



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Marketing

Fashion Omnichannel Customer Experience: Fast Fashion vs Luxury Fashion

Prof. Michele Costabile

RELATORE

Ilenia Olivieri Matr. 225351

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

*Ai miei genitori, alle mie
sorelle e ai miei nonni, che non
hanno mai smesso di credere in me*

Sommario

In un'era sempre più digital, in cui chiunque può comunicare con chiunque attraverso qualsiasi mezzo e in qualsiasi luogo, utilizzare le nuove tecnologie è diventato un imperativo per le imprese che vogliono rimanere competitive all'interno del mercato. Tra i tanti settori, quello del fashion rappresenta sicuramente uno di quelli che è stato caratterizzato da una crescita considerevole, dal momento che le maggiori imprese fashion, a livello globale, stanno adattando e trasformando le proprie strategie verso il digital, al fine di cogliere i nuovi trend e soddisfare le nuove esigenze dei consumatori. Essendo il canale offline elemento chiave di una strategia di marketing dei brand fashion, abbracciare le nuove tecnologie e adottare i canali online sono oramai una sfida imprescindibile per i maggiori brand fashion al mondo. Tuttavia, per un brand fashion il raggiungimento di risultati tali da poter sopravvivere all'interno di un mondo digital richiede lo sviluppo di un'elaborata strategia che integri tutti i possibili *touchpoint* con i consumatori, sia online che offline. In questo contesto, si inseriscono le strategie poste in essere dai brand fast fashion e luxury fashion. Questi, da anni, si contendono i clienti attraverso una *omnichannel customer experience* che permette di regalare loro i vantaggi dello store offline e le informazioni di quello online in un'unica ed indimenticabile esperienza.

Indice

Introduzione	9
1. La Digital Transformation e l'Omnichannel Customer Experience	
1.1. La Digital Transformation: analisi del processo	11
1.2. L'impatto della Digital Transformation sul retail: dal Retail 1.0 al Retail 4.0.	12
1.3. La rivoluzione dei canali digitali	14
1.4. Dal Multichannel all'Omnichannel Strategy.	16
1.5. Omnichannel Customer Experience.	17
1.6. Nuove capacità del consumatore e l'incidenza delle nuove generazioni	19
2. Fast Fashion vs. Luxury Fashion	
2.1. Il settore fashion e l'Omnichannel Customer Experience.	23
2.2. Fast Fashion Omnichannel Customer Experience	26
2.2.1. Il fenomeno Fast Fashion	26
2.2.2. L'importanza del fattore tempo.	27
2.2.3. Il valore della Supply Chain	28
2.2.4. Fast Fashion e Digital Transformation	28
2.2.5. Il consumatore Fast Fashion	29
2.2.6. L'interazione digital tra consumatori e Fast Fashion retailer	30
2.2.7. I giovani e la Fast Fashion	31
2.2.8. Fast Fashion Omnichannel Customer Experience	32
2.3. Luxury Fashion Omnichannel Customer Experience	36
2.3.1. Il settore luxury	36
2.3.2. Digital Transformation: opportunità e sfide per i brand luxury	37
2.3.3. I brand luxury e il Social Media Marketing	38
2.3.4. Le caratteristiche dei consumatori luxury	39
2.3.5. L'importanza strategica della Luxury Store Experience	41
2.3.6. Luxury Fashion Omnichannel Customer Experience	42

3. Historical Cases

3.1. Fast Fashion Omnichannel Customer Experience: Historical Cases.	45
3.1.1. Zara	44
3.1.2. H&M	47
3.1.3. Topshop	48
3.1.4. Bershka	48
3.1.5. Missguided	50
3.2. Luxury Fashion Omnichannel Customer Experience: Historical Cases.	50
3.2.1. Burberry	52
3.2.2. Gucci.	53
3.2.3. Moncler	55
3.2.4. Sephora	56
3.2.5. Tiffany & Co.	56
Conclusioni	57

Elenco delle figure

1.1.	POE Model.	14
1.2.	Generazioni a confronto	21
2.1.	Scenario omnichannel per un'azienda del settore fashion	24
2.2.	Facciata iniziale delle app di Zara e di H&M	29
2.3.	Unità tra store online e store fisico	32
2.4.	Shopping multi-device	33
2.5.	Servizi di spedizione	34
2.6.	Click and Collect	34
2.7.	Politica di resi	35
2.8.	Servizio clienti	35
2.9.	Pagina Instagram di Gucci e Louis Vuitton	39
2.10.	Percentuale dei consumatori luxury e del valore delle vendite luxury globali.	41
2.11.	Omnichannel Online and Store Experience	43
2.12.	Luxury Consumers	44
2.13.	Millennial's expected from Luxury Omnichannel Experience	44
3.1.	Omnichannel Strategy vs Zara Omnichannel Strategy	46
3.2.	Monki's livestream shopping experience.	47
3.3.	Campagna di Topshop attraverso i cartelloni.	48
3.4.	Bershka Experience.	49
3.5.	Store di Bluewater.	50
3.6.	Burberry See Now Buy Now.	52
3.7.	Gucci Arcade e servizio Ace Sneaker.	53
3.8.	Moncler store experience.	54
3.9.	Il servizio Virtual Artist dell'app Sephora.	56
3.10.	Tiffany & Co Engagement Rings Finder App	56

Introduzione

I recenti sviluppi nel campo delle tecnologie digitali e della connettività hanno portato ad un notevole cambiamento delle caratteristiche del mercato rispetto agli anni passati. Attualmente, le imprese del settore fashion sono tra quelle che hanno portato in atto i maggiori cambiamenti da un punto di vista strategico e che ancora sperimentano nuovi strumenti per raggiungere un vantaggio competitivo all'interno del mercato. I brand luxury fashion e fast fashion orientano la propria strategia totalmente al cliente, investendo sulla costruzione di un'experience totale capace di attrarli e coinvolgerli. Se da una parte la potenziale democratizzazione delle informazioni e del consumo, conseguenza della digital transformation, può rappresentare un pericolo per l'esclusività e il prestigio dei brand luxury fashion, oggi i maggiori brand luxury fashion cercano di sfruttare al massimo le opportunità offerte da Internet e dalle tecnologie digitali, che permettono loro di conoscere e di interagire meglio con i propri clienti. D'altra parte, a pari passo con la digital transformation, vi è l'affermazione dei brand fast fashion, che hanno vissuto un decennio di crescita vertiginosa e che stanno diventando rapidamente la chiave del mondo del retail, dal momento che sempre più brand si muovono verso questo modello. Caratterizzati da flessibilità nella progettazione, qualità e velocità di risposta al mercato combinati a un prezzo basso, i brand fast fashion sono in grado di rispondere rapidamente alle richieste di un consumatore sempre più esigente ed informato.

Nell'era digital, sia i brand luxury fashion sia quelli fast fashion riconoscono il potere di una strategia omnichannel, che integra pienamente tutti i canali attraverso i quali impresa e consumatore entrano in contatto. La costruzione di un'omnichannel customer experience, ovvero un'esperienza totale generata attraverso tutti i touchpoint con il consumatore, è ormai obiettivo dei maggiori brand fashion, sia fast che luxury, per il raggiungimento di un vantaggio competitivo all'interno del mercato.

Nel primo capitolo vengono presentati alcuni dei principali trend in forte crescita negli ultimi anni nati attraverso la digital transformation e l'impatto di questa sul retail. In seguito, viene analizzata la rivoluzione dei canali digitali e il modo in cui le imprese sono passate dall'adozione di una strategia multichannel a quella omnichannel. Nell'ultima parte viene analizzata la nuova figura del consumatore e l'incidenza delle nuove generazioni sulla strategia di un'impresa.

Nel secondo capitolo vengono inquadrare le caratteristiche generali del settore fashion e l'approccio di questo settore alla strategia omnichannel. In seguito, viene svolta un'analisi delle principali caratteristiche dei brand fast fashion e luxury fashion e dei loro consumatori, e il modo in cui entrambi i brand interagiscono con questi ultimi attraverso una differente fashion omnichannel customer experience.

Infine, nel terzo capitolo vengono analizzati alcuni dei più importanti historical cases riguardanti i maggiori brand fast fashion e luxury fashion al mondo.

CAPITOLO 1

LA DIGITAL TRANSFORMATION E L'OMNICHANNEL CUSTOMER EXPERIENCE

“Il Marketing 4.0¹ è un approccio che combina l'iterazione online e offline tra aziende e clienti. Nell'economia digitale, la sola iterazione digitale è insufficiente. In un mondo sempre più online, il contatto offline rappresenta un efficace elemento di differenziazione.” (Kotler, 2017)

Il cambiamento sociale degli ultimi anni ha messo i marketing manager davanti a nuove ed importanti sfide. I recenti sviluppi nel campo delle tecnologie digitali e della connettività hanno portato ad un vero e proprio cambiamento delle caratteristiche del mercato rispetto agli anni passati. Continui sono i mutamenti negli strumenti e nelle pratiche del marketing management a causa dell'inserimento all'interno del mercato di “forze” evolutive, che hanno modificato ed incrementato sia le capacità delle imprese sia quelle dei consumatori. Alcuni tra i più importanti nuovi trend degli ultimi anni sono (Costabile, 2017):

- Tecnologie di rete
- Globalizzazione
- Livello di concorrenza più elevato
- Potere d'acquisto, informazioni, partecipazione e resistenza dei consumatori
- Disintermediazione
- Trasformazione del commercio al dettaglio

Nel capitolo verranno analizzati, in base al nuovo approccio di Kotler² riguardo l'evoluzione del marketing, il “Marketing 4.0”, i trend in forte crescita negli ultimi anni nati attraverso la digital transformation, partendo dall'analisi del processo in generale, alla descrizione delle nuove caratteristiche del retail, dall'evoluzione dei

¹ Il Marketing 4.0 è un nuovo concetto di marketing introdotto da Philip Kotler nel suo libro “Marketing 4.0” (2017), considerato come uno sviluppo del Marketing 3.0 che si è evoluto maggiormente nel digitale.

² Philip Kotler (Chicago, 27 maggio 1931) è S.C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing presso la Kellogg School of Management della Northwestern University di Evanston, Illinois. Viene anche considerato uno dei pionieri del marketing sociale.

canali di vendita e di comunicazione tra imprese e consumatori, all'individuazione delle nuove capacità sviluppate dai consumatori, fino ad inquadrare la strategia omnichannel.

1.1 La Digital Transformation: analisi del processo

Per digital transformation si intende “*un insieme di cambiamenti inizialmente tecnologici, ma successivamente organizzativi e culturali, che partendo dall'adozione di nuove tecnologie conduce ad offrire servizi, beni ed esperienze radicalmente nuovi*” (Costabile, 2017). La digital transformation ha posto le imprese davanti a numerose opportunità. Il fenomeno della globalizzazione ha permesso alle imprese di espandersi e di insediarsi all'interno di nuovi mercati e ai consumatori di poter accedere a prodotti provenienti da altri Paesi. Le imprese hanno dovuto necessariamente ridefinire gli strumenti e le pratiche di marketing e approcciarsi verso strategie differenti da quelle tradizionali. In un contesto in cui le caratteristiche del mercato cambiano velocemente, la digital transformation deve costituire per le imprese un elemento centrale su cui puntare (Accenture, 2014). Non è sufficiente, però, adottare nuove tecnologie, ma utilizzarle ed integrarle in modo da adattarsi ai cambiamenti dell'economia digitale.

L'accelerazione delle dinamiche del mercato fa sì che risulti impossibile per un'impresa restare isolata: è necessario, infatti, che siano in grado di migliorare ed innovare velocemente le proprie offerte e inserirle rapidamente all'interno del mercato. La diffusione delle tecnologie di rete ha costituito per le imprese l'opportunità di ridurre i costi, accrescere i propri livelli di produzione, aumentare il coinvolgimento dei clienti e personalizzare la comunicazione. Infatti, per essere vincente nell'era digitale un'impresa deve collaborare e consentire la collaborazione con i clienti (Kotler, 2017).

Vi è la possibilità di raccogliere informazioni e dati sui consumatori e concorrenti più approfondite e con maggior rapidità attraverso la raccolta di Big Data. I Big Data consistono in una raccolta di dati informativi molto estesi in termini di volume, velocità, varietà e veridicità. Queste “4V”³ descrivono in modo sintetico i Big Data: il volume si riferisce alla dimensione di dati che vengono elaborati; la velocità indica la celerità con cui i nuovi dati vengono generati; la varietà si riferisce alla differente tipologia dei dati che vengono generati ed utilizzati; la veridicità si riferisce alla qualità dei dati che vengono analizzati. Questi hanno consentito alle imprese negli ultimi anni di conoscere *insight*⁴ importanti su clienti e concorrenti, rendendo l'attività decisionale più rapida ed efficace rispetto alla concorrenza. Attraverso la *Big Data Analytics*⁵, le imprese sono in grado di trasformare i dati in informazioni utili e funzionali per ottimizzare le decisioni, di identificare i micro-segmenti di clientela a più alto valore e di personalizzare le offerte quasi in tempo reale (Kotler, 2017). Lo sviluppo tecnologico ha permesso alle imprese anche di entrare in nuovi settori, con conseguenti opportunità di crescita, ma ha anche provocato gravi minacce competitive (Kotler, 2017). A causa della

³ Nel 2001 Doug Laney descrisse in un report il modello che descrive i Big Data con 3V: volume, velocità e varietà. Oggi il paradigma di Laney è stato arricchito dalla variabile di veridicità e quindi si parla di 4V.

⁴ Motivazioni profonde che inducono un consumatore ad adottare un determinato comportamento in funzione di un particolare stimolo.

⁵ Big Data Analytics è il processo di raccolta e analisi di grandi volumi di dati per estrarre informazioni nascoste.

convergenza dei settori, risulta più difficile per le imprese distinguere i propri competitor. Di conseguenza, il livello di concorrenza diventa più elevato in quanto i concorrenti non sono più soltanto quelli “diretti” (imprese che fanno parte dello stesso settore), ma anche quelli “indiretti”, ovvero quelle imprese che meglio sanno attrarre nuovi clienti grazie all’uso innovativo delle tecnologie digitali. Oggi, i nuovi concorrenti digitali sono diventati leader dei rispettivi settori, mandando in crisi settori chiave e imprese leader.

La digital transformation non riguarda soltanto le tecnologie ma costituisce, soprattutto, un fine più elevato: il miglioramento del rapporto con i clienti (*la customer engagement*). Le imprese investono nelle tecnologie digitali soprattutto per migliorare l’interazione con i propri clienti sia nella progettazione sia nella esecuzione operativa dei processi di marketing. La presenza digitale obbliga le imprese a trasformare la proposta di valore per il cliente e a sviluppare delle competenze tecnologiche per interagire e coinvolgerli nel modo più efficace possibile. Oggi i clienti sono parte integrante del successo di un’impresa. Le imprese stesse invitano i consumatori alla co-progettazione e co-produzione. Il potere dei consumatori è aumentato notevolmente data la possibilità da parte delle piattaforme digitali di accedere ad una moltitudine di offerte online e, quindi, di poter confrontare prodotti, prezzi e servizi. I consumatori oggi svolgono un’attività determinante per il successo di un prodotto: ne parlano in rete (Crispino, 2013). Attraverso il Web, i consumatori sono in grado di esprimere facilmente le proprie idee e opinioni e di condividerle con gli altri consumatori, orientando i potenziali acquirenti in una direzione piuttosto che in un’altra.

Per affrontare nel modo giusto le nuove sfide dell’era digitale, le imprese devono considerare una pianificazione delle attività di marketing che integri l’offline e l’online, per creare contenuti rilevanti e per instaurare un legame positivo con i clienti.

1.2 L’impatto della Digital Transformation sul retail: dal Retail 1.0 al Retail 4.0

Negli ultimi decenni la digital transformation ha cambiato molti dei presupposti su cui si è fondato il mondo del retail. Questo cambiamento non ha comportato il declino totale del retail tradizionale, ma un’evoluzione di questo modello. Alla luce dei cambiamenti indotti dall’uso degli strumenti digitali da parte di un numero sempre maggiore di persone, la sfida per i retailer⁶ è adattarsi a questi nuovi standard. Per sopravvivere è necessaria una rilettura e una ridefinizione del ruolo del punto vendita fisico in linea con l’evoluzione dell’esperienza d’acquisto dei clienti. La *customer experience* ha acquisito una totale preponderanza e rappresenta un’assoluta priorità per le aziende.

In precedenza, i termini “location” e “assortimento” contraddistinguevano il mondo del retail e ne determinavano il successo o l’insuccesso. Oggi l’era digitale offre al pubblico molte alternative agli store intesi come luoghi di esposizione e distribuzione dei prodotti (Kotler, 2018). Per stare al passo con la digital transformation, le imprese che operano nel retail devono comprendere a fondo le dinamiche che caratterizzano il processo d’acquisto del cliente e aggiungere alle competenze commerciali, acquisite in passato, un’attenta

⁶ “venditore al dettaglio”, cioè chiunque abbia facoltà di intrattenere una relazione commerciale diretta o intermediata con un potenziale cliente-consumatore finale.

valutazione in termini di *customer experience*. Per comprendere al meglio l'evoluzione del mondo del retail, è possibile ripercorrere tre fasi ben definite e il loro superamento che ha portato alla nascita del "Retail 4.0"⁷. Il Retail 4.0 costituisce il superamento delle tre precedenti fasi, che sono tutte caratterizzate da un comune filo conduttore: la tecnologia come elemento di cambiamento, evoluzione e passaggio alla nuova era.

Il "Retail 1.0" è associato alla nascita dei punti vendita a libero servizio, che rappresentano un'importante innovazione rispetto alle tradizionali botteghe. Le origini di questa evoluzione risalgono ai primi grandi magazzini che nascono a Londra (Harrods nel 1849 e Liberty nel 1875), Parigi (Le bon Marché nel 1852), New York (Macy's nel 1857, Bloomingdale's nel 1861 e Woolworth nel 1879) e Mosca (Gum nel 1893). Nel 1916, Piggy Wiggly apre il primo dei suoi store innovativi a Memphis, Tennessee. L'innovazione del libero servizio riguarda i prezzi fissi e la politica di prezzi più competitivi rispetto alla concorrenza, l'esposizione sugli scaffali di enormi quantità di merce, addetti in uniforme e la disintermediazione dell'esperienza d'acquisto, ovvero la fine della relazione sociale con il venditore e la possibilità per il cliente di curiosare liberamente nei punti vendita senza alcun obbligo d'acquisto (Kotler 2018).

Il Retail 2.0 è invece sancito dalla nascita dei primi centri commerciali. Il modello nasce durante gli anni Cinquanta negli Stati Uniti. In particolare, vengono inaugurati a Seattle il Northgate e a Detroit il Northland Center, due *shopping centers* che coniugano il modello del tradizionale mercato urbano con quello dei grandi centri commerciali. I centri commerciali, che si diffondono nel corso degli anni Sessanta, offrono al pubblico una serie di attività di intrattenimento, al fine di prolungare la permanenza media complessiva dei consumatori. Essi vengono definiti *shopping and leisure centers*, ovvero luoghi in cui si può non solo acquistare bene e servizi, ma anche trascorrere del tempo con la famiglia o gli amici. Tra le principali innovazioni di questa fase vi è la spersonalizzazione dell'atto d'acquisto e il tentativo di trasferire il maggior numero di attività possibili sul cliente (Kotler, 2018).

Il Retail 3.0 è contraddistinto dalla diffusione globale di Internet e dall'avvento del commercio elettronico, avvenuti nella prima metà degli anni Novanta. Il sito di e-commerce più significativo è sicuramente Amazon. Nato nel 1994, Amazon introduce la possibilità per tutti gli utenti di scrivere le proprie recensioni, comprendendo l'influenza dei consumatori sulle decisioni d'acquisto. Il sito utilizza la *recommendation engine*, un software che impiega un complesso algoritmo in grado di creare delle raccomandazioni specifiche da proporre agli utenti su una serie di prodotti che apprezzeranno (Kotler, 2018).

Il Retail 4.0 è contraddistinto dall'accelerazione che le tecnologie digitali hanno avuto negli ultimi anni. È caratterizzato da un intreccio continuo tra mondo fisico e mondo digitale. Anche se non è immediatamente evidente la configurazione che prenderà il Retail 4.0 nei prossimi anni, sono da tener in considerazione determinati trend: i clienti si aspetteranno un diverso tipo di esperienza d'acquisto; la tecnologia continuerà a creare maggior richiesta di trasparenza da parte dei consumatori alle imprese; i retailer dovranno prestare attenzione anche ai concorrenti indiretti; la continua convergenza tra dispositivi mobili e vendita al dettaglio aumenterà; il tracciamento e l'analisi dei dati dei clienti diventerà sempre più importante; la logistica diventerà

⁷McKinsey&Company, (2017). *Retail 4.0: The Future of Retail Grocery in a Digital World*. IDC, (2017).

più agile (McKinsey&Company, 2017). Le capacità richieste per vincere nel Retail 4.0 continueranno ad evolversi rapidamente e le innovazioni delle precedenti fasi del retail diventeranno le basi per sviluppare nuove competenze.

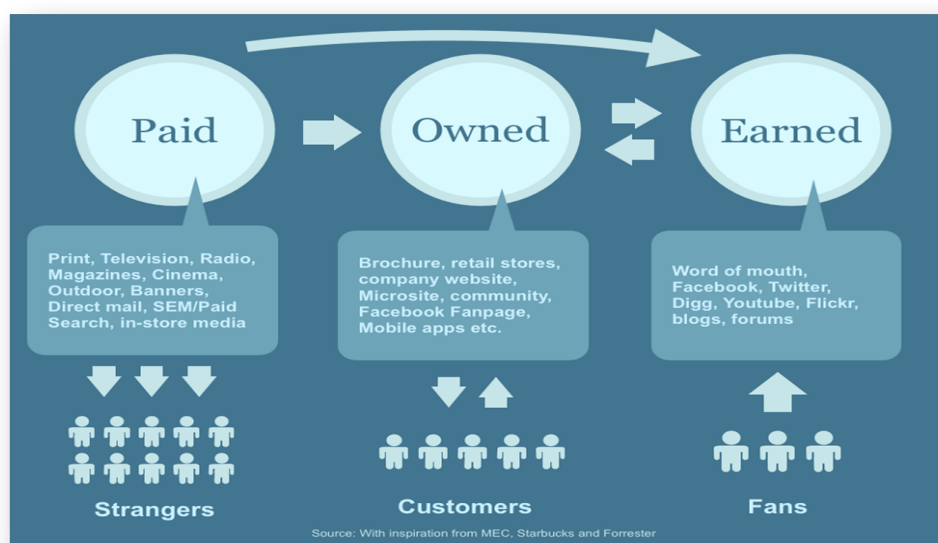
1.3 La rivoluzione dei canali digitali

La digital transformation sta rivoluzionando profondamente le strategie di distribuzione e di comunicazione di marketing. Gli operatori di marketing utilizzano i “canali di marketing” per raggiungere un determinato mercato. I canali di distribuzione vengono utilizzati per mostrare e vendere prodotti o servizi all’acquirente, mentre i canali di comunicazione per inviare e ricevere messaggi dagli acquirenti.

Oggi le imprese comunicano online con i propri clienti. Quasi nove persone su dieci (l’88%) accedono ad internet almeno una volta al giorno e quasi tutti per sei ore al giorno⁸. Internet offre maggior interazione tra imprese e consumatori rispetto a qualunque altro canale. Per questo motivo, vengono utilizzati sempre di più i nuovi canali di dialogo dai marketing manager rispetto a quelli monodirezionali tradizionali quali la pubblicità. Oggi, i consumatori si fidano maggiormente del parere di amici, parenti e delle comunità di cui fanno parte, piuttosto che delle pubblicità tradizionali. In passato, gli utenti ascoltavano attentamente ciò che gli veniva comunicato dalle pubblicità perché non vi erano alternative. “Oggi, il parere degli altri navigatori vale molto di più di una campagna pubblicitaria classica perché considerata più attendibile” (Crispino, 2013). Inoltre, attraverso Internet gli operatori di marketing possono comprendere meglio gli effetti di una campagna, possono creare e inserirsi in comunità online. La comunicazione online consente di inviare messaggi su misura ai clienti, attirando maggiormente la loro attenzione.

I canali di comunicazione si possono classificare in tre categorie principali: *owned media*, *paid media* e *earned media*.

Figura 1.1: POE Model



⁸ We Are Social (2019), Digital 2019. Accessibile da: <https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>

Gli *owned media* sono i canali posseduti e gestiti dall'impresa. Rappresentano un'opportunità per l'impresa di generare un contatto costante con il target di riferimento, favorendo lo sviluppo di una "comunità di consumatori" che nel tempo potrebbero divenire veri e propri sostenitori del brand. I principali sono:

- Siti web: le imprese devono progettare un sito web che riesca a rappresentare al meglio i propri prodotti e che risulti comprensibile ed interessante per i clienti.
- Blog: hanno lo scopo di radunare persone con interessi in comune. Offrono agli operatori di marketing un'opportunità per indirizzare i loro messaggi e ottenere informazioni sui consumatori.
- Comunità online gestite dall'azienda: imprese e partecipanti comunicano tra loro e scambiano idee mediante post, messaggistica istantanea e discussioni su temi di interesse comuni correlati a prodotti e marche.
- Newsletter via e-mail: attraverso la posta elettronica i marketing manager comunicano direttamente con i clienti a un costo inferiore rispetto ad una campagna pubblicitaria. Tuttavia, inondare i consumatori di messaggi comporta il rischio che non vengano letti.
- Social media gestiti dall'azienda: permettono di comunicare direttamente con i consumatori, grazie ad interazioni a due vie e conversazioni a doppio senso. Il successo di una campagna sui social media dipende dalla capacità di coinvolgere e stimolare l'interazione con il target di riferimento.

I *paid media* sono spazi pubblicitari a pagamento che assicurano la presenza del brand in un dato contesto. Essi rappresentano il primo punto di contatto con il consumatore, vengono utilizzati per conquistare nuovi clienti e per indirizzarli verso gli *owned* e gli *earned media*. Alcuni comprendono:

- Pubblicità legate alle ricerche: rappresentano attualmente circa metà di tutti gli investimenti pubblicitari online. Servono ad acquisire informazioni e valutare o acquistare prodotti e servizi. Possono apparire sopra o accanto ai risultati della ricerca, attraverso un algoritmo che i motori di ricerca utilizzano per determinare la rilevanza di un annuncio. Un altro tipo sono le inserzioni a pagamento sui social media.
- Banner: sono piccoli riquadri rettangolari contenenti testo e spesso immagini che le imprese pagano per la visualizzazione su importanti siti web.

Infine, gli *earned media* sono i cosiddetti canali guadagnati, ottenuti cioè in modo gratuito. Sussistono quando i clienti diventano i canali stessi del brand attraverso le loro conversazioni online e offline. Essi permettono di interagire in modo diretto con il consumatore e rafforzano la relazione se utilizzati correttamente. Comprendo, ad esempio:

- Recensioni: sono giudizi con commenti. Spiegano e giustificano il punteggio assegnato in base alla qualità percepita, soddisfazione per l'acquisto, notorietà del brand, fornendo maggiori contenuti ai lettori. Le recensioni negative potrebbero danneggiare la reputazione di un brand
- Buzz: è quell'insieme di operazioni volte a generare eccitazione, pubblicità al fine di aumentare il numero e il volume delle conversazioni riguardanti un prodotto o un servizio di accrescerne, quindi,

la reputazione, portando a nuove informazioni rilevanti per la marca tramite mezzi inaspettati e persino eccessivi.

- WOM: i “word of mouse” incoraggiano i consumatori a trasmettere online ad altri le informazioni sui prodotti e servizi dell’impresa, con audio, video o testi scritti.
- Passaparola: nasce come conseguenza alla connettività ed è attualmente uno degli strumenti più affidabili utilizzato per pubblicità, dal momento in cui le persone si fidano di più dell’opinione altrui piuttosto che di quello che gli viene pubblicizzato dai brand. Infatti, il passaparola nasce dai consumatori considerati leali ad un brand che intendono sostenerlo e raccomandarlo ad amici e parenti (Kotler P., 2017). Oltre ad essere un’opportunità per attrarre i consumatori, il passaparola può essere anche negativo. Ma è stato verificato che quest’ultimo può a sua volta attivare il passaparola positivo.
- Influencer : sono figure che godono di grande stima da parte di un gruppo molto ampio di “follower”⁹ e ascoltatori. Vengono considerati esperti dalle comunità a cui appartengono, sono socialmente attivi e capaci di influenzare comportamenti e atteggiamenti di altri utenti. I brand utilizzano gli influencer per raggiungere una determinata fascia di pubblico e offrono loro in cambio un gruppo di “follower” più ampio.

1.4 Dal Multichannel all’Omnichannel Strategy

Negli ultimi anni l’e-commerce ha avuto una crescita esponenziale, sostituendo, in parte, i canali di distribuzione offline. Il commercio elettronico si riferisce all’insieme delle attività commerciali e transazioni effettuate tramite Internet. L’uso sempre maggiore degli smartphone ha comportato una ridefinizione delle strategie di distribuzione, dal momento in cui sia gli individui che le imprese sono sempre più abituate a cercare o acquistare prodotti e servizi online. I canali di vendita online facilitano le transazioni e danno la possibilità di accedere ad un maggior contenuto di informazioni e servizi sia alle imprese che ai consumatori. Inoltre, consentono alle imprese di risparmiare sui costi dei punti vendita, del personale e delle scorte. Ma fare acquisti online può comportare anche degli svantaggi: assenza di esperienza piacevole, mancanza di interazione sociale e impossibilità di consultare una persona rappresentante dell’impresa sono alcuni dei punti critici del commercio elettronico. Pertanto, mentre alcune imprese hanno aggirato i distributori vendendo solo online sfruttando i vantaggi offerti dal commercio elettronico, altre hanno adottato delle pratiche ibride di offerta fisica e virtuale. Si parla di “multicanalità” quando vi è l’interazione tra impresa e clienti attraverso due o più canali di marketing. Con lo sviluppo di Internet e tecnologie pertinenti, i rivenditori hanno iniziato ad includere canali online e offline e gestirli come entità indipendenti. I diversi canali sono gestiti da diversi reparti all’interno dell’impresa, con budget e obiettivi diversi. Ciò comporta l’insorgenza di conflitti tra i diversi canali che rappresentano l’ostacolo principale ad una visione unica dell’impresa nei momenti di interazione con i consumatori. Nell’era digitale i consumatori sono sempre più abituati a spostarsi da un canale all’altro,

⁹ “seguaci”

dall'online all'offline, aspettandosi “un'esperienza fluida e coerente nel corso del viaggio che li conduce all'acquisto” (Kotler, 2017). Per questo motivo, i rivenditori hanno riconosciuto l'importanza dell'integrazione di informazioni e servizi da più canali, invece di gestirli in modo indipendente, in modo da ridurre la mancata corrispondenza dei dati e migliorare la continuità dell'esperienza d'acquisto (Li et al., 2018). I progressi delle tecnologie e della comunicazione hanno portato alla rivoluzione del commercio al dettaglio attraverso l'integrazione di più canali disponibili per migliorare l'esperienza del cliente, promuovendo il passaggio dalla strategia multicanale a quella omnicanale. La differenza tra un approccio multicanale ed uno omnicanale è che, mentre il primo pone l'accento sull'intensa attività dei rivenditori presente su canali diversi, l'omnicanalità si concentra su sinergie e integrazione dei canali disponibili per facilitare l'interazione con i clienti (Li et al., 2018). L'omnicanalità può essere definita infatti come l'integrazione di tutti i canali attraverso tutti i dispositivi con cui il consumatore entra in contatto con l'impresa. Viene, quindi, considerata come l'evoluzione della strategia multicanale. Negli ultimi anni, un numero sempre crescente di rivenditori si sta impegnando ad adottare una strategia omnichannel (Accenture, 2017). Un recente studio¹⁰ ha mostrato che il valore percepito dall'esperienza omnicanale potrebbe aumentare la lealtà del cliente (la *customer loyalty*), le entrate commerciali e le abilità aziendali. Per offrire un'esperienza omnichannel, le imprese devono creare una struttura organizzativa che superi le tradizionali divisioni tra i reparti aziendali e che permetta la collaborazione tra i team interni responsabili dei diversi canali, in modo da garantire il coinvolgimento dei dipendenti al sostenimento della strategia omnichannel (Kotler, 2017).

Un'ulteriore considerazione riguarda l'utilizzo crescente degli *smartphone* che sta facilitando la diffusione di nuovi comportamenti d'acquisto dei consumatori, con importanti implicazioni nella conduzione della customer experience. Sono molto frequenti, infatti, scenari di “*showrooming*” e “*webrooming*”: i consumatori hanno la possibilità, nel primo caso, di esaminare un prodotto e raccogliere informazioni in un negozio fisico, ma scelgono di acquistarlo sul canale online da un distributore differente a prezzi più convenienti; al contrario, nel secondo caso, visitano prima il negozio online per conoscere i prodotti, ma terminano il processo di acquisto in quello fisico.

1.5 Omnichannel Customer Experience

L'omnichannel viene definito come “*un'esperienza di vendita integrata che unisce i vantaggi dei negozi fisici con l'esperienza ricca di informazioni dei canali online*” (Rigby, 2011).

Molte grandi imprese implementano da anni la strategia omnichannel dal momento in cui i consumatori si impegnano di più quando hanno la possibilità di acquistare un prodotto nel momento esatto in cui lo desiderano (Kotler, 2017). Per assicurarsi che i clienti finiscano per comprare e usare il prodotto, i marketing manager devono associare l'immediatezza dei canali online e l'intimità di quelli offline. Uno studio recente ha

¹⁰ Accenture (2017), Creating continuous customer experience: The secret to getting omnichannel right. Accessibile da: <https://www.accenture.com/cn-en/acnmedia/PDF-59/Accenture-The-Big-Read-Full-Report.pdf>

dimostrato che la maggior parte dei clienti omnicanale non viene soddisfatta in modo efficiente, in quanto le aziende non riescono a soddisfare le specifiche esigenze dei clienti nel modo in cui impostano i canali (Hoogveld & Koster, 2016). Inoltre, la maggior parte delle piattaforme digitali delle imprese vengono gestite in modo isolato e non vengono integrate in modo sufficiente all'interno dei processi aziendali.

Con lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, i clienti omnichannel sono più informati rispetto ad un consumatore mono o multicanale (Qian et al., 2020). Per migliorare l'intenzione di acquisto omnicanale, le imprese devono aumentare la percezione dei clienti tenendo conto del cambiamento delle preferenze e delle aspettative di acquisto dei consumatori. I rivenditori dovrebbero assicurarsi che le tecnologie utilizzate nella vendita al dettaglio siano compatibili con quelle utilizzate dai consumatori in precedenza. Affinché venga migliorata l'integrazione dei canali, i contenuti e le informazioni devono risultare connessi tra i diversi canali per assicurare che i clienti possano accedere ad informazioni uniformi e ricevere risposte coerenti dai diversi canali (Qian et al., 2020). Per essere unica, la *customer experience* richiede integrazione, connessione e coerenza tra i canali, al fine di ottimizzare l'intera catena del valore tra cui servizio, promozione, posizione del negozio, gestione della relazione con i clienti e così via (Qian et al., 2020).

Le imprese hanno realizzato che per offrire una *omnichannel customer experience* efficiente, che influenzi positivamente le decisioni di acquisto del consumatore, devono focalizzarsi sui *touchpoint*, ovvero su tutti i punti di contatto, diretti o indiretti, che un individuo percepisce e ricollega ad una determinata impresa o brand in tutto l'arco del viaggio. Infatti, la strategia di marketing omnichannel consiste nel (Kotler, 2017):

1. *mappare tutti i touchpoint e i canali possibili lungo il viaggio del cliente*
2. *identificare i touchpoint e i canali più importanti*
3. *migliorare e integrare i touchpoint e i canali più importanti.*

La proliferazione dei canali ha portato ad un'esplosione del numero dei diversi *touchpoint* all'interno della customer journey¹¹. Rintracciare quali sono i *touchpoint* che accompagnano il cliente lungo il suo viaggio e decidere la ri-progettazione di tali punti di contatto è un compito molto impegnativo.

Per indagare ulteriormente sul modo in cui l'*omnichannel experience* influisce sull'interazione di acquisto del cliente, un recente studio¹² ha sviluppato un modello teorico che esamina le relazioni tra le percezioni del cliente sull'esperienza omnicanale in corrispondenza di cinque dimensioni salienti. Queste cinque dimensioni, che contribuiscono al miglioramento del processo d'acquisto continuo, possono così essere classificate:

- **Connettività:** si riferisce alla misura in cui contenuti e informazioni dei diversi canali sono profondamente collegati e interconnessi. Nel contesto omnichannel i clienti passano spesso da un canale all'altro, aspettandosi di ricevere delle indicazioni guida dai rivenditori omnicanale per la

¹¹ processo che caratterizza l'interazione tra consumatore e impresa e termina con l'acquisto.

¹² Qian, Z., Si, S., Xuanzhu, C., Yi, W. (Febbraio 2020). *Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach*. International Journal of Information Management. Volume 50, Febbraio 2020, (pp. 325-336).

semplificazione delle transazioni attraverso i canali. La perfetta *customer experience* richiede un collegamento profondo con gli altri canali pertinenti; attraverso un'esperienza d'acquisto connessa, la compatibilità percepita dello shopping omnichannel migliorerà in modo che i clienti possano scegliere liberamente un canale più compatibile con le loro abitudini o preferenze durante gli acquisti.

- **Integrazione:** si riferisce alla misura in cui il cliente percepisce tutti i sistemi di informazione e al modo in cui i contenuti del servizio vengono unificati ed integrati perfettamente attraverso i canali. L'integrazione del canale è considerata la più significativa differenza tra shopping multicanale e omnicanale perché consente ai rivenditori di mantenere un registro unificato di ciascun cliente del canale. I vantaggi dell'integrazione consentiranno di soddisfare le percezioni e i valori d'acquisto dei consumatori.
- **Coerenza:** si riferisce alla misura in cui i clienti sperimentano la connessione sia dei contenuti sia dei processi dei canali. Il servizio e le informazioni coerenti attraverso i canali migliorano la trasparenza del canale. La trasparenza tra i canali permette di ridurre lo sforzo cognitivo richiesto dalle transazioni, in quanto garantisce ai clienti di avere conoscenza e familiarità con servizi e informazioni forniti dallo shopping omnichannel. Inoltre, la coerenza delle informazioni può creare un effetto sinergico tra i canali e facilita la continuità del servizio quando si cambia canale.
- **Flessibilità:** si riferisce alla misura in cui vengono fornite ai clienti opzioni flessibili ed esperienze di continuità durante lo spostamento dell'attività tra un canale e l'altro. Ciò che più preoccupa i clienti nel passaggio da un canale all'altro può riguardare la sicurezza del pagamento, la disponibilità dei prodotti e le prestazioni. La flessibilità di passare da un canale all'altro, in ogni fase del processo di acquisto, assicura la continuità delle transazioni dei canali e facilita la praticità degli acquisti.
- **Personalizzazione:** si riferisce al grado in cui i clienti sono in grado di ottenere un'attenzione personalizzata e un servizio su misura durante lo shopping omnichannel. È stato dimostrato che la personalizzazione viene considerata il criterio principale per la valutazione della *customer experience* nella vendita digitale. (Bhalla, 2014). In seguito allo sviluppo delle tecnologie e all'analisi dei Big Data sui clienti, i rivenditori sono in grado di analizzare meglio i comportamenti dei clienti e fornirgli servizi personalizzati, inviando, ad esempio, promozioni basate su preferenze individuali. Attraverso un'offerta personalizzata il consumatore percepisce che il rivenditore omnichannel si preoccupa dei clienti individualmente, e ciò migliorerà la sua fiducia e ridurrà la percezione del rischio.

1.6 Nuove capacità del consumatore e l'incidenza delle nuove generazioni

Per *customer engagement* si intende “una misura di attenzione attiva e conseguente coinvolgimento emotivo e comportamentale del consumatore, visibile, osservabile e misurabile, nei confronti di un messaggio o di una *value proposition aziendale*” (Costabile, 2017). Per le imprese, la digital transformation rappresenta un'opportunità per migliorare la *customer engagement*, cioè il rapporto con il cliente.

Uno dei principali trends che hanno caratterizzato gli ultimi anni è lo sviluppo di nuove capacità da parte del consumatore. Il ruolo dei consumatori è decisamente cambiato dal punto di vista delle comunicazioni di marketing rispetto agli anni passati. Il consumatore ha per le imprese, con frequenza sempre più alta, un ruolo fondamentale. Le tecnologie di rete hanno abbattuto i “muri” geografici e demografici, consentendo ai consumatori di comunicare attraverso il Web. In marketing oggi i consumatori vengono definiti “*prosumer*” (unione tra *producer* e *consumer*), in quanto hanno assunto un ruolo attivo nel processo di creazione, produzione, distribuzione e consumo e rappresentano una risorsa gratuita molto importante per l’impresa. Nell’era digitale il consumatore è passato da semplice soggetto passivo, a soggetto in grado di comunicare ed influenzare la massa dei potenziali acquirenti di un prodotto (Crispino, 2013); diventa, quindi, un mezzo di comunicazione attivo per le imprese (Kotler, 2017). Grazie all’utilizzo di tecnologie di rete, il consumatore ha aumentato il proprio potere d’acquisto: Internet offre l’opportunità di poter accedere ad una quantità maggiore di informazioni riguardanti prodotti, servizi, prezzi. Il consumatore ha, quindi, la possibilità di confrontare questi elementi, in modo da scegliere cosa acquistare in maniera più consapevole. Il maggior orientamento e la consapevolezza verso le marche conducono, talvolta, i consumatori a preferire prezzi inferiori. In questo modo, essendo circondato da una moltitudine di informazioni riguardanti i diversi brand, la loro fedeltà verso questi ultimi diminuisce. Per rafforzare la propria scelta il consumatore può accedere ad una moltitudine di informazioni attraverso contenuti presenti online messi a disposizione non solo dalle imprese ma anche da parte di altri utenti che hanno già portato a termine l’acquisto. Attraverso il Web chiunque può condividere con facilità le proprie opinioni ed esperienze d’acquisto, esprimere lealtà verso una determinata marca. Di conseguenza i consumatori condizionano l’opinione pubblica e diventano i principali “influenzatori”. Nell’era digitale la maggior parte delle decisioni d’acquisto vengono prese in base alla propria cerchia sociale (Kotler, 2017). Oggi, il parere di altri consumatori vale molto di più di una campagna pubblicitaria tradizionale perché è considerata più attendibile (Crispino, 2013). Recenti studi¹³ hanno confermato che la maggior parte dei clienti crede più nel “fattore F” (amici, familiari, fan e follower online) piuttosto che nella comunicazione da parte dei marketing manager (Kotler, 2017). I consumatori si fidano, quindi, più del parere e dei consigli di persone estranee piuttosto che delle preferenze personali o della pubblicità di esperti.

I consumatori hanno la possibilità di selezionare le imprese da cui ricevere annunci, offerte e prodotti e possono rifiutare, invece, quei messaggi irrilevanti, dai quali spesso vengono tartassati. Seth Godin¹⁴ ha sottolineato che una strategia di marketing per essere vincente deve basarsi sul “consenso del cliente” a ricevere comunicazioni di tipo commerciale e promozionale. I consumatori sono in grado di riconoscere i brand disonesti, ovvero coloro che non tengono fede al proprio impegno (Kotler, 2017). Soltanto le imprese che garantiscono trasparenza e sincerità riguardo le loro offerte e prodotti riusciranno a sopravvivere nell’era digitale. L’impresa deve riconoscere queste nuove capacità da parte dei consumatori e trattarli come suoi

¹³ Kotler P. *Marketing 4.0* (2017)

¹⁴ Seth Godin è uno scrittore e imprenditore statunitense, che introduce e sviluppa il concetto di “permission marketing”.

“pari” (Kotler, 2017), garantendo loro coinvolgimento e trasmettendo loro il proprio valore nel modo più trasparente possibile.

Protagoniste della digital transformation sono sicuramente le nuove generazioni, cresciute tra connessione permanente e contenuti digitali. Fanno parte delle nuove generazioni i cosiddetti “Millennials” o “Generazione Y” (i nati tra 1980 e la fine del 1990) e i “Nativi Digitali” o “Generazione Z” (i nati dalla fine del 1990 ad oggi).

Figura 2: Generazioni a confronto

	Marketing Preferences	Best Ways to Communicate
Baby Boomers (1946-1964)	<ul style="list-style-type: none"> • Prefer you target their life stage, not their age • Trust brands with history and heritage • Typically search for information through mail, email, and tv 	<ul style="list-style-type: none"> • Direct Mail • Coupons • Print Ads • Newspaper
Generation X (1965-1981)	<ul style="list-style-type: none"> • Don't like aggressive sales tactics • Tend to be savers • Tend to be more conservative than Baby Boomers • Often overlooked by brands and marketers 	<ul style="list-style-type: none"> • Direct Mail • Catalogs • Newspapers • Coupons
Millennials (1982-2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Recommendations from friends and reviews are important to them • Prefer their marketing over multiple social channels • Like seeing real people in marketing • Prefer when you use print collateral to drive them to online and social channels • If they like a product or service, they often become a spokesperson for the company or brand 	<ul style="list-style-type: none"> • Social Media Incentives • Rewards/Loyalty Programs • Direct Mail
Generation Z (2001-Present)	<ul style="list-style-type: none"> • Don't trust big brands • Love technologically-minded brands with purpose • Influencer strategies work well with this group • Can sort through large amounts of information quickly 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmented reality and video combined with printing options

Fonte: Tarzwell, 2018

In futuro i cosiddetti “nativi digitali” rappresenteranno l’intera popolazione mondiale, ma già nei prossimi anni diventeranno i consumatori principali e i più redditizi. Le nuove generazioni rappresentano oggi un fattore molto importante per il marketing. Tramite il loro potere di condivisione, i giovani sono diventati uno strumento garantito per il successo di un prodotto all’interno del mercato. Essi rappresentano una nuova tipologia di cliente, in continua mobilità, con il bisogno di avere tutto istantaneamente e rapidamente. Sono costantemente connessi: attraverso le piattaforme digitali comunicano continuamente tra di loro riguardo brand e decisioni d’acquisto in qualsiasi momento. Pur essendo i primi ad adottare la connettività, non sono gli unici: oggi, anche le generazioni più anziane seguono il loro esempio (Kotler, 2017). La tecnologia costituisce, infatti, un ruolo fondamentale sia per le nuove generazioni sia per quelle più anziane. Le generazioni più anziane, che costituivano in passato i segmenti più influenti, non hanno il potere e il tempo per seguire appieno la rapida evoluzione tecnologica e vengono, oggi, influenzate dalle nuove generazioni. I giovani hanno dimostrato di maturare più in fretta rispetto al passato grazie proprio alla loro reazione più rapida ai cambiamenti dovuti al progresso tecnologico. Essi non hanno paura di sperimentare nuovi prodotti e

servizi ritenuti rischiosi da altri (Kotler, 2017). Infatti, i giovani sono gli “*early adopters*”, cioè i pionieri nell’utilizzo di nuovi prodotti, servizi o tecnologie prima che della loro diffusione di massa. Vengono considerati dalle imprese una risorsa essenziale poiché contribuiscono allo sviluppo e al miglioramento dei prodotti fornendo un feedback disinteressato utile per gli eventuali interventi correttivi. Le imprese che adottano una strategia “*youth-first*” (“prima i giovani”), che consiste nell’utilizzare i giovani come primi destinatari del marketing per provare i nuovi prodotti, hanno ottime probabilità di successo. L’influenza dei giovani è diventata talmente grande da consentire loro di creare tendenze in molti e diversi ambiti. Vengono definiti, infatti, “*trendsetter*¹⁵”, rappresentando per il marketing l’opportunità di individuare rapidamente gli orientamenti che influenzeranno il mercato nel prossimo futuro (Kotler, 2017). Dunque, oggi i giovani costituiscono per il marketing la “chiave” per raggiungere la mente dei consumatori all’interno del mercato e per influenzarne i comportamenti (Kotler, 2017).

¹⁵ “chi stabilisce un trend”

CAPITOLO 2

FAST FASHION VS LUXURY FASHION

All'interno del settore fashion la concorrenza è sempre più intensa, con consumatori più consapevoli nei propri gusti e preferenze e che si aspettano innovazione continua. Il mercato del fashion è in rapida evoluzione ed è contraddistinto dall'aumento delle sfide tra retailer fast fashion e il settore luxury. Entrambi i settori hanno come imperativo strategico fondamentale la creazione di valore per il cliente. Con un consumatore che vuole ottenere rapidamente l'ultimo trend fashion, i retailer fast fashion mantengono la propria posizione competitiva all'interno del mercato attraverso un basso prezzo, la flessibilità del design, la qualità e la velocità di mercato. D'altra parte, i brand luxury mirano alla creazione di trend senza tempo, fornendo al consumatore dei benefici significativi come uno status ben identificato, qualità eccezionale, servizi post-acquisto e maggior creatività. Negli ultimi anni, nell'era digitale, la sfida per tutte le imprese fashion per massimizzare il valore del brand, e quindi la massima profittabilità, è costruire una omnichannel customer experience, ovvero un'esperienza totale generata attraverso tutti i touchpoint con il consumatore, dalla quale derivano il vantaggio competitivo e la difendibilità del valore stesso.

2.1 Il settore fashion e l'Omnichannel Customer Experience

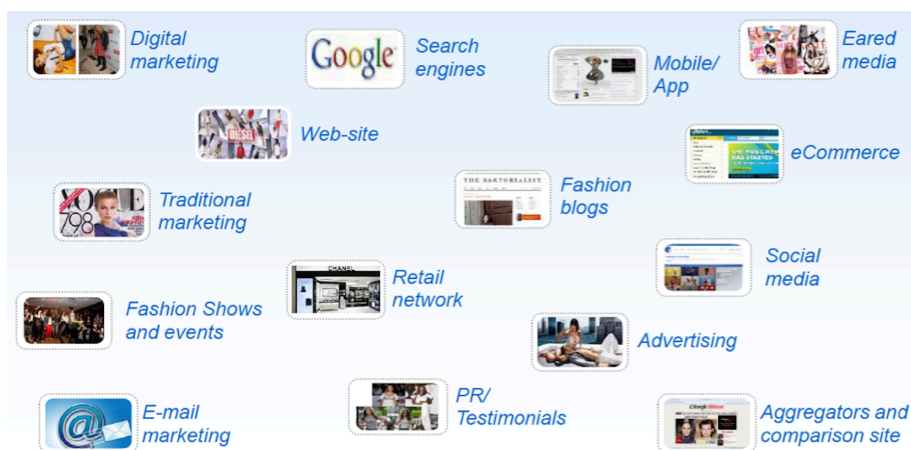
Il fashion può essere definito come un fenomeno comportamentale di consumo, che comprende contesti tangibili ed intangibili nel campo dell'influenza sociale (Baghi et al., 2013). Dal punto di vista sociologico, il fashion agisce come un segnale e aiuta a differenziare il gusto, l'identità sociale e il capitale culturale.

Il settore fashion, dopo anni di profonda crisi, ha saputo reagire adottando, oltre che le tradizionali doti creative, anche straordinarie capacità strategiche. Secondo Alexander Wang, noto stilista statunitense, la creatività rappresenta solo uno dei tanti aspetti del fashion, ma oggi bisogna occuparsi soprattutto della costruzione del brand e sviluppare un'immagine ben definita. Il settore fashion fa parte di quei settori che hanno risentito maggiormente dell'impatto della digital transformation. Ciò è dovuto principalmente al fatto che questo settore è sempre stato caratterizzato da una forte connessione con il proprio cliente, carattere imprescindibile del successo dei vari brand. Le imprese fashion sfruttano le odierne tecnologie per modificare la tradizionale interazione con il cliente e rendere l'esperienza con il brand unica e differenziata, partendo dal messaggio che il brand vuole diffondere fino ad arrivare alla personalizzazione della vera e propria customer experience. Nell'era digitale, i brand fashion si sono trovati dinanzi alla necessità di porre in atto delle strategie

di marketing e di produzione che fossero all'altezza del nuovo mercato digitale, in continua crescita, e che riguardassero non solo la fase di produzione del prodotto ma anche i nuovi metodi di analisi della clientela e della soddisfazione del cliente, che consentissero di differenziarsi, di rendere il brand riconoscibile e apprezzato a livello globale. Per avere successo nel mondo digitale, le imprese fashion devono adattare, modificare e innovare le proprie strategie ai molteplici trend degli ultimi anni, come una globalizzazione sempre più fervida, la diversificazione, un consumatore sempre più consapevole, la comunicazione interattiva, la distribuzione, la delocalizzazione della produzione e una concorrenza sempre più spietata. I maggiori brand del settore si stanno allineando alla necessità di creare un'armoniosa customer experience attraverso tutti i touchpoint possibili tra brand e cliente. Potendo interagire con il brand, i consumatori si sentono pienamente inclusi, compresi ed accontentati. Il consumatore, rispetto al passato, è più informato e sofisticato: è diventato lo stilista di sé stesso, nel senso che non insegue più le tendenze imposte dagli stilisti, ma crea il proprio look in base alle proprie sensazioni e al proprio gusto personale. I consumatori fashion possono essere classificati nei seguenti gruppi: innovatori, opinion leader, comunicatori innovativi e follower (Baghi et al., 2013). Gli innovatori sono i primi a comprare ed indossare i nuovi articoli fashion. Gli opinion leader influenzano le decisioni degli altri nell' adottare nuovi articoli fashion. I comunicatori innovativi sono tra i primi ad adottare stili e design innovativi, influenzando così anche le decisioni fashion degli altri consumatori . I follower aspettano prima di comprare e indossare un nuovo articolo fashion che un brand fashion sia al suo picco di accettazione.

Nell'era digitale, i consumatori si aspettano e chiedono di interagire con i brand da qualsiasi luogo, in qualsiasi momento e su qualsiasi dispositivo. I brand fashion hanno iniziato ad interagire con gli acquirenti non più soltanto attraverso lo store fisico, ma anche attraverso il loro business online, investendo nella strategia omnichannel. Oggi per un'azienda che opera nel settore fashion la strategia omnichannel è considerata come lo strumento su cui investire, per un retailer che desidera offrire una shopping experience completa in tutti i touchpoint con il cliente.

Figura 2.1: Scenario omnichannel per un'azienda del settore fashion



Fonte: Costabile, 2017

Questo nuovo scenario è destinato a soddisfare le esigenze dei consumatori fashion omnichannel, che sono sempre più informati e connessi. Anche se lo store fisico è ancora alla base della shopping experience, i clienti sono sempre più a loro agio con gli altri canali di shopping. Da un lato, lo store fisico dà loro la possibilità di vedere, toccare, e testare i prodotti; dall'altro, Internet facilita le decisioni di acquisto, offrendo la visualizzazione di una vasta gamma di prodotti, prezzi e disponibilità di acquisto senza interruzioni. Oggi il *customer journey* è sempre più complesso e dinamico, poiché non segue una struttura lineare e riflette gli aspetti cognitivi e emotivi della decisione di acquisto. Per questo motivo, i retailer fashion si devono adoperare per avere maggior controllo sulla customer experience e sul customer journey. Essi dovrebbero, innanzitutto, migliorare la store customer experience dal momento che gli store rimangono i luoghi dove avvengono le maggiori transazioni di acquisto. Ciò potrebbe avvenire attraverso l'integrazione di una tecnologia interattiva in store, come i camerini virtuali, le casse per il checkout automatico o i tablet per fornire maggiori informazioni sui prodotti. Per consentire ai consumatori di non rinunciare alla store customer experience, come toccare un prodotto o osservarne dal vivo il colore, è importante che nelle vendite online i prodotti vengano inviati ai clienti in perfette condizioni e presentati accuratamente, oltre a ridurre al minimo i tempi di attesa. Il sito e-commerce del settore fashion deve essere sia una piattaforma di vendita online sia una piattaforma di servizi a supporto dello store fisico, in modo da stimolare sia le visite sia la mobile commerce experience all'interno del punto vendita, riducendo al minimo i tempi di spedizione per il cliente. Un driver cruciale per emergere nella competizione dei settori fashion è la gestione dell'inventario che permette la visibilità integrata sul catalogo online e dei singoli punti vendita per individuare la modalità di consegna più veloce e meno costosa, permettendo il trasferimento di articoli tra un punto vendita e l'altro e gestendo funzioni come lo *ship from store* (spedizione dallo store), il *reserve in store* (prenotazione in store) e il *click and collect* (ordinare online e ritirare nello store fisico). La combinazione di tecnologie di identificazione digitale e radiofrequenza (RFID) garantisce la tracciabilità dei prodotti lungo tutta la filiera dei fashion brand, migliorando la soddisfazione dei consumatori. Con l'obiettivo di raggiungere un numero sempre maggiore di consumatori, i brand fashion hanno cominciato ad avvicinarsi al mondo dei social media come, ad esempio, Instagram. Quest'ultima attraverso la centralità dell'immagine e l'elemento visual è un canale di comunicazione online ideale per promuovere i brand fashion. Oggi la maggior parte degli utenti Instagram segue almeno un'azienda fashion; ciò è determinato dal fatto che Instagram dà la possibilità di instaurare un rapporto orizzontale tra consumatori e brand: da un lato l'utente può esprimere liberamente il proprio apprezzamento per un prodotto tramite un semplice *like* o manifestare il proprio parere tramite commento, dall'altro i brand possono parlare direttamente con il proprio pubblico e raggiungere una connessione molto più profonda con i clienti. Inoltre, le esigenze e i desideri dei consumatori fashion hanno imposto accelerazioni considerevoli al *time to market* per i brand fashion, riducendo il tempo che intercorre tra lancio del prodotto in passerella e la possibilità di acquistarlo, che è passato dai canonici sei mesi a poche settimane, fino al "*stream now, buy now*", che permette ai consumatori fashion di acquistare gli articoli in tempo reale, mentre li vedono sfilare sulle passerelle.

In sintesi, è fondamentale che i fashion retailer compiano quattro azioni importanti per garantire un'efficace omnichannel customer experience: devono garantire il supporto di ogni canale utilizzato dal cliente, fornendo loro informazioni accurate sui prodotti, attraverso opzioni come gli avvisi, i resi e i riordini, e offrendo una customer experience facile e positiva negli store online, fisici e sui dispositivi mobili; devono garantire l'efficienza e controllo dell'inventario, dando visibilità in tempo reale delle quantità di magazzino, automatizzando gli avvisi di riordino per soddisfare la domanda di prodotti nei diversi canali e consegnando i prodotti dalla posizione più vicina agli store o al corriere; devono gestire gli ordini in modo reattivo e flessibile, attraverso un supporto flessibile di approvvigionamento e spedizione per soddisfare gli ordini e consegnare in tempo, offrendo ai clienti diverse opzioni di pagamento e spedizione, sia se l'ordine venga effettuato in store online o offline; infine, devono centralizzare i dati aziendali e dei clienti, connettendo tutti i canali con informazioni coerenti su prodotti e sui clienti, attraverso promozioni e comunicazioni pertinenti e mirate attraverso i canali e prezzi uniformi.

2.2 Fast Fashion Omnichannel Customer Experience

La fast fashion è un fenomeno che è aumentato soprattutto negli ultimi anni. Il successo del settore può essere ricondotto al fatto che la sua evoluzione è avvenuta di pari passo con quella digitale. All'interno del mercato fashion, quello del fast fashion risulta essere un settore innovativo rispetto agli altri, dal momento che è stato in grado di sfruttare l'attrazione dei propri brand verso i giovani consumatori, segmento obiettivo del mercato del fashion, offrendo ad ogni loro richiesta una risposta istantanea attraverso l'uso delle nuove tecnologie. Ciò ha permesso al settore di offrire una omnichannel customer experience completa e perfettamente integrata su tutti i canali.

2.2.1 Il fenomeno Fast Fashion

L'evoluzione del settore fashion negli ultimi vent'anni è iniziata con l'espansione dei propri confini (Bhardwaj, 2010). Le dinamiche mutevoli del settore, come la dissolvenza della produzione di massa, l'aumento del numero delle stagioni della moda e le modifiche delle caratteristiche della struttura della supply chain, hanno costretto i retailer a desiderare un costo minore e maggior flessibilità nella progettazione, qualità, consegna e rapidità verso il mercato. Franks¹⁶ (2000) parla di "sentire e rispondere" come strategia chiave per mantenere una posizione redditizia in un mercato sempre più dinamico ed esigente.

Fino alla fine degli anni Ottanta, la struttura di base dell'industria fashion si basava sulla previsione da parte dei retailer riguardo la domanda dei consumatori e le tendenze della moda in anticipo rispetto al mercato. Negli ultimi anni, invece, la competizione tra i retailer fashion consiste nella velocità di mercato combinata alla capacità di fornire rapidamente le tendenze della moda rivelate nelle sfilate. Oggi il mercato del fashion è fortemente competitivo e ciò comporta la costante necessità di "rinfrescare" i prodotti, aumentando il numero

¹⁶ Franks, J. (2000). *Supply chain innovation*. Work study 49, n.4: 152-6

delle stagioni, ovvero la frequenza con cui l'intera merce raggiunge il negozio. Questo fenomeno, che rappresenta il risultato di un processo non pianificato sulla riduzione del tempo tra progettazione e consumo su base stagionale, può essere denominato come "fast fashion".

Il modello di business della fast fashion ha portato aria fresca nel settore tessile e dell'abbigliamento globale e il fatto che la maggior parte delle aziende di fast fashion supera le aziende di moda non-fast evidenzia il successo e l'attrattiva di questo approccio al fashion. Brand fast fashion come H&M e Zara si sono affermati come brand riconosciuti globalmente e sono cresciuti fino a diventare le più grandi aziende di abbigliamento del mondo. La fast fashion ha vissuto un decennio di crescita vertiginosa e sta rapidamente diventando la chiave del mondo del retail, dal momento che sempre più brand si muovono verso questo modello. Infatti, il concetto "fast" è ora adottato, in una forma o nell'altra, da praticamente tutti gli attori chiave del settore fashion globale e del mercato (Chang, 2018). I retailer della fast fashion hanno sviluppato una proposta strategica non solo con concetti unici e potere di marca, ma anche con capacità uniche per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. L'idea di business di una risposta agile alla domanda dei consumatori ha permesso di creare dei brand fast fashion estremamente potenti, basati sullo stile e la qualità ad un prezzo ragionevole.

2.2.2 L'importanza del fattore tempo

Il fashion viene definito come un'espressione ampiamente accettata da un gruppo di persone nel corso del tempo ed è caratterizzata da diversi fattori di marketing come bassa prevedibilità, acquisto ad alto impulso, ciclo di vita più breve ed elevata volatilità della domanda di mercato. La reattività e l'agilità del mercato di incorporare rapidamente le preferenze dei consumatori, nel processo di progettazione dello sviluppo del prodotto, aumenta i margini di profitto per i retailer. In passato, le sfilate, che erano limitate a stilisti, acquirenti e altri manager della moda, sono state la più grande ispirazione per l'industria fashion. Dai primi anni del nuovo millennio, le sfilate sono diventate un fenomeno pubblico e, di conseguenza, i consumatori più attenti al fashion sono stati esposti a design e stili esclusivi ispirati dalle passerelle. I retailer fast fashion come Zara, H&M, Mango, Top Shop, hanno adottato rapidamente delle strategie per attirare i consumatori, che consistono nell'introdurre rapidamente interpretazioni dei progetti e delle idee visti sulle passerelle all'interno dei negozi in un massimo di tre o cinque settimane. L'industria fashion è passata dalla previsione delle tendenze future all'utilizzo dei dati in tempo reale per capire i bisogni e i desideri dei consumatori. L'incapacità di prevedere o di prevedere con precisione le tendenze future, o di imitare e produrre rapidamente gli abiti visti sulle passerelle, può portare a rischi associati a tempi di consegna più lunghi che provocano la mancanza di attrazione dei consumatori fashion consapevoli. Attraverso l'utilizzo di dati in tempo reale, viene eliminato questo possibile rischio. L'essenza del fenomeno della fast fashion sta nell'unione di due aspetti essenziali, che hanno entrambi come fattore chiave il tempo: il primo consiste in un breve intervallo di tempo tra produzione e distribuzione, il secondo nel produrre prodotti fashion che sono universalmente accessibili in tempi reali e in continua evoluzione (Baghi, 2013).

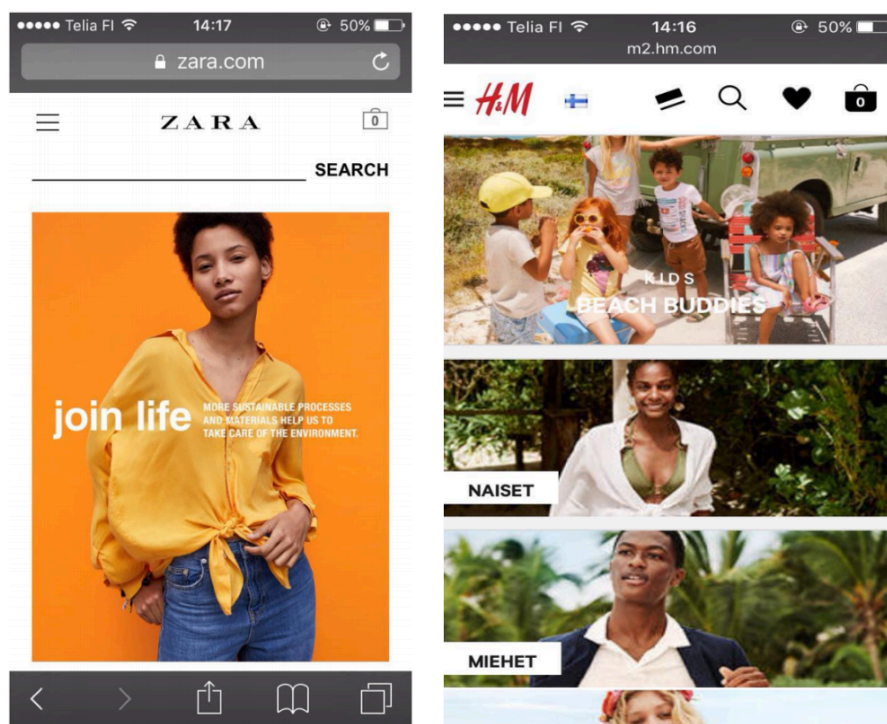
2.2.3 Il valore della Supply Chain

Il mercato fashion è diventato più vario ed in rapida evoluzione nell'attuale ambiente del retail. I retailer si accorti che flessibilità e reattività al mercato sono le aree più importanti per ottenere successo nel mercato al giorno d'oggi. Negli ultimi vent'anni, l'industria fashion ha dato maggiore attenzione alle relazioni tra acquirente e fornitore, alla risposta rapida e alla gestione della supply chain per ottenere un vantaggio competitivo nel mercato. Gli obsoleti cicli di acquisto a lungo termine hanno costretto molti fashion retailer a migliorare la reattività in tempi ridotti, con conseguente introduzione di diverse pratiche nell'industria fashion che descrivono una supply chain più breve e flessibile. Lo sviluppo della fast fashion appare sintomatico del passaggio all'interno del settore fashion da un approccio orientato alla produzione ad uno orientato al mercato. La fast fashion è stata concepita sulla base di un modello di business caratterizzato da una strategia di risposta rapida per ridurre i tempi di produzione, con una supply chain più corta e più flessibile. Al fine di migliorare l'efficienza nel mercato trainato dalla domanda, queste pratiche sono state spesso legate all'integrazione verticale concentrandosi sulla collaborazione, la condivisione di informazioni e la fiducia tra le entità in una supply chain. Inoltre, il miglioramento della comunicazione tra dettaglianti e produttori attraverso tecnologie quali la progettazione assistita da computer (CAD) e l'interscambio elettronico di dati (EDI) ha contribuito a ridurre i tempi di consegna (Bhardwaj, 2010).

2.2.4 Fast Fashion e Digital Transformation

Gli effetti della digital transformation sono evidenti in ogni fase della catena del valore dei brand fast fashion, a partire dalla fase di progettazione. A differenza del modello tradizionale, l'obiettivo principale delle aziende della fast fashion è quello di rispondere alle tendenze della domanda nascente, fornendo i prodotti molto rapidamente al fine di catturare il massimo valore da parte dei consumatori *early adopter* e attenti alla moda (Rey-Garcia et al., 2018). Le vendite della fast fashion attraverso Internet sono aumentate grazie alla crescente penetrazione della rete, all'aumento della fiducia nelle transazioni online e allo sviluppo di offerte online personalizzate. Pertanto, i canali online rappresentano sia una grande opportunità che un'enorme sfida per i brand fast fashion (Deloitte, 2013). Lo store fisico dei brand fast fashion sta subendo il processo di digital transformation, sfruttando le nuove tecnologie digitali come il pagamento attraverso gli smartphone, il free-wifi, i sensori, i camerini virtuali, gli assistenti e i personal shopper virtuali, la segnaletica digitale o i manichini virtuali. Ad esempio, Zara ha introdotto in molti dei suoi store fisici una tecnologia di *shopping contactless* che consiste nel fatto che i clienti scansionano i codici QR per entrare nel negozio, scegliere i prodotti e pagare direttamente tramite smartphone (Hien, 2018). Lo *shopping contactless* aiuta a ridurre il costo del lavoro e rendere il processo di checkout più agevole e conveniente evitando il fastidio di lunghe file alla cassa. Brand leader come Zara e H&M hanno lanciato i loro store digitali attraverso delle app online per i dispositivi mobili, le quali sono state progettate e regolate per essere compatibili con i display dei dispositivi.

Figura 2.2: Facciata iniziale delle app di Zara e di H&M



Fonte: Hien, 2018

2.2.5 Il consumatore Fast Fashion

Negli ultimi anni, la fast fashion è caratterizzata da un nuovo approccio basato sul ruolo del consumatore (Baghi, 2013). L'approccio orientato al consumatore presuppone che le richieste sempre diverse dei consumatori e i cambiamenti del loro stile di vita abbiano alimentato il processo di rinnovamento all'interno dell'industria fashion. La rapida diffusione del fenomeno della fast fashion è più frequentemente attribuita ai cambiamenti socioculturali nello stile di vita del consumatore, che è costantemente informato sulle ultime tendenze fashion e sente il bisogno di adattarsi alla realtà che lo circonda in modo economico e dinamico. Poiché il mercato dei consumatori è frammentato in termini di modelli di consumo, la fast fashion sta acquisendo importanza tra i consumatori. Questi ultimi stanno diventando sempre più esigenti ed esperti di moda, e ciò sta costringendo i fashion retailer a fornire il prodotto giusto al momento giusto nel mercato o, in altre parole, a fornire rapidamente fast fashion (Bhardwaj, 2010). I brand fast fashion riescono a rispondere alla domanda dei consumatori aggiornando costantemente la loro gamma di prodotti e mantenendo la loro accessibilità a chiunque voglia seguire le ultime tendenze.

Il modello fast fashion ha dimostrato di avere la capacità di continuare a stimolare i consumatori maturi e consapevoli di oggi, che non comprano più qualcosa perché ne hanno bisogno. Grazie alla sua natura libera e insolita, il modello di fast fashion può soddisfare il bisogno dell'individuo post-moderno di costruire un'identità personale eclettica combinando la diversità di elementi temporanei e instabili. Uno studio¹⁷ sul modo in cui

¹⁷ Report di Baghi, (2013) *Consumption practices of fast fashion products: a consumer-based approach*.

un individuo costruisce il significato attorno ad un prodotto di fast fashion ha individuato quattro elementi chiave su cui i consumatori si affidano per identificare un prodotto appartenente alla fast fashion: basso prezzo, livello accettabile di qualità, vasto e profondo assortimento e il frequente rinnovo delle collezioni. Il punto di vista e il modo in cui il consumatore sperimenta la fast fashion rappresenta un focus interessante e fonte di ispirazione per le aziende in un settore promettente ma sempre più competitivo. Per alcuni consumatori fast fashion significa acquistare qualcosa in uno stile insolito diverso da quello che indossano abitualmente; per altri significa rinnovare il guardaroba più spesso in linea con i propri gusti personali. Questi due gruppi di consumatori di fast fashion condividono aspettative molto basse: i primi accettano che la qualità non è elevata perché acquistano capi insoliti che non intendono indossare spesso; gli altri, invece, accettano articoli di qualità inferiore perché non si aspettano che gli acquisti durino a lungo. Inoltre, il prodotto fast fashion è diventato un elemento attorno al quale i consumatori discutono e scambiano, rappresentando un ruolo chiave nelle conversazioni tra gli individui. Il potere di questi commenti non va sottovalutato, in quanto costituiscono un importante passaparola che può portare nuovi consumatori nel mondo della fast fashion. L'esperienza della fast fashion è evidentemente apprezzata per il ruolo attivo che gli individui svolgono in essa. I consumatori si sentono protagonisti della fast fashion: dall'atto di fare un acquisto senza pressione, alla possibilità di concedersi maggiori licenze per la propria gratificazione, alla riduzione del rischio di rimorso dopo aver fatto un acquisto perché si è acquistato qualcosa di superfluo. Inoltre, questo modello non richiede più ai consumatori di adattarsi alle rigide date del sistema di moda tradizionale, al contrario presenta proposte continuamente rinnovate, tali da consentire al consumatore di effettuare acquisti quando e dove lo desidera. Il prodotto fast fashion permette al consumatore di sentirsi parte di un gruppo di individui simili che si distinguono proprio per l'uso di oggetti fast fashion o per le loro azioni in relazione al prodotto. La fast fashion non rappresenta solo un'azione di acquisto ma implica un'esperienza personale e sociale. Evidenzia un nuovo concetto di fashion che riguarda anche la luxury fashion: l'attenzione dei consumatori post-moderni si sta spostando dalla qualità intrinseca di un prodotto all'esperienza e la carica emotiva di esso. La maggior parte dei consumatori fast fashion usa comunemente termini come libertà, divertimento, risparmio, velocità e personalizzazione per descrivere l'esperienza d'acquisto fast fashion. Ma ci sono anche termini negativi come inutili, di scarsa qualità, a breve termine, anonimi. Anche se il processo di scelta che porta ad un acquisto fast fashion presenta alcuni aspetti ambivalenti, la pratica di consumo è sempre descritta dai consumatori come legata a sensazioni positive: il piacere di cambiare capo ogni giorno e/o la facilità di indossare occasionalmente qualcosa di diverso, è una sensazione diffusa che stimola le conversazioni e la condivisione di valore tra i consumatori.

2.2.6 L'interazione digital tra consumatori e Fast Fashion retailer

I fast fashion retailer devono stabilire una rete di comunicazione efficiente per i consumatori per integrare il loro contributo nelle diverse fasi di sviluppo del prodotto, attraverso la personalizzazione e la co-creazione (Glovinsky, 2018). Un sistema di coinvolgimento dei clienti basato sul feedback, come le community online

e i siti sui social network dei brand, può essere efficiente per accrescere la conoscenza dei fashion retailer. Queste piattaforme digitali consentono ai retailer di raccogliere suggerimenti dei clienti e feedback su nuovi prodotti, tendenze e preferenze. Zara, ad esempio, si è costantemente adoperata per integrare il feedback dei clienti nello sviluppo del prodotto e nel merchandising, aggiornando il proprio assortimento di prodotti in modo da riflettere le tendenze attuali e raccogliendo suggerimenti e feedback dei clienti sempre aggiornati. Per ottenere vantaggi competitivi sul mercato, i retailer cercano di connettersi con i loro clienti attraverso delle comunicazioni efficaci e di stabilire una clientela fedele. La creazione di una piattaforma di condivisione altamente efficiente, che consenta l'integrazione delle preferenze dei clienti e delle esigenze per le ultime tendenze, è un imperativo per il successo dei fast fashion retailer. I consumatori attenti alla moda amano tenere il passo con gli stili più recenti, sono più propensi a discutere di moda con gli amici e percepiscono se stessi come una fonte di informazioni e sono più propensi a cercare opinioni tramite gli WOM. I fast fashion retailer creano le proprie piattaforme digitali in cui i clienti possono sperimentare campioni, materiali, design e comunicare le loro opinioni e le loro preferenze. È fondamentale costruire un sistema di comunicazione interattivo: è importante per i fashion retailer dimostrare il rispetto e l'apprezzamento per il contributo dei clienti riguardo suggerimenti e opinioni che si riflettono nel processo di sviluppo del prodotto. Tali interazioni sono, dunque, un'opportunità per favorire la connessione tra il cliente e il brand, oltre che una possibilità di acquisire conoscenze sul cliente.

2.2.7 I giovani e la Fast Fashion

Nell'era digitale la crescita della disponibilità dei vari canali della moda ha contribuito all'aumento di una "coscienza" fashion tra i giovani consumatori (Chang, 2018). Il target di riferimento della fast fashion è costituito soprattutto dalla grande popolazione dei giovani. La fast fashion soddisfa il bisogno di unicità dei giovani consumatori, che è definito come il modo di differenziarsi dagli altri sviluppando e migliorando la propria immagine sociale. Gli stili continuamente aggiornati, la grande varietà, le edizioni limitate, la qualità accettabile, con la disponibilità immediata ed il prezzo conveniente, rendono questo settore molto attraente per i consumatori giovani. I giovani sono molto attenti alla moda, quindi seguono le tendenze e sono perennemente alla ricerca di pezzi unici ed eleganti. Pertanto, la fast fashion, che ha collezioni di abbigliamento a basso costo basate sulle attuali tendenze della luxury fashion ad alto costo, attira sempre di più i giovani. Per questi consumatori, infatti, non è fondamentale l'elevata qualità come criterio di acquisto di un articolo fashion, e ciò è perfettamente in linea con il modello di business della fast fashion.

Le reazioni emotive indotte dal prodotto fast fashion hanno riscontrato delle differenze in base all'età dei consumatori (Baghi, 2013). I consumatori più giovani vedono la fast fashion come sinonimo di libertà: una libertà basata proprio sul luogo in cui avviene l'acquisto che consiste nel divertirsi a guardare, toccare e provare i prodotti, data l'assenza di pressioni da parte dei commessi. Per i consumatori più maturi le conseguenze emotive positive si riscontrano dopo l'acquisto, in particolare attraverso la sensazione di aver fatto un affare, cioè di aver risparmiato sull'acquisto di qualcosa di utile. Inoltre, i giovani ritengono che un

capo Zara, ad esempio, potrebbe essere indossato con un prodotto Gucci, cioè concordano sul fatto che un articolo fast fashion può essere indossato insieme ad uno appartenente alla categoria luxury.

2.2.8 Fast Fashion Omnichannel Customer Experience

L'impatto della digital transformation sui clienti del retailer è particolarmente alto nel caso dei brand fast fashion, i quali sono costretti a passare da un modello multichannel ad uno omnichannel per garantirsi il successo (Rey-Garcia et al., 2018). I retailer sono consapevoli di dover competere sempre di più sulla customer experience, e la strategia omnichannel è sicuramente il mezzo per riuscirci. In questo nuovo contesto omnichannel, i diversi canali utilizzati dai brand fast fashion tendono ad interagire tra loro, in quanto sono utilizzati simultaneamente e indistintamente dai clienti in qualsiasi fase del processo di acquisto. Inoltre, i clienti dello shopping fast fashion omnichannel si aspettano coerenza e tempestività sia online che offline in termini di customer experience. È necessario che i consumatori sperimentino un'interazione armoniosa attraverso i diversi canali e percepiscano l'interazione continua con il brand originale, indipendentemente dal canale o dal touchpoint (Deloitte, 2016). I fast fashion retailer possono evitare l'insuccesso delle vendite, dovuta all'impazienza che caratterizza i consumatori omnichannel, attraverso un servizio post-vendita con risposta quasi immediata sulla base di informazioni che hanno raccolto in precedenza, in risposta a domande o richieste di interazione con i consumatori. I consumatori possono far visita allo store fisico per ottenere informazioni sui prodotti e utilizzare contemporaneamente i loro dispositivi mobili per cercare maggiori informazioni sui prodotti, offerte disponibili e prezzi. I retailer fast fashion consentono una omnichannel customer experience attraverso la possibilità di comprare online e ritirare in negozio (click and collect), di pre-ordinare online una consegna futura, di comprare online e cambiare la merce nello store fisico.

Il report "State of Omnichannel 2019", condotto da Veeva, ha analizzato oltre 63 famosi brand fast fashion, come Zara, H&M, Forever21 e Nastygal, identificando cinque elementi che svolgono un ruolo chiave nella strategia omnichannel: l'unità tra store online e store fisico, lo shopping multi-device (su più dispositivi), i servizi di spedizione, la politica dei resi e il servizio clienti.

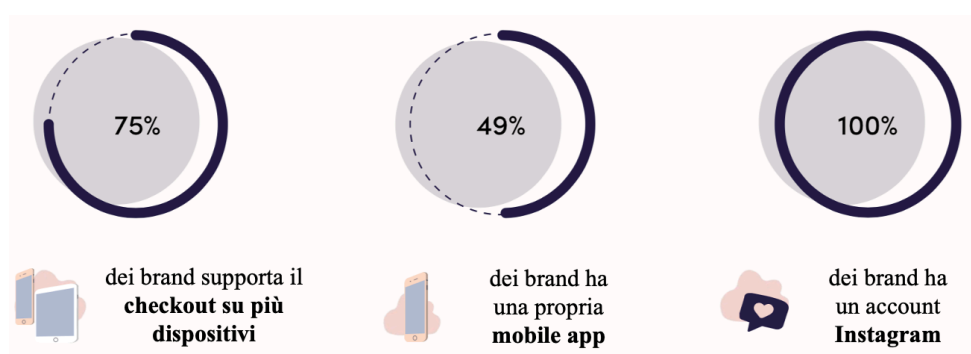
L'unità tra store online e store fisico è fondamentale per offrire una customer experience migliore. Infatti, dall'analisi condotta sui retailer fast fashion è emerso che più della metà dei brand ha uno store sia online che fisico, come dimostrato dalle percentuali presenti nella Figura 2.3.

Figura 2.3: Unità tra store online e store fisico



Al fine di scoprire quanti brand fast fashion consentono ai clienti di fare acquisti liberamente su più dispositivi, l'analisi ha rivelato che i brand fast fashion si comportano generalmente bene nel supportare lo shopping multi-device. Questo servizio è fondamentale per la strategia omnichannel, dal momento che la maggior parte dei consumatori iniziano lo shopping su un dispositivo per poi continuare su un altro. Tuttavia, dalle percentuali illustrate all'interno della Figura 2.4, si evince che il 51% dei brand fast fashion non ha una propria mobile app.

Figura 2.4: Shopping multi-device



Fonte: The State of Omnichannel report, 2019

Le mobile app sono particolarmente importanti per il settore della fast fashion, dal momento che i consumatori possono utilizzarle per scoprire e acquistare prodotti che non sapevano di volere prima della navigazione online. Le app mobili offrono anche una migliore customer experience, per la facilità di pagamento e le notifiche push, e un vantaggio rispetto alla concorrenza.

I consumatori oggi si aspettano che i retailer forniscano servizi di spedizione convenienti e flessibili per soddisfare le loro esigenze. Per offrire una omnichannel customer experience efficiente i retailer fast fashion devono offrire servizi di consegna sia standard che express, consentendo ai clienti di memorizzare più indirizzi di spedizione su un account, fornendo servizi di ritiro locali e il servizio click and collect. Riguardo convenienza e flessibilità dei metodi di consegna offerti dai brand fast fashion, il risultato più sorprendente dall'analisi è che solo il 6% dei brand offre la consegna il giorno stesso, come si vede dalle percentuali della Figura 2.5, nonostante il fatto che la maggior parte degli acquirenti desidera la spedizione in giornata ed è disposto a pagare di più per questo servizio.

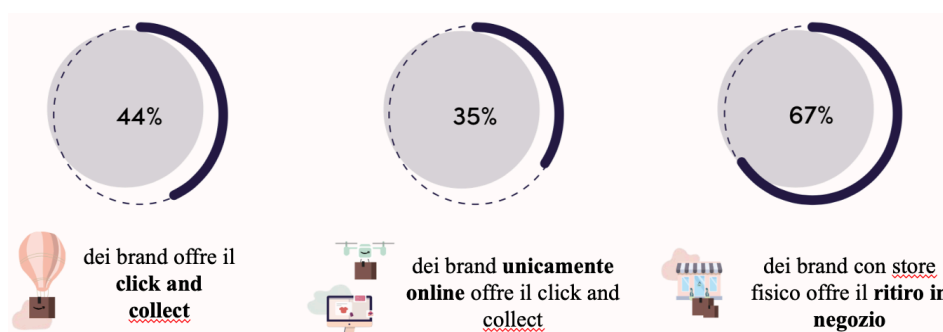
Figura 2.5: Servizi di spedizione



Fonte: The State of Omnichannel report, 2019

Il servizio click and collect è emerso recentemente come uno dei metodi di consegna più popolare per i consumatori. Il servizio offre la possibilità di ordinare nello store online un prodotto e di ritirarlo nel negozio fisico. Tuttavia, le percentuali, illustrate nella Figura 2.6, dimostrano che solo il 35% dei brand online offre servizi di click and collect.

Figura 2.6: Click and Collect



Fonte: The State of Omnichannel report, 2019

Una politica di resi conveniente può favorire i brand fast fashion; al contrario una non conveniente può essere uno svantaggio con il conseguente abbandono da parte dei clienti. I brand che cercano di fornire una solida strategia omnichannel dovrebbero superare il reso standard presso l'ufficio postale, e fornire opzioni più convenienti come il ritiro della merce da cambiare da parte del corriere, resi in negozio e, dove possibile, gratuitamente. L'analisi rivela che la maggior parte dei brand fast fashion con store fisico consente ai clienti di restituire gli articoli in store e la maggior parte di essi offre resi postali gartis, come dimostrano le percentuali presenti nella Figura 2.7.

Figura 2.7: Politica di resi



Fonte: The State of Omnichannel report, 2019

Offrire resi gratuiti è un prezzo minore da pagare quando si tratta di offrire una customer experience continua, soprattutto perché la maggior parte dei consumatori è disposta a ripetere l'acquisto se il processo di reso è gratuito. Inoltre, consentire ai clienti di restituire gli articoli in store consente al cliente di sperimentare una migliore customer experience.

Il servizio clienti è fondamentale per fornire una customer experience positiva e le aziende che forniscono una qualità del servizio costante su più canali riescono a mantenere la maggior parte dei loro clienti. L'analisi sui servizi clienti nel settore fast fashion rivela che la percentuale di brand fast fashion che ha l'opzione live chat sul proprio sito web o che raggiunge gli standard di settore rispondendo alle e-mail dei consumatori in un'ora di tempo è ancora inferiore alla metà, come dimostrano le percentuali presenti nella Figura 2.8; tuttavia la maggior parte di questi brand ha una linea telefonica di supporto.

Figura 2.8: Servizio clienti



Fonte: The State of Omnichannel report, 2019

Investire in un'opzione di live chat potrebbe migliorare il servizio clienti fornito dai brand fast fashion, dal momento che la maggior parte dei consumatori è soddisfatta del loro acquisto dopo aver usato il servizio.

Migliorare la comunicazione è un'opportunità per i brand fast fashion di migliorare le relazioni con i clienti e stabilire la fiducia del brand.

Il consumatore fast fashion di oggi si aspetta più flessibilità, più scelte, più fluidità, più accessibilità in tutte le aree del percorso d'acquisto. In altre parole, si aspetta una customer omnichannel experience completa. Le imprese fast fashion devono garantire l'integrità tra le richieste omnichannel dei consumatori e l'esperienza effettivamente fornita. I brand fast fashion che coglieranno questa opportunità riusciranno a risultare agli occhi del consumatore superiori rispetto ai brand concorrenti.

2.3 Luxury Fashion Omnichannel Customer Experience

2.3.1 Il settore luxury

Nell'industria fashion, alcuni esperti e ricercatori fanno una distinzione tra luxury e fashion. Il fashion vende prodotti stagionali, che cambiano frequentemente e drasticamente a seconda dell'attuale tendenza. Il luxury è associato a oggetti di lunga vendita che tendono ad avere un design eterno e che non sono comunicati intensamente alle persone (Bastien, 2017).

Il mercato globale del luxury è cresciuto costantemente negli ultimi due decenni, insieme alla graduale espansione del suo mercato e della sua offerta, alla rapida crescita nei mercati emergenti, e al recente aumento dei consumi di lusso dei giovani consumatori in tutto il mondo (Chang, 2018).

Il marketing del settore luxury è diventato sempre più complesso, essendo associato non solo a trasmettere un'immagine di qualità, performance e autenticità, ma anche a tentare di vendere un'esperienza mettendola in relazione con lo stile di vita dei consumatori (Atwal, 2017). La differenza tra beni luxury e non luxury è da ricercare considerando dimensioni simboliche di tipo funzionale, esperienziale e interazionale. Il luxury viene tradizionalmente associato all'esclusività, allo status e alla qualità.

La luxury fashion comprende abbigliamento, accessori, borse, scarpe, orologi, gioielli e profumi, il quale utilizzo conferisce prestigio al proprietario, mettendo l'utilità funzionale in secondo piano. Il settore della luxury fashion conta una quota importante delle vendite globali di beni luxury ed è una delle categorie di prodotti con la più forte crescita negli ultimi anni. Dal momento che i brand luxury fashion sono posizionati al centro tra le industrie fashion e quelle luxury, le caratteristiche della luxury fashion è una perfetta combinazione di elementi associati al luxury e quelli legati al fashion. I brand luxury fashion possono essere caratterizzati in termini di dimensione funzionale, che identifica le caratteristiche dei prodotti, di dimensione esperienziale, che riguarda la sfera della personalità, e di dimensione simbolica, che riguarda la percezione (Chang, 2018). Tra gli elementi chiave che differenziano il luxury fashion dalle altre industrie vi sono la "creatività" e l' "unicità", appartenenti alla dimensione esperienziale: entrambe queste caratteristiche sottolineano l'importanza dell'eccellenza creativa nello sviluppo di prodotti di luxury fashion. Alla dimensione funzionale appartengono caratteristiche come "qualità superiore", "affidabilità", "raffinatezza" e "autenticità". Appartiene alla dimensione simbolica il "prestigio" del brand, elemento coerente con le strategie di

posizionamento dei brand luxury, cioè costruito sulla premessa di offrire un alto valore simbolico ad un segmento molto selettivo di consumatori, che è più focalizzato sulle associazioni di alto livello che sul prezzo sottostante. Anche la caratteristica di “sofisticata” appartiene alla dimensione simbolica, una dimensione di personalità negativa che è il riflesso delle caratteristiche dei consumatori luxury che possono essere classificati come “snob”, in quanto hanno uno status socioeconomico più elevato rispetto ad altri target e preferiscono prodotti in edizione limitata.

I brand luxury fashion dovrebbero gestire non solo la soddisfazione del cliente con gli attributi tangibili e funzionali del brand, ma anche con gli attributi intangibili e simbolici come la personalità del brand. L'esperienza legata ai luxury brand può essere funzionale non solo al raggiungimento di uno status sociale, ma anche alla ricerca di coerenza con il proprio gusto e lo stile individuale (De Angelis, 2018). La missione delle aziende luxury non è tanto quella di rispondere alla voce dei consumatori ovvero ai bisogni dei clienti per quanto emerso dalle ricerche di mercato bensì quella di creare aspirazioni e sogni che consentono ai consumatori di sperimentare sensazioni di piacere dovuto al possedere qualcosa di prestigioso. La varietà di interazioni tra un brand luxury e i propri consumatori permette di differenziare lo stesso brand e co-creare una proposta di valore superiore. A causa dell'alto livello di attrattività del settore, il luxury può rappresentare un esempio virtuoso per indirizzare la crescita di altri settori, i quali possono apprendere le migliori pratiche di management da esso e lo sviluppo della relazione con il cliente finale lungo tutta la fase del suo processo d'acquisto. Uno dei mantra classici del marketing dei beni luxury è avere una chiara proposta di valore che consenta al brand di occupare uno spazio ben definito nella mente dei consumatori e di essere percepito come distinto rispetto alla concorrenza. Un ambito che rimane centrale nei luxury marketing è quello legato alla distribuzione, che rappresenta il veicolo principale di sviluppo del brand. In termini distributivi, infatti, le aziende luxury hanno effettuato grandi cambiamenti nell'ultimo decennio, spostando il loro focus dal *wholesale* al retail, cioè dal multimarca al monomarca di proprietà. Il cambiamento ha permesso ai brand luxury di aumentare il livello di controllo sulla loro immagine, riservando l'identità stilistica e sviluppando un'identità retail coerente. La possibilità di gestire direttamente i punti vendita permette oggi alle aziende luxury di gestire meglio l'esperienza dei consumatori, monitorandola e migliorandola. Con lo sviluppo dell'approccio retail, infatti, i luxury brand hanno la possibilità di utilizzare i loro store come piattaforma attraverso la quale poter studiare il proprio consumatore, analizzare le vendite, migliorare le performance della forza vendita e dell'assortimento. Tali opportunità si traducono in maggiore flessibilità da parte dei brand luxury che permette loro di adattarsi alle esigenze del mercato e alla continua evoluzione dei consumatori (De Angelis, 2018).

2.3.2 Digital Transformation: opportunità e sfide per i brand luxury

La digital transformation potrebbe apparire per certi versi pericolosa nell'ottica dell'idea dei brand luxury come beni esclusivi e poco accessibili, dal momento che va nella direzione della democraticizzazione delle informazioni e potenzialmente del consumo (De Angelis, 2018). Internet ha reso i brand luxury più accessibili e l'effetto di democraticizzare l'accesso dei consumatori a informazioni, beni e servizi, spesso causa una

riduzione del prezzo medio di vendita, che potrebbe diluire il valore dei brand e portarli sullo stesso piano di brand di livello medio o, addirittura, basso. Tuttavia, le piattaforme digitali e social vanno viste come un'opportunità per i brand luxury per migliorare la gestione di tutte le attività principali di marketing, dall'ascolto dei consumatori allo sviluppo del prodotto, comunicazione e distribuzione e alla gestione della relazione con i clienti. In particolare, i mezzi digitali sono funzionali a veicolare l'idea di sogno e aspirazione insita nei beni luxury, e sono propedeutici all'allargamento della base clienti.

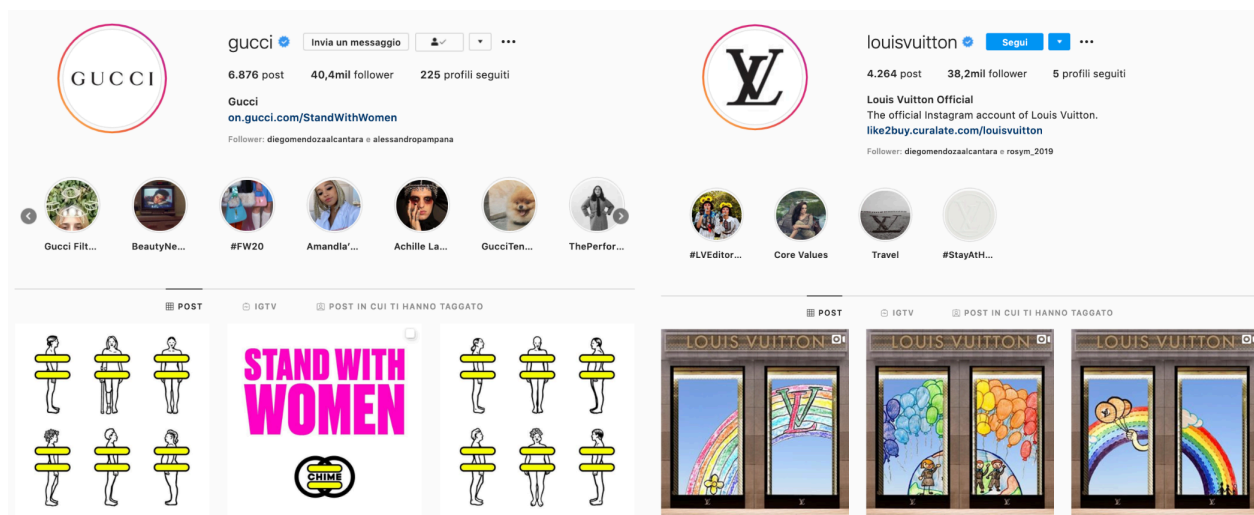
I brand luxury fashion hanno approcciato i mezzi digitali in ritardo rispetto ad altri player, riuscendo comunque a sfruttare in modo opportuno i punti di forza del canale internet e ad adattare e cambiare in tempi ridottissimi le regole digitali al loro mercato (De Venezia, 2016). Per i principali brand mondiali luxury, internet rappresenta oggi un touchpoint di brand fondamentale, che permette di comunicare i prodotti luxury rimanendo sempre coerenti con il proprio posizionamento. Con la digital transformation molti brand luxury hanno dovuto implementare dei meccanismi nuovi, più veloci e flessibili. Ciò è dovuto, principalmente, alla rapidità attraverso la quale cambia nei consumatori la percezione dei brand luxury. Il dilemma dei brand luxury riguarda la possibilità di riprodurre l'esperienza personalizzata offerta ad ogni singolo cliente negli store fisici attraverso i canali digitali. Il processo di acquisto online dei brand luxury è particolarmente complesso, dal momento che i prodotti luxury sono tipicamente ad alto coinvolgimento e, quindi, richiedono un'accurata attività di valutazione anche comparativa delle diverse opzioni. Tuttavia, oggi i crescenti investimenti delle imprese luxury nelle tecnologie digitali nelle diverse fasi del customer journey testimoniano che le barriere del luxury tradizionale, essenzialmente rappresentate dall'esperienza sensoriale garantita degli store fisici che non vengono soddisfatte dalle piattaforme digitali, convivono con la crescente alfabetizzazione digitale delle aziende e dei consumatori luxury.

2.3.3 I brand luxury e il Social Media Marketing

Oggi un canale che permette ai brand luxury di costituire una comunicazione efficace con i consumatori è costituito sicuramente dai social media. Per anni le aziende luxury sono state scettiche sul valore della pubblicità sui social media, dal momento che i brand luxury devono mantenere degli attributi come esclusività e distinzione. Inoltre, la facilità da parte dei social media dell'interattività illimitata tra consumatori e brand può compromettere lo status di élite dei brand luxury a causa della sovraesposizione del brand. Quindi, l'integrazione dei social media è avvenuta da parte brand luxury con l'assunzione del rischio di perdere il controllo sull'immagine e l'integrità del brand. Nonostante le iniziali preoccupazioni, sono numerosi i vantaggi che i social media forniscono ai brand luxury. Il Social Media Marketing (SMM) è una comunicazione bidirezionale che i brand luxury utilizzano per cercare empatia con i giovani utenti e che è in grado anche di rispettare le emozioni familiari associate dalla fascia di età superiore ai brand luxury. L'attività di marketing SMM dei brand luxury fashion comprende cinque elementi: intrattenimento, interazione, tendenza, personalizzazione e passaparola (Kim, 2012). I social media aiutano i brand luxury ad attrarre i consumatori più giovani. Quando i giovani apprezzano il loro coinvolgimento con un brand, è probabile che condividano

le loro emozioni sui social media e con altri utenti, rafforzando l'immagine del brand. Inoltre, i social media possono aiutare i brand a instaurare relazioni più profonde con i consumatori attraverso interazioni più intense, diverse dalla comunicazione unidirezionale della pubblicità tradizionale. Le interazioni come mettere un *like* sulla pagina di un brand, lasciare commenti, scrivere o condividere un post, o, ancora, invitare i propri contatti a seguire quella pagina, sono considerate dai consumatori come strumentali per elevare la propria posizione nelle comunità di riferimento, cioè a segnalare la propria identità di persona sofisticata e con elevato stato sociale (De Angelis, 2018). I social media consentono ai brand di trasmettere informazioni di marketing in modi più interessanti e coinvolgenti, attraverso funzionalità come, ad esempio, gli *hashtag*, immagini o video. La comunicazione di marketing tramite social media è utilizzata dai più importanti brand luxury fashion, come Louis Vuitton, Ralph Lauren, Chanel, Gucci, i quali, ad esempio, forniscono sfilate di moda in diretta sui propri account Instagram. La possibilità di visualizzare una collezione dei brand luxury sul proprio social media può offrire ai potenziali clienti una sensazione simile alla partecipazione dal vivo alle sfilate dei brand luxury fashion. Questa strategia, attuata dai brand tramite Instagram, migliora la luxury fashion customer experience. Nel 2018, i brand hanno speso 1 miliardo di euro solo per la pubblicità su Instagram, e spenderanno tra i 5 e i 10 miliardi di dollari nel 2022 (Sony, 2020). Poiché Instagram è una piattaforma *visual-based*, i brand luxury fashion utilizzano una strategia visiva efficace per i post, rendendoli attraenti e facilmente riconoscibili, in modo da attirare l'attenzione dei consumatori.

Figura 2.9: Pagina Instagram di Gucci e Louis Vuitton



Fonte: Gucci e Louis Vuitton Instagram, 2020

2.3.4 Le caratteristiche dei consumatori luxury

Come affermato in precedenza, i consumatori luxury possono acquistare i prodotti luxury spinti da due diverse motivazioni: per status oppure per il proprio stile individuale (De Angelis, 2018). L'acquisto per status è anche definito come *externalized luxury* (lusso esternalizzato) mentre il lusso per stile individuale come *internalized luxury* (lusso internalizzato). Quello che contraddistingue queste due tipologie di consumo luxury è lo scopo

ultimo dietro l'acquisto del prodotto: nel caso dell'*externalized luxury*, i consumatori sono spinti dal bisogno di comunicare la loro posizione sociale e il raggiungimento di uno stato sociale; nel caso, invece, dell'*internalized luxury*, i consumatori sono spinti dal desiderio di acquistare prodotti che siano in linea con il proprio stile personale e con i propri valori personali. Le aziende luxury devono essere in grado di adattare le loro strategie di marketing a questi due approcci al luxury. A livello globale il luxury si sta spostando dall'*externalized luxury* all'*internalized luxury*, diventando sempre più legato a motivazioni personali e di stile individuale, piuttosto che a motivazioni sociali. Il concetto stesso di luxury, quindi, dal punto di vista del consumatore sembra evolvere da un significato sempre meno legato alla vistosità di un qualcosa da possedere ad uno sempre più rappresentato dalla possibilità di vivere situazioni e luoghi capaci di generare esperienze intense, personali e memorabili.

Lo stesso consumatore luxury, oggi, è diverso e non appartiene più soltanto al segmento degli individui estremamente ricchi, ma fa parte anche di quello dei consumatori di classe media. Inoltre, il consumatore luxury del passato era probabilmente di genere femminile, mentre oggi è presente una rapida crescita globale nelle categorie di abbigliamento maschile, che sta aiutando a bilanciare il genere di consumatore luxury. Dal punto di vista geografico, inoltre, in passato gli acquirenti luxury erano per lo più confinati negli Stati Uniti e in Europa occidentale. Ora il mercato luxury si è espanso globalmente, con alcune delle maggiori crescite provenienti dai mercati emergenti, in particolare dall'Asia.

Il segmento di consumatori che si prevede possa diventare sempre più rilevante per il luxury è quello degli *older consumer*, i consumatori anziani. Questi ultimi rappresenteranno un segmento sempre più ampio a causa del trend dell'invecchiamento della popolazione mondiale. Inoltre, i consumatori anziani, oggi identificabili nei cosiddetti *baby boomers*, sono in generale consumatori che hanno accumulato ricchezza e che hanno tempo libero. Entrambe queste caratteristiche sono coerenti con il consumo di *internalized luxury* e fondato sui servizi e sull'esperienza.

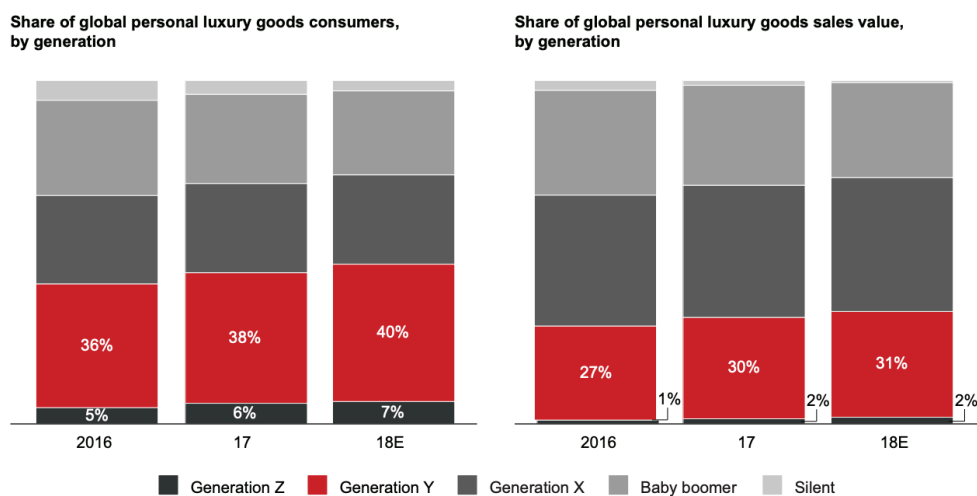
Tuttavia, negli ultimi anni anche il segmento dei *young consumer* è considerato fondamentale per il futuro del luxury, considerando lo sviluppo dei canali di comunicazione di distribuzione digitale. Alcuni dei più importanti brand luxury fashion mondiali come Fendi stima che circa la metà dei suoi consumatori sia sotto i 35 anni¹⁸. I giovani consumatori hanno forti valori di giustizia sociale, sono estremamente esperti di internet e dei social media, e di conseguenza hanno aspettative diverse riguardo le loro relazioni con i brand luxury rispetto alle generazioni più anziane. Si aspettano una customer experience continua tra online e offline, si aspettano di avere un dialogo continuo con i brand e si preoccupano veramente di ciò che un brand rappresenta. Secondo i dati¹⁹, la generazione Y, i Millennial, ha rappresentato il 35% dei consumatori nel 2019 e entro il 2025 potrebbe rappresentare il 45% del mercato. Ma è la Generazione Z, ancora più giovane, ad essere pronta a rimodellare il settore: entro il 2035 potrebbe costituire il 40 % dei consumatori luxury.

¹⁸ The Robin Report. (2015), The New Luxury Consumer? Think: Multiple Consumers. Accessibile da: <https://www.therobinreport.com/the-new-luxury-consumer-think-multiple-consumers/>

¹⁹ Bain&Company. (2019), Personal luxury goods market grew by 4 percent in 2019 to reach €281 billion. Accessibile da: <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2019/fall-luxury-report/>

Uno dei motivi per cui i consumatori appartenenti a queste generazioni sono entrati nel mercato luxury è l'emergere di prodotti che possiedono livelli più elevati di qualità, gusto e aspirazione rispetto ad altri prodotti della categoria, ma non tanto costosi da essere fuori portata per loro (Giovannini, 2015). Per esempio, brand luxury fashion come Louis Vuitton e Coach hanno aggiunto degli elementi di prezzo più basso alla loro offerta di prodotti, nel tentativo di attrarre i consumatori più giovani, rendendo il luxury più accessibile e conveniente. In passato, i consumatori luxury non erano così attenti alle caratteristiche del brand come i giovani consumatori luxury oggi, che richiedono che i brand si focalizzino maggiormente sulla loro dimensione personale e motivazionale, che siano in grado di coinvolgerli attraverso il prestigio e l'esclusività del brand.

Figura 2.10: Percentuale dei consumatori luxury e del valore delle vendite luxury globali, per generazione



Fonte: Bain & Company, 2020

2.3.5 L'importanza strategica della Luxury Store Experience

Gli store fisici rappresentano sicuramente un fattore molto importante per i brand luxury. I consumatori si aspettano una luxury store experience quando decidono di acquistare degli articoli luxury. Molti store luxury fisici offrono musica, cibo, bevande e un'atmosfera che faccia in modo da rendere i clienti interessati a tornare. Questo tipo di shopping experience crea e mantiene una comunità di consumatori, e aumenta il valore intangibile del luxury. L'unicità del luxury può essere rafforzata attraverso le emozioni provocate ai clienti durante la store shopping experience (Choi et al., 2016). Le emozioni che i clienti provano in uno store luxury fisico sono influenzate dalla loro percezione della qualità del servizio dello store. Essi sono stimolati emotivamente dal brand anche prima di entrare nello store fisico, e alcune emozioni influenzano successivamente la percezione della qualità del servizio complessivo offerto loro all'interno dello store fisico. Inoltre, l'influenza delle emozioni dipende dal livello di familiarità del brand e dai motivi di shopping dei clienti. Le persone tendono a fare valutazioni coerenti con il proprio umore e, di conseguenza, i consumatori di buon umore valutano i servizi in modo positivo rispetto a quelli di cattivo umore. La qualità percepita del

servizio all'interno dello store dipende da quattro dimensioni: l'interazione con il personale, le caratteristiche dell'ambiente, la risoluzione dei problemi e l'affidabilità. Le caratteristiche dell'ambiente degli store luxury fisici influenza la customer experience maggiormente rispetto a quelle degli store fisici non luxury. Infatti, le caratteristiche dell'ambiente degli store luxury, come gli interni luxury e la disposizione strategicamente agevole e dello store, fanno sentire i clienti speciali, importanti e privilegiati.

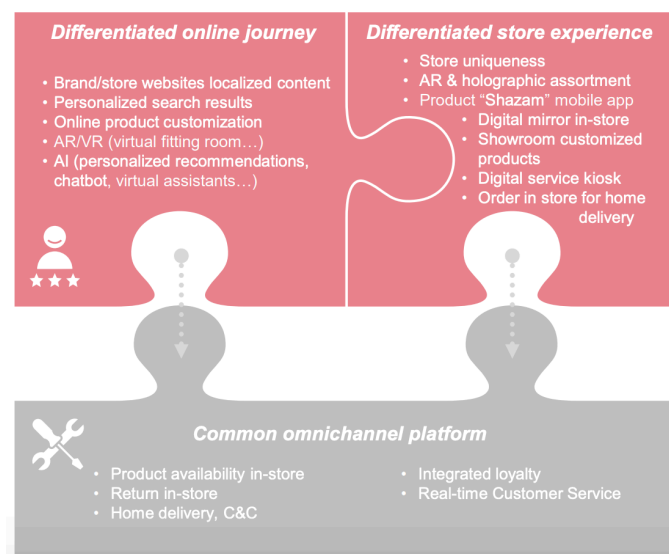
2.3.6 Luxury Fashion Omnichannel Customer Experience

La chiave per ottenere dei ritorni positivi dall'utilizzo delle tecnologie digitali nel luxury fashion è rappresentata dalla capacità di utilizzare tali tecnologie in maniera complementare rispetto all'esperienza in store fisico. Molti brand luxury sono indecisi tra il restare esclusivi attraverso l'unicità della store customer experience e l'offrire un'eccezionale omnichannel customer experience. Le imprese luxury devono saper combinare i canali online con quelli offline attraverso una strategia che massimizzi i vantaggi intrinseci che queste due categorie di canali offrono ai consumatori. Per molte imprese luxury risultava e risulta ancora arduo pensare che l'acquisto online possa garantire una customer experience simile a quella sensoriale totale che viene generalmente garantita dallo store fisico. Tuttavia, sono numerosi i vantaggi che i brand luxury possono trovare attraverso l'utilizzo delle piattaforme digitali in modo da aumentare il coinvolgimento emotivo dei consumatori verso il prodotto. Infatti, la corretta gestione di un sito web o di una pagina sui social media da parte dei brand luxury può svolgere un ruolo decisivo nel comunicare ai consumatori valori essenziali dei brand stessi attraverso informazioni difficilmente reperibili nello store fisico. Infatti, le tecnologie digitali stanno influenzando e migliorando con crescente frequenza la customer experience all'interno dello store fisico. Un crescente numero di store fisici è dotato di strumenti come *smart store window* (vetrine intelligenti), *smart dressing room* (camerini intelligenti), *beacon*, *video analytics system* e *in store touch welcome screen* sui quali è possibile per gli utenti sia accedere a dati sotto forma di review dei prodotti o dei consigli di esperti sia personalizzare i prodotti stessi. Le vetrine intelligenti, ad esempio, consigliano ai consumatori gli aggiustamenti necessari per migliorare il proprio look attraverso abbinamenti e accostamenti specifici, mentre i camerini intelligenti consentono di ordinare diversi modelli dei prodotti prescelti che varino in elementi come colore o taglia. Nel 2016, Ralph Lauren ha introdotto uno dei più celebri e sofisticati esempi di camerino intelligente nel suo store fisico sulla quinta strada a New York, realizzando un esempio perfetto di integrazione tra online e offline (De Angelis, 2017). Tramite tecnologia RFID, le pareti dei camerini dello store sono state rivestite con delle superfici a specchio dotate di tecnologia *touchscreen* che riconoscono i prodotti condotti nel camerino mostrando le varianti di colore o taglia e che, previa scelta del cliente sul *touchscreen*, vengono portati direttamente nel camerino da un commesso del negozio. Un'altra funzionalità rilevante dei camerini intelligenti consiste nella possibilità di provare un capo sotto luci differenti. I beacon sono, invece, degli strumenti di connessione che agiscono da trasmettitori, in quanto hanno l'obiettivo di notificare la presenza di dispositivi nelle vicinanze a cui inviare dei messaggi. I beacon sono uno strumento molto utile per azioni di

comunicazione in tempo reale, realizzate mediante invio di notifiche che possono consistere in offerte di tipo push o nella fornitura di informazioni su prodotti e servizi disponibili del negozio.

I principali servizi che caratterizzano la luxury fashion omnichannel experience, secondo il report condotto da PwC Strategy²⁰, riguardano la disponibilità dei prodotti, le modalità d'acquisto, il servizio di spedizione e il servizio clienti. I leader luxury fashion risultano non essere all'altezza dei servizi omnichannel impostati dai leader del settore fast fashion. In particolare, per quanto riguarda la disponibilità dei prodotti in tempo reale negli store online e fisici, il settore fast fashion è più maturo nel proporre servizi di offerta indifferenziati attraverso i diversi canali rispetto ai brand luxury. Le modalità d'acquisto nel contesto omnichannel sono abbastanza simili sia per i brand luxury sia per quelli fast fashion: i brand fast fashion sono migliori nel fornire comodità attraverso, ad esempio, app mobili e metodi di pagamento multipli; i brand luxury, invece, sono più maturi nel proporre servizi più elevati nel packaging, come l'opzione regalo e il confezionamento elaborato. Per quanto riguarda la maturità dei servizi di spedizione omnichannel, i brand luxury sono chiaramente in ritardo rispetto a quelli fast fashion. Il punto di forza del settore fast fashion consiste nell'offrire più modelli di spedizione, come ad esempio il click and collect, con tempi di consegna molto rapidi. Dato l'elevato prezzo dei brand luxury, i clienti luxury si aspettano che le spese di spedizione vengano coperte totalmente dal brand, ma nella maggior parte dei casi i costi sono a carico del cliente. L'omnichannel experience post-vendita è elevata ugualmente sia per i brand luxury sia per quelli fast fashion: i brand fast fashion consentono una shopping experience unica proponendo più modelli per i resi e integrando programmi di servizio clienti sia negli store online sia in quelli fisici; i brand luxury offrono servizi differenziati tra cui un servizio gratuito di reso, un servizio di riparazione e un servizio clienti.

Figura 2.11: Omnichannel Online and Store Experience

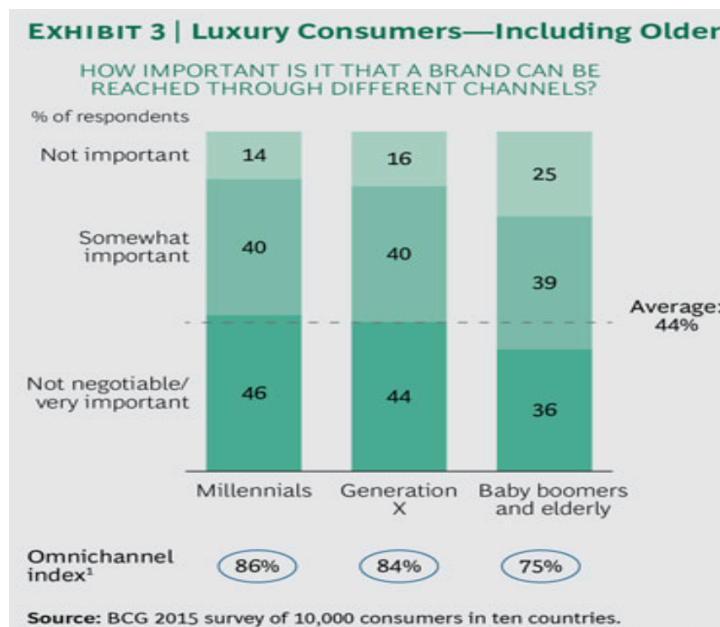


Fonte: PwC Strategy, 2018

²⁰ PwC Strategy. (2018), The Luxury Omnichannel dilemma. Accessibile da: <https://www.strategyand.pwc.com/fr/fr/the-luxury-omnichannel-dilemma/the-luxury-omnichannel-dilemma.pdf>

La luxury omnichannel customer experience interessa tutti i segmenti di consumatori. Infatti, i consumatori più giovani non sono gli unici a volere l'integrazione omnichannel da parte dei brand luxury. Da come si può vedere nella Figura 2.12, il 75% dei baby boomers che acquistano brand luxury, dicono di essere pronti per le interazioni omnichannel, rispetto all'86% dei Millennials:

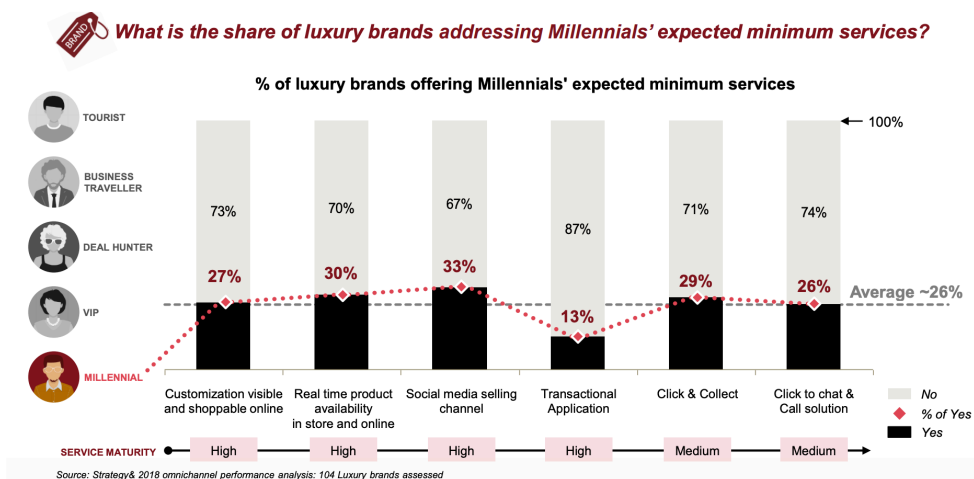
Figura 2.12: Luxury Consumers



Fonte: Abtan et al., 2016

I Millennial, in particolar modo, si aspettano dalla luxury omnichannel customer experience servizi come la personalizzazione visibile e acquistabile online, la disponibilità del prodotto online e in store in tempo reale, i social media come canali di vendita, un app per le transazioni, il click and collect e il servizio ai clienti ininterrotto, nelle seguenti percentuali:

Figura 2.13: Millennial's expected from Luxury Omnichannel Experience



Fonte: PwC Strategy, 2018

CAPITOLO 3

HISTORICAL CASES

Negli ultimi anni, i brand fast fashion e luxury fashion stanno investendo per implementare una strategia omnichannel completa, in grado di garantire una customer experience unica. Infatti, grazie all'utilizzo di tecnologie avanzate nei canali online ed offline, hanno sviluppato delle strategie in grado di soddisfare con successo le aspettative dei clienti sempre più consapevoli ed esigenti, appartenenti soprattutto alle giovani generazioni dei Millennials e dei Nativi Digitali.

In particolar modo, il capitolo illustra nel dettaglio alcuni Historical Case di successo di retailer fast fashion e luxury fashion.

3.1 Fast Fashion Omnichannel Customer Experience: Historical Cases

3.1.1 Zara

Zara è uno dei maggiori brand fast fashion di proprietà del gruppo spagnolo Inditex, fondato nel 1975.

Negli ultimi anni, Zara si è impegnata per la creazione di una customer experience omnichannel innovativa. Il brand comunica online con i propri clienti attraverso newsletter e social media come Instagram, Facebook, Twitter, Pinterest e Youtube. Zara ha integrato l'offerta online agli oltre duemila store in tutte le città più grandi del mondo, nelle zone più alla moda e spesso vicino gli store dei brand luxury.

La maggioranza degli store fisici del brand sono caratterizzati da camerini interattivi, che permettono al cliente di scansionare i capi e visualizzare sul touchscreen, posizionato al loro interno, i dati relativi ai prodotti o chiedere un cambio di taglie. Inoltre, gli schermi, attraverso un sistema di Visual Search Technology, possono proporre ai clienti articoli complementari e sostitutivi a quelli scelti. Ad esempio, nello store di Madrid, il più grande al mondo del brand, ci sono camerini forniti di iPad, da cui è possibile contattare direttamente i commessi che riceveranno immediatamente una notifica nei loro Apple Watch e porteranno gli articoli nel camerino.

I dispositivi mobili iPad, presenti in alcuni store del brand, possono essere utilizzati dai clienti anche per acquistare articoli online che non sono disponibili nello store. I clienti hanno la possibilità di completare il pagamento tramite lo stesso dispositivo mobile o presso la cassa dello store fisico: se il pagamento viene effettuato presso la cassa dello store, il cliente potrà restituire la merce in quello store o in qualsiasi store Zara

dello stesso paese; se, invece, ha pagato online, avrà la possibilità di effettuare la restituzione in store o con qualsiasi altra opzione di reso disponibile per gli acquisti online.

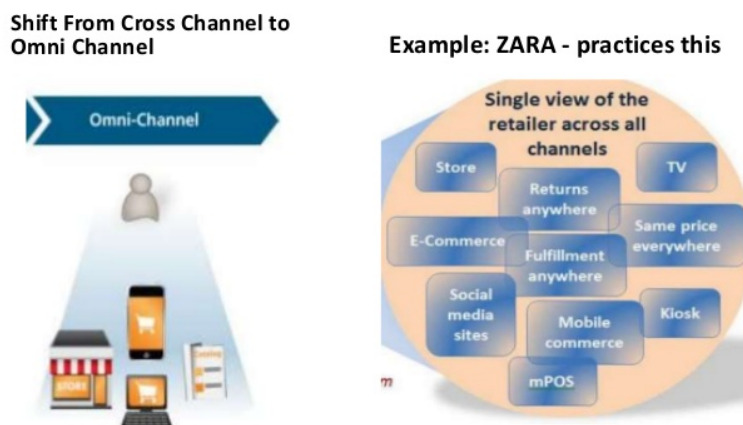
Per quanto riguarda la disponibilità del prodotto, i clienti interessati ad un articolo che non è disponibile nello store fisico, ma lo è sul sito web, possono chiedere aiuto allo staff che li assisterà nell'acquisto attraverso il loro iPad; i clienti potranno ricevere l'articolo nel medesimo store o a domicilio. Tramite l'app Zara, il cliente ha la possibilità di trovare un articolo nello store di suo interesse attraverso l'opzione "vedi disponibilità in negozio" e, nel caso un articolo non sia più disponibile online, può inserire la propria e-mail e sarà informato nel caso in cui l'articolo torni disponibile.

Come metodi di spedizione Zara prevede il Click and Collect gratuito, la consegna a domicilio e il punto di consegna. I resi sono effettuati tutti in modalità gratuita e possono essere programmati direttamente online attraverso il sito web o l'app, scegliendo come opzione lo store fisico, il domicilio attraverso un corriere che ritirerà il pacco all'indirizzo scelto dal cliente entro 24-48 ore, oppure presso il punto di consegna. Il servizio clienti è attivo sull'app attraverso una live chat e il servizio WhatsApp.

I clienti possono usare l'app "InWallet" per pagare in modo sicuro in store grazie ad un codice QR, generato dall'app stessa. Quest'app conserva tutti gli scontrini dei clienti e allo stesso tempo fornisce a Zara l'opportunità di ottenere maggiori dati sulle abitudini dei consumatori.

Nel 2018, Zara ha presentato a Londra uno speciale pop-up che sorge a fianco al tradizionale store fisico, presso lo shopping center Westfield Stratford, interamente dedicato agli ordini online e al ritiro della merce acquistata sul sito. In questo pop-up il cliente può non solo ritirare in store i capi ordinati online, ma anche comprare direttamente in loco ciò che è stato ordinato in rete. Inoltre, i clienti che portano a termine l'acquisto online entro le ore 14 possono ricevere quanto ordinato in giornata, oppure nel pomeriggio del giorno successivo. Il pop-up store dispone di specchi interattivi con RFID in grado di identificare ciò che si sta indossando e di suggerire degli articoli nello specchio. Oltre al sistema di pagamento convenzionale, è possibile effettuare acquisti tramite l'app del brand, il gruppo InWallet o utilizzando casse self-service. Tutto lo staff dello store omnichannel è dotato di strumenti e dispositivi mobili per fornire un'assistenza completa, immediata ed adeguata.

Figura 3.1: Omnichannel Strategy vs Zara Omnichannel Strategy



Fonte: Toshniwal, 2015

3.1.2 H&M

H&M è un'importante azienda fast fashion a livello globale, fondata in Svezia nel 1947. Negli ultimi anni H&M ha attuato numerose iniziative che gli hanno permesso di accrescere e migliorare la omnichannel customer experience.

Nel 2018, H&M ha sperimentato un servizio di AR (realtà aumentata) tenendo una sfilata a New York per presentare in anteprima la sua collaborazione con Moschino. I clienti sono stati invitati ad indossare gli occhiali “Magic Leap One” dotati di lente particolare, che ha permesso loro di vivere delle esperienze di AR. Nel 2019, il brand giovanile Monki di H&M è diventato il primo grande retailer fast fashion occidentale ad adottare la vendita in diretta streaming. Il live streaming è stato trasmesso sul sito del brand, visibile in 19 territori in tutta l'Asia e l'Europa, in cui lo staff di Monki prova e discute diversi prodotti. Per visualizzare, ed eventualmente acquistare, i clienti dovevano soltanto cliccare sopra un prodotto sullo schermo per vedere i dettagli e aggiungere l'elemento al carrello. I clienti potevano anche riprodurre il video della live in seguito e acquistare i prodotti. Gli spettatori erano in grado di interagire con il personale, chiedendo loro di provare o mostrare alcuni prodotti, e potevano parlare anche con altri spettatori, tramite una funzione di messaggistica a scorrimento a lato del video in diretta.

H&M ha comunicato, all'inizio di quest'anno, che gli store sarebbero diventati uno spazio al servizio dell'online, annunciando un riassetto della propria rete di punti vendita. Gli store verranno utilizzati per far partire le consegne degli ordini e-commerce e per il ritiro e il reso degli acquisti fatti online. Sempre in ottica omnichannel, il gigante del fast fashion ha lanciato “Treadler”, una nuova iniziativa b2b che consentirà alle imprese esterne di accedere alla sua supply chain. In particolare, consentirà alle aziende di usufruire dell'expertise del gruppo H&M, delle sue collaborazioni con i fornitori, dei servizi che spaziano dallo sviluppo prodotto, alla produzione e alla logistica.

Figura 3.2: Monki's livestream shopping experience



Fonte: Vogue Business, 2019

3.1.3 Topshop

Topshop è un retailer fast fashion inglese, fondato nel 1964. Il brand invita continuamente i propri clienti a condividere, comunicare e interagire attraverso tutti i canali digitali e fisici.

Il brand non fornisce soltanto una fantastica customer experience attraverso i dispositivi mobili, ma anche una customer experience unica nello store fisico grazie alla sua app “On the go”. L'app fornisce una customer experience fluida, con la possibilità di acquistare direttamente dall'app, collegando il cliente a qualsiasi store fisico Topshop nelle vicinanze attraverso un innovativo scanner di codici QR.

Per la Fashion Week di Londra del 2014, il retailer fast fashion ha creato una sfilata virtuale, che ha consentito alle persone di avere una visione unica e a 360 gradi dello show. I clienti hanno potuto godersi lo show e il backstage in live streaming direttamente nello store Topshop di Londra, grazie al visore per la AR.

Nel 2018, il brand ha dato il via a una campagna attraverso una serie di cartelloni digitali collegati a Twitter e sparsi per alcune città del Regno Unito, tra cui Londra. I cartelloni mostravano i tweet in tempo reale con hashtag #LFW e i trend emergenti dalle passerelle della Fashion Week di Londra. I trend individuati venivano arricchiti con una selezione di prodotti in vendita da Topshop. I cartelloni erano stati posizionati strategicamente a pochi minuti a piedi da uno store fisico. Per ricevere suggerimenti dal brand, l'utente poteva *twittare* una delle parole di tendenza del momento sull'account Twitter di Topshop per ricevere una lista di capi di abbigliamento personalizzata da sfruttare sia online che in store.

Figura 3.3: Campagna di Topshop attraverso i cartelloni



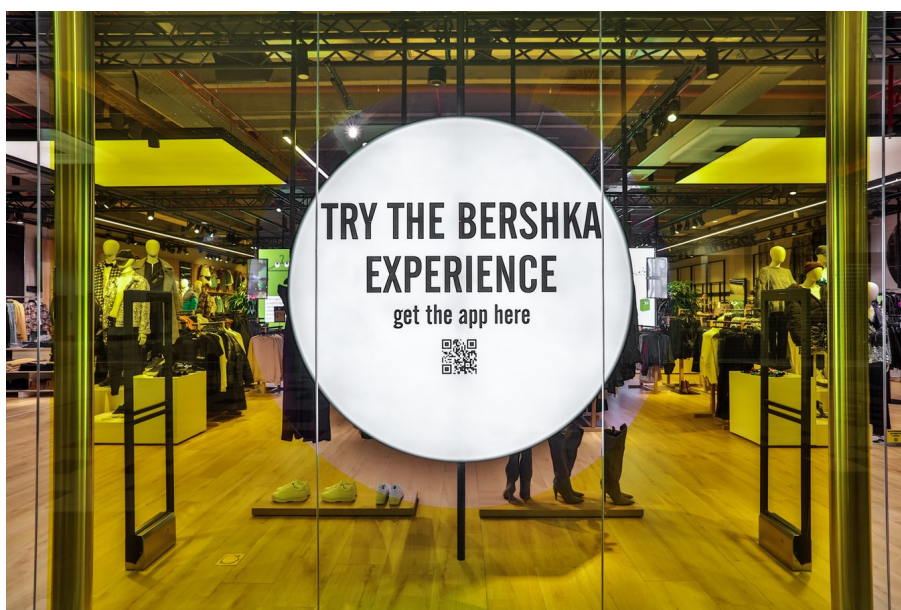
Fonte: Hubspot Blog, 2020

3.1.4 Bershka

Bershka è un brand fast fashion, il secondo più importante per volumi di vendita del gruppo spagnolo Inditex. Il brand si rivolge ad un target di giovani audaci ed esperti delle ultime tendenze, dei social media e delle nuove tecnologie.

Nel 2019, il brand ha lanciato per la prima volta la “Bershka Experience” nello store di Cremona, una shopping experience che permette ai clienti di realizzare i propri acquisti in store con l’aiuto dello smartphone. Lo store fisico offre al cliente due modalità distinte di acquisto: quella tradizionale, dove il prodotto viene esposto come nel resto degli store Bershka, oppure attraverso l’innovativo sistema di acquisto Bershka Experience. Attraverso l’app i clienti possono godere di un trattamento personalizzato. Infatti, scansionando i cartellini dei capi o i codici QR, gli articoli selezionati vengono salvati in un carrello virtuale e, dopo la conferma dell’acquisto, il cliente potrà scegliere se acquistare direttamente oppure provare il capo nello store. Se il cliente decide di provare il capo, il team dello store prepara l’ordine e attraverso l’app assegna direttamente un camerino ed invia una notifica push al cliente informandolo che i suoi capi sono pronti; se, invece, il cliente decide di acquistare direttamente il capo, il team lo informa che gli articoli sono stati inviati in cassa. Per questo servizio il brand mette a disposizione delle casse dedicate unicamente per i clienti che acquistano tramite Bershka Experience, così come lo spazio dedicato ai camerini è più ampio e con all’interno un iPad che permette al cliente di richiedere taglie differenti o nuovi articoli suggeriti dall’applicazione. Lo store di Cremona è anche il primo del brand a mettere a disposizione *power bank* per la ricarica dei cellulari. Inoltre, attraverso la tecnologia RFID, i clienti possono godere di un’innovativa customer experience attraverso uno specchio che mostra la propria immagine con indosso il capo selezionato insieme a dei suggerimenti per un *total look*. Con l’obiettivo di migliorare la customer experience, è stato installato, inoltre, un “Social Corner”, che consiste in un tunnel caleidoscopico dove i clienti possono creare un video o scattare una foto da condividere sui social media, così da poter condividere la propria esperienza in punto vendita con i propri follower creando il WOM e spingendo altri a visitare lo store anche solo per curiosità.

Figura 3.4: Bershka Experience



Fonte: Bershka.com

3.1.5 Missguided

Missguided è uno dei più importanti retailer fast fashion del Regno Unito, nato nel 2009 inizialmente come retailer online. Oggi il brand ha implementato una strategia omnichannel, che comprende servizi come l'acquisto su qualsiasi canale e la possibilità di controllare lo stato dell'ordine, servizi di spedizione come il Click and Collect e il Next Day Delivery, il reso dei prodotti nello store fisico o online indipendentemente dalla piattaforma dalla quale sono stati acquistati originariamente.

Nel 2017, la loro app ha riscosso particolare successo, ricavando 30 milioni di sterline dopo appena quattro mesi dal suo lancio. Una delle migliori caratteristiche dell'app è l'opzione "Swipe-To-Hype", che utilizza il riconoscimento delle impronte digitali per consentire agli utenti di pagare le merci al momento del pagamento. Inoltre, sempre nello stesso anno, Missguided ha aperto, il suo secondo store fisico a Bluewater, dopo quello di Londra, che applica una strategia omnichannel e viene utilizzato come estensione dell'espressione online del brand. Infatti, lo store contiene degli allestimenti permanenti e installazioni stagionali che sfumano i confini tra fisico e digitale creando una conversazione interattiva con i clienti. Anche i social media sono parte integrante della store experience di Bluewater dal momento che lo store include momenti "Instagrammabili" che rafforzano il movimento online "#Babesofmissguided" per cui il brand è diventato famoso. Inoltre, lo store presenta degli schermi digitali su tutta la parete all'ingresso e sopra la cassa che mostrano le campagne più recenti creando una brand experience coinvolgente durante la permanenza in store.

Figura 3.5: Store di Bluewater



Fonte: Missguided.com

3.2 Luxury Fashion Omnichannel Customer Experience: Historical Cases

3.2.1 Burberry

Burberry è un brand luxury fashion, fondato nel 1856 in Inghilterra. Il brand è considerato uno dei leader della strategia omnichannel tra i retailer luxury, grazie all'ingente investimento nelle tecnologie digitali. Infatti,

Burberry è stato un pioniere del marketing digitale, attuando una strategia digitale per rimanere fedele ai consumatori Millennials e ai Nativi Digitali, che gli ha consentito di guadagnare un vantaggio nella costruzione del suo ecosistema digitale.

Burberry si distingue per la maggior presenza e-commerce, sia diretta (inclusi Russia, Golfo, Cina, Corea, Taiwan e Australia), sia via e-tailer (inclusi Luxury Pavilion, Wechat boutique in Cina e Shinsaeye in Corea). Inoltre, presenta la maggior localizzazione di contenuti in lingua sul web (inclusa la scelta fra 11 lingue per il sito web US) e via Direct Marketing (incluse e-mail in russo, portoghese e cinese tradizionale).

Dal 2009, Burberry ha iniziato a destinare una spesa elevata al marketing digitale, abbandonando il suo marketing tradizionale per concentrarsi sui social media. A differenza di altri brand luxury di lunga data, Burberry enfatizza le tecnologie di innovazione digitale per rafforzare il brand tramite l'integrazione dei social media e l'utilizzo dei big data per aumentare il traffico sul sito web e migliorare la customer experience. Dal lancio di Instagram, alla campagne online di Facebook, alle sfilate in streaming con l'opzione *see now buy now* e i flagship store in tutto il mondo, il brand è sempre riuscito a coinvolgere i clienti combinando esperienze digitali e fisiche.

Il sito "The Art of Trench" è stato progettato per permettere a tutti i clienti di caricare e condividere le foto in cui indossano il trench Burberry, prodotto di punta del brand, e offre ai clienti la possibilità di acquistare direttamente il trench e di riceverlo entro 4-6 settimane.

Nel 2010, è il primo brand a proporre lo streaming live di una sfilata fashion e, nel 2016, è il primo a mettere le collezioni delle sfilate a disposizione dei clienti per l'acquisto subito dopo lo show, tramite gli iPad dati in dotazione nei suoi store. Le collezioni, per donna e uomo in un'unica sfilata, erano disponibili nei flagship store del brand, sul sito e presso una serie di partner multibrand fisici e online.

Il flagship store sulla Regent Street di Londra offre una omnichannel customer experience unica. Lo store, che in passato era uno spazio teatrale, dà vita all'espressione del sito web di Burberry. Lo store luxury digitale è una vera immersione sensoriale, caratterizzato da una ricca galleria digitale, cento schermi tra cui il più alto schermo mai esistito in uno store, etichette RFD e specchi che possono trasformarsi istantaneamente in schermi che trasmettono le sfilate, filmati e video esclusivi e tecnologia satellitare che consente la diretta di eventi all'interno dello store. Inoltre, tutti gli schermi e gli specchi si trasformano ogni tanto in una pioggia battente e incessante con effetti visivi ed uditivi per richiamare il trench iconico di Burberry. I clienti possono osservare le caratteristiche dei singoli prodotti su iPad e sui display presenti nel flagship, visualizzare le schede di approfondimento dei prodotti e i video correlati posizionando semplicemente il capo in prossimità degli specchi che si trasformano in schermi, utilizzare gratuitamente gli iPad per accedere immediatamente a tutte le informazioni di approfondimento, rilassarsi su comodi divani e navigare gratuitamente per osservare i prodotti disponibili, visualizzare i video degli abiti indossati da modelli, leggere le recensioni e inserire nella wishlist i prodotti da acquistare e gestire il check-out attraverso l'iPad con le stesse caratteristiche dello store online.

Nel 2012, il brand ha lanciato la campagna promozionale per la collezione eyewear Burberry attraverso lo *shoppable music video* all'interno del proprio sito: mentre seguiva ed ascoltava l'esibizione della rock band, l'utente aveva la possibilità di acquistare la nuova linea indossata dai cantanti cliccandoci sopra.

A partire da settembre 2019, gli store Burberry possono scrivere direttamente ai clienti privilegiati del brand (selezionati in base alla spesa e alla frequenza degli acquisti) attraverso l'app "R Message", che connette l'app "R World" per gli store all'app rivolta ai clienti. Tramite l'app, i clienti possono prenotare appuntamenti in store, ricevere consigli personalizzati sugli articoli e acquistare sulla piattaforma con un sistema di pagamento sicuro realizzato in collaborazione con Apple Pay, mentre gli addetti Burberry possono guidare le vendite utilizzando un sistema di inventario integrato. Il sistema di messaggistica personalizzato R Message è stato creato in collaborazione con Apple ed è esclusivamente su invito.

Figura 3.6: Burberry See Now Buy Now



Fonte: Burberry.com

3.2.2 Gucci

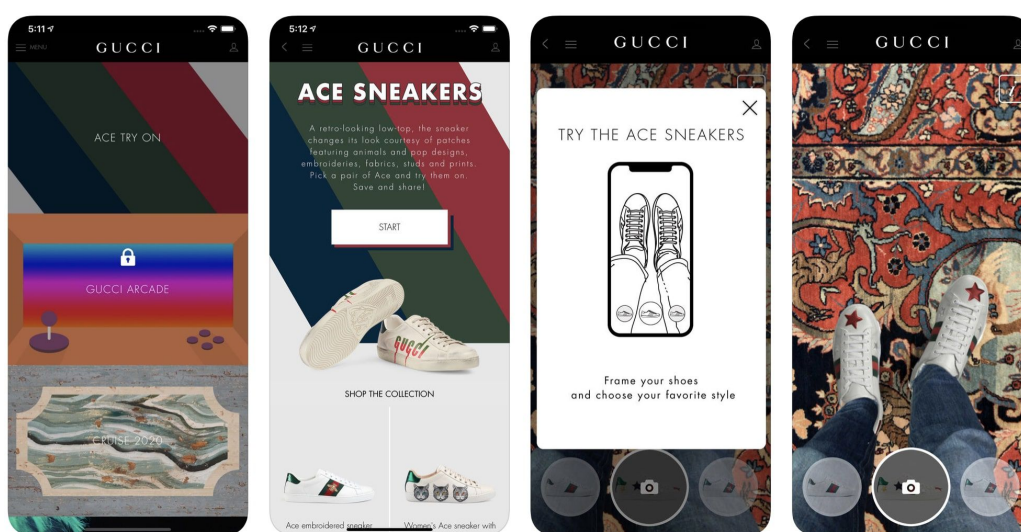
Gucci è un brand luxury fashion che fa parte della Gucci Group, fondata da Guccio Gucci nel 1921 a Firenze. È uno dei brand fashion più famosi e rinomati a livello internazionale, con circa 300 store aperti in tutto il mondo. Gucci è stata in grado di sviluppare una corretta strategia omnichannel che ha rivitalizzato il brand, dimostrando la vicinanza ai propri clienti anche nel mondo digitale.

Gucci si distingue per il rafforzamento dei servizi omnichannel tra sito web e store, tra cui il *Reserve & Try*, la possibilità di prenotare un articolo e provarlo in negozio, per l'alta qualità e varietà nei contenuti di Digital Direct marketing, e per la creatività nelle app anche con utilizzo di AR.

Gucci ha sviluppato un'app che fornisce un servizio personalizzato per i suoi clienti luxury. L'app mostra la posizione di tutti gli store fisici in tutto il mondo, e gli addetti alla vendita vengono avvisati dell'arrivo del cliente se attivano e accedono all'app. I database dei clienti vengono raccolti grazie ai loro acquisti passati e alle preferenze. Il cliente può scansionare le immagini del prodotto dalla pubblicità di Gucci e aggiungerlo

direttamente alla lista dei desideri nell'app. Se si scannerizza il codice QR che appare sul video touch negli store fisici, quest'ultimo collega il video all'iPhone dello store del cliente nella lista dei desideri sull'app. Dal 2019, è possibile provare virtualmente sull'app Gucci le "Ace Sneaker" del brand: tramite l'app i clienti possono scegliere tra diverse versioni di Ace Sneaker sullo schermo e, puntando la fotocamera verso i propri piedi, è possibile visualizzare come calzano le sneaker. Grazie al collegamento diretto con il sito web di Gucci, i clienti possono comprare direttamente le sneaker provate attraverso la AR. Inoltre, gli utenti possono scattarsi delle foto con le sneaker ai piedi e postarle sui propri social media. Inoltre, Gucci offre ai propri clienti una forma di intrattenimento interattivo tramite "Gucci Arcade", una sezione dell'app dedicata ai videogame che permette ai clienti di giocare.

Fonte 3.8: Gucci App: Gucci Arcade e servizio Ace Sneaker



Fonte: Gucci App

3.2.3 Moncler

Moncler è un'azienda luxury fashion italiana fondata nel 1952. Il brand ha sviluppato una strategia omnichannel di successo in continua evoluzione, che è in grado di gestire i cambiamenti e stare al passo con il mercato. Il brand ha investito molto nello sviluppo dei servizi digitali nello store fisico, inclusi la raccolta di digital data, il pagamento tramite app mobile e il "Catalogo Digitale", ed ha reso disponibili al cliente una varietà di app, anche con utilizzo di AR, come l'app "Moncler Genius AR Lens", che celebra i designer e la collezione complessiva in modo unico.

Nel 2015, Moncler ha avviato il progetto "Retail Excellence" fondato su quindici aree di intervento, volto a riprogettare il mondo retail in un'ottica inclusiva, in modo da offrire al cliente un'esperienza coerente su tutti i canali. Moncler offre servizi omnichannel come la possibilità di prenotare un capo online e poi provarlo ed eventualmente acquistarlo nello store fisico (*Click and Reserve*), servizio differente dalla modalità classica di acquisto online del Click and Collect, di ordinare un capo in store con il supporto del *Client Advisor* e riceverlo comodamente a casa (*Click from Store*), di fare un reso direttamente in negozio anche se l'acquisto è stato

effettuato online (*Return in Store*), di acquistare un capo online per poi ritirarlo direttamente nello store fisico (*Pick Up In Store*). Attraverso questi servizi, il brand luxury dà la possibilità al cliente di beneficiare di tutte le potenzialità dei diversi canali di contatto e di gestire gli acquisti in modo flessibile.

Nel 2018, Moncler ha avviato il progetto “Retail Excellence 2.0”, che ha contribuito a migliorare ulteriormente la store customer experience attraverso la digitalizzazione, rimanendo allo stesso tempo fedeli ai principi fondamentali del canale retail. Il progetto comprendeva il “Moncler Genius”, che è il risultato di una pluralità di creazioni che parlano a diverse generazioni e che dà la nascita ad una nuova strategia non più dettata dalle stagioni. Infatti, le collezioni non sono più presentate e rese disponibili al consumatore solo due volte l’anno, ma arrivano sul mercato con cadenza mensile. Con Moncler Genius cambia il rapporto con il consumatore e la customer experience diventa sempre più distintiva, personalizzata e coerente in ogni touchpoint.

Inoltre, diverse sono le attività avviate per favorire una gestione tecnologica degli store fisici a 360 gradi: dal sistema “Match to Traffic”, che consente di pianificare le attività sul piano vendita e quindi di migliorare il servizio al cliente, alla gestione del magazzino con RFID che permette di velocizzare le varie transazioni. Sempre nel 2018, in Germania e nel Regno Unito è stato lanciato il servizio di pagamento digitale che permette di perfezionare la vendita direttamente sul piano di acquisto rendendo ancora più piacevole e veloce la store customer experience.

Moncler riconosce l’importanza dell’ascolto del cliente come elemento chiave per migliorare la customer experience e offrire sempre più un servizio eccellente. Infatti, a partire dal 2017, il brand ha sviluppato un nuovo canale diretto di comunicazione, il “Client Service”. Questo servizio rappresenta un canale di dialogo costante di Moncler, che gestisce richieste di supporto dei clienti provenienti sia dai canali fisici che digitali. Anche l’assistenza post-vendita fa parte integrante della omnichannel customer experience del brand, il quale ha avviato altri progetti che hanno lo scopo di renderla globale. Moncler ha inserito una nuova funzionalità dedicata al servizio post-vendita integrata in “MonClient”, l’app digitale di CRM, che gestisce in modo diretto e personale la comunicazione dei clienti e favorisce una gestione ancora più completa della relazione.

Figura 3.9: Moncler store experience



Fonte: Moncler.com

3.2.4 Sephora

Sephora è una catena luxury di profumerie fondata in Francia nel 1973 ed acquisita dal gruppo luxury LVMH nel 1997. La catena include oltre 750 punti vendita in 17 paesi del mondo.

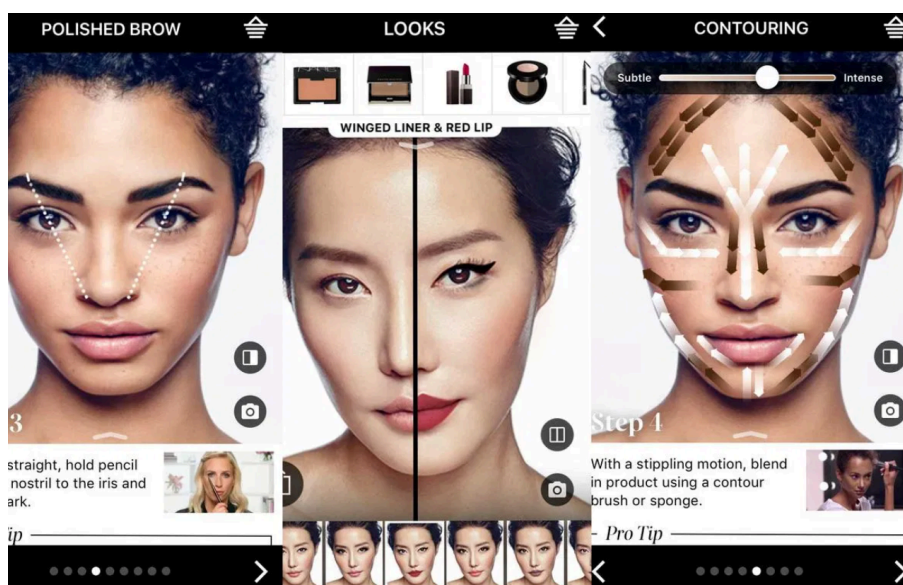
Nel settore beauty, Sephora è stata pioniera della crescita dell'omnichannel customer experience, con la missione di portare un'innovazione implacabile sul modo di acquistare cosmetici e prodotti di bellezza. I siti web globali del brand sono facilmente navigabili grazie alle immagini ricche e ai contenuti seducenti che li caratterizzano, con la possibilità per il cliente di aggiungere alla lista dei desideri i prodotti che gli interessano e acquistarli in seguito. Integrando la funzione "Beauty Bag" del sito online con il suo canale di comunicazione in store, Sephora è in grado di aiutare i clienti a restringere le loro opzioni e tenere traccia dei prodotti che intendono acquistare. Attraverso l'iscrizione al sito web del brand, i clienti sono invitati a eventi privati, possono prenotare online gli appuntamenti di make-up nello store fisico, cambiare i prodotti e raccogliere punti fedeltà che possono essere utilizzati per acquistare prodotti a prezzi scontati. Sephora ha anche iniziato a integrare le informazioni sull'inventario dello store fisico nella pagina di e-commerce "Pre shopping". Oltre a laboratori di bellezza e restyling gratuiti, i clienti possono utilizzare i tablet in store per accedere al loro Beauty Bag account durante lo shopping, che permette loro di cercare i dettagli degli elementi e provare i prodotti virtualmente.

Infatti, i principali store fisici di Sephora sono caratterizzati da elementi posizionati strategicamente, come i display degli iPad, che consentono la visualizzazione e il confronto tra i prodotti durante lo shopping, e iPhone che danno la possibilità di effettuare il checkout.

Un'importante innovazione di Sephora, che va incontro all'esigenza dei clienti di provare i fondotinta, è la collaborazione con Pantone che utilizza la combinazione di colori *X-Rite* per selezionare la tonalità del fondotinta attraverso uno strumento di scansione sulla pelle in pochi secondi tramite iPad. Questo strumento traccia la tonalità della pelle in modo preciso e prosegue poi con la ricerca su approssimativamente mille brand e formule presenti nell'inventario dei fondotinta di Sephora.

Nel 2017, Sephora ha introdotto all'interno della propria app il servizio "Virtual Artist:" attraverso questo servizio AR è possibile ottenere un make-up virtuale, mediante la consultazione di un'infinita libreria di ombretti, colori per le labbra e ciglia finte per trovare la tonalità perfetta senza mettere piede nello store fisico. Portando la tecnologia della realtà virtuale nel settore della bellezza, l'app di Sephora utilizza il riconoscimento facciale per consentire ai clienti di provare i prodotti ovunque, attraverso la scansione del viso, il rilevamento degli occhi, delle labbra e delle guance. Non solo si possono provare i prodotti, ma si possono ottenere tutorial virtuali personalizzati sul proprio viso, si può abbinare il colore al proprio trucco e confrontare immediatamente centinaia di campioni di colore.

Figura: 3.7: Il servizio Virtual Artist dell'app Sephora



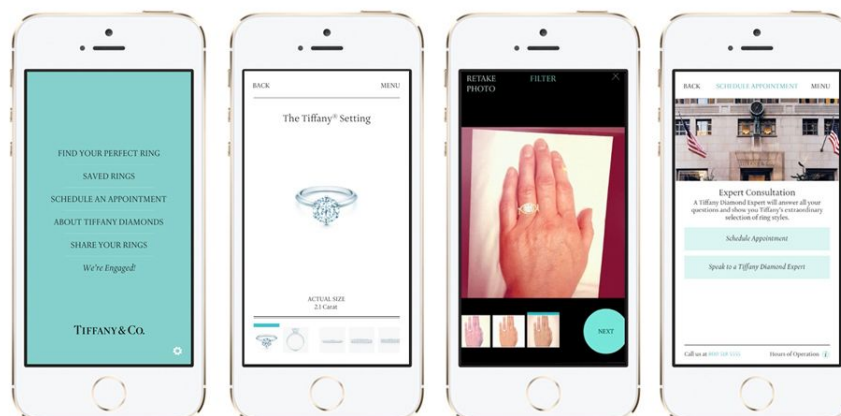
Fonte: Sephora app

3.2.5 Tiffany & Co.

Tiffany & Co. è un'azienda luxury statunitense, fondata nel 1837, che vende gioielli tramite migliaia di store situati in molti paesi.

Tiffany & Co. offre un'omnichannel customer experience attraverso la propria app "Engagement Rings Finder". Questa app è il primo strumento utilizzato da un gioielliere luxury che consente agli utenti di determinare la propria misura dell'anello su una piattaforma digitale. Il cliente, inserendo un anello di dimensione reale direttamente sullo schermo, ottiene la propria misura dell'anello. Le collezioni possono essere sfogliate tramite l'app in base alla forma, al materiale o al design. Gli anelli vengono mostrati nella misura reale e ogni stile può essere visualizzato, salvato o condiviso tramite i social media. Inoltre, grazie all'app è possibile visualizzare lo store fisico più vicino rispetto alla propria posizione.

Figura 3.10: Tiffany & Co Engagement Rings Finder App



Fonte: Pinterest

Conclusioni

La digital transformation ha portato molte imprese, come quelle appartenenti al settore fashion, a rivedere e modificare le proprie strategie di marketing in modo da poter mantenere o raggiungere un vantaggio competitivo all'interno del mercato. Il settore fashion, dopo anni di profonda crisi, ha saputo reagire sfruttando le nuove tecnologie per le proprie strategie di marketing. Il cambiamento strategico ha riguardato non solo la fase di produzione del prodotto ma anche i nuovi metodi di analisi della clientela e della soddisfazione del cliente, in modo di consentire al brand di differenziarsi, di rendersi riconoscibile e apprezzato a livello globale. L'implementazione dei nuovi canali online di vendita e di comunicazione, oltre ai consueti offline, ha consentito ai brand fashion di arricchire la tradizionale interazione con il cliente attraverso una brand experience unica e differenziata, attraverso tutti i touchpoint possibili tra brand e cliente. Infatti, nell'era digital, i consumatori sono più informati e consapevoli e si aspettano un'interazione continua con i brand da qualsiasi luogo, in qualsiasi momento e su qualsiasi dispositivo. Per questo motivo, i maggiori brand al mondo, sia fast fashion che luxury fashion, stanno investendo sulla strategia omnichannel per poter offrire al cliente una shopping experience completa e indimenticabile. La strategia deve quindi essere portata in atto tenendo conto, da un lato, di integrare lo store fisico con le componenti digitali e innovative e, dall'altro, trasferire sul canale online il livello d'esperienza tipica dello store fisico. Questo tipo di strategia, la shopping omnichannel customer experience, è l'unica strada percorribile per i brand fashion per attirare e raggiungere il maggior numero di consumatori, che sono sempre più digitalizzati ed informati.

Sia i brand fast fashion sia quelli luxury fashion hanno dimostrato di aver portato in atto delle strategie omnichannel di successo, soprattutto negli ultimi anni, facendo leva sui propri punti di forza e cercando di rimediare a quelli di debolezza. Entrambi i brand riconoscono l'incidenza dei cosiddetti nuovi consumatori appartenenti alle nuove generazioni, Millennials e Generazione Z, sempre al passo con le nuove tendenze fashion. Sono, infatti, loro i maggiori influencer dell'opinione pubblica oggi, dal momento che sono costantemente connessi e comunicano continuamente tra loro riguardo brand e decisioni d'acquisto in qualsiasi momento.

Bibliografia

Abtan, O., Barton, C., Bonelli, F., Gurzki, H., Mei-Pochtler, A., Pianon, N., Tsusaka, M. (2016). *Digital or Die: The Choice for Luxury Brands*. BCG.

Atwal G., Williams A. (2017). *Luxury Brand Marketing – The Experience Is Everything!* In: Kapferer J.N., Kernstock J., Brexendorf T., Powell S. (eds) *Advances in Luxury Brand Management*. Journal of Brand Management: Advanced Collections. Palgrave Macmillan, Cham.

Baghi, I., Barnes, L., Codeluppi, V., Gabrielli, V., Lea-Greenwood, G. (2013). *Consumption practices of fast fashion products: a consumer-based approach*. Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 17 No. 2, pp. 206-224. <https://doi.org/10.1108/JFMM-10-2011-0076>

Bastien, V., Kapferer, J.N. (2017). *The specificity of luxury management: turning marketing upside down*. in Kapferer, J.N., Kernstock, J., Brexendorf, T. and Powell, S. (Eds), *Advances in Luxury Brand Management*. Palgrave Macmillan, Cham, pp. 65-84.

Bhalla, R. (2014). *The omni-channel customer experience: Driving engagement through digitization*. Journal of Digital and Social Media Marketing, 1 (2014), (pp. 365-372).

Bhardwaj, V., Fairhurst, A. (2010). *Fast fashion: response to changes in the fashion industry*. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 20:1, 165-173, DOI: [10.1080/09593960903498300](https://doi.org/10.1080/09593960903498300)

Chang, A. Su, J. (2018), *Factors affecting college students' brand loyalty toward fast fashion: A consumer-based brand equity approach*. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 46 No. 1, pp. 90-107. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2016-0015>

Choi, S., Kim, S., Lee, Y., Park, G. (2016) *Customer emotions and their triggers in luxury retail: Understanding the effects of customer emotions before and after entering a luxury shop*. Journal of Business Reserch Volume 69, Issue 12, December 2016, pp 5809-5818

Costabile, M., Keller, K., Kotler, P., Ancarani, F. (2017). *Marketing Management*. Pearson.

- Crispino, R., Gallucci, F., Giordani, M., Viapiana, A. and Marketing, A.I. (2013). *Nuove frontiere del marketing*.
- De Angelis, M. (2018). *Luxury marketing: Vendere il lusso nell'epoca della sostenibilità*. LUISS University Press.
- De Venezia, A. (2016). *Digital marketing del lusso: Comunicare e vendere il lusso attraverso il Web, le app e i social network*. Edizioni Lswr (2016).
- Franks, J. (2000). *Supply chain innovation*. Work study 49, n.4: 152-6
- Giovannini, S., Xu, Y. (2015). *Luxury fashion consumption and Generation Y consumers*. Journal of Fashion Marketing and Management. Vol. 19 No. 1, 2015 pp. 22-40
- Glovinsky, P.L., Kim, J., Park, J. (2018), *Customer involvement, fashion consciousness, and loyalty for fast-fashion retailers*. Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 22 No. 3, pp. 301-316. <https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2017-0027>
- Hien, C. (2018). *The growth of e-commerce and its impact on the fast fashion retailers*. Haaga-Helia (2018).
- Hoogveld, M., Koster, J.M. (2016) *Implementing omnichannel strategies: The success factor of agile processes*. Advances in Management and Applied Economics, 6 (2016), (pp. 25-38).
- Kim, A., Ko, E. (2012). *Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand*. Journal of Business Research. Volume 65, issue 10, (2012) pages 1480-1486
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0: Dal tradizionale al digitale*. Hoepli.
- Kotler, P., Stigliano, G. (2018). *Retail 4.0 10 regole per l'Era digitale*. Mondadori.
- Li, Y.-J., Shen, X.-L., Sun, Y., Wang, N. *Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience*. Decision Support Systems, 109 (2018), (pp. 61-73).
- McKinsey&Company, (2017). *Retail 4.0: The Future of Retail Grocery in a Digital World*. IDC, (2017).

Qian, Z., Si, S., Xuanzhu, C., Yi, W. (Febbraio 2020). *Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach*. International Journal of Information Management. Volume 50, Febbraio 2020, (pp. 325-336).

Rey-García M., Otero A.R., Santiso V. (2018). *The Challenges of Digital Transformation for Fast-Fashion Brands: A Proposal for an Operational Tool to Measure Omni-Channel Integration*.

Rigby, D. *The future of shopping*. Harvard Business Review, 89 (2011), (pp. 65-76).

Sony, K. (2020). *Exploring the role of visual aesthetics and presentation modality in luxury fashion brand communication on Instagram*. Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal. Vol. 24 No. 1, 20220 pp. 15-31

Sitografia

Accenture. (2014), La trasformazione digitale. Accessibile da: https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/local/it-it/pdf_2/accenture-report-cover-new2-pdf/pdf_3/accenture-looking-forward-trasformazione-digitale.pdf50

Accenture. (2017), Creating continuous customer experience: The secret to getting omnichannel right. Accessibile da: https://www.accenture.com/cn-en/_acnmedia/PDF-59/Accenture-The-Big-Read-Full-Report.pdf

Altagamma. (2019) Focus on Digital Luxury. Accessibile da: <https://altagamma.it/media/source/Altagamma%20Awards%202019%20V10.pdf>

Bain&Company. (2019), Personal luxury goods market grew by 4 percent in 2019 to reach €281 billion. Accessibile da: <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2019/fall-luxury-report/>

Confimprese. (2019) Customer Experience Omnicanale: le case history di successo nel retail. Acc
Economy Up. (2020) L'omnicanalità di H&M e Macy's: così stanno ripensando negozi e supply chain. Accessibile da: <https://www.economyup.it/retail/lomnicanalita-di-hm-e-macys-cosi-stanno-ripensando-negozi-e-supply-chain/>

Deloitte. (2013), El sector de la moda en España. Oportunidades en el canal digital. Accessibile da: http://www.deloitte.es/DQ/comunicados_electronicos/estudio_oportunidades_en_el_canal_digital/es_DQ_byDeloitte_Estudio_de_moda_Julio2013.pdf.

Deloitte. (2016), The new digital divide. Accessibile da: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/retaildistribution/digital-dividechanging-consumer-behavior.html>

Digital4Marketing. (2018). Inditex, parola d'ordine: omnichannel ed eco-sostenibilità. Accessibile da: <https://www.digital4.biz/marketing/ecommerce/inditex-parole-d-ordine-omnichannel-ed-eco-sostenibilita-grazie-alla-tecnologia-digitale/>

Fashion Network. (2017) Missguided embraces omnichannel in second bricks-and-mortar store Accessibile da: <https://us.fashionnetwork.com/news/missguided-embraces-omnichannel-in-second-bricks-and-mortar-store,835816.html>

Hubspot Blog. (2020) 15 Examples of Brands With Brilliant Omnichannel Experiences. Accessibile da: <https://blog.hubspot.com/service/omni-channel-experience>

PwC Strategy. (2018), The Luxury Omnichannel dilemma. Accessibile da: <https://www.strategyand.pwc.com/fr/fr/the-luxury-omnichannel-dilemma/the-luxury-omnichannel-dilemma.pdf>

The Robin Report. (2015), The New Luxury Consumer? Think: Multiple Consumers. Accessibile da: <https://www.therobinreport.com/the-new-luxury-consumer-think-multiple-consumers/>

Veeqo. (2019), State of Omnichannel Retail Report: Where Top Brands Are Succeeding & Failing at Omnichannel. Accessibile da: <https://www.veeqo.com/blog/state-of-omnichannel-2019-report>

Vogue Business. (2019) H&M's millennial brand bets on livestream shopping. Accessibile da: <https://www.voguebusiness.com/technology/h-and-m-millennial-brand-bets-on-livestream-shopping>

We Are Social (2019), Digital 2019. Accessibile da: <https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>

www.accenture.com

www.bain.com

www.bershka.com

www.burberry.com

www.deloitte.com

www.glossariomarketing.it

www.gucci.com

www.insidemarketing.it

www.missguided.com

www.moncler.com

www.sephora.com

www.vogue.com

www.zara.com