³.

Per un brand emergente come Maison Clabé, i social media svolgono funzioni fondamentali in termini di brand awareness, engagement e conversione: infatti, permettono un rapido aumento di visibilità del marchio presso nuovi segmenti di pubblico, favoriscono la costituzione di una relazione diretta con la community e generano traffico direttamente verso l'e-commerce, contribuendo alla trasformazione degli utenti potenziali in clienti fruitori del prodotto. Nello specifico del brand analizzato, la comunicazione social risulta volutamente e fortemente orientata alla valorizzazione dei prodotti attraverso contenuti visuali coerenti con l'identità del marchio, contribuendo a creare un'esperienza integrata tra fase di scoperta e fase di acquisto.

Il profondo riguardo posto nei confronti della customer experience e customer journey risulta di conseguenza evidente: nonostante le sue piccole dimensioni, il brand soddisfa le esigenti aspettative del consumatore odierno tramite sistemi di marketing automation, e-mail marketing personalizzato e programmi fedeltà digitali, estendendo l'esperienza ben oltre il rapido momento dell'acquisto, coinvolgendo l'intera relazione instaurata tra brand e consumatore.

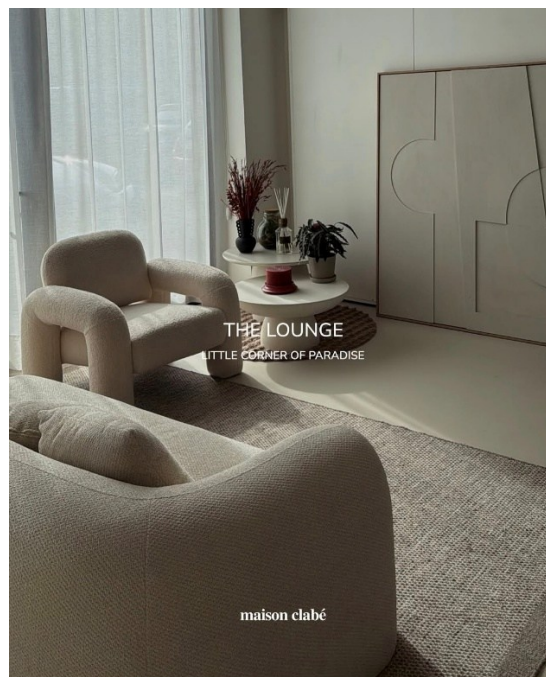
¹⁸³ Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2019) *Digital Transformation and Social Media Marketing*. Business Horizons.

ISCRIVITI ALLA NOSTRA NEWSLETTER!

Rimani aggiornata su novità, promozioni, sconti e ricevi subito una sorpresa in esclusiva.

E-mail

ISCRIVITI ALLA
NEWSLETTER



Customer Experience digitale

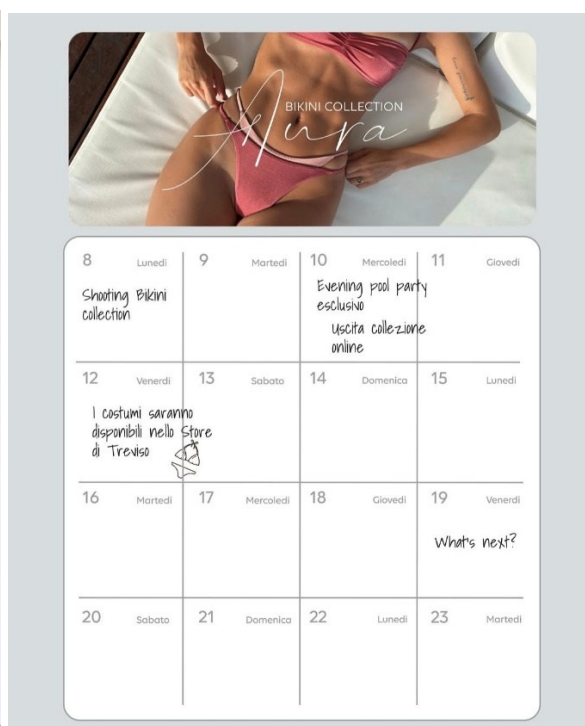
Un ultimo aspetto, non per importanza, caratterizzante l'approccio omnicanale di Maison Clabé, è rappresentato dall'organizzazione di eventi fisici destinati a rafforzare il rapporto con la propria community digitale. In un contesto caratterizzato dalla crescente digitalizzazione delle relazioni tra brand e consumatori, le esperienze in presenza assumono un ruolo sempre più strategico, poiché consentono di creare connessioni emotive difficilmente replicabili attraverso i soli strumenti digitali.

La letteratura sul marketing esperienziale sottolinea come gli eventi rappresentino occasioni privilegiate in grado di trasformare il consumatore, da semplice acquirente, a membro attivo della community del brand (Schmitt, 1999). In questa prospettiva ed ottica, Maison Clabé utilizza gli eventi non soltanto come strumenti promozionali, ma come momenti di incontro e condivisione in grado di rafforzare il senso di appartenenza dei clienti.

Un esempio significativo è rappresentato dagli eventi organizzati in occasione del lancio di nuove collezioni, come nel recentissimo caso della linea AURA Bikini¹⁸⁴. Attraverso tali iniziative, il brand offre ai partecipanti la possibilità di conoscere in anteprima i nuovi prodotti, entrare in contatto con il team aziendale e vivere un'esperienza immersiva e coerente con l'identità del marchio. L'evento diventa così un'estensione fisica della narrazione sviluppata

¹⁸⁴ Collezione Bikini Estate 2026, produzione Made in Italy di proprietà Maison Clabé.

attraverso i canali digitali, contribuendo a rafforzare la percezione del brand e ad aumentare il coinvolgimento emotivo dei consumatori.



Accanto agli eventi legati ai lanci di prodotto, Maison Clabé promuove anche iniziative orientate principalmente alla costruzione e al consolidamento della relazione con la propria community. Particolarmente rilevanti risultano gli eventi denominati "Family & Friends", concepiti come occasioni di incontro diretto tra il brand e i propri clienti.

Queste iniziative rispondono a una logica tipicamente omnicanale, poiché integrano le relazioni costruite quotidianamente attraverso social media, e-commerce e piattaforme digitali con momenti di interazione fisica e personale. In questo modo, la community online viene trasferita temporaneamente nel mondo offline, consentendo ai clienti di vivere un'esperienza più autentica e coinvolgente.

Dal punto di vista strategico, dunque, questa tipologia di eventi, concorrono alla creazione di numerosi benefici, tra cui: rafforzamento della brand loyalty, incremento del senso di appartenenza ad una community, maggior engagement, passaparola positivo, produzione di contenuti social spontanei, e consolidamento della componente emotiva in relazione al marchio.

In conclusione, l'analisi effettuata del caso Maison Clabé evidenzia come l'omnicanalità possa essere implementata con successo anche da brand emergenti, attraverso un approccio centrato sul cliente e sulla costruzione di relazioni autentiche. Oltre all'integrazione tra e-commerce e punto vendita fisico mediante servizi concreti quali il ritiro in negozio degli ordini online e la consegna a domicilio degli acquisti effettuati in store, l'azienda dimostra una particolare attenzione alla dimensione relazionale dell'esperienza cliente. Infine, dunque, l'analisi conferma come la vera essenza dell'omnicanalità non risieda nella mera moltiplicazione dei canali di vendita, bensì nella capacità di integrare in modo efficace ed efficiente tutti i punti di contatto con il cliente, creando un'esperienza fluida, coerente e personalizzata. In questa prospettiva, Maison Clabé rappresenta un esempio significativo di come le tecnologie digitali possano favorire la crescita e la competitività delle nuove realtà imprenditoriali nel settore moda.

CONCLUSIONE

L'analisi sviluppata all'interno dell'elaborato, ha evidenziato come la trasformazione tecnologica e digitale, abbia profondamente e sistematicamente modificato tutta la composizione del settore preso in oggetto, ovvero quello del fashion retail. Il percorso condotto dall'evoluzione, ha segnato un'evoluzione in termini di relazioni esistenti fra impresa e consumatori, contribuendo alla creazione e allo sviluppo di nuovi modelli di vendita e distribuzione. Il momento di passaggio, da un mero commercio tradizionalmente fisico, ad un commercio omnichannel totalmente armonioso, rappresenta il risultato di un efficiente ed efficace processo di integrazione tra canali fisici e digitali, avente come obiettivo finale la piena e completa soddisfazione delle esigenze di un consumatore sempre più "connesso", informato ed orientato alla ricerca di esperienze d'acquisto immersive e personalizzate.

Lungo tutta la stesura dell'elaborato, è emerso come la tecnica omnicanale non possa essere unicamente ed esclusivamente, essere definita come una mera strategia di marketing: infatti, essa deve essere interpretata ed applicata come una vera e propria filosofia aziendale, con l'obiettivo di centralizzare al massimo delle proprie capacità, la customer experience percepita e vissuta dal cliente, lungo tutta la sua customer journey. La capacità di offrire un'unica e coerente esperienza attraverso tutti i punti di contatto disponibili, rappresenta, ad oggi, uno degli elementi chiave per la costruzione di fiducia, lealtà e di conseguenza brand image, in un'ottica di consolidamento del vantaggio competitivo.

Si è dimostrato come le funzionalità delle recenti tecnologie digitali, consentano alle aziende di raccogliere, raggruppare, riordinare ed analizzare grandi quantità di dati, migliorando la conoscenza interna del cliente target favorendo la personalizzazione delle interazioni con lo stesso: infatti, strumenti quali CRM, Intelligenza Artificiale, Machine Learning, Internet of Things, RFID, Realtà Aumentata e Virtuale, stanno attualmente e progressivamente, modificando la modalità di progettazione e gestione della customer experience applicata dai brand, rendendo possibile un'esponenziale integrazione tra dimensione fisica e digitale.

Infine, l'esame dei casi aziendali presentati, ha consentito l'osservazione nella pratica concreta, delle teorie e tecniche analizzati precedentemente all'interno dell'elaborato: seppur con approcci e scopi differenti, distinti dall'appartenenza del brand al segmento del luxury e del fast fashion, entrambe le categorie di imprese investono in maniera sempre crescente nell'omnicanalità.

Alla luce delle evidenze emerse, è possibile concludere che, l'approccio omnichannel, rappresenti per le aziende che la concretizzano, non solo una scelta strategica *una tantum*, bensì una necessità competitiva totalizzante. Le prospettive future suggeriscono una crescente convergenza tra innovazione tecnologica e personalizzazione dell'esperienza, ponendo al centro del dibattito la capacità delle aziende di costruire ecosistemi integrati, in grado di rispondere rapidamente ed efficientemente alle esigenze dei consumatori globali e alle continue evoluzioni repentine, tipiche del mercato di riferimento.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Aldrich, M. (2011) *Online Shopping in the 1980s*. Michael Aldrich Archive.

Alpa, G. (2006) *Introduzione al diritto dei consumatori*. Roma-Bari: Laterza.

Amed, I. et al. (2024) *The State of Fashion 2024*. McKinsey & Company and Business of Fashion.

Ammannati, L. (2019) 'Il paradigma del consumatore nell'era digitale: consumatore digitale o digitalizzazione del consumatore?', *Rivista Trimestrale di Diritto dell'Economia*.

Asmare, A. and Zewdie, S. (2022) 'Omnichannel retail strategy: a systematic review', *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, pp. 59–79.

Bagshaw, A. (2015) 'What is marketing automation?', *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17, pp. 84–85.

Bain & Company (2021) *Luxury Goods Worldwide Market Study*. Available at: [Bain & Company](#).

Bain & Company (2024) *Luxury Goods Worldwide Market Study*. Available at: [Bain & Company](#).

Berners-Lee, T. (1999) *Weaving the Web*. New York: HarperCollins.

Biegel, B. (2009) 'The current view and outlook for the future of marketing automation', *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10, pp. 201–213.

Boscaro, A. and Porta, R. (2016) *Marketing digitale per l'e-commerce: tecniche e strategie per vendere online*. Milano: FrancoAngeli.

Brynjolfsson, E., Hu, Y.J. and Rahman, M.S. (2013) 'Competing in the Age of Omnichannel Retailing', *MIT Sloan Management Review*, 54(4), pp. 23–29.

Cahn, A., Barford, P., Alfeld, S. and Muthukrishnan, S. (2016) *An Empirical Study of Web Cookies*.

Caro, F. and Martínez-de-Albéniz, V. (2015) 'Fast Fashion: Business Model Overview and Research Opportunities', in *Retail Supply Chain Management*, pp. 237–264.

Cassidy, J. (2002) *Dot.con: The Greatest Story Ever Sold*. New York: HarperCollins.

- Ceria, U. (1994) 'Le messagerie-Minitel: un fenomeno postmoderno', *Studi di Sociologia*, 32(4), pp. 391–404.
- Chaffey, D. (2015) *Digital Business and E-Commerce Management*. 6th edn. Harlow: Pearson.
- Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F. (2019) *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 7th edn. Harlow: Pearson.
- Chaffey, D. and Ellis-Chadwick, F. (2022) *Digital Marketing*. 8th edn. Harlow: Pearson.
- Chen, W. (2016) *Alibaba: The House That Jack Ma Built*. New York: HarperCollins.
- Christopher, M. (2016) *Logistics & Supply Chain Management*. 5th edn. Harlow: Pearson.
- Christopher, M., Lowson, R. and Peck, H. (2004) 'Creating Agile Supply Chains in the Fashion Industry', *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), pp. 367–376.
- Cohen, A. (2002) *The Perfect Store: Inside eBay*. New York: Little, Brown.
- Commission Staff Working Paper (2011) *Consumer Empowerment in the EU*. SEC(2011) 469 final.
- Davenport, T.H. and Ronanki, R. (2018) 'Artificial Intelligence for the Real World', *Harvard Business Review*, pp. 108–116.
- Davola, A. (2024) 'La digitalizzazione dei mercati e le sue implicazioni per la tutela dell'utente', *Euro-Balkan Law and Economics Review*, 7 September.
- Deloitte (2023) *Global Powers of Luxury Goods*.
- Djafarova, E. and Bowes, T. (2021) 'Instagram made me buy it: Generation Z impulse purchases in fashion industry', *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Dwivedi, Y.K. et al. (2022) 'Metaverse marketing: How the metaverse will shape the future of consumer research and practice', *Psychology & Marketing*, pp. 1481–1511.
- European Commission (2018) *General Data Protection Regulation (GDPR)*.
- Evans, D.S. and Schmalensee, R. (2006) 'PayPal', in *Catalyst Code*. Boston: Harvard Business Press.
- Fanni, S.C., Febi, M., Aghakhanyan, G. and Neri, E. (2023) *Natural Language Processing*. Cham: Springer.

- Filotto, U. (2016) *Peer-to-Peer Lending: mito o realtà? Italia ed esperienze internazionali a confronto*. Roma: Bancaria Editrice.
- Fornari, D. and Ghezzi, A.I. (2023) *Retailing & Trade Marketing: Le sfide nell'epoca della complessità*. Milano: Egea.
- Fornari, E. (2018) *Multichannel Retailing*. Milano: Egea.
- Glachant, J.M. and Rossetto, N. (2018) *La digitalizzazione alle porte del settore elettrico*. Fiesole: Istituto Universitario Europeo.
- Global Market Insights (2025) *Fast Fashion Market Size and Share 2025–2034*. August.
- Grewal, D., Roggeveen, A.L. and Nordfält, J. (2017) 'The Future of Retailing', *Journal of Retailing*, 93(1), pp. 1–6.
- Grillo, M. and Bonomi, S. (2022) 'Il Metaverso e la digital innovation nel settore moda: una revisione della letteratura', *Rivista di Ricerca e Didattica Digitale*, pp. 70–99.
- Heimbach, I., Kostyra, D.S. and Hinz, O. (2015) 'Marketing Automation', *Business & Information Systems Engineering*, pp. 129–133.
- Hsieh, T. (2010) *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. New York: Business Plus.
- Inditex (2021) *Annual Report 2021*. Available at: [Inditex](#).
- Jacksi, K. and Abass, S.M. (2019) 'Development History of the World Wide Web', *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(9).
- Jadhav, A.D. (2021) 'A Study of E-Commerce and Online Shopping', *Excel Journal of Engineering Technology and Management Science*, 1(20).
- Jangir, M. (2020) *ZARA'S Case Study: The Strategy of the Fast Fashion Pioneer*. Dubai: Manipal University.
- Javornik, A. (2016) 'Augmented reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behaviour', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, pp. 252–261.
- Kapferer, J.N. (2012) *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. London: Kogan Page.

- Kapferer, J.N. and Bastien, V. (2012) *The Luxury Strategy*. London: Kogan Page.
- Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2019) 'Digital Transformation and Social Media Marketing', *Business Horizons*.
- Kim, J. and Forsythe, S. (2008) 'Adoption of Virtual Try-On Technology for Online Apparel Shopping', *Journal of Interactive Marketing*, 22(2), pp. 45–59.
- Kollmann, T. (2020) *E-Business*. Berlin: Springer.
- Kosiur, D. (1997) *Understanding Electronic Commerce*. Redmond: Microsoft Press.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2017) *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Hoboken: Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2021) *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2025) *Marketing 6.0: Il futuro è immersivo*. Milano: Hoepli.
- Laudon, K.C. and Traver, C.G. (2021) *E-Commerce 2021: Business, Technology, and Society*. 16th edn. Harlow: Pearson.
- Lazaris, C. and Vrechopoulos, A. (2014) 'From Multichannel to Omnichannel Retailing: Review of the Literature and Calls for Research', in *Proceedings of the 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues*, pp. 271–276.
- Lecinski, J. (2011) *ZMOT Handbook*. Think with Google.
- Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016) 'Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey', *Journal of Marketing*, pp. 69–96.
- Macrì, L. (n.d.) 'Sostenibilità e moda: tra normative, azioni aziendali e sfide', *Corporate Governance*.
- Mailland, J. and Driscoll, K. (2017) *Minitel: Welcome to the Internet*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Manning, H. and Bodine, K. (2012) *Outside In*. Forrester Research.
- Marketo (2020) *The Definitive Guide to Marketing Automation*. Available at: [Marketo](https://www.marketo.com/resources/guides/the-definitive-guide-to-marketing-automation/).

- McKinsey & Company (2022) *Value Creation in the Metaverse*. Available at: [McKinsey & Company](#).
- McKinsey & Company and Business of Fashion (2024) *The State of Fashion 2024*.
- Meyer, C. and Schwager, A. (2007) 'Understanding Customer Experience', *Harvard Business Review*.
- Movahed, A.B. and Nozari, H. (2024) *Smart and Sustainable Interactive Marketing*. Hershey, PA: IGI Global.
- Nalbant, K.G. and Uyanik, S. (2021) 'Computer Vision in the Metaverse', *Journal of Metaverse*, 1, pp. 9–12.
- Neslin, S.A. et al. (2006) 'Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management', *Journal of Service Research*, pp. 95–112.
- Nike (2020) *NikePlus Ecosystem Overview*. Available at: [Nike About](#).
- O'Reilly, T. (2005) *What is Web 2.0*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Okonkwo, U. (2007) *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Okonkwo, U. (2010) *Lusso online: stili, sistemi, strategie*.
- Osservatorio Multicanalità (2018) *Osservatorio Multicanalità 2018*.
- Pantano, E. and Gandini, A. (2017) 'Exploring the Forms of Sociality Mediated by Innovative Technologies in Retail Settings', *Computers in Human Behavior*.
- Paolanti, M. et al. (2022) 'Artificial Intelligence for Content Generation in Fashion Industries'.
- Pastore, A. and Vernuccio, M. (2016) *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*. 2nd edn. Santarcangelo di Romagna: Maggioli.
- Piancatelli, C. (2025) *L'impatto dell'Intelligenza Artificiale nel settore del lusso e della moda*.
- Piotrowicz, W. and Cuthbertson, R. (2014) 'Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail', *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), pp. 5–16.
- Poushneh, A. (2018) 'Augmented Reality in Retail', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, pp. 169–176.

- Poushneh, A. and Vasquez-Parraga, A.Z. (2017) 'Discernible Impact of Augmented Reality on Retail Customer Experience', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, pp. 229–234.
- Querci, E. and Sala, A. (2025) 'Innovazione, strategie e trattamento dei dati nel marketing della digital era', *Economia Aziendale Online*.
- Rigby, D. (2011) 'The Future of Shopping', *Harvard Business Review*, 89(12), pp. 65–76.
- Sands, S., Ferraro, C., Demsar, V., Cohen, J. and Gvirtz, A. (2024) 'Immersive Advertising—A Review and Research Agenda', *Journal of Advertising Research*, 64(3), pp. 284–300.
- Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C. and Naik, P. (2016) 'Mobile Marketing in the Retailing Environment', *Journal of Interactive Marketing*, pp. 1–17.
- Simone, A. and Sabbadin, E. (2018) 'The New Paradigm of Omnichannel Retailing', *International Journal of Business and Management*, 13(1).
- Sombrero (1994) *Innovazione tecnologica e relazioni fra imprese: teoria e prassi*. Milano: NIS.
- Stone, B. (2013) *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. New York: Little, Brown.
- Tuten, T.L. and Solomon, M.R. (2020) *Social Media Marketing*. 3rd edn. Milano: Pearson.
- Turban, E., Pollard, C. and Wood, G. (2018) *Information Technology for Management*. 11th edn. Hoboken: Wiley.
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S. and Alamanos, E. (2021) 'Going on a Journey: A Review of the Customer Journey Literature', *Journal of Business Research*, 125, pp. 336–353.
- UNEP (2023) *Sustainability and Circularity in the Textile Value Chain*. Nairobi: United Nations Environment Programme.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K. and Inman, J.J. (2015) 'From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing', *Journal of Retailing*, 91(2), pp. 174–181.
- Vial, G. (2019) 'Understanding Digital Transformation', *Journal of Strategic Information Systems*.
- Wedel, M. and Kannan, P.K. (2016) 'Marketing Analytics for Data-Rich Environments', *Journal of Marketing*, 80(6), pp. 97–121.

Zhou, L., Zhang, P. and Zimmermann, H.D. (2013) 'Social Commerce Research: An Integrated View', *Electronic Commerce Research and Applications*, pp. 61–68.

Altri siti

<https://www.gucci.com/it/it/nst/history-of-gucci>

<https://www.lvmh.com/it>

<https://eu.patagonia.com/it/it/our-responsibility-programs.html?srsId=AfmBOooR1BTH5L2Xu7HvGOwQS7-iZHnGLxPdlAJCkBDSR0QcNnRZnttc>