

Dipartimento  
di Impresa & Management

Cattedra Digital Marketing Transformation & Customer Experience

# SARTORIA ITALIANA E DIGITAL MARKETING TRANSFORMATION: Innovare la Customer Experience Tradizionale

Prof.ssa Donatella Padua

---

RELATORE

Lorenzo Pio Fasolino - 240841

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

## ABSTRACT

L'obiettivo di questo elaborato, partendo dal concetto di cosa si intende per Digital Marketing Transformation e spiegando l'impatto che essa ha avuto in chiave olistica sul lavoro, è approfondire la trasformazione digitale che è avvenuta all'interno di un settore come quello della sartoria, in particolare la sartoria italiana da uomo. La Digital Transformation, infatti, ha permesso ad un contesto fortemente tradizionale di evolversi e modificare quella così caratteristica "*Customer Experience*" della bottega sartoriale, in un'innovativa "*Seamless Customer Experience*".

Il settore in questione, vivendo un forte periodo di crisi, conseguenza del cambiamento delle esigenze del consumatore e della ormai esperienza d'acquisto composta da una moltitudine di canali di comunicazione, distribuzione, vendita e di interazione con il cliente, diversi da ciò che aveva reso il percorso sartoriale come classico ed unico, ha reagito con un forte cambiamento ed ha risposto alle nuove attese del mercato, innovando in chiave digitale e ribaltando le regole del gioco precedentemente condivise.

L'elaborato vuole approfondire le modalità con cui si è riusciti a ricreare un'esperienza d'acquisto ad alto valore, personalizzata e continua per il cliente, capace di far vivere un viaggio uniforme e intimo, indipendentemente dall'interazione fisica o per via web. Avendo presente che una delle principali tendenze del consumatore deriva dalla volontà e dalla forte attitudine a vivere un'esperienza online senza perdere il contatto umano, partendo dalla nuova dinamica settoriale del *luxury fashion*, che ha visto un passaggio dal canale di vendita tradizionale B2C (Business to Consumer) ad un canale di vendita H2H (Human to Human), è stato possibile raggiungere gli obiettivi di studio prima presentati.

L'evoluzione riscontrabile all'interno della bottega, come nelle nuove modalità di interazione con l'esterno, si esplicita con la transizione da un'ottica "*Physical*" ad un'ottica "*Phygital*" e dai nuovi ruoli ricoperti dagli addetti vendita. I saloni fisici tradizionali, infatti, si trasformano in virtuali e i sales assistant o "*personal shopper*" si identificano come principali attori di comunicazione, mediante l'utilizzo di "*Live-Stream Shopping*".

I casi aziendali oggetto di analisi, Sartoria G.Inglese e Sartoria Lanieri, inoltre, sono un utile strumento per esprimere e comprendere concretamente la trasformazione digitale avutasi all'interno dei percorsi esperienziali sartoriali.

L'elaborato offre l'opportunità, quindi, di analizzare le dinamiche digitali sorte nell'ambiente sociale del mercato e le contestuali risposte aziendali in termini di mindest, processi e creazione di valore.

# INDICE

ABSTRACT.....	2
INTRODUZIONE.....	6
CAPITOLO I .....	8
DIGITALIZZAZIONE E DIGITAL MARKETING TRANSFORMATION.....	8
1.1 LA TRASFORMAZIONE DIGITALE: “DIGITAL TRANSFORMATION SOCIAL MINDSET”.....	8
1.1.1 DIGITALIZZAZIONE .....	9
1.1.2 DIGITAL DISRUPTION E L’INTERNET DELLE COSE.....	11
1.1.3 SFIDE ATTUALI .....	14
1.2 SOCIAL MARKERS.....	15
1.3 ORIGINI: DAL MARKETING TRADIZIONALE AL DIGITALE .....	19
1.3.1 IMPATTO DEL DIGITAL MARKETING PER LE ORGANIZZAZIONI E GLI INDIVIDUI .....	23
CAPITOLO II.....	24
CUSTOMER EXPERIENCE TRA DIGITALIZZAZIONE E SARTORIA.....	24
2.1 LA CUSTOMER EXPERIENCE .....	24
2.1.1 RUOLO DEL CONSUMATORE DIGITALE .....	27
2.1.2 ESPERIENZA DEL CLIENTE SECONDO IL “4 PARADIGM MODEL” .....	28
2.1.3 COMPORTAMENTO D’ACQUISTO PER I BENI DI LUSO .....	30
2.2 SARTORIA ITALIANA: DALLA “CRISI” ALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE.....	32
2.2.1 SARTORIA HI-TECH: I “NUMERI” DELLA DIGITALIZZAZIONE.....	34
2.2.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA BOTTEGA.....	35
2.3 E-COMMERCE DA B2C AD H2H .....	37
2.3.1 PHYGITAL SHOPPING EXPERIENCE.....	38
CAPITOLO III .....	40
INNOVARE LA CUSTOMER EXPERIENCE SARTORIALE ATTRAVERSO IL DIGITALE .....	40
3.1 RICERCA DI UNA “SEAMLESS CUSTOMER EXPERIENCE” .....	40
3.2 LA BOTTEGA DIVENTA VIRTUALE .....	44
3.2.1 SALES ASSISTANT COME PRINCIPALI ATTORI DI COMUNICAZIONE: “IL PERSONAL SHOPPER” .....	46
3.2.2 LIVE-STREAM SHOPPING .....	47
3.3 LA TECNOLOGIA AL SERVIZIO DELLA TRADIZIONE: ATTORI DELLA DIGITALIZZAZIONE SARTORIALE .....	49
3.3.1 FOCUS: SARTORIA G. INGLESE .....	49
3.3.2 FOCUS: SARTORIA LANIERI .....	52
CONCLUSIONE.....	54
BIBLIOGRAFIA .....	56



## INTRODUZIONE

A partire dal 1990 è in atto uno dei mutamenti sociali-tecnologico-economici più pervasivi e dinamici che il mondo ha mai dovuto affrontare: la “Rivoluzione Digitale”. Preannunciata dalla nascita di internet come mezzo di esplorazione e networking, ha avuto la capacità di insediarsi nel giro di pochi decenni nella cultura di qualsiasi uomo ed organizzazione, ramificandosi nelle principali attività di vita quotidiana associativa, individuale e lavorativa. L’integrazione di tecnologie digitali in tutte le aree di business fa sì che ci sia un cambiamento nel come le organizzazioni operino e il come si crei valore per il cliente. È condizione necessaria per il successo commerciale e sociale, una visione olistica ed un mindset culturale che comprendano e sappiano sfruttare i benefici della trasformazione digitale.

La digitalizzazione ha spinto le organizzazioni a ridefinire il proprio business model, a ripensare alla propria struttura manageriale e di leadership e ad adattarsi ai cambiamenti dell’ambiente esterno ed alle nuove interazioni con il cliente. Quest’ultime, diventando sempre più complesse e frequenti, hanno fatto cambiare il focus aziendale, non più incentrato sul prodotto, ma orientato ad un cliente alla ricerca di un’esperienza d’acquisto personalizzata ed omnicanale.

Tutte le realtà organizzative sono pronte ad innovare in chiave digitale e a trasformare la “Customer Experience settoriale”?

Questa domanda è alla base dell’elaborato, volto ad approfondire, all’interno del quadro di riferimento prima introdotto, la trasformazione digitale che è avvenuta nel settore sartoriale italiano. Cavalcare l’onda della digitalizzazione è stata l’unica opportunità per i sarti italiani, istituzioni dell’artigianato nazionale, per superare un periodo di stagnazione della loro attività e spingersi oltre i confini nazionali.

L’esigenza di rispondere ad una tendenza del consumatore di voler vivere un’esperienza online senza perdere il contatto umano, ha invogliato un settore fortemente tradizionale a stravolgere gli elementi su cui si basava la customer experience, fino a quel momento condivisa, sviluppando un’innovativa “Seamless Customer Experience”.

L’elaborato si divide in tre sezioni di diversa natura:

Il *primo capitolo* pone le basi agli argomenti trattati. Introduce la trasformazione digitale e analizza l'impatto e l'accelerata post Covid-19 della digitalizzazione, a livello lavorativo, sociale e comportamentale. Prosegue, poi, trattando le origini del marketing, l'evoluzione da uno stampo tradizionale al marketing digitale e l'analisi dei "Social Markers", elementi chiave del nuovo mindset culturale, necessari per una visione olistica dell'ambiente socio-economico digitale.

Il *secondo capitolo* struttura una più ampia analisi teorica. Spiega, infatti, i diversi aspetti della customer experience, facendo luce sul nuovo ruolo che assume il consumatore digitale e sul suo comportamento nell'acquisto dei beni di lusso, entrando nel merito anche dei "4 Paradigm Model". Secondariamente, si procede ad analizzare la trasformazione digitale avvenuta nel settore di riferimento e l'interesse, in particolar modo, cade sulle dinamiche evolutive della shopping experience della piccola bottega sartoriale.

Il *terzo capitolo* esplora gli effetti pratici della digital transformation in casi reali. Parleremo, prima di tutto, in che modo avviene, grazie all'innovazione digitale, la ricerca di una "Seamless Customer Experience" nel mondo sartoriale. Si prenderanno ad esempio: la rivoluzione della bottega virtuale, del nuovo ruolo del sales assistant e le molteplici innovazioni in chiave di comunicazione e interazione con il cliente. Infine, spostiamo l'attenzione su due casi aziendali, espressione della Digital Transformation settoriale.

La *conclusione* dell'elaborato è volta ad esprimere considerazioni critiche rispetto agli argomenti trattati nei tre capitoli precedenti e ad offrire un punto di vista personale riguardo la trasformazione digitale di un settore emblematico come la sartoria italiana.

# CAPITOLO I

## DIGITALIZZAZIONE E DIGITAL MARKETING TRANSFORMATION

### 1.1 LA TRASFORMAZIONE DIGITALE: “DIGITAL TRANSFORMATION SOCIAL MINDSET”

Viviamo in un mondo digitale. L’innovazione in tecnologie e in intelligenza artificiale ha aperto le porte a scenari in divenire, molteplici e complessi. Le nostre vite, gli obiettivi, le scelte e le abitudini sono ormai influenzate da un processo iniziato non molto tempo fa, ma di natura distruttiva e rivoluzionaria a cui diamo il nome di “Digital Transformation”.

Quest’ultima può essere considerata come: *“Gli effetti combinati di diverse innovazioni digitali che determinano nuovi attori (e costellazioni di attori), strutture, pratiche, valori e convinzioni che cambiano, minacciano, sostituiscono o integrano le regole del gioco esistenti all’interno di organizzazioni, ecosistemi, industrie o campi”*.<sup>1</sup> (C.R. Hinings, 2018)

La Digital Transformation è un fenomeno profondamente umano che può essere compreso soltanto partendo dall’analisi del suo aspetto sociale. L’innovazione digitale si basa, infatti, su nuove modalità di pensiero che fanno luce su una rivoluzione culturale prima ancora che tecnologica.

Le istituzioni, considerate protagoniste di questo cambiamento, sono le prime a riconoscere che una condizione necessaria per il successo organizzativo e sociale, è sviluppare un mindset che permetta di comprendere e beneficiare della trasformazione digitale. La suddetta è considerata una delle principali cause del fallimento aziendale, che può riscontrarsi per una mancata sensibilità interna a questo nuovo approccio strategico. Il mindset, inteso come modo di rispondere e di pensare nei confronti di questo cambiamento, è l’espressione culturale, organizzativa ed individuale, della digital transformation.

Il DTSM (Digital Transformation Social Mindset) è inteso come: *“il valore sociale della Digital Transformation, che mira a generare un’innovazione sostenibile e un nuovo ruolo sociale per le istituzioni. È un mindset trasformato che fornisce nuove visioni, valori e abilità*

---

<sup>1</sup>Definizione di DT: “By *digital transformation* we mean the combined effects of several digital innovations bringing about novel actors (and actor constellations), structures, practices, values, and beliefs that change, threaten, replace or complement existing rules of the game within organizations, ecosystems, industries or fields”. Di Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018, March 16). Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective. Information and Organization. Retrieved April 29, 2022, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772718300265>

*per analizzare dinamicamente il contesto, per sfidare coraggiosamente lo status quo, generando innovazione basata sulla socialità, connettendosi alle persone e alle tecnologie per creare un valor sociale che è consapevole dell'ambiente, dei valori etici, delle donne e delle future generazioni".<sup>2</sup> (Donatella Padua, 2021)*

Le organizzazioni che sanno come innovare, danno energia alla propria struttura valorizzando gli individui e imprimendo nel tessuto organizzativo valori e passione, la consapevolezza che sbagliare è giusto, ma imparare dai propri errori è sintomo d'intelligenza ed elemento chiave per stravolgere lo status quo sociale, diventando attori nella risoluzione di problematiche ambientali ed individuali.

### **1.1.1 DIGITALIZZAZIONE**

Definire il concetto di digitalizzazione è fondamentale per proseguire lo studio di questo elaborato, che si sviluppa proprio sulla base di questo elemento.

Il passaggio dal mondo analogico, ovvero tutto ciò che è fisico, meccanico e manuale, ad un mondo digitale è frutto stesso di innovazione e rivoluzione. Il digitale, infatti, non è altro che l'up-grade e la contrapposizione di un passato ormai non più alla base del vantaggio competitivo di un'organizzazione. Digitalizzare significa tradurre le informazioni nel linguaggio dei computer<sup>3</sup>, trasferire, quindi, mole di dati, immagini, testi in un linguaggio universale, comprensibile ed accessibile in qualsiasi parte del mondo. La fortuna di questa rivoluzione risiede come prima detto nell'universalità di comprensione ed utilizzo, come la musica che utilizza le note, così il digitale fa uso del linguaggio binario per recepire informazioni e trasmetterle in altri luoghi, con diversi strumenti e con maggiore frequenza.

L'uomo passa da una visione unidirezionale del mondo ad una visione multidirezionale e soprattutto multidimensionale. La vita degli individui come le organizzazioni, infatti, è totalmente in simbiosi con l'evoluzione che può avere il digitale. Numerose opportunità sono

---

<sup>2</sup>Definizione di DTSM: "The DTSM is the social value of DT, aiming to generate a sustainable innovation and a new social role of institutions. It is a transformational mindset providing new visions, values, and abilities to dynamically analyse the context, to courageously challenge the status quo, generating innovation based on sociality by connecting people and technology to create a social value that is aware of the environment, of ethical values, of women, and future generations". Di Padua, D. (2021). Digital Cultural Transformation: Building Strategic Mindsets via digital sociology. Springer. Pag. 7

<sup>3</sup> Definizione di Digitalizzazione. Digitalizzazione in "enciclopedia dei ragazzi". in "Enciclopedia dei ragazzi". (n.d.). Retrieved April 29, 2022, from [https://www.treccani.it/enciclopedia/digitalizzazione\\_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/digitalizzazione_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/)

nate da questa trasformazione e numerose specializzazioni lavorative ed organizzative sono richieste per gestire e regolare questo nuovo flusso di dati. Sono proprio quest'ultimi alla base delle nuove strategie aziendali, le quali partono dai consumatori, produttori di dati, e orientano le scelte sulla base dei "Big Data, innovano in base alle più chiare necessità degli individui e compiono azioni commerciali focalizzate. La parola Big Data vuole intendere l'enormità di dati che si muovono attraverso piattaforme digitali e vengono analizzati dalle organizzazioni. Più precisamente, secondo Stephen H. Kaisler, essi sono "un grande volume di dati di un tipo, come testi, numeri o immagini che le organizzazioni recentemente stanno raccogliendo e processando"<sup>4</sup>. (H. Kaisler, 2019)

Questi sono la nuova vera tendenza derivante dalla digitalizzazione, nessuna azienda può sottrarsi alla loro forza, offrono tanti spunti, ma anche tanti rompicapi per riuscire ad analizzarli. Importante, inoltre, provenendo la produzione di dati da internet, e-mail, social, click e da tutto ciò di digitale che, ormai, circonda l'uomo, è difendere la privacy di persone che senza volerlo rilasciano informazioni dei propri comportamenti.

Per riuscire a percepire l'incidenza che il digitale e la condivisione di informazioni personali su internet ha nelle nostre vite, analizzeremo un report di "We Are Social" che ci esplica i numeri della digitalizzazione a livello globale nel 2022.

Titolo: Essential Digital Headlines

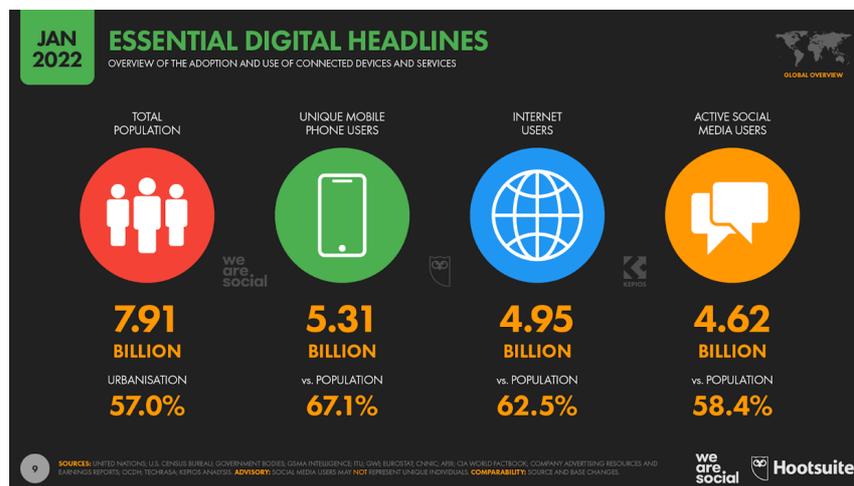


Figura 1.1.1 – Fonte: We are Social<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Definizione di Big Data: "Big data has often been used to represent a large volume of data of one type, such as text, numbers, or pixels. Recently, many organizations are creating mixed data from data sources with various data types through analysis and processing". Di Kaisler, S. H., Armour, F., Espinosa, J. A., & Money, W. H. (2019). Obtaining Value from Big Data for Service Systems, Volume I: Big Data Management. Business Expert Press.

<sup>5</sup> <https://wearesocial.com/it/blog/2022/01/digital-2022-i-dati-globali/>

A gennaio del 2022, con il 57% della popolazione che vive in contesti urbani ed ha un facile accesso ad internet, sono circa 2 persone su 3, che utilizzano un telefono cellulare e allo stesso tempo sono utenti internet. Inoltre, per avere un riscontro di quanti dati personali si inseriscono nella rete ad uso pubblico, basti pensare che 4,62 miliardi di persone sono utenti social attivi, con un incremento di +424 milioni di persone dall'anno precedente. La crescita dei numeri dal 2021 sicuramente è dovuta ad una sempre più stringente necessità di digitalizzare e, quindi, consentire un accesso ad internet alle aree più remote del pianeta, ma complice di ciò è stata la pandemia globale Covid-19, che ha dato una massima accelerata a questa tendenza, con l'intrinseca necessità per gli individui di informarsi, normalizzare una vita sociale di apparente contatto e, più di tutto, lavorare.

### **1.1.2 DIGITAL DISRUPTION E L'INTERNET DELLE COSE**

L'innovazione digitale comporta, spesso, una turbolenza ambientale di notevole impatto, che trasforma le modalità di creazione di valore per un'organizzazione o per un intero settore e che noi individuiamo con il nome di: "Digital Disruption"<sup>6</sup>. Questo concetto è diventato di primario interesse, sia perché ha la forza di minare la posizione di leadership che una determinata organizzazione può avere nel proprio settore e quindi è considerata una grande fonte di rischio aziendale, sia perché può essere fonte di vantaggi potenziali per raggiungere una posizione competitiva dominante o rivoluzionare l'intero ambiente che circonda un prodotto o un servizio.

Johan Sandberg da una definizione chiara di digital disruption: "*The rapidly unfolding processes through which digital innovation comes to fundamentally alter historically sustainable logics for value creation and capture by unbundling and recombining linkages among resources or generating new ones*".<sup>7</sup>(Johan Sandberg, 2018)

L'innovazione tecnologica, quindi, è il punto di partenza dell'evento in questione, ed ha il compito di destabilizzare le strutture competitive all'interno di un settore. La sua evoluzione

---

<sup>6</sup>Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital disruption. Business & Information Systems Engineering.

<sup>7</sup> Definizione di Digital Disruption: "I processi in rapido dispiegamento attraverso i quali l'innovazione digitale arriva ad alterare fundamentalmente logiche storicamente sostenibili per la creazione e la cattura del valore disaggregando e ricombinando i collegamenti tra le risorse o generandone di nuovi". Di Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital disruption. Business & Information Systems Engineering.

per essere intesa come “disruptive”, deve creare una vera e propria rottura in un ecosistema digitale, tutto ciò che fino ad allora in un determinato contesto era condiviso, e modificare le modalità con cui è possibile creare e trasferire valore per i clienti e per l’organizzazione. Il concetto di rottura è fondamentale per comprendere la portata della digital disruption, essa non è una semplice innovazione incrementale, ma una rivoluzione digitale, che inavvertitamente cambia il modo di soddisfare determinati bisogni.

Titolo: Digital Disruption Dynamic Process

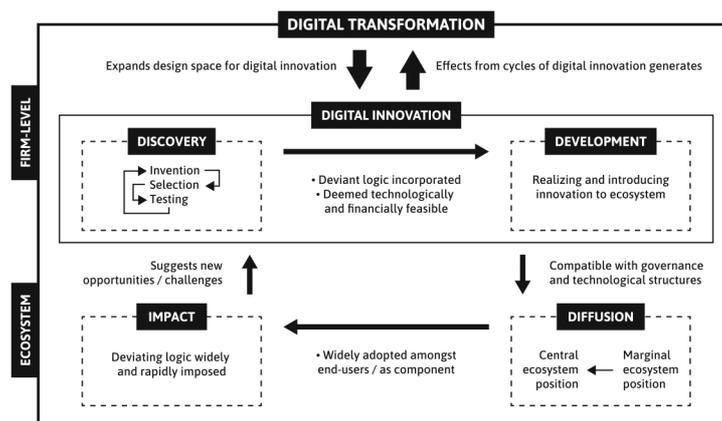


Figura 1.1.2 – Fonte: Digital Disruption<sup>8</sup>

All’interno della **figura 1.1.2** vi è una rappresentazione schematica del come avviene il processo di Digital Disruption, che va dalla ricerca, allo sviluppo dell’idea innovativa, fino all’introduzione e all’impatto che può avere un’innovazione nel determinare nuovi modelli tecnologici e modificare interi settori.

Essa è percepita in misura maggiore dalle imprese che sono in una fase avanzata del ciclo di vita, qualsiasi cambiamento radicale all’interno del settore crea forte pressioni per queste organizzazioni. Per la natura rapida e travolgente della trasformazione digitale, le aziende hanno un’acuta necessità di risposta veloce a questi input dell’ambiente, se non fosse così, un’innovazione disruptive introdotta e consolidata porterebbe ad un fallimento sicuro. Tuttavia, è complesso per le organizzazioni modificare il proprio assetto in vista di una trasformazione digitale e proprio per questo vi è la necessità di istituire dei reparti aziendali che si occupino di innovare e prevenire nuovi trend.

<sup>8</sup> Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital disruption. Business & Information Systems Engineering.

Bower, inoltre, con: “I manager devono fare attenzione ad ignorare le nuove tecnologie che inizialmente non incontrano i bisogni dei clienti attuali”<sup>9</sup> (Bower, J.L. & Christensen, C.M. 1995), affronta il tema della digital disruption e della minaccia che essa reca alle aziende, focalizzandosi sul rapporto che l’organizzazione ha verso i suoi clienti attuali. Quest’ultimi, infatti, hanno un ruolo di primaria influenza nel dirigere gli investimenti aziendali, dato che l’impresa si preoccupa dei bisogni dei clienti già raggiunti e non guarda oltre il proprio “orto”, cercando di scovare nuove opportunità in termini di innovazione.

Titolo: Digital Disruption and New Business Models

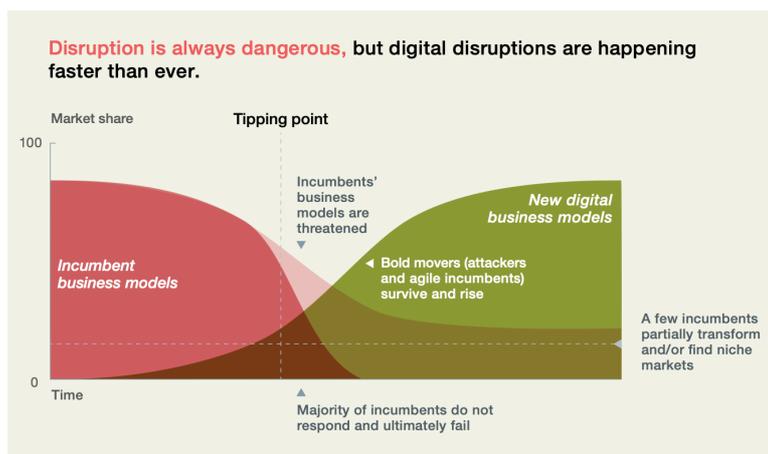


Figura 1.1.2' – Fonte: McKinsey Quarterly<sup>10</sup>

La **figura 1.1.2'** rappresenta il processo di trasformazione del business model delle aziende incumbent, dovuto all'introduzione di una digital disruption.

Un elemento che influenza in modo evidente la trasformazione digitale ed in particolare la digital disruption è l'IoT o Internet delle Cose, ovvero, “*quel percorso nello sviluppo tecnologico in base al quale, attraverso la rete internet, potenzialmente ogni oggetto dell'esperienza quotidiana acquista una sua identità nel mondo digitale. Come detto l'IoT si basa sull'idea di oggetti intelligenti tra loro interconnessi in modo da scambiare le informazioni possedute, raccolte e/o elaborate*”. (Kevin Ahston, 1999)<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: catching the wave.

<sup>10</sup> Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018). Why digital strategies fail. McKinsey Quarterly. [https://www.mckinsey.com/cn/~/\\_/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Why%20digital%20strategies%20fail/Why-digital-strategies-fail.pdf](https://www.mckinsey.com/cn/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Why%20digital%20strategies%20fail/Why-digital-strategies-fail.pdf)

<sup>11</sup> Definizione di IoT Kevin Ahston: “Per Internet of Things (IoT) o Internet delle Cose si intende quel percorso nello sviluppo tecnologico in base al quale, attraverso la rete Internet, potenzialmente ogni oggetto dell'esperienza quotidiana acquista una sua identità nel mondo digitale. Come detto, l'IoT si basa sull'idea di oggetti “intelligenti” tra loro interconnessi in modo da scambiare le informazioni possedute, raccolte e/o elaborate”. [https://blog.osservatori.net/it\\_it/cos-e-internet-of-things](https://blog.osservatori.net/it_it/cos-e-internet-of-things)

L'IoT è la manifestazione tangibile di come l'innovazione tecnologica abbia pervaso la quotidianità ed interi settori. I campi di applicazione di queste tecnologie sono molteplici e diversa natura (smart building, smart city, smart agricolture...), ma lì dove sta apportando le maggiori modifiche è all'interno della "factory". Con l'IoT nasce la famosa industria 4.0, caratterizzata da un funzionamento totalmente simbiotico tra macchine e uomo, dati ed esperienza. Numerosi modelli di business esistenti sono dovuti cambiare a causa di una disruption nelle conoscenze fino a quel momento condivise e ancora oggi la "Smart-Factory" evidenzia le sfide che settori ed organizzazioni affrontano incessantemente in risposta alla digitalizzazione.

### **1.1.3 SFIDE ATTUALI**

È ormai chiara l'influenza che l'ambiente esterno, sociale ed economico hanno sul processo di trasformazione digitale. Oggigiorno, la necessità per cui profitti e attività per generarli debbano essere in accordo con un forte impatto sociale sostenibile, ha dato vita alle note "B-Corporation", organizzazioni che si pongono al servizio dell'ambiente e della sostenibilità, ricercando assiduamente nelle proprie attività la creazione di benessere sociale.

La consapevolezza delle organizzazioni di rivestire un ruolo fondamentale nell'affrontare problematiche di diversa natura, che esulano dai "semplici" trend macroeconomici, fa sì che esse si sforzino a maneggiare, ricostruire e creare, con tanta immaginazione, nuove forme di valore.

Il Covid-19 ha influenzato la vita di ciascun individuo, è stato fattore chiave di cambiamento della società, economia e politica, tutto si è dovuto adeguare ad una "nuova normalità" che, probabilmente, anche post emergenza sarà totalmente stravolta. Con la pandemia organizzazioni, come individui hanno maturato la consapevolezza di essere collegati l'un l'altro, in un contesto di barriere fisiche condizionate, si è eroso il concetto di spazialità e lontananza. La rete e il potere dei media hanno risposto ad un'esigenza di condivisione, parte della natura dell'uomo sociale, utilizzando nuovi mezzi digitali che ora come ora sono diventati sempre più un "new standard". Le organizzazioni hanno dovuto rivoluzionare la connettività interna ed esterna ai confini aziendali, ma anche inventare nuovi modi di interazione con i propri stakeholder, tanto da essere stati creati servizi mai provati prima.

La digitalizzazione è il mezzo attraverso il quale si creano nuove risposte alle sfide imprevedibili che costantemente si pongono di fronte l'uomo e allo stesso tempo è ciò che modifica i parametri del cosa è normale e ciò che lo sarà. La trasformazione del lavoro, la sostenibilità ambientale e sociale, proseguendo con la connettività e lo sviluppo di intelligenza artificiale, sono solo pochi esempi degli ambiti in cui l'innovazione sta concentrando le proprie energie.

## 1.2 SOCIAL MARKERS

In un contesto digitale in divenire, è molto importante ricercare un equilibrio tra uomo e tecnologia che si fondi su una cultura capace di fornire idee orientate all'innovazione per il benessere sociale. La cultura è il filtro attraverso il quale le numerose dinamiche esterne vengono apprese, schematizzate e immagazzinate dall'uomo, un centro di raccolta di valori e schemi concettuali che influenzano ciò che ci permette di rispondere ed utilizzare gli strumenti in modo appropriato in un contesto applicativo, il "mindset". Il mindset, infatti, è la cornice mentale, insita in ogni soggetto, che definisce un modo di agire in un terreno stabilito ed è condizionato da culture diverse. È necessario avere un mindset che si fondi su una forte cultura adattiva, per far sì che si sposti e reagisca alle complesse dinamiche ambientali. Per questo motivo, è possibile individuare dei "social markers" che identificano un giusto approccio nell'utilizzo degli strumenti in possesso dalle organizzazioni per beneficiare a pieno della digital transformation.

Formule o modelli fissi non funzionano in un contesto in evoluzione, è di vitale importanza per le istituzioni, prima di tutto, ma anche per gli individui in generale, avere una sensibilità per analizzare modelli diversi e generare innovazione; un mindset trasformato digitalmente è una grande risorsa.<sup>12</sup>

I marker culturali possono essere adattati e analizzati su qualsiasi tipo di organizzazione, definendo la fisionomia e il profilo che distingue ciascuna dalle altre. Essi sono frutto dell'unione di diverse teorie che si sposano per dare vita ad elementi precisi: *collettività, lungo termine, indulgenza, basso indice di prevenzione dell'incertezza, bassa distanza dal potere, contesto elevato, diffusione, realizzazione, direzione esterna ed emotività.*

---

<sup>12</sup> Donatella Padua (2021). Digital Cultural Transformation: Building Strategic Mindset via Digital Sociology. Springer. Pag. 48-70.

I caratteri organizzativi contrapposti, che andiamo ad analizzare in seguito, hanno la funzione di identificare i social marker che un'istituzione deve possedere nel proprio mindset culturale, per rispondere al contesto socio-tecno-economico prima presentato.

**Individualismo vs. Collettività:** con individualismo si intende quella dimensione sociale priva di legami con individui, volta a conferire ai soggetti che la condividono, un bisogno di sola autorealizzazione. Esso è contrapposto al valore della comunità, scambio, partecipazione e collaborazione orizzontale che caratterizza la collettività e l'interdipendenza tra le persone. Solide relazioni sociali sono essenziali in un contesto in cui la creazione di innovazioni e la risposta a molteplici eventi può aversi soltanto mediante attività intellettuali e pratiche non lineari e non sequenziali. La flessibilità, conferita dalla coesione di gruppo, è l'attitudine culturale per cui si può garantire velocità di risposta ai continui mutamenti dell'ambiente, non possibile in un'organizzazione in cui il potere e gli obiettivi non coinvolgono la generalità degli stakeholder, ma solo l'individuo.

**Lungo Termine vs. Breve Termine:** questo marker sociale ha un impatto rilevante per le strategie condivise dall'organizzazione. Un orientamento volto al lungo termine, infatti, riflette la volontà di voler raggiungere degli obiettivi che sono frutto della somma di sforzi continui fatti nel tempo e coordinati per la costruzione di un progetto unico più grande e visionario, rispetto ai semplici risultati che è possibile avere nel breve termine. Quest'ultimo concetto è volto ad investire nel presente, in tempi rapidi, spesso in modo speculativo, senza la possibilità di creare valore sostenibile nel tempo.

La significatività dei progetti di un'organizzazione che ha obiettivi di carattere sociale, le già discusse B-corporation, può essere di grande portata, soltanto se si estende in un arco temporale ampio e che permetta di abbracciare processi che si caratterizzano per andature lente e impegnative. Far crescere il territorio, puntare alla sostenibilità ambientale, rinnovare la conoscenza degli individui e migliorare la qualità della vita, sono solo poche delle sfide che possono essere accettate soltanto se si ha la consapevolezza che ogni piccola vittoria nel breve termine è orientata ad un traguardo lontano e di valore maggiore. La leadership è una caratteristica necessaria per poter guidare l'organizzazione in un viaggio condiviso, ma non compreso fino all'ultimo da tutti gli stakeholder. Soltanto poche persone, infatti, hanno la

capacità di avere una *vision* aziendale e di coinvolgere tutti i soggetti appartenenti ad un gruppo ad inseguire quel sogno condiviso.

*“I buoni investitori pensano a lungo termine”*<sup>13</sup>

**Indulgenza vs. Restrizione:** l’indulgenza al contrario della moderazione, che si basa su rigide norme da seguire, fa perno sulle capacità delle persone di talento e sulla fiducia nella loro responsabilità e impegno. La libertà di agire responsabilmente e di sbagliare per poi imparare (*“fail fast”*) sono gli approcci, che numerose aziende di successo, hanno posto come fondamenta per la loro crescita e innovazione. Al contrario, porre dei rigidi canoni di comportamento e includere ripercussioni negative per chi pensa fuori dagli schemi, è una vera e propria politica volta al fallimento. La creatività, l’immaginazione e l’innovazione partono dal basso della piramide organizzativa e sono le uniche risposte accettate da un ambiente fortemente complesso.

**Basso UAI vs. Alto UAI:** il UAI o indice di prevenzione dell’incertezza, individua la consapevolezza delle organizzazioni di operare in un ambiente turbolento e imprevedibile, in cui le aziende devono scegliere le modalità di risposta. Ottimale è avere un atteggiamento rivolto alla flessibilità e alla sperimentazione di tecniche innovative per favorire il superamento delle molteplici sfide che l’ambiente esterno pone in essere. Questo approccio è proprio delle organizzazioni che hanno un basso UAI e non pongono regole da seguire per controllare l’ambiente, alto UAI. La cultura organizzativa deve essere *“antifragile”* e *“adattiva”*, ovvero sbagliare veloce per capire dove migliorare e crescere, esplorare coinvolgendo tutti gli individui a ripensare e ridefinire le proprie attività.

**Bassa distanza dal potere vs. Alta distanza dal potere:** riprendendo il concetto di flessibilità, sperimentazione e innovazione dal basso, all’interno del contesto rappresentato, non vi è possibilità di vita per un’azienda che promuove le gerarchie, il controllo dei dipendenti e il potere centralizzato. Solo una bassa distanza dal potere permette la crescita di una comunicazione orizzontale che favorisce l’innovazione, il teamwork e il crowdsourcing.

---

<sup>13</sup> Vittorio Colao, ex amministratore delegato di Vodafone (McKinsey Quarterly, 2019).

**Contesto Alto vs Contesto Basso:** In un ambiente in cui la rete e la connettività forniscono dati che devono essere raccolti ed analizzati per implementare delle strategie di mercato focalizzate, l'informazione riportata all'interno di un messaggio deve essere ad alto contesto, ovvero ricca di dati e descrizioni che diano la possibilità a tutti i livelli di un'organizzazione di fare scelte in modo accurato.

**Specifico vs. Diffuso:** la convergenza e la sfocatura dei confini all'interno dei numerosi scambi, rende il contesto attuale complesso e interconnesso, provocando fenomeni altamente diffusi. I ruoli all'interno delle organizzazioni non sono più specifici, ma si è introdotta una concezione di potere diffuso tra la pluralità di soggetti che compongono un'organizzazione. La struttura a team di un'azienda è l'esempio lampante di destrutturazione e trasversalità, elementi tipici di dinamicità.

**Realizzazione vs Attribuzione:** la realizzazione si riferisce al valore della meritocrazia interna all'organizzazione. Dare maggiore importanza alle performance e alla capacità rispetto all'apprezzamento di una persona per posizione gerarchica (attribuzione) è elemento essenziale per le longevità di lungo termine aziendale.

**Direzione esterna vs. Direzione interna:** In un ecosistema digitale non controllabile a causa della propria complessità, l'attitudine per cui le organizzazioni cercano di controllare l'ambiente esterno per raggiungere i propri obiettivi non è una soluzione plausibile. Il giusto approccio, quindi, è un "outer direction" (direzione esterna), ovvero evolvere sulla base della comprensione e dell'analisi delle dinamiche esterne e non sul controllo di quest'ultime "internal direction" (direzione interna).

**Naturale vs. Emotivo:** in un ambiente caratterizzato da iper-informazione e complessità, le organizzazioni hanno maturato la consapevolezza che l'emotività è il motore del coinvolgimento dei clienti. Aziende non "naturali", ovvero non caratterizzate da razionalità, riescono ad aumentare la fedeltà e la percezione del brand grazie ad interazioni di natura esperienziale e artistica con i principali stakeholder.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Donatella Padua (2021). Digital Cultural Transformation: Building Strategic Mindset via Digital Sociology. Springer. Pag. 48-70

### 1.3 ORIGINI: DAL MARKETING TRADIZIONALE AL DIGITALE

La rete internet, la facilità con cui si recepiscono e si condividono dati, i nuovi metodi di interazione e comunicazione con il cliente, hanno rivoluzionato il modo in cui la funzione commerciale agisce e pensa all'interno di un'organizzazione. Il marketing, attività commerciale core, ha da sempre la volontà di soddisfare i bisogni del consumatore target e il raggiungimento degli obiettivi aziendali, ma i mezzi con cui ora si manifesta si sono evoluti e allineati ad un mondo digitale.

La stessa definizione di mercato, *luogo d'incontro tra domanda e offerta*, ha perso del tutto la materialità e la significatività spaziale intrinseca all'idea di mercato reale (marketplace) e si è allargata ad un'idea più estesa di mercato nel quale individui ed organizzazioni si trovano ad operare, il mercato virtuale (marketspace). L'incontro tra domanda e offerta, in quest'ultimo, non si basa più sullo scambio fisico di prodotti tra acquirente e offerente, ma si è evoluto in uno scambio bidirezionale e continuo tra *cyberclienti* e *cyberconcorrenti* e ha ad oggetto prodotti fisici o virtuali, come anche informazioni e dati.<sup>15</sup>

La bi-direzionalità dello scambio si esplicita concretamente nella nuova posizione del cliente finale che entra a far parte della fase produttiva aziendale. Ciò ha reso essenziale per le organizzazioni scegliere se operare in entrambi i mercati, fisico e virtuale (*brick-and-click*), o se operare soltanto nel mercato virtuale (*pure-click*), escludendo il mercato fisico e non viceversa. Grandi organizzazioni (Amazon, Alibaba...), infatti, hanno raggiunto l'apice del proprio settore basandosi soltanto sullo sviluppo dell'e-commerce, elemento essenziale per operare in un marketspace, e implementando tutte quelle attività che si riconducono sotto il nome di "Marketing Digitale". Estese sono le funzionalità perseguite da quest'ultimo attraverso le tecnologie digitali e molto limitante è pensare al digital marketing come il solo utilizzo di canali digitali per comunicare o per creare nuove forme di pubblicità.

---

<sup>15</sup> Foglio, A. (2002). E-commerce e web marketing: strategie di web marketing e tecniche di vendita in internet (Vol. 471). FrancoAngeli.

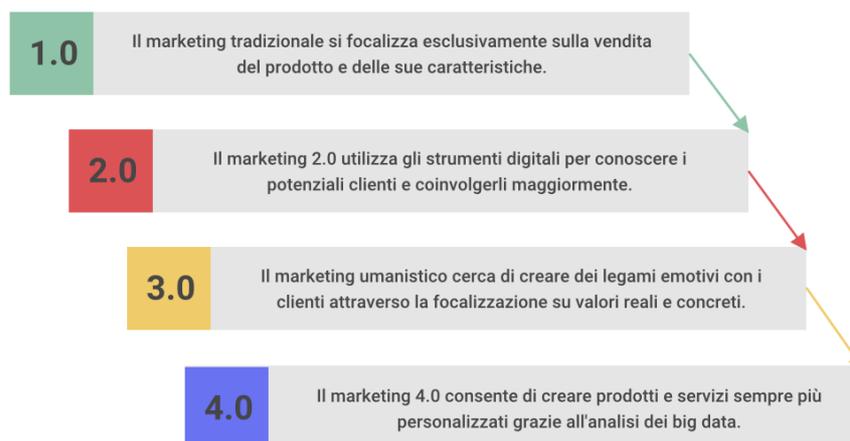


Figura 1.3 – Fonte: Nudge Blog<sup>16</sup>

La **figura 1.3** riportata descrive l'evoluzione che il marketing ha subito in concomitanza con l'innovazione in campo tecnologico e, quindi, il passaggio da marketing tradizionale 1.0 a marketing digitale 4.0. Nella prima fase, infatti, la funzione marketing si interessava, servendosi del modello delle 4P, alla sola vendita del prodotto; dalla fase 2.0 fino alla 4.0, le organizzazioni cambiano l'approccio e le strategie aziendali, non più rivolte al prodotto e alla sola vendita, ma al cliente, aggiungendo alla funzione marketing l'utilizzo di strumenti digitali. Il marketing cambia fase della propria evoluzione ogni qual volta la tecnologia riesce a creare un rapporto sempre più profondo tra organizzazione e cliente. Dalla profilazione e conoscenza, si raggiunge la fase di "marketing umanistico" in cui si creano, grazie alle diverse interazioni con gli individui, dei legami profondi basati sulla fiducia e il coinvolgimento, fino al marketing 4.0 in cui l'IoT diventa la chiave per accedere completamente alla quotidianità dei clienti, attraverso una connettività costante e omni-canale, servendosi della raccolta e dell'analisi dei big data e forti legami emotivi basati su interessi e obiettivi sociali comuni. La creazione di valore per il cliente parte dal basso della piramide, si passa da un approccio di persuasione all'acquisto ad un approccio di co-operazione e coinvolgimento del cliente.

Il digital marketing si serve di internet e della tecnologia per alimentare rapporti con il consumatore basati sulla fiducia ed orientati al mantenimento nel lungo periodo. Ciò è possibile solo conoscendo a pieno il cliente, analizzando la mole di informazioni che si

<sup>16</sup> Gottardo, di&nbsp;G. (2021, March 23). L'evoluzione del Marketing: Da Tradizionale a neuro-digital. Blog Nudge. Retrieved April 29, 2022, from <https://thenudge.altervista.org/levoluzione-del-marketing-dal-marketing-tradizionale-al-neuro-digital-marketing/#htoc-dal-marketing-1-0-al-marketing-4-0>

raccolgono giorno per giorno (Big Data), nei vari “touch point” lungo la “customer journey”, e indirizzando delle offerte mirate ai bisogni personali di ciascuno di essi.

Partendo dalla definizione data dall’American Marketing Association, P.K. Kannan e H.A. Li, forniscono una definizione completa di digital marketing: *“Un processo adattivo e tecnologicamente avanzato grazie alla quale le aziende collaborano con clienti e partner per creare, comunicare, fornire e sostenere in modo congiunto valore per tutti gli stakeholder”*. (P.K. Kannan, H.A. Li, 2017).<sup>17</sup>

Gli elementi tecnici importanti, per sostenere le attività di collaborazione, creazione, comunicazione e fornitura del valore verso i clienti e dai clienti all’organizzazioni, possono identificarsi nell’ e-commerce, nei nuovi sistemi di co-operazione e “crowdsourcing”, nell’analisi dei big data e nei nuovi metodi di comunicazioni alternativi ai tradizionali, come il social media marketing. È necessaria una visione olistica ed integrata di tutti gli strumenti di cui un’organizzazione si serve per raggiungere i propri obiettivi.

L’e-commerce, ad esempio, ricomprende la pluralità di strumenti e pratiche come: le ricerche di mercato, l’acquisizione, la vendita, l’assunzione, la comunicazione e la fidelizzazione, che in una versione digitalizzata vanno a modificare le funzioni tradizionali. Come prima esposto, è compito delle aziende scegliere se focalizzarsi soltanto su un mercato virtuale e quindi utilizzare solo l’e-commerce, come luogo d’incontro tra domanda e offerta, oppure essere delle aziende ibride che implementano il canale di vendita tradizionale con l’e-commerce e tutte le attività che ne conseguono.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Definizione Digital Marketing: “an adaptive, technology-enabled process by which organizations collaborate with customers and partners to jointly create, communicate, deliver, and sustain value for all stakeholders”. Di Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing.

<sup>18</sup> Kotler, P. Keller, K.L. Ancarani, F. & Costabile, M. (2017). Marketing Management 15/e. Pearson.

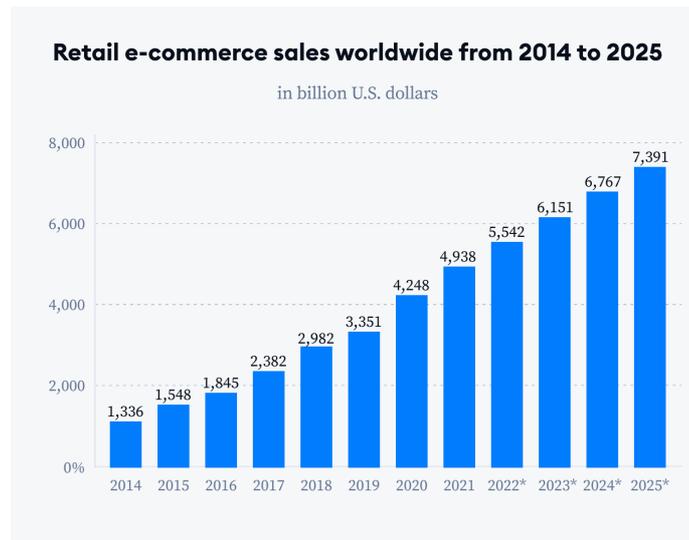


Figura 1.3' – Fonte: Tidio Blog<sup>19</sup>

La **figura 1.3'**, ci fornisce la chiara rappresentazione di come il mercato online non può essere più sottovalutato da alcun tipo di organizzazione. In base alle statistiche fornite da Tidio, si evidenzia la crescita in miliardi di dollari che le vendite online a livello mondiale stanno continuando ad avere, +5miliardi per il 2022 e +7miliardi al 2025. Circa il 20% degli acquisti avviene online, il che rappresenta l'importanza di digitalizzare il proprio assetto commerciale per raggiungere una fetta di mercato di dimensioni significative.

Inoltre, l'utilizzo di canali di interazione con il cliente digitalizzati, permette di usufruire di numerosi benefici in termini di raccolta e analisi di informazioni sulle scelte e abitudini del consumatore, "Prospective Analysis" e diffusione di conoscenza riguardo al brand, iniziative o caratteristiche dei prodotti, "Brand Awareness".<sup>20</sup> Un'offerta sempre più cucita sull'esigenze del cliente, mediante l'analisi dei dati, e l'implementazione di piattaforme di "crowdsourcing" e "Peer to Peer communication" fanno sì che, la soddisfazione del cliente e l'engagement creato, accentuino un processo di fidelizzazione sostenibile nel lungo periodo, obiettivo primario delle organizzazioni.

<sup>19</sup> Rajnerowicz, K. (2022, March 23). Online shopping statistics: Ecommerce trends for 2022. Tidio. Retrieved April 29, 2022, from [https://www.tidio.com/blog/online-shopping-statistics/?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=15092968798&utm\\_content=588648715124&utm\\_term=&a\\_bucket=sem&a\\_type=new&a\\_source=google.com&a\\_v=2&a\\_g\\_campaignid=15092968798&a\\_g\\_keyword=&a\\_g\\_adgroupid=137661994707&a\\_g\\_creative=588648715124&gclid=CjwKCAjwloCSBhAeEiwA3hVo\\_d\\_5AYyCo1j-8lxv3SNUJ2UFTMsABcRFu2wLq\\_rqbPhN9cuipULApxoCfg0QAuD\\_BwE](https://www.tidio.com/blog/online-shopping-statistics/?utm_source=google.com&utm_medium=cpc&utm_campaign=15092968798&utm_content=588648715124&utm_term=&a_bucket=sem&a_type=new&a_source=google.com&a_v=2&a_g_campaignid=15092968798&a_g_keyword=&a_g_adgroupid=137661994707&a_g_creative=588648715124&gclid=CjwKCAjwloCSBhAeEiwA3hVo_d_5AYyCo1j-8lxv3SNUJ2UFTMsABcRFu2wLq_rqbPhN9cuipULApxoCfg0QAuD_BwE)

<sup>20</sup> Hyseni, H., Brown, C., & Gannon, M. (2015, July). Shopping and Socialising: Online journey to product evaluation and purchase in fashion retail. In ECSCM2015-Proceedings of the 2nd European Conference on Social Media 2015: ECSCM 2015 (p. 207). Academic Conferences Limited.

### 1.3.1 IMPATTO DEL DIGITAL MARKETING PER LE ORGANIZZAZIONI E GLI INDIVIDUI

Fondamentale è quindi comprendere come alla base di questa trasformazione digitale, che ha coinvolto il mondo del marketing, si ritrovino gli stessi elementi culturali, di interesse sociale, tecnologici ed economici che sono caratteristici della più generale digital transformation.

- *Culturali* perché, le organizzazioni come gli individui si ritrovano a dover avere un mindset adeguato per integrare il digitale nelle più tradizionali attività di marketing e orientare i propri sforzi verso nuove finalità dirette al coinvolgimento del cliente nella creazione del valore.

Le funzioni aziendali hanno dovuto imparare a stravolgere la concezione del lavoro, come anche i nuovi parametri di apprendimento e conoscenza dell'individuo, oltre che a maneggiare diverse innovazioni tecniche relative alla ricezione e all'analisi dei dati che sono alla base del processo di conoscenza del cliente. I commessi diventati “personal shopper” o “influencer”, l'automazione di molti lavori manuali, l'introduzione dello smart-working come nuovo modello di lavoro, sono solo pochi dei svariati esempi che è possibile fare in termini di rinnovamento della concezione del lavoro. Per beneficiare del digitale, inoltre, è necessaria una cultura adattiva che modifichi le conoscenze standardizzate degli individui in un apprendimento orizzontale, dinamico ed interattivo (peer to peer). Il senso di comunità interno ed esterno all'organizzazione è il solo che può far crescere competenze e dare vita ad innovazioni sostenibili.

- Di *interesse sociale* perché, tutti i tipi di organizzazioni sono attive e sensibili, in questo nuovo contesto, a tematiche di sostenibilità ambientale e sociale. Le B-corporation hanno maturato la consapevolezza di avere un ruolo in prima linea nell'affrontare problematiche globali e locali, prima che di benessere interno all'organizzazione. Il marketing è fondamentale nel creare interazione con tutti gli stakeholder aziendali per perseguire obiettivi condivisi e di benessere comune, che alimentano un senso di appartenenza del consumatore nell'organizzazione difficile da ricreare con un semplice prodotto o servizio.
- *Tecnologici* perché, il digitale, ma più specificamente l'IoT , i BigData, la rete, le innovazioni tecniche, i social e tutto ciò che permette un'interazione diretta con il cliente, è alla base del digital marketing. L'innovazione tecnologica è motore di

trasformazione in diversi campi e agisce su diversi soggetti. I consumatori modificano i propri comportamenti di vita parallelamente all'evoluzione tecnologica e le organizzazioni si interessano a soddisfare i nuovi bisogni sorti da essa.

- *Economici* perché, la continua innovazione ha degli obiettivi alle spalle economici; semplificazione dei processi e conseguente riduzione dei costi, come maggiori profitti sono l'effetto di un'instancabile attività di ricerca e applicazione. Tutto o quasi è frutto di un investimento in ricerca che successivamente porterà dei ritorni per l'azienda e benefici sociali. Si sottende il dovere attuale per le organizzazioni di far combaciare i profitti con finalità sociali più ampie e con il rispetto per gli stakeholder.

I consumatori, infatti, in un mondo in cui la rete raccoglie i dati di qualsiasi azione umana, ricercano sempre di più una tutela contro pratiche promosse dalle aziende, in vista di maggiori ritorni economici, contrarie al senso della privacy.

## CAPITOLO II

### **CUSTOMER EXPERIENCE TRA DIGITALIZZAZIONE E SARTORIA**

#### **2.1 LA CUSTOMER EXPERIENCE**

La nuova era commerciale, o come correttamente soprannominata da economisti “era del cliente”, si esplicita nel passaggio da un focus aziendale, prettamente legato al prodotto, ad un elemento diventato cardine in tutti i processi operativi, il cliente.

Attività di ingegnerizzazione, produzione e strategiche, che avevano il fine di creare un prodotto funzionale e “migliore”, rispetto alla concorrenza, con un forte interesse nelle economie di scala per abbassare i costi di gestione, sono stati indirizzati nel servire i bisogni di più segmenti di consumatori e nel facilitare gli scambi conoscitivi, esperienziali e emozionali, tra quest'ultimi e l'organizzazione, il tutto racchiuso nel concetto di Customer Experience. Essa si identifica come: “*la risposta interna e soggettiva che i clienti hanno a*

qualsiasi contatto diretto e indiretto con un'azienda" (Christopher Meyer, 2007)<sup>21</sup>; è, quindi, il totale delle diverse interazioni che un individuo ha con il brand preso in considerazione. Determinare cosa si intende per contatto diretto o indiretto è molto complesso, essendo l'esperienza del cliente la manifestazione del contesto sociale e culturale che si vive in un determinato momento, caratterizzata, quindi, da una continua trasformazione ed evoluzione. I consumatori, sempre più, hanno l'esigenza di essere coinvolti in esperienze personalizzate ed uniche, semplici e veloci, non è interessante l'acquisto del prodotto in sé, ma essere attori e co-creatori di un pacchetto di attività che influenzino la propria emotività e creino un legame sostenibile nel tempo. L'offerta da parte di qualsiasi tipo di istituzione, non si basa più su una dimensione unidirezionale, ma è multidirezionale e, soprattutto, quasi completamente influenzata e diretta dall'esterno.

La *Customer Experience*, quindi, è il mezzo attraverso il quale un individuo può esaudire desideri e formulare aspettative nei confronti di una marca, ma, allo stesso tempo, in un contesto di iper-competizione, è diventato asset aziendale chiave per raggiungere il successo. Il digitale, inoltre, ha amplificato i campi di applicazione di questa materia, ed ha innovato le modalità con cui giorno per giorno le organizzazioni studiano il proprio interlocutore e rispondono alle proprie esigenze. L'esperienza online ed off-line deve essere integrata per far sì che l'offerta di valore sia coerente con le caratteristiche del brand in tutti i punti di contatto della "*Customer Journey*".

Per un'organizzazione, tuttavia, investire in un approccio legato all'implementazione dell'esperienza del cliente, comporta un impegno costante di tutti i settori aziendali e dei ritorni che possono essere misurati solo nel lungo termine. Sei sono, infatti, gli elementi che contribuiscono alla creazione di una customer experience di successo, verso i quali l'azienda può spendere risorse e beneficiare del valore economico che ne consegue: personalizzazione, integrità, aspettative, risoluzione, empatia, tempo ed impegno.<sup>22</sup> Partendo dall'empatia, elemento che crea una relazione solida con il cliente e che ne fa comprendere le aspettative, si può formulare un'offerta su misura, personalizzata, semplice, che sia coerente con la mission

---

<sup>21</sup> Definizione di Customer Experience: "Customer experience is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company". Di Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. Harvard business review. Pag.2

<sup>22</sup> L'era della Customer Experience - assets.kpmg. (n.d.). Retrieved April 29, 2017, from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2017/06/KPMG-2017-L-era-della-Customer-Experience.pdf>

e l'immagine aziendale e soprattutto che superi le aspettative del cliente, generando fedeltà verso il brand nel lungo termine.

Titolo: Six Pillars of Customer Experience

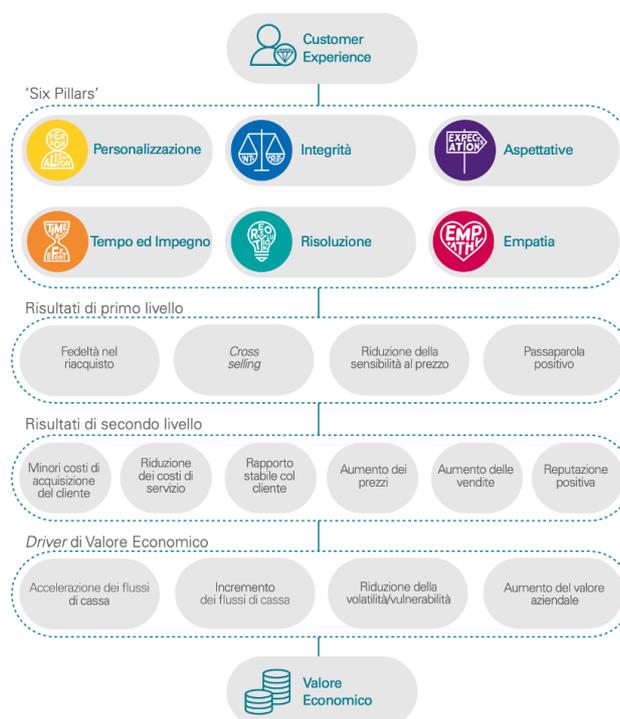


Figura 2.1 – Fonte: Harvard Business Review<sup>23</sup>

La **figura 2.1** rappresenta in modo grafico, la risultante in termini di valore economico, dell'impegno aziendale nel creare una customer experience di livello, omicanale e internazionale, grazie all'implementazione dei "six pillars" precedentemente presentati.

Fondamentale, inoltre, per poter raggiungere l'obiettivo fino ad ora esposto è, ricercare il maggior numero di informazioni riguardo al segmento di clientela servito, creando piani di ricerca qualitativi e quantitativi, per avere una visione quanto più precisa possibile sull'offerta da costruire e sui mezzi da utilizzare. Conseguentemente, poi, trasferire queste conoscenze nella compagine aziendale e in particolar modo ai dipendenti che più di tutti interagiscono con il cliente finale. Lo sviluppo dell'esperienza del cliente parte dai dati e coinvolge tutti i processi di lavoro, definendo e istruendo riguardo le modalità di esecuzione.

<sup>23</sup> L'era della Customer Experience - assets.kpmg. (n.d.). Retrieved April 29, 2017, from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2017/06/KPMG-2017-L-era-della-Customer-Experience.pdf>

## 2.1.1 RUOLO DEL CONSUMATORE DIGITALE

Se l'esperienza, ha assunto una posizione chiave nel contesto attuale, è fondamentale soffermarsi sulla sfumatura che si è andata a creare tra i concetti di consumatore e produttore. All'interno dell'ecosistema digitale, i due soggetti caratterizzanti il mercato, così diversi e distinti tra loro, si uniscono in un unico elemento che è capace di essere attore e destinatario di un continuo flusso bidirezionale di informazioni, messaggi emozionali, contenuti artistici e feedback esperienziali.

“Prosumer”<sup>24</sup> è la parola coniata da Alvin Toffler per identificare le “facce di una stessa medaglia”, che in modo libero si sovrappongono ed eliminano la distinzione tradizionalmente condivisa, tra consumatore e produttore, e che più che mai in un'era digitale si amplifica.

Che si guardi il mondo online o offline, la tecnologia è nelle mani di un consumatore digitale capace di importare e condividere, grazie ad un dispositivo mobile, ciò che di più coinvolgente si possa ottenere e richiedere in un'esperienza d'acquisto, le emozioni. *“Non esiste più una distinzione tra spazio fisico e spazio online, per il consumatore non c'è più alcuna differenza. [...] Siamo di fronte a profondi cambiamenti del comportamento dei consumatori nella loro relazione con la marca, che avviene sempre più secondo una molteplicità di canali, in qualsiasi momento e luogo.”* (G. Noci, 2017)<sup>25</sup>

Il consumatore ha i mezzi per essere il protagonista, in qualsiasi momento della propria vita, della produzione di una customer experience omnicanale e interattiva, che esaudisca i propri bisogni e che più di tutto influenzi e generi una condivisione “peer to peer” con organizzazioni, come con individui, senza alcun limite spaziale.

La democratizzazione dell'espressione, grazie ai social network e dei media, stabilisce una nuova modalità di linguaggio al quale tutte le organizzazioni devono fare attenzione per recepire informazioni e rispondere alle nuove esigenze del mercato. Questi nuovi strumenti digitali, inoltre, sono il mezzo attraverso il quale le imprese possono centralizzare la figura del cliente nei propri processi decisionali e progettuali. Pratiche come la co-operazione e il crowdsourcing sono sempre più utilizzate al fine di creare un processo di innovazione che parte

---

<sup>24</sup> Toffler, A. (2022). The third wave: The classic study of tomorrow. Bantam.

<sup>25</sup> “Non esiste più una distinzione tra spazio fisico e spazio online, per il consumatore non c'è più alcuna differenza. [...] Siamo di fronte a profondi cambiamenti del comportamento dei consumatori nella loro relazione con la marca, che avviene sempre più secondo una molteplicità di canali, in qualsiasi momento e luogo.” Di G. Noci, Resp. Scientifico dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience del Politecnico di Milano. Convegno del 2017. Malu, P. (2019, December 9). Il Ruolo del Consumatore nell'economia digitale. Arena Digitale. Retrieved April 29, 2022, from <https://www.arenadigitale.it/2019/12/09/il-ruolo-del-consumatore-nelleconomia-digitale/>

dal basso della piramide, fino a raggiungere le decisioni al vertice, conferendo un'enorme reattività agli impulsi che provengono dall'esterno dei confini aziendali. Quest'ultimi si affievoliscono incentivando la figura del "prosumer", stabilendo nuove relazioni non più a carattere solamente commerciale, ma rendendo l'ecosistema aziendale una "community" in cui si condividono le stesse esperienze e gli stessi bisogni.

## 2.1.2 ESPERIENZA DEL CLIENTE SECONDO IL "4 PARADIGM MODEL"

Mediante lo studio effettuato da D. Padua, all'interno dell'elaborato Digital Cultural Transformation, è possibile individuare un modello di analisi preciso dell'esperienza del cliente digitale, il "4 Paradigm Model"<sup>26</sup>. Esso approfondisce e racchiude fenomeni legati a tre diversi livelli di analisi: macro, fattori globali che interessano le organizzazioni, meso, relazioni che intercorrono tra le organizzazioni e gli individui e micro, interazioni tra individui. I quattro modelli di analisi studiano, soprattutto a livello meso e micro, la posizione centrale che ricopre il consumatore nell'offerta di valore di molteplici organizzazioni.

- **Bottom-Up:** il primo paradigma si incentra sull'inversione di processo aziendale che si è avuta con la rivoluzione digitale; si è passati da una struttura verticale, in cui le decisioni, le informazioni e gli input venivano prese dal vertice e trasmesse fino al cliente finale, ad un senso di marcia opposto, in cui la base della piramide è il motore di tutte le scelte aziendali. Il consumatore generatore di contenuti di qualsiasi forma ha il potere e la possibilità di co-operare con l'organizzazione, allineando i propri bisogni con le finalità generali di quest'ultima. Questo potere è sfruttato ancor di più dalle istituzioni, le quali, grazie a pratiche di crowdsourcing, si pongono al completo servizio del cliente e utilizzano quest'ultimo per un continuo processo di innovazione organizzativa.
- **Connecting the Dots:** il secondo paradigma analizza l'evoluzione e l'arricchimento della customer experience, conseguente alla trasformazione delle tecnologie digitali che hanno esteso l'esistenza di un prodotto fisico anche in piattaforme online, moltiplicando, quindi, i punti di contatto del cliente con esso. La combinazione di elementi consente di

---

<sup>26</sup>Donatella Padua (2021). Digital Cultural Transformation: Building Strategic Mindset via Digital Sociology. Springer. Pag. 139-195.

creare nuovi standard e nuovi equilibri, tra individui, tra prodotti e tra brand, generando innovazione in molteplici campi. Questo paradigma è l'espressione più chiara della multidimensionalità e multidirezionalità del nuovo mindset che si va a forgiare nelle organizzazioni come negli individui, influenzando l'offerta di lavoro da una parte e le modalità di interazione e acquisto dall'altra. La customer journey, ad esempio, è costituita da un insieme di "touch point" casuali, che rinnovano gli standard esperienziali della clientela online e offline, incrementando le informazioni trasmesse, le opzioni di prodotto e le scelte d'acquisto. La rete, collegando tutti i principali canali social e web partecipativi, è uno dei principali mezzi che genera una molteplicità di connessioni alla base del contributo creativo, che ogni cliente nella propria esperienza può donare per la formazione di maggiore valore.

- **Horizontality:** il terzo paradigma evidenzia la trasformazione da un modello strutturale verticale, ad un modello orizzontale, in contesti socio-tecno-economici diversi. La risposta ad una digitalizzazione pervasiva si manifesta con un appiattimento delle strutture societarie, sentendo l'esigenza di avere una facile chiave di accesso a connessioni con l'esterno, come a gruppi e a individui interni ad una realtà sociale.

Per rendere veloce la comunicazione e la condivisione, elementi essenziali di vita e di innovazione in questa epoca, bisogna gestire le modalità di interazione tra pari e incentivare lo scambio a tutti i livelli, mediante una struttura flessibile che mette in contatto tutti i punti di un ecosistema. I social network, come sempre, si pongono come veicolo per una comunicazione rapida e fruttifera tra individui, dando vita ad una società orizzontale e dinamica.

Uno stesso concetto o prodotto, grazie alla molteplicità dei canali comunicativi e alla numerosità di dispositivi, è possibile farlo viaggiare su diverse piattaforme, arricchendo l'esperienza e coinvolgendo il cliente finale. La "narrazione transmediale"<sup>27</sup>, è la definizione che Henry Jenkins da per riferirsi al concetto prima esposto, che è alla base del paradigma preso in esame e delle nuove modalità di comunicazione "peer to peer".

- **Sharing:** il quarto e ultimo paradigma descrive più di tutti il ruolo cardine assunto dal consumatore digitale all'interno delle community, dei blog e dei rapporti che le organizzazioni hanno con l'esterno. Condividere ciò che si sta provando, ciò che si sta

---

<sup>27</sup> Jenkins, H. (2014). *Cultura convergente*. Maggioli Editore.

acquistando, una propria idea, la pubblicità del brand preferito, è l'attività per eccellenza che il cliente, in tutti i momenti della sua vita, si trova a compiere verso una vastissima platea di ascoltatori. I brand promuovono e cercano di controllare questo instancabile passaggio di informazioni e risorse che possono far evolvere come precipitare l'immagine dello stesso. Le istituzioni, infatti, devono attivamente assumere un ruolo di "collegamento" tra gli individui, rispondere alla loro volontà e necessità di esprimere giudizi e generare contenuti, mettere a disposizione pagine web, social, blog o piattaforme dedicate a feedback e confronti e alimentare in qualsiasi modo le numerose interazioni che il brand ha con il cliente e che i clienti hanno tra loro utilizzando un prodotto. La condivisione è diventata fattore chiave per leggere il mercato e comprenderne i propri attori, essenziale nella formazione del valore di ciascuna realtà.

### 2.1.3 COMPORTAMENTO D'ACQUISTO PER I BENI DI LUSO

Per preparare e introdurre il lettore al tema centrale della customer experience sartoriale, è importante cogliere, prima di tutto, gli aspetti peculiari del comportamento di un consumatore nell'acquisto di beni di lusso.

Il "*web per i luxury brand non è il futuro o un'opportunità, ma una viva realtà*"<sup>28</sup> (M. Ornati, 2011), il ruolo di una customer experience multicanale, per questo tipo di settore, ha assunto una posizione di primaria importanza, a cui non è possibile rinunciare ed impossibile pensare di non investire le maggiori risorse. I canali digitali "multischermo" sono fondamentali nel raggiungere ed influenzare clienti lungo la customer journey, mediante: contenuti multimediali, eventi virtuali, esperienze d'acquisto online e offline personalizzate e un'assistenza all'acquisto innovativa.<sup>29</sup>

Il primo step, per un consumatore digitale per beni di lusso, è il web e tutto ciò che in modo "apparentemente casuale" un high fashion brand riesce a trasmettere ed indirizzare cercando di alimentare e influenzare la ricerca di informazioni. Quest'ultima, in un contesto legato ad

---

<sup>28</sup> Ornati, M. (Ed.). (2011). Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso: La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso. FrancoAngeli.

<sup>29</sup> Il settore del Lusso in Italia: L'evoluzione Dei ... - thinkwithgoogle.com. (n.d.). Retrieved May 3, 2022, from [https://www.thinkwithgoogle.com/qs/documents/2883/33006 Il settore del lusso in Italia - Levoluzione dei comportamenti dacquisto 2016.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/qs/documents/2883/33006%20Il%20settore%20del%20lusso%20in%20Italia%20-%20Levoluzione%20dei%20comportamenti%20dacquisto%202016.pdf)

un prodotto fisico, ha subito una quasi totale trasformazione immateriale, rendendo complementare l'online e l'offline.

Titolo: Ricerca di informazioni per beni di lusso



Figura 2.1.3 – Fonte: thinkwithgoogle<sup>30</sup>

La **figura 2.1.3** mostra graficamente i dati numerici della ricerca di informazioni nella fase di pre-acquisto per beni di lusso, evidenziando l'importanza del digitale nell'incentivare il consumatore ad approcciarsi ad un determinato brand. Il ruolo delle immagini, dei video e in generale del dispositivo mobile è parte integrante di una customer experience di livello che deve essere capace di superare le aspettative di un cliente fortemente disorientato tra i numerosissimi input commerciali a cui viene esposto.

Un consumatore del lusso ricercherà maggiormente un'esperienza che sia quanto più coinvolgente e inattesa, che sia cucita sulla propria persona e che permetta di essere protagonista nella generazione di prodotti come di contenuti. L'impegno dei grandi brand di moda, infatti, è orientato sempre di più alla "personalizzazione", creare prodotti unici per persone con bisogni ed aspettative singolari, favorendo il desiderio di customizzazione del cliente. Ciò è possibile grazie all'utilizzo, da parte di numerosi marchi digitalizzati, di dati che provengono dalla profilatura dei clienti e da pratiche di "marketing automation"<sup>31</sup>.

Il marketing one to one e la serie di "digital tools" utilizzati per porre alla base delle attività aziendali il cliente, sono dei prerequisiti minimi per competere sul mercato del luxury fashion

<sup>30</sup> Il settore del Lusso in Italia: L'evoluzione Dei ... - thinkwithgoogle.com. From [https://www.thinkwithgoogle.com/qs/documents/2883/33006 Il settore del lusso in Italia - L'evoluzione dei comportamenti dacquisto 2016.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/qs/documents/2883/33006%20Il%20settore%20del%20lusso%20in%20Italia%20-%20L'evoluzione%20dei%20comportamenti%20d'acquisto%202016.pdf)

<sup>31</sup> Definizione Marketing Automation: "Gestire e ottimizzare i processi di Marketing e i flussi di lavoro mediante strumenti per un Marketing sempre più incentrato sui bisogni e sugli interessi dei singoli individui". Transactionale, A. R. C. M. M., & Transactionale, R. C. M. M.-. (2022, January 14). Personalizzare le Strategie di marketing con la marketing automation. Transactionale Blog. Retrieved May 3, 2022, from <https://blog.transactionale.com/2021/02/16/personalizzare-le-strategie-di-marketing-con-la-marketing-automation/>

e per creare ciò che è effettivamente interessa al consumatore, una customer experience di livello.

## **2.2 SARTORIA ITALIANA: DALLA “CRISI” ALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE**

Il settore sartoriale è da sempre il fiore all’occhiello dell’“Haute Couture”<sup>32</sup> italiana, elemento distintivo in tutto il mondo ed espressione della cultura del Made in Italy. La sua storia ha origini secolari, dal 1575 anno in cui fu fondata la prima Università dei Sartori, mentre la sua evoluzione nello stile si sposa con la rivoluzione che la moda ha subito negli anni. L’innovazione, le materie prime e l’influenza paesaggistica del bel paese, hanno reso lo scenario sartoriale italiano come uno dei più espressivi e qualitativi mai visti prima, aumentando le richieste da parte di consumatori stranieri e ponendosi al timone della moda nazionale. Il sarto italiano, infatti, è autore di opere che hanno imposto un’identità estetica riconoscibile da chiunque e ciascun abito, come tessuto ha in sé le caratteristiche proprie del momento storico in cui è stato ideato.

Basti pensare che il settore artigianale della moda in Italia ammonta all’8,5% del fatturato nazionale, oltre 80 miliardi di euro, ed è al secondo posto dopo la meccanica. Ha avuto una crescita esponenziale negli anni, localizzandosi in distretti per favorire lo scambio di conoscenza e ha raggiunto con i propri prodotti numerosissimi mercati internazionali. È stimato, infatti, che la subfornitura italiana rifornisca il 60% del comparto moda del mondo e che le esportazioni europee siano costituite dal 77,8% di tessuti italiani.<sup>33</sup>

Tuttavia, la produzione tessile, come quelle realtà commerciali che fondavano la propria forza su canali commerciali fisici, caratterizzati da un’esperienza d’acquisto tradizionalmente in-store, sono stati i più esposti agli effetti della crisi del Covid-19. L’e-commerce e tutti gli strumenti digitali di interazione con il cliente sono gli unici mezzi per combattere una situazione inevitabilmente disastrosa per la maggior parte dei settori, nazionali e non.

---

<sup>32</sup> Definizione Haute Couture . Haute couture - dizionario dell'abbigliamento. From [http://abbigliamento.cercamoda.it/haute\\_couture\\_ssc\\_535.htm#](http://abbigliamento.cercamoda.it/haute_couture_ssc_535.htm#)

<sup>33</sup> Assets.ey.com. From [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it\\_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf)

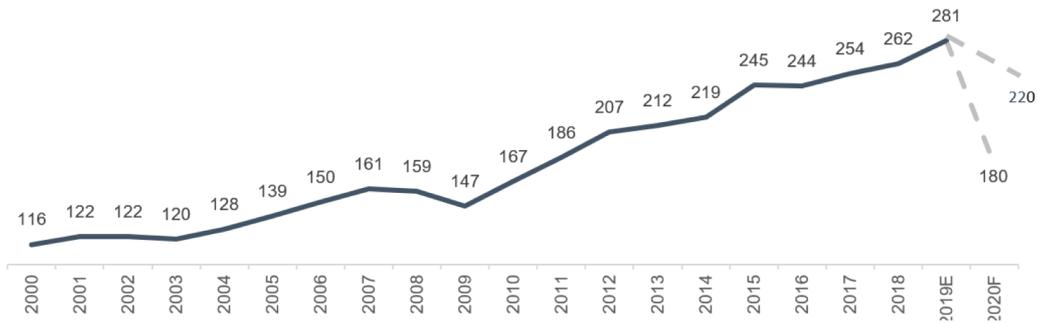


Figura 2.2.1 – Fonte: Altagamma.it<sup>34</sup>

La **figura 2.2** mostra graficamente le performance in crescita del comparto mondiale del lusso e il punto di flesso, dovuto ad un forte periodo di crisi nei due anni di pandemia, in cui vi è una diminuzione del 35%-45% del risultato generale del settore.

Nei momenti di crisi, però, è sorta la necessità per tante realtà, di innovare e rispondere alle criticità palesatesi. L'unica soluzione per un settore fortemente tradizionale come quello della sartoria, è stato puntare su ciò che lo lasciava indietro rispetto a molti altri e che si presentava come la chiave per continuare ad avere successo in un periodo storico negativo, la digitalizzazione.

La bottega sartoriale, grazie ad un piano di ripartenza, ha vissuto in pochi anni la piena trasformazione digitale e ha creato nuovi modelli esperienziali online ancora mai utilizzati.

Tecnologie, automazione di processi aziendali, investimenti in sostenibilità, comunicazione per via web e l'utilizzo di ambienti virtuali, sono solo pochi degli esempi di strumenti introdotti per rinnovare la catena del valore e soprattutto la customer experience sartoriale. Modelli di e-commerce e multicanalità erano impensabili per una realtà che si basava sul gusto dell'esperienza visiva, olfattiva e cinestetica, eppure hanno rivoluzionato il modo di esportare l'arte sartoriale in contesti diversi dai retail fisici.

La bottega, infatti, perde in parte la sua consistenza fisica, diventa luogo di produzione e non per forza di incontro con il cliente, essa si estende ad un luogo virtuale dove accedere ed essere attore di un'esperienza che ricrea quella in-store. I dipendenti, inoltre, devono possedere skills

<sup>34</sup> True-Luxury Global Consumer Insight Sintesi dello studio BCG-Altagamma. 2020.  
[https://altagamma.it/media/source/eventi/CONSUMER-RETAIL-INSIGHT-2020/1a-Sintesi%20True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202020\\_Covid-19\\_ITA\\_FINAL\\_LAST.pdf](https://altagamma.it/media/source/eventi/CONSUMER-RETAIL-INSIGHT-2020/1a-Sintesi%20True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202020_Covid-19_ITA_FINAL_LAST.pdf)

digitali, fondamentali per interagire in touch point innovativi con clienti che hanno bisogno di essere coinvolti in un'esperienza multicanale e dinamica.

### **2.2.1 SARTORIA HI-TECH: i “numeri” della Digitalizzazione**

Le botteghe sartoriali, come le PMI artigiane italiane, stanno conquistando sempre più la fase di piena digitalizzazione investendo massicciamente in innovazione. L'artigianato ha vissuto il momento di svolta nell'anno della pandemia, avendo subito una riduzione di 76 mila imprese, ha aumentato gli investimenti in digitale del 60% rispetto agli anni precedenti. Prima della pandemia, basandoci sui dati presi da morningfuture.com, il 13% delle imprese artigiane non aveva personale digitale, il 20% non possedeva un sito web e il 32% non utilizzava strumenti di cybersecurity. Adesso, però, si stima che l'utilizzo dell'e-commerce per le suddette imprese è più del 24,9% rispetto al periodo precedente, ovvero 122 mila aziende digitalizzate.<sup>35</sup>

La sartoria, trovandosi ad uno stato di arretratezza digitale maggiore rispetto ad altre realtà artigiane, è uno dei settori che più si è dovuto aggiornare alle dinamiche presentate. Esempi di imprese sartoriali, come: Marinella, Lanieri, Rubinacci, Inglese e molti altri, hanno dato una risposta concreta alle dinamiche attuali. La customer experience è stata arricchita di touch point online, tutti hanno provveduto all'apertura di un e-commerce funzionale e fondamentale è stato l'aggiornamento che si è avuto in chiave di comunicazione digitale.

Il luxury e la sartoria di cui ne fa parte, basano le loro strategie di advertising sui social network, in particolare Instagram e TikTok, e affidano la loro immagine a figure capaci di creare un enorme engagement dell'user social, l'influencer. L'influencer marketing, infatti, grazie al proprio potere mediatico, informativo e di intrattenimento, è diventato un elemento essenziale per il successo del brand. Il fashion blogger è una figura riconoscibile che dona al prodotto una grande affidabilità, crea una forte relazione peer to peer con i consumatori, genera contenuti coinvolgenti e conferisce un valore maggiore all'offerta aziendale.

---

<sup>35</sup> Sapere e Innovazione Digitale: Così gli Artigiani Provano a rinascere dopo La Pandemia. Morning Future. (2021, July 23). Retrieved from <https://www.morningfuture.com/it/2020/12/09/artigiani-digitale-formazione-crisi-covid/>

Molto frequentemente nel settore sartoriale, è possibile rivedere la figura dell'influencer nel sarto stesso, che grazie ai social interagisce con una vastissima platea di clienti, es. Luca Rubinacci<sup>36</sup>, diventato uno status symbol di eleganza e qualità.

## 2.2.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA BOTTEGA

*“Rimanere indietro si traduce sicuramente in una perdita di fatturato che, a sua volta significa perdita di clienti e di opportunità. Oggi si parla molto di sostenibilità, ma al pari di essa, il digitale deve essere visto come un'opportunità cruciale per aprirsi a nuovi mercati”.*<sup>37</sup> (A. Marinella, 2021)

La bottega sartoriale, che offriva un servizio altamente personalizzato e localizzato, negli anni ha saputo gettare il proprio sguardo oltre i confini territoriali, utilizzando l'unico mezzo che dava la possibilità di rompere qualsiasi barriera spaziale, il digitale.

La tecnologia ha fatto crescere enormemente i profitti e l'estensione geografica che una piccola impresa italiana potesse avere contando solo sulle proprie forze. Partendo, proprio, dall'esigenza di servirsi in più luoghi di una figura ormai rara come quella del sarto, capace di conoscere tessuti, tagliare, misurare e cucire e più di tutto offrire un servizio altamente personalizzato, sono nate innovazioni come il “net tailor”<sup>38</sup>, l'e-commerce, pagine ufficiali social, dando l'opportunità di raggiungere nuovi mercati in modo semplice, limitando gli spostamenti.

Quattro sono le leve che hanno dato successo e hanno favorito l'internazionalizzazione della bottega utilizzando l'online: e-commerce, logistica, personalizzazione e assistenza al cliente.<sup>39</sup>

- **E-commerce:** L'apertura di un canale di vendita online, ovvero ciò che si intende per e-commerce<sup>40</sup>, è il primo passo per rendere l'esperienza d'acquisto quanto più slegata da qualsiasi tipo di limite geografico imposto dal negozio fisico. L'essere online

---

<sup>36</sup> [www.facebook.com/idressitalian](https://www.facebook.com/idressitalian). (2018, October 10). Intervista a Luca Rubinacci - "il sarto digitale". Idressitalian. Retrieved from <https://magazine.idressitalian.com/moda/luca-rubinacci/4/>

<sup>37</sup> Marinella, A. (n.d.). Marinella ha Lanciato la sua boutique online per digitalizzare il business. Forbes.it. Retrieved from <https://forbes.it/2021/11/17/marinella-boutique-online-digitalizzare-business/>

<sup>38</sup> Sartoria Orefice - Sarti. WellMade. (2021, December 15). Retrieved from <https://www.well-made.it/artigiano/sartoria-orefice-sarti-cernobbio-como/>

<sup>39</sup> Ornati, M. (Ed.). (2011). Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso: La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso. FrancoAngeli

<sup>40</sup> E-commerce nell'enciclopedia treccani. nell'Enciclopedia Treccani. (n.d.). Retrieved from <https://www.treccani.it/enciclopedia/e-commerce/>

arricchisce un'azienda e permette al cliente di compiere il primo passo verso l'acquisto di un prodotto. È stato osservato nella *figura 2.1.3* come il consumatore digitale si avvicina ad un brand e come, conseguentemente, obbliga qualsiasi azienda ad avere un sito web sviluppato. Facili informazioni, recensioni di utilizzo, prezzi molte volte scontati e una chiara offerta di prodotti<sup>41</sup>, sono tutti elementi che fanno sì che il mercato dello shopping online cresce costantemente negli anni e modifica gli standard esperienziali d'acquisto.

- **Logistica:** Una volta scelto il prodotto online o in negozio, è fondamentale saper gestire la fase di spedizione, per ciascun cliente, in modo rapido, senza intoppi, gratuito e tracciabile. Sicurezza e comodità nell'acquisto, sono caratteristiche importanti per eliminare barriere che riducono la scelta di un brand lontano dalla posizione di colui che acquista. Una logistica di livello può essere un enorme vantaggio competitivo per un'azienda, sia nel volume delle vendite, sia per la copertura geografica del mercato, che per l'abbassamento dei costi.
- **Personalizzazione:** Ciascun cliente desidera un'esperienza "cucita su di sé". Nel caso del lavoro sartoriale o artigiano, il tempo di esecuzione del lavoro deve essere gestito e utilizzato per arricchire la customer experience. Coinvolgere, con l'utilizzo di internet, chi sceglie la produzione personalizzata e attenta del sarto, può essere la chiave per ricreare in modo virtuale, ciò che è ricercato da un cliente. La distanza, grazie alla tecnologia e alle nuove dinamiche di comunicazione web e social permettono di alimentare una customer experience ad hoc per ciascun consumatore. L'e-commerce e la gestione del SEO<sup>42</sup> aziendale sono essenziali per migliorare la customer journey e superare le aspettative di individui diversi.
- **Assistenza al cliente:** Aiutare un cliente in qualsiasi momento, tramite diverse piattaforme, nella fase pre e post acquisto è essenziale per ricreare quell'elemento di scambio bidirezionale tra produttore e consumatore. I social sono diventati i canali principali di dialogo che ciascuna piccola impresa deve possedere e saper fare uso. Investire in social marketing, può essere la chiave per essere riconosciuti a livello

---

<sup>41</sup> Larcher, di A. (2022, March 4). Il settore e-commerce della moda: Trend E statistiche. SaleCycle. Retrieved from <https://www.salecycle.com/it/blog/trend-statistiche/settore-e-commerce-della-moda/>

<sup>42</sup> Google. (n.d.). Definizione di SEO. Google. Retrieved from <https://developers.google.com/search/docs/beginner/do-i-need-seo?hl=it>

internazionale e posizionarsi come brand di riferimento per una community di consumatori.

## 2.3 E-COMMERCE DA B2C AD H2H

La volontà di vivere un'esperienza online senza perdere il contatto umano, è ciò che ha spinto i brand a rivedere le modalità di interazione con il cliente finale, stravolgendo il livello di comunicazione formale e distante che da sempre era stato utilizzato, ricercando umanità, vicinanza e parità tra venditore e consumatore finale.

La relazione umana ha generato il passaggio da un approccio B2C (business to consumer) ad un approccio H2H (human to human), cercando di migliorare l'esperienza d'acquisto del cliente e innalzare la qualità della relazione con esso, conferendo un senso di unicità ed esclusività. La personalizzazione della comunicazione è proposta, infatti, mediante un rapporto uno ad uno, che inevitabilmente porta il cliente a sentirsi maggiormente coinvolto e compreso nelle proprie esigenze e desideri, producendo un risultato che si caratterizza per l'attaccamento al brand e la fiducia nell'acquisto.<sup>43</sup>

La fiducia è diventata *“la valuta definitiva per il marketing del mondo di oggi”*<sup>44</sup>, il mezzo attraverso il quale fare affari nel mercato attuale e che il cliente acquisisce sulla base della reputazione del brand. Quest'ultimo, per ottenere ciò, deve essere bravo nel rispondere alle numerosissime richieste e interessi della diversificata platea di stakeholder con cui ha relazioni. Ci si aspetta non solo risultati economico-finanziari, ma ben più obiettivi da raggiungere, in campo di sostenibilità, attivismo sociale, benessere dei dipendenti e degli stessi consumatori. Il settore dell'abbigliamento e in particolare dell'alta moda, ad esempio, è sempre più coinvolto nella sostenibilità dei materiali, nel riciclo dei tessuti, in iniziative che aiutino la vita del pianeta e la tracciabilità e la sicurezza dei prodotti.

La strategia digitale e social ha un valore importantissimo per far percepire in modo diretto ai clienti, gli impegni e la CSR aziendale, in modo da creare un forte legame basato su valori condivisi. I sales assistant che assumono il ruolo di influencer, la bottega virtuale, i live stream

---

<sup>43</sup> Chillau, A. articolo D. M., & \*, N. (n.d.). L'eCommerce da B2C A H2H. DigitalJam. Retrieved from <https://digitaljam.it/2021/05/21/lecommerce-da-b2c-a-h2h/>

<sup>44</sup> Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2021). H2H Management: Putting Trust and Brand in Focus. In H2H Marketing. Springer, Cham.

shopping, sono solo pochi dei strumenti digitali utilizzati dalle botteghe sartoriali e dai brand del settore per creare quella relazione intima con il cliente e condurlo per mano nella storia e nelle attività quotidiane dell'azienda.

Il “*virtual shopping*” o “*phygital shopping*”, integrano i mondi dell'online e dell'offline, abbattendo le differenze esperienziali percepite dal consumatore e introducendo un pieno approccio omnicanale in tutti i touch point di cui il cliente usufruisce, facendo sentire quest'ultimo più vicino al marchio.

Titolo: Digital Touchpoints

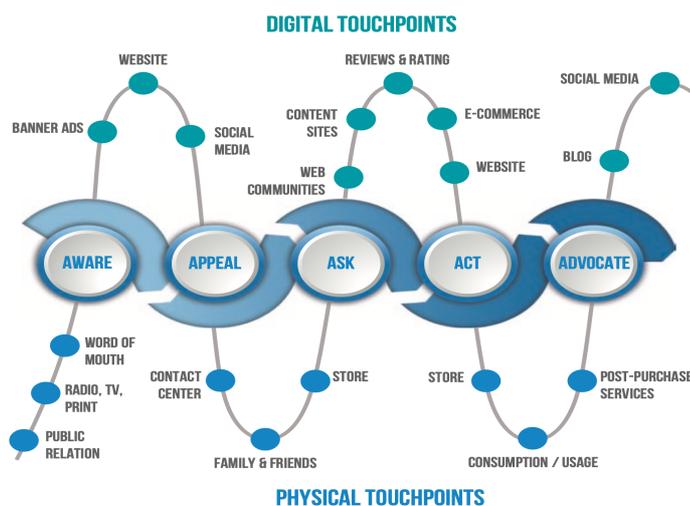


Figura 2.3 – Fonte: H2H Management<sup>45</sup>

La **figura 2.3** mostra tutti i principali punti d'incontro tra il brand e il consumatore, i quali in un'esperienza di shopping phygital perdono le loro differenze e si integrano in un unico insieme di elementi da utilizzare in modo complementare.

### 2.3.1 PHYGITAL SHOPPING EXPERIENCE

L'introduzione di dispositivi mobili in ciascuna attività giornaliera ha fatto sì che si passasse da un'esperienza d'acquisto “dicotomica”, l'e-shopping distinto dallo shopping in-store, ad un'esperienza “onnipresente”<sup>46</sup>, complementare e non differenziabile. L'esigenza di coinvolgere un consumatore fortemente liquido ha rivoluzionato l'approccio multicanale,

<sup>45</sup> Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2021). H2H Management: Putting Trust and Brand in Focus. In H2H Marketing. Springer, Cham.

<sup>46</sup> Okazaki, S., & Mendez, F. (2013). Exploring convenience in mobile commerce: Moderating effects of gender. Computers in Human Behavior.

caratterizzante l'offerta di valore, e ha lasciato il posto a nuove forme di omnicanalità: gli store "phygital"<sup>47</sup> o connessi. Essi vanno ad integrare quelle tecnologie onnipresenti utilizzate dal consumatore (tablet, touch panel, digital totem...) con elementi della pura esperienza fisica (punti vendita, prodotti...). Il cliente può facilmente connettersi in qualsiasi luogo e momento, a dispositivi come a piattaforme, arricchendo e personalizzando la propria esperienza d'acquisto in-store. Lo shopping di "destinazione" ha lasciato il posto allo shopping di "situazione"<sup>48</sup>, acquistare per la semplicità con cui si verifica l'acquisto in un particolare momento.

L'ibridazione di tecnologie fisico-digitali, comporta, però, un controllo sempre più complesso dell'omnicanalità della customer journey e delle skills sviluppate da tutto il personale del brand per condurre il cliente in un sentiero unico senza intoppi. Combinare più dimensioni: edonico-sensoriale, temporale e retorico<sup>49</sup>, mediante strumenti di diversa natura e raggiungere l'obiettivo di centralizzare e far sentire parte integrante del brand il cliente, è, infatti, altamente complesso e dispendioso.

Parlando di omnicanalità è fondamentale comprendere il passaggio avutosi da un'ottica multicanale ad omnicanalità, il quale, poi, è stato contestuale al processo di mescolamento di strumenti virtuali e fisici, senza alcuna distinzione delle fasi del processo d'acquisto.

---

<sup>47</sup> Cosa vuol dire phygital e perché ci piace • didardo. didardo. (2022, February 15). Retrieved from <https://www.didardo.com/2020/06/significato-phygital/>

<sup>48</sup> Belghiti, S., Ochs, A., Lemoine, J. F., & Badot, O. (2017, June). The phygital shopping experience: An attempt at conceptualization and empirical investigation. In Academy of Marketing Science World Marketing Congress (pp. 61-74). Springer, Cham.

<sup>49</sup> Antéblan, B., Filser, M., & Roederer, C. (2013). Consumption experience in retail environments: A literature review. Recherche et Applications en Marketing

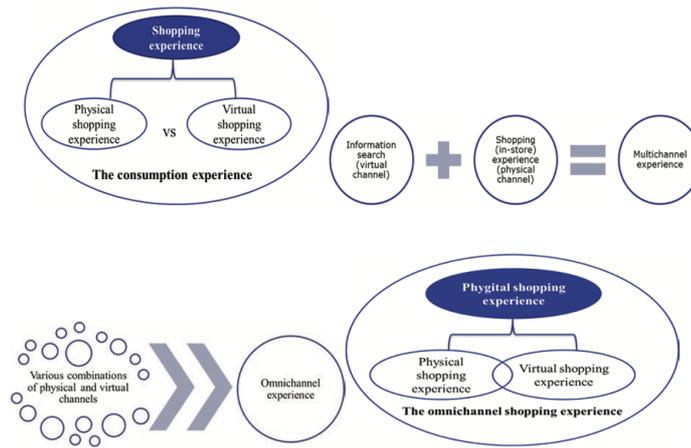


Figura 2.3.1 – Fonte: *The phygital shopping experience*<sup>50</sup>

La **figura 2.3.1** mostra le differenze che esistono tra i due tipi di logica multicanale e omnicanale, evidenziando nel secondo approccio, la complementarità del virtuale e del fisico nel generare una phygital shopping experience, senza distinguere le diverse fasi del processo d’acquisto del consumatore. La phygital shopping experience è considerabile, quindi, un’esperienza omnicanale da intendere all’interno dei negozi stessi.

## CAPITOLO III

### INNOVARE LA CUSTOMER EXPERIENCE SARTORIALE ATTRAVERSO IL DIGITALE

#### 3.1 RICERCA DI UNA “SEAMLESS CUSTOMER EXPERIENCE”

Dalla lettura dei precedenti capitoli è evidente la complessità del comportamento d’acquisto dei consumatori. Mossi dall’opportunità dei prezzi, dalla comodità del web, dall’emotività dell’esperienza, dalla creazione del valore condiviso, i consumatori si muovono in modo irregolare tra canali e organizzazioni, in molteplici punti della customer journey.<sup>51</sup>

La cultura aziendale deve essere orientata ad una logica omnicanale e costantemente alla ricerca e all’innovazione di una “*Seamless Customer Experience*”. Quest’ultima, intuibile già

<sup>50</sup> Belghiti, S., Ochs, A., Lemoine, J. F., & Badot, O. (2017, June). The phygital shopping experience: An attempt at conceptualization and empirical investigation. In *Academy of Marketing Science World Marketing Congress* (pp. 61-74). Springer, Cham.

<sup>51</sup> Peltola, S., Vainio, H., & Nieminen, M. (2015, August). Key factors in developing omnichannel customer experience with finnish retailers. In *International Conference on HCI in Business*. Springer, Charm.

dalla traduzione italiana “esperienza d’acquisto senza interruzioni”, si esplicita in un’esperienza fluida e continuativa, senza pause ed ostacoli, dove il cliente, indipendentemente dal canale off-line ed on-line, intraprende un viaggio unico durante la ricerca, l’acquisto e l’utilizzo di un prodotto o servizio.<sup>52</sup> Essa incorpora al suo interno anche le sensazioni e le emozioni nate dal contatto tra acquirente e azienda, generando la percezione che si ha di un percorso necessariamente privo di complicità ed errori.

Partendo dal presupposto che circa il 75% dei clienti,<sup>53</sup> dopo un’esperienza negativa con un brand, smette di fare affari con esso e si rivolge ad una delle numerosissime alternative che popolano il mercato, è fondamentale spendere risorse ed impegno per creare un’esperienza d’acquisto partendo dal cliente. La differenziazione e la personalizzazione dell’offerta avvengono in chiave esperienziale e la costante implementazione di ciò, aiuta a consolidare un legame già esistente con il consumatore, come la possibilità di attrarne di nuovi.

L’esperienza perfetta, quindi, passa dalla mappatura del percorso del cliente, analizzando i passaggi compiuti per acquistare un prodotto, la durata delle fasi, che può dipendere dalle diverse attività proposte dall’azienda, e l’analisi dei bisogni e delle abitudini manifestate e inesprese. Al fine di far raggiungere al cliente la consapevolezza tale da poter scegliere tra i diversi prodotti cosa acquistare, la customer journey parte dall’insieme dei contenuti informativi multimediali o promozionali, continuando, poi, con le fasi post-acquisto di sviluppo e conservazione del valore creato con la vendita del prodotto. La digitalizzazione ha reso le prime tappe sempre più vicine, avendo ridotto i tempi e la difficoltà di ricerca e di pagamento, mentre le ultime due si caratterizzano per una continua attenzione da parte del brand, alla crescita del rapporto commerciale e al passaparola dell’esperienza compiuta dal cliente nei confronti di amici, parenti o “followers”. Il concetto di “*brand ambassador*”<sup>54</sup>, ovvero utilizzare il cliente come promotore dell’immagine e dei valori della marca, acquisisce importanza maggiore, dalla forza della fase di advocacy mossa verso la collettività, capace di influenzare le scelte di un numero rilevante di potenziali consumatori. Ciò che unisce differenti esperienze multivariate per singolo cliente è sicuramente l’impegno dell’azienda a creare punti

---

<sup>52</sup> Thomas, C. (2022, January 25). The ultimate guide to providing a seamless customer experience. Video Chat, Live Chat, Cobrowsing Software. Retrieved May 16, 2022, from <https://gettalkative.com/info/seamless-customer-experience>

<sup>53</sup> How to create a seamless customer experience. Mindful. (2022, January 14). Retrieved May 16, 2022, from <https://getmindful.com/blog/create-seamless-customer-experience/>

<sup>54</sup> Brand ambassador: Significato, definizione - glossariomarketing. GlossarioMarketing.it. (2021, January 15). Retrieved from <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-ambassador/>

di accesso semplici, per ciascuna fase del percorso. Creare un'esperienza d'acquisto “*seamless*”, significa ridurre gli attriti e gli ostacoli che si presentano, anche a causa di forze esterne, esempio il covid, trasformando ciò che può essere limitante, in un'opportunità e alternativa all'offerta di un prodotto o servizio indistinto.

La ricerca di una seamless customer experience, per qualsiasi organizzazione, può avvenire seguendo nove tappe fondamentali:<sup>55</sup>

- 1. Definire le “*Buyer Personas*”<sup>56</sup>:** comprendere il pubblico a cui si indirizza l'offerta è il punto di partenza su cui poter sviluppare un piano. Dati demografici come un'analisi dei bisogni, interessi, abitudini e aspettative producono strade capaci di collegare produttore e consumatore. Per un'esperienza senza interruzioni è fondamentale sapersi orientare tra un numero elevato di variabili non statiche, aggiornando costantemente le rotte da seguire per interagire con il cliente. Il 65% delle aziende che sviluppa una targhettizzazione precisa del mercato è capace di superare gli obiettivi posti in termini di entrate e valore ottenuto.
- 2. Analizzare la “*Customer Journey*”:** il secondo step nella creazione di un'esperienza efficace è, come già esposto precedentemente, l'analisi del percorso del cliente. L'obiettivo è quello di fornire un'esperienza senza attriti e comprendere i punti di inefficacia del servizio offerto. Questo studio consente, infatti, di concentrarsi sulla maggiore fluidità, qualità e sull'abbassamento dei costi di tutti i processi e delle procedure aziendali. Strumenti di coinvolgimento, come l'iscrizione al sito, possono fornire molteplici dati in grado migliorare le diverse aree e aumentare la soddisfazione dei clienti.
- 3. Fornire convenienza e anticipare i bisogni:** dopo aver sviluppato una comprensione del pubblico e del percorso intrapreso, basandosi sulla statistica per cui il 90% dei clienti ricerca un'esperienza conveniente, un'azienda deve avere l'obiettivo di offrire comodità in tutte le fasi del percorso e anticipare le esigenze di quest'ultimi. La sfida alla convenienza è diventato un nuovo campo su cui competere con numerosissime realtà e su cui investire numerose risorse per innovare. In un

---

<sup>55</sup> Thomas, C. (2022, January 25). The ultimate guide to providing a seamless customer experience. Video Chat, Live Chat, Cobrowsing Software. Retrieved May 16, 2022, from <https://gettalkative.com/info/seamless-customer-experience>

<sup>56</sup> Buyer personas: Cosa Sono, Significato e Come individuarle. Inside Marketing. (2022, April 4). Retrieved May 16, 2022, from <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/buyer-personas/>

contesto in cui il “*ready to wear*”<sup>57</sup> o il “*ready to eat*”<sup>58</sup> hanno cambiato le regole del gioco e hanno creato nuovi mercati, ad esempio il fast fashion o il delivery, si comprende quanto è importante per ciascuna organizzazione fare leva su queste nuove abitudini dei consumatori, sia per i canali fisici che online.

4. **Offrire personalizzazione:** un’esperienza personalizzata è ormai la norma per riuscire a coinvolgere e soddisfare il cliente più delle sue aspettative, creando loyalty. Personalizzare, come la ricerca della comodità, significa riuscire nell’obiettivo di semplificare il processo d’acquisto tanto voluto dal consumatore. Grandi aziende sono riuscite nell’intento mediante l’utilizzo dei dati e alla comprensione delle preferenze del pubblico, ma è possibile raggiungere il risultato anche solo migliorando le relazioni con i propri clienti, instaurando un dialogo non puramente commerciale e coinvolgendoli in attività.
5. **Essere comunicativi:** una buona comunicazione è un elemento importantissimo all’interno dell’esperienza d’acquisto del cliente. Essa alimenta la percezione positiva del brand e intensifica le relazioni con i soggetti esterni ed interni all’azienda. Utilizzare registri adatti in base a chi è indirizzato il messaggio, canali coerenti al target di riferimento e contenuti il più coinvolgenti e interessanti possibile, è un’arma potente per rompere le barriere commerciali che inevitabilmente si pongono tra l’azienda e il pubblico. Importante tanto quella con i clienti, è la comunicazione interna all’organizzazione. È necessario un approccio e una formazione coordinata e costantemente aggiornata, che riesca a dare sempre una sola immagine aziendale in tutti i punti di contatto esterni.
6. **Mantenere le promesse:** “*il divario ideale tra l’immagine del marchio (ciò che viene promesso ai clienti) e la realtà del marchio (ciò che i clienti sperimentano effettivamente) è zero*”. (Matt Watkinson, 2012)<sup>59</sup> Promettere e aumentare le aspettative dei propri clienti, sapendo di non riuscire a concretizzarle è sicuramente un modo per creare sfiducia e fallimento di una seamless customer experience. Il

---

<sup>57</sup> MasterClass. (2020, November 9). Ready-to-wear fashion guide: Inside look at Prêt-à-Porter - 2022. MasterClass. Retrieved from <https://www.masterclass.com/articles/ready-to-wear-fashion-guide>

<sup>58</sup> Ready to eat: Cosa sono gli alimenti Pronti Al Consumo. Ready To Eat: Cosa Sono Gli Alimenti Pronti Al Consumo. (2022, March 10). Retrieved May 17, 2022, from <https://www.sistemicconsulenze.it/alimenti-ready-to-eat/>

<sup>59</sup> Hart, R., L’Hostis, A., & Schaffrik, B. (2018, July 6). Brands must keep their promises with customer experience (CX). Forrester. Retrieved from <https://www.forrester.com/blogs/brands-must-keep-their-promises-with-customer-experience-cx/>

modo migliore per essere coerenti tra ciò che si è e ciò che si offre, in termini di attese, è fissare obiettivi stimolanti ma raggiungibili e testare spesso i propri strumenti e processi.

7. **Rendere il marchio “seamless” e offrire fiducia:** per favorire un’esperienza d’acquisto continua, è necessario non trascurare mai la posizione che il marchio assume su tutti i canali a disposizione dell’azienda. Il branding assume valore di riconoscibilità e fiducia per ciascun cliente, aiuta a creare relazioni durature e ad essere scelto ancor prima di provare un prodotto. Esso deve essere coerente in tutti i punti d’incontro con il cliente, deve essere ben visibile ed adattabile per usi diversi.
8. **Aumentare il coinvolgimento e mostrare apprezzamento:** il percorso del cliente dalla prima fase di conoscenza alla fase post-vendita, deve necessariamente essere orientato al coinvolgimento del cliente. Offrire prodotti o servizi aggiuntivi, vantaggi in termini di utilizzo e prezzo, sono strumenti che mirano a creare questo elemento nel periodo successivo all’acquisto. Tuttavia, ciò che attualmente ha permesso l’allineamento del mondo aziendale con quello dei consumatori, o meglio dire user, è la creazione di un dialogo stabile sui canali social. Lo scambio bidirezionale di informazioni, messaggi, contenuti audio-visivi e feedback, ha fatto sì che si realizzasse un senso di co-operazione che è alla base del coinvolgimento del cliente.
9. **Chiedere riscontri:** ricercare dei feedback nell’esperienza prolungata del consumatore può aiutare a mettere in risalto punti di vantaggio competitivo o di inefficienza dell’offerta aziendale. Un servizio clienti di livello consente di ottenere numerosi commenti riguardo il percorso d’acquisto e, conseguentemente, aiuta l’organizzazione ad innovare, centralizzando il cliente e a crescere nel lungo tempo.

### 3.2 LA BOTTEGA DIVENTA VIRTUALE

Entrare in una boutique, muoversi nello spazio tra vetrine e pareti, scegliere ciò che fa al caso nostro, essere informati su qualsiasi caratteristica tecnica, tessuti, colori, e acquistare. Tutto coerente con un’esperienza “tradizionale”, eppure essa avviene comodamente da casa e ciò che si vive è puramente virtuale.

Il confine dimensionale tra fisico ed effimero-multimediale è diventato sempre più labile nel settore della moda di lusso, come nella piccola sartoria. La bottega, in moltissimi casi, ha assunto la piena connotazione di “virtuale”, fattore rivoluzionario all’interno dei processi e delle tecnologie, come nell’esperienza d’acquisto per il cliente.

È maturata l’idea per cui in un contesto di grande competizione dell’e-commerce, sono necessarie proposte sensoriali ed emozionali di fronte ad uno schermo, fino al raggiungimento dell’apice di digitalizzazione della shopping experience, il “metaverso”.<sup>60</sup> Quest’ultimo può essere considerato la più grande delle innovazioni, capace di trasformare gli standard di vita condivisi e aprire le porte ad un nuovo mondo parallelo a ciò che è fisico ed esistente.

La sartoria italiana non ha raggiunto ancora il livello massimo di smaterializzazione delle proprie creazioni, probabilmente ci arriverà in un futuro molto vicino, ma ha investito al fine di eliminare qualsiasi tipo di barriera spaziale nel far provare abiti e far rivivere processi che solo l’esperienza sartoriale sa donare. L’artigiano contemporaneo, è colui che poggiandosi su fondamenta forti legate alla tradizione, è riuscito a guardare al futuro mediante tecnologie sostenibili e un nuovo mindset culturale, che lo ha spinto a destrutturare elementi cardine della sartoria. Grazie all’esistenza di questa giovane figura settoriale, si è capaci di confezionare abiti su misura a distanza con il solo utilizzo di “body scanner”, ricreando il clima caratterizzante la bottega e promuovendo un incontro diretto con il cliente.<sup>61</sup> La realtà aumentata e il fenomeno del “*Virtual Try On*”<sup>62</sup>, infatti, riprendendo il concetto prima esposto, hanno ampliato i campi di applicazione del digitale all’interno del percorso d’acquisto, basandosi su tecnologie di intelligenza artificiale. Hanno permesso ad un cliente di indossare un abito e personalizzarlo con il semplice utilizzo di un dispositivo mobile, senza limiti e differenze rispetto all’esperienza classica. Il “*saper fare*”, caratterizzante il Made in Italy, deve necessariamente fondersi con l’innovazione digitale che risponde alle esigenze specifiche del cliente attuale, in un contesto dinamico e rivoluzionario.

Gli strumenti suddetti sono stati utilizzati per ricreare nel periodo post-pandemia eventi come sfilate o fiere, utilizzando contestualmente sia canali fisici che online. Si è assistito ad una vera

---

<sup>60</sup> Chillau, A. articolo D. M., & \*, N. (n.d.). Come Cambia Lo shopping online: Nuovi Modi di fare eCommerce. DigitalJam. Retrieved from <https://digitaljam.it/2022/04/08/come-cambia-lo-shopping-online-nuovi-modi-di-fare-ecommerce/>

<sup>61</sup> “L’abito ideale - dalla consapevolezza di sé alla sfida ... (n.d.). Retrieved May 18, 2022, from <https://www.unimpresa.it/labito-ideale-dalla-consapevolezza-di-se-alla-sfida-delloltre-la-sartoria-digitale/42739>

<sup>62</sup> Virtual try on. Realmore. (2021, April 20). Retrieved from <https://realmore.net/it/blog/articles/virtual-try-on>

democratizzazione del settore elitario dell'alta moda, beneficiando di un maggiore interesse nel valore creato da queste realtà aziendali da parte di un pubblico non convenzionale.

Il concetto stesso di “*showroom*”<sup>63</sup>, ovvero l'utilizzo di uno spazio commerciale per mostrare al cliente i prodotti offerti da un determinato store, si è trasformato nella possibilità per un brand di utilizzare una vetrina totalmente virtuale, o ambedue le soluzioni commerciali. Esso è molto utilizzato dalla funzione marketing di numerosi atelier, avendo la funzionalità di poter comunicare un prodotto in tutti i suoi dettagli e mostrare in modo semplice le molteplici configurazioni personalizzate che si possono scegliere. Ciò ha favorito lo stretto contatto con il cliente, soprattutto in termini di co-creazione e di innovazione dei prodotti dal basso.

La bottega hi-tech è riuscita sicuramente nella missione di coinvolgere una vasta platea di pubblico che aveva esigenze particolari e aspettative molto alte rispetto alla customer experience offerta. Ha saputo farsi spazio tra numerosi strumenti di virtualizzazione degli spazi fisici e di comunicazione bidirezionale con il cliente, utilizzando innovazioni capaci di attribuire riconoscibilità all'intero settore sartoriale; esempi sono le “*live stream shopping*” e i “*virtual assistant*”.

### **3.2.1 SALES ASSISTANT COME PRINCIPALI ATTORI DI COMUNICAZIONE: “IL PERSONAL SHOPPER”**

Nelle fasi di ricerca di una seamless customer experience (*paragrafo 3.1*) si è compresa l'importanza di essere comunicativi al fine di trasferire e far percepire il valore creato al cliente. Fondamentale è integrare piani e strumenti di comunicazione e promozione non tradizionali con le più generali innovazioni in campo tecnico applicate dal sarto digitale e sfruttare, quindi, le relazioni e lo sviluppo di una condivisione continua di contenuti derivante dalle aree di opportunità fornite dal web 3.0.

All'interno della bottega sartoriale, la figura che, oltre a fornire il servizio tradizionale per cui è nata, racchiude i diversi elementi che compongono un piano di comunicazione di marketing digitale è il “*sales assistant*”. Quest'ultimo da sempre legato alla funzione di servire ed aiutare il cliente lungo l'esperienza d'acquisto, ha subito una riconfigurazione in “*virtual personal*

---

<sup>63</sup> Show room in vocabolario. Treccani. (n.d.). Retrieved from <https://www.treccani.it/vocabolario/show-room/>

*shopper*”<sup>64</sup> contestualmente all’avvento della bottega virtuale e della più generale ricerca di una seamless customer experience di livello. L’obiettivo di creare un’esperienza *one to one* è stato raggiunto grazie a questo nuovo ruolo, che dalla pandemia Covid-19, è diventato fattore primario di successo nel processo d’acquisto online, consentendo un forte avvicinamento al cliente. Quest’ultimo, infatti, è posto al centro dell’intero servizio fornito dalla bottega – net tailor o sarto digitale – o da un qualsiasi retail di moda, che ha l’obiettivo di rispondere in tempo reale alle specifiche esigenze di ciascuno. Il servizio si estrinseca nella figura di un professionista altamente specializzato che ha il ruolo di instaurare un forte dialogo con un potenziale cliente, attraverso diversi punti di contatto, tale da comprendere caratteristiche estetiche, abitudini, desideri e preferenze, consigliandolo nella scelta ottimale del proprio abito o accessorio.<sup>65</sup> La sessione virtuale di consulenza offre un sentiero personalizzato, tanto da rendere l’esperienza semplice e interattiva, consentendo al brand, inoltre, di alimentare la forza delle relazioni che si instaurano con i consumatori.

La percezione che si vuole ottenere nel pubblico è quella di non avere interruzioni e differenze tra canali fisici e canali online, fornendo sempre la stessa qualità di servizio, o addirittura migliore di quella conosciuta. La vendita, quindi, amplia i propri fini puramente commerciali e assume la responsabilità di educare e intrattenere il soggetto che usufruisce del servizio e che viene raggiunto dal messaggio.

Il personal shopper in questo contesto deve avere la capacità di raggiungere nuovi clienti mediante l’utilizzo dei principali mass media, generare contenuti e messaggi che creino interesse nel pubblico, promuovere la creazione di feedback, definire *lead*, alimentarli con lo scopo di migliorare i rapporti instaurati e misurare i risultati ottenuti.

### 3.2.2 LIVE-STREAM SHOPPING

Un’ altra tendenza sviluppatasi nell’era dell’e-commerce e affermata nel contesto sartoriale, è una nuova modalità di vendita conseguente alla creazione di video e live streaming, il “*live-*

---

<sup>64</sup> Chillau, A. articolo D. M., & \*, N. (n.d.). L’eCommerce da B2C A H2H: Personal shopper. DigitalJam. Retrieved from <https://digitaljam.it/2021/05/21/lecommerce-da-b2c-a-h2h/>

<sup>65</sup> Mascarello, V., & Mascarello V. (2020, June 29). Personal shopper? Da Oggi Anche virtuale - VI. il blog di vinicio. Il Blog di Vinicio | Lifestyle - Tendenze - Eventi - Storie. Retrieved from <https://www.ilblogdivinicio.it/personal-shopper-da-oggi-anche-virtuale/>

*stream shopping*".<sup>66</sup> Quest'ultimo assume la funzione di "*shoppertainment*", ovvero un'esperienza d'acquisto volta ad aumentare le vendite del marchio e ad intrattenere il pubblico, creando un forte interesse grazie a contenuti multimediali. I social sono stati il mezzo attraverso il quale questo strumento è diventato protagonista della comunicazione di numerosi brand e che ha aumentato l'attaccamento del cliente ad essi rafforzando il rapporto.

Grandi aziende come Amazon e Google, sulla base del successo riscosso da queste nuove modalità di vendita, hanno creato delle piattaforme interamente dedicate a questo trend, "Amazon Live"<sup>67</sup> e "Shoploop"<sup>68</sup>. Mentre, persone famose che avevano già seguito sulle piattaforme social, hanno lanciato con questo strumento collezioni personali d'abbigliamento o accessori. L'utilizzo di contenuti video ha fatto sì che si creassero veri e propri mercati e opportunità lavorative che vanno dalla produzione, al set, all'attività creativa, con un valore di mercato, lì dove è più sviluppato, di circa 130miliardi di dollari.

Oltre a grandi aziende, numerose sono le piccole realtà che hanno basato la loro fortuna su un approccio diverso dal modo tradizionale di fare business e sul mercato, conseguentemente a ciò, si sono introdotti tanti nuovi "*influencer*".

Con la pandemia l'esigenza di creare una connessione emotiva con i clienti ha portato vari brand a dover rispondere attraverso una buona gestione dei propri e-commerce. Contenuti di valore facilmente condivisi e fortemente virali, miravano alla ricostruzione di legami fisici inesistenti e relazioni online standardizzate e inefficaci. È qui che si raggiungeva il passaggio da un approccio B2C ad uno H2H, vicino al cliente e in grado di proporre un'offerta basata sul valore di interessi condivisi.

All'interno della bottega, le live-stream shopping hanno come protagonista la figura del sarto, il quale riesce a comunicare i valori e la storia del proprio marchio, sviluppando una narrazione emotiva basata sulla struttura dello "*storytelling*" e alimentando il senso di fiducia e qualità che il cliente può provare verso l'arte sartoriale. Questa strategia di comunicazione rientra all'interno della famiglia del "*Content Marketing*" e si traduce in risultati analizzabili dalle interazioni che gli user producono sui social. I dati possono essere sfruttati per orientare la

---

<sup>66</sup> Chillau, A. articolo D. M., & \*, N. (n.d.). Livestream shopping: Come il livestreaming sta cambiando il Modo di Vendere online... DigitalJam. Retrieved from <https://digitaljam.it/2021/02/26/come-il-video-shopping-sta-cambiando-il-modo-di-vendere-online/>

<sup>67</sup> Kerbel, J. (2018). Live. Amazon. Retrieved from <https://www.amazon.com/live>

<sup>68</sup> Walk-Morris, T. (2020, July 21). Google introduces video shopping platform Shoploop. Retail Dive. Retrieved May 19, 2022, from <https://www.retaildive.com/news/google-introduces-video-shopping-platform-shoploop/581825/>

scelta di messaggi e contenuti personalizzati per ciascun consumatore e definire un percorso autentico in grado di migliorare l'esperienza complessiva d'acquisto.

### **3.3 LA TECNOLOGIA AL SERVIZIO DELLA TRADIZIONE: Attori della digitalizzazione sartoriale**

*“Il nostro obiettivo era quello di dare ospitalità a tutti, ora non possiamo farlo fisicamente, ma ho comunque la possibilità di guardare negli occhi il mio acquirente. Mi piace l'idea che la tecnologia sia al servizio della tradizione”.*<sup>69</sup> (Angelo Inglese, 2018)

Lo studio di due casi specifici, **Angelo Inglese**, proprietario della sartoria “*G. Inglese*” e **Simone Maggi** e **Riccardo Schiavotto**, co-fondatori della sartoria “*Lanieri Italia*”, guidano l'elaborato nell'espressione pratica della Digital Transformation avutasi nel settore sartoriale italiano. Nuove sfide e opportunità messe in campo per elaborare una customer experience unica in qualsiasi forma essa venga offerta.

#### **3.3.1 FOCUS: SARTORIA G. INGLESE**

Angelo Inglese, considerato da molti il sarto più famoso al mondo, è il successore di una lunga tradizione sartoriale, fondata dalla nonna nel 1955 in quel di Ginosa (Ta) e che si alimenta ancora oggi delle bellezze della costa pugliese. Un percorso tramandato di padre in figlio, che ha attraversato generazioni e dovuto superare numerose sfide proposte dall'ambiente di riferimento, è ripartito dalle origini per poi raggiungere la piena internazionalizzazione proprio grazie alle mani e alla visione di Angelo. Egli stesso afferma di voler basare il proprio vantaggio competitivo sulla fedeltà alla tradizione familiare e sulla qualità che da sempre li ha contraddistinti, avendo però un occhio rivolto al mondo. Con questa vision la sartoria Inglese ha vestito primi ministri come case reali di molti paesi, dal Giappone, continuando con la Casa Bianca e ancora con la Casa Reale Inglese, tutti hanno apprezzato il valore del Made in Italy

---

<sup>69</sup> Bucchi, G. (2018, August 6). Sartoria Angelo Inglese: Tecnologia Al Servizio Della Tradizione. Business People. Retrieved May 20, 2022, from <http://www.businesspeople.it/People/Protagonisti/Angelo-Inglese-sartoria-106995>

di una piccola realtà provinciale. Un'internazionalizzazione, quindi, che non sottintende una perdita di valori, ma che ha l'obiettivo di far conoscere, fuori dai propri confini nazionali, una storia affascinante.<sup>70</sup> Essere capaci di raccontare per emozionare e coinvolgere un cliente molte volte lontano, è la chiave di lettura della crescita esponenziale di questa piccola bottega, che ha saputo centralizzare il consumatore digitalizzando comunicazione e processi ormai superati. Due sono gli strumenti su cui Angelo Inglese basa la propria fortuna: live-stream shopping e virtualizzazione della bottega.

## Live Video

“Prima di vendere, si trattava di far innamorare il mondo di quello che facevamo, le operazioni a mano, le ribattiture fatte con il filo di seta”.<sup>71</sup> (Angelo Inglese, 2021)

Angelo Inglese, quando ancora Internet era agli albori, comprese che l'unico modo per appassionare un cliente lontano era saper raccontare la propria arte. Lo “storytelling” attraverso video di pochi secondi, che rappresentavano le procedure di lavorazione intorno ad un abito su misura, connotano il sarto di Ginosa come uno dei pionieri del live-stream shopping.

Il suo primo ingresso in un mercato estero, si ha grazie all'utilizzo di live video che venivano condivisi la notte in Giappone, sviluppando un forte dialogo con una cultura sensibile alla qualità e attenta ai dettagli. Pochi anni dopo, proseguendo sulla strada della piena trasformazione digitale, il lavoro della sartoria si focalizza sulla produzione di capi e sulla contestuale generazione di contenuti multimediali indirizzati ad un pubblico che ha la volontà di essere coinvolto a 360 gradi in un'esperienza d'acquisto unica e personalizzata anche a distanza.

La lontananza geografica è stata solo l'opportunità per incrementare quel senso di autenticità e fidelizzazione, capace di creare quel più generale rapporto *one to one* sostenibile nel lungo periodo, tanto ricercato dal cliente. Garantire un percorso online utile a far rivivere la tipica esperienza in bottega, ha favorito la crescita di una realtà che solo a livello produttivo è confinata nel proprio angolo di mondo, ma che, grazie ai legami creati, può esser considerata internazionale.

---

<sup>70</sup> Chillau, A. articolo D. M., & \*, N. (n.d.). Rendere felici I Clienti Innamorati dell'Italia: Chiacchierata Con Angelo Inglese. DigitalJam. Retrieved from <https://digitaljam.it/2021/05/24/rendere-felici-i-clienti-innamorati-dellitalia-chiacchierata-con-angelo-inglese/>

<sup>71</sup> Estratto Intervista DigitalJam con Angelo Inglese. From <https://www.youtube.com/watch?v=ZWz24R7Bh5g&t=1945s>

Angelo Inglese è riuscito a trasformare il proprio canale di vendita da B2C ad un approccio H2H, favorendo interazioni dirette, la personalizzazione e l'assistenza al consumatore. La condivisione della sua arte gli ha dato l'opportunità di raccontare cosa per lui rappresenta la sua casa, la bottega e la tradizione e cosa per l'Italia e per il mondo raffigura la sua storia sartoriale.

### **Bottega Hi-tech: “DrawYours”**

L'altra grande innovazione digitale che ha portato la sartoria Inglese ai vertici del settore mondiale è stata la trasformazione dello spazio sartoriale fisico in un contestuale spazio virtuale. La bottega ha aperto una finestra dinamica e accessibile sul mondo, creando uno “showroom virtuale” capace di attrarre numerosi clienti ammaliati dalla bellezza che questo sarto sa esprimere. L'attività sartoriale si alimenta del luogo in cui nasce e cresce, le caratteristiche di un abito rispecchiano la fisionomia di una cultura locale e dell'influenza artistica di un borgo. Così, sartoria Inglese, non potendo sbocciare se trasferita al di fuori di Ginosa, ha permesso un accesso multimediale a chiunque ne avesse interesse, abbattendo qualsiasi tipo di limite spaziale. Un progetto con banca Ifis, “Botteghe Digitali”, ha fatto sì che venisse sviluppato un sistema di videoconferenza basato su una tecnologia a realtà aumentata trasmesso in tutto il mondo, al fine di ospitare un numero indefinito di clienti, offrendo un'esperienza alternativa a quella fisica.

Inoltre, in concomitanza, con l'avvio del progetto di virtualizzazione della bottega, Angelo Inglese ha sviluppato una sezione dell'e-commerce dal nome “DrawYours”<sup>72</sup>, in cui il cliente può usufruire di una maggiore personalizzazione e unicità della shopping experience, avendo comodamente da casa tutte le anteprime dei capi personalizzati, in termini di colore, tessuti e modelli. Il cliente, protagonista di un'esperienza comoda e coinvolgente, si sentirà libero di rendere unico il proprio prodotto e di poter proporre nuovi abbinamenti e stili co-operando in modo diretto con il sarto.

Questo tipo di esperienza è la chiave per poter focalizzare le attività della bottega in un'ottica di servizio al cliente, esaudendo qualsiasi tipo di esigenza e favorendo quel bisogno di

---

<sup>72</sup> Adminraffa. (2020, April 18). Drawyours. G Inglese Store. Retrieved May 20, 2022, from <https://store.g-inglese.com/drawyours/>

espressione di creatività e singolarità che ciascun consumatore vuole vivere e condividere indossando un capo su misura.

### **3.3.2 FOCUS: SARTORIA LANIERI**

Sartoria Lanieri, fondata da Simone Maggi e Riccardo Schiavotto, è considerata la prima bottega in Italia per la vendita di abiti su misura maschili tramite il proprio e-commerce.<sup>73</sup>

Facente parte di un settore in costante crescita, quale: il “fashion tech”, l’azienda si sviluppa sulla base di una lunga tradizione di lanifici biellesi e porta la visione di due giovani ragazzi in giro per il mondo. Centinaia di atelier distribuiti in decine di paesi sono frutto di una direzione ben precisa che si è voluta dare all’esperienza sartoriale tradizionale, la digitalizzazione della customer experience.

Innovare in chiave digitale permette di rendere un servizio sartoriale eccellente, incredibilmente accessibile ovunque si viva e semplice nel processo di acquisto. Far vivere un “ideale” come il Made in Italy attraverso la scelta di materiale e di un prodotto di altissima qualità, è l’obiettivo che Lanieri si è sempre posto dal primo attimo che ha aperto le porte al mercato. Lo spazio, il fisico o l’online, le modalità d’acquisto, le combinazioni di tessuti e colori, i tempi di produzione, non sono mai state un vincolo per un’esperienza ininterrotta del cliente.

Lanieri può essere considerata una realtà totalmente omnicanale, un servizio offerto indistintamente dalle caratteristiche su cui da sempre si è fondata l’esperienza in bottega. L’integrazione di strumenti digitali e fisici, la possibilità di interagire in negozio con un dispositivo mobile o da casa con un “sarto digitale”, fa dell’offerta di questo brand una pura “phygital shopping experience” riconoscibile tra le tante realtà del settore.

#### **Sarto Digitale**

La figura del sarto digitale<sup>74</sup> all’interno di Sartoria Lanieri assume il ruolo attribuito al “virtual personal shopper”, con la funzione di ricreare quello stesso percorso sartoriale che si avrebbe

---

<sup>73</sup> R. & Redazione. (2020, February 2). Come Cambia Il settore moda con il digitale: Il Caso Lanieri. Tech Economy 2030. Retrieved from <https://www.techeconomy2030.it/2017/02/16/cambia-settore-moda-digitale/>

<sup>74</sup> Il tuo sarto digitale - video consulenza su misura. Lanieri. (n.d.). Retrieved May 20, 2022, from <https://www.lanieri.com/it/sarto-digitale>

in negozio, tramite, però, un servizio di video consulenza online. Esso offre l'opportunità, in un appuntamento virtuale e in compagnia di uno stilista professionista, di creare un abito su misura personalizzato ed unico. La configurazione, l'assistenza sulla presa misure e delle vere e proprie consulenze in stile, sono ottenibili con una semplice video call gratuita, che ricrea una efficace seamless customer experience.

Il servizio offre, oltre ad un alto grado di comunicazione one to one, un sentimento di fiducia e una carica emozionale forte nel percorso del cliente, in grado di alimentare l'attaccamento di quest'ultimo al marchio e un dialogo nel lungo termine. Il consumatore sente di essere coccolato e di avere una risposta a qualsiasi tipo di esigenza, in modo semplice e funzionale all'obiettivo della ricerca. In questo caso la digitalizzazione del percorso sartoriale non è un'accessorietà, ma un pilastro dell'intero percorso online e non.

La profilazione dati dei consumatori è l'altro grande vantaggio di una customer journey interattiva e multimediale. Molteplici canali di accesso e una frequenza al servizio online consentono di ottenere una mole di informazioni tale da prevedere determinate tendenze future. In un contesto in divenire, la stessa comprensione dei bisogni del cliente utilizzando il servizio del sarto digitale, permette a Lanieri di indirizzare con precisione delle campagne di comunicazione efficaci o delle proposte ad un target selezionato.

## CONCLUSIONE

L'importanza del possedere un mindset culturale adatto ed orientato ad un contesto di Digital Transformation in continuo divenire, capace di rivoluzionare gli standard di un'esperienza d'acquisto tradizionalmente condivisi, è ciò che questo elaborato cerca di far comprendere come fine ultimo d'analisi. Esigenze espresse di personalizzazione dell'offerta, coinvolgimento nei processi di ideazione, produzione e trasferimento del valore creato, rapporti basati su un dialogo umano e non più commerciale e la piena integrazione di tutti i canali online e offline di interazione con il cliente, sono solo poche delle conseguenze generatesi dall'avvento di una nuova era sociale-culturale-tecnologica, il web.

Il settore sartoriale, fortemente radicato alle proprie origini valoriali e operative, ha fatto leva sulla digitalizzazione, elemento chiave per il superamento del periodo di crisi, risorgendo dalle ceneri e identificandosi come una delle arti "*Made in Italy*" maggiormente riconosciute a livello mondiale e motore dell'"*Haute Couture*" nazionale. Un processo sicuramente non semplice, ma avutosi da una necessità chiara di cambiamento, è iniziato con l'adozione di una prospettiva aziendale *Customer Oriented*, centralizzando la figura del cliente in tutte le dinamiche aziendali e curando il rapporto con esso nelle molteplici forme in cui si manifesta. Continuando, poi, con la ricerca di una *Seamless Customer Experience* capace di offrire un'esperienza unica e continuativa, senza interruzioni indipendentemente dal canale utilizzato. L'esperienza e la capacità di saperla comunicare è ciò che rende riconoscibile e di valore un marchio. Immedesimarsi nel cliente, saper rispondere ai propri bisogni e superare le aspettative, fa dell'acquisto del prodotto solo una piccola parte dell'insieme di attività che si elaborano per emozionare chi vive il tutto. Sicuramente, però, in un contesto in cui i consumatori seguono percorsi irregolari ed imprevedibili nell'interazione con il brand, saper innovare costantemente le fasi della *customer journey* è diventato essenziale, quanto dispendioso e complesso.

La nascita della bottega digitale ha consentito di fare luce sulle principali dinamiche del contesto di riferimento e di dare spazio ad iniziative che hanno rivoluzionato il modo di esprimere la sartoria all'esterno. Grandi "condottieri" come Angelo Inglese o sartoria Lanieri, hanno aperto una finestra al mondo, promuovendo le proprie origini e i valori familiari, servendosi di innovazioni quali: *live-stream shopping*, *personal shopper* o *sarto digitale* e la *virtualizzazione dello spazio sartoriale*. Da un bisogno di assenza di fisicità in un'esperienza

che si basa su essa, sono nate e nasceranno nuove figure che contribuiranno alla crescita e all'arricchimento della *phygital shopping experience* del settore.

L'incessante e rapida evoluzione ci regalerà nuove forme esperienziali e grandi emozioni che solo l'arte sartoriale e i suoi racconti sono capaci di trasmettere.

## BIBLIOGRAFIA

Adminraffa. (2020, April 18). Drawyours. G Inglese Store. Retrieved May 20, 2022, from <https://store.g-inglese.com/drawyours/>

Antébliau, B., Filser, M., & Roederer, C. (2013). Consumption experience in retail environments: A literature review. *Recherche et Applications en Marketing*

Assets.ey.com. From [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it\\_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf)

Belghiti, S., Ochs, A., Lemoine, J. F., & Badot, O. (2017, June). The phygital shopping experience: An attempt at conceptualization and empirical investigation. In *Academy of Marketing Science World Marketing Congress* (pp. 61-74). Springer, Cham

Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). *Disruptive technologies: catching the wave*

Brand ambassador: Significato, definizione - glossariomarketing. GlossarioMarketing.it. (2021, January 15). Retrieved from <https://www.glossariomarketing.it/significato/brand-ambassador/>

Bucchi, G. (2018, August 6). Sartoria Angelo Inglese: Tecnologia Al Servizio Della Tradizione. *Business People*. Retrieved May 20, 2022, from <http://www.businesspeople.it/People/Protagonisti/Angelo-Inglese-sartoria-106995>

Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018). Why digital strategies fail. *McKinsey Quarterly*. [https://www.mckinsey.com/cn/~/\\_/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Why%20digital%20strategies%20fail/Why-digital-strategies-fail.pdf](https://www.mckinsey.com/cn/~/_/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Why%20digital%20strategies%20fail/Why-digital-strategies-fail.pdf)

Buyer personas: Cosa Sono, Significato e Come individuarle. *Inside Marketing*. (2022, April 4). Retrieved May 16, 2022, from <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/buyer-personas/>

Chillau, A. articolo D. M., & \*, N. (n.d.). Come Cambia Lo shopping online: Nuovi Modi di fare eCommerce. *DigitalJam*. Retrieved from <https://digitaljam.it/2022/04/08/come-cambia-lo-shopping-online-nuovi-modi-di-fare-ecommerce/>

Chillau, A. articolo D. M., & \*, N. (n.d.). L'eCommerce da B2C A H2H: Personal shopper. *DigitalJam*. Retrieved from <https://digitaljam.it/2021/05/21/lecommerce-da-b2c-a-h2h/>

Chillau, A. articolo D. M., & \*, N. (n.d.). Rendere felici I Clienti Innamorati dell'Italia: Chiacchierata Con Angelo Inglese. DigitalJam. Retrieved from <https://digitaljam.it/2021/05/24/rendere-felici-i-clienti-innamorati-dellitalia-chiacchierata-con-angelo-inglese/>

Cos'è l'Internet of Things (IOT): Significato, esempi e applicazioni. Cos'è l'Internet of Things (IoT): significato, esempi e applicazioni. (n.d.). Retrieved from [https://blog.osservatori.net/it\\_it/cos-e-internet-of-things](https://blog.osservatori.net/it_it/cos-e-internet-of-things)

Cosa vuol dire phygital e perché ci piace • didardo. didardo. (2022, February 15). Retrieved from <https://www.didardo.com/2020/06/significato-phygital/>

Definizione Haute Couture . Haute couture, dizionario dell'abbigliamento. From [http://abbigliamento.cercamoda.it/haute\\_couture\\_ssc\\_535.htm#](http://abbigliamento.cercamoda.it/haute_couture_ssc_535.htm#)

E-commerce nell'enciclopedia treccani. nell'Enciclopedia Treccani. (n.d.). Retrieved from <https://www.treccani.it/enciclopedia/e-commerce/>

Enciclopedia dei ragazzi. (n.d.), from [https://www.treccani.it/enciclopedia/digitalizzazione\\_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/digitalizzazione_%28Enciclopedia-dei-ragazzi%29/)

Estratto Intervista DigitalJam con Angelo Inglese. From <https://www.youtube.com/watch?v=ZWz24R7Bh5g&t=1945s>

Foglio, A. (2002). E-commerce e web marketing: strategie di web marketing e tecniche di vendita in internet (Vol. 471). FrancoAngeli.

G. Noci, Resp. Scientifico dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience del Politecnico di Milano. Convegno del 2017. Malu, P. (2019, December 9). Il Ruolo del Consumatore nell'economia digitale. Arena Digitale. Retrieved April 29, 2022, from <https://www.arenadigitale.it/2019/12/09/il-ruolo-del-consumatore-nelleconomia-digitale/>

Google. (n.d.). Definizione di SEO. Google. Retrieved from <https://developers.google.com/search/docs/beginner/do-i-need-seo?hl=it>

Gottardo, di&nbsp;G. (2021, March 23). L'evoluzione del Marketing: Da Tradizionale a neuro-digital. Blog Nudge. Retrieved April 29, 2022, from <https://thenudge.altervista.org/evoluzione-del-marketing-dal-marketing-tradizionale-al-neuro-digital-marketing/#htoc-dal-marketing-1-0-al-marketing-4-0>

Hart, R., L'Hostis, A., & Schaffrik, B. (2018, July 6). Brands must keep their promises with customer experience (CX). Forrester. Retrieved from <https://www.forrester.com/blogs/brands-must-keep-their-promises-with-customer-experience-cx/>

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018, March 16). Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective. Information and Organization. Retrieved April 29, 2022, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1471772718300265>

How to create a seamless customer experience. Mindful. (2022, January 14). Retrieved May 16, 2022, from <https://getmindful.com/blog/create-seamless-customer-experience/>

Hyseni, H., Brown, C., & Gannon, M. (2015, July). Shopping and Socialising: Online journey to product evaluation and purchase in fashion retail. In ECSM2015-Proceedings of the 2nd European Conference on Social Media 2015: ECSM 2015 (p. 207). Academic Conferences Limited

Il settore del Lusso in Italia: L'evoluzione Dei ... - thinkwithgoogle.com. (n.d.). Retrieved May 3, 2022, from [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_gs/documents/2883/33006\\_Il\\_settore\\_del\\_lusso\\_in\\_Italia\\_-\\_Levoluzione\\_dei\\_comportamenti\\_dacquisto\\_2016.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_gs/documents/2883/33006_Il_settore_del_lusso_in_Italia_-_Levoluzione_dei_comportamenti_dacquisto_2016.pdf)

Il tuo sarto digitale - video consulenza su misura. Lanieri. (n.d.). Retrieved May 20, 2022, from <https://www.lanieri.com/it/sarto-digitale>

Jenkins, H. (2014). Cultura convergente. Maggioli Editore

Kaisler, S. H., Armour, F., Espinosa, J. A., & Money, W. H. (2019). Obtaining Value from Big Data for Service Systems, Volume I: Big Data Management. Business Expert Press.

Kannan, P. K. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing.

Kerbel, J. (2018). Live. Amazon. Retrieved from <https://www.amazon.com/live>

Kotler, P. Keller, K.L. Ancarani, F. & Costabile, M. (2017). Marketing Management 15/e. Pearson

Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2021). H2H Management: Putting Trust and Brand in Focus. In H2H Marketing. Springer, Cham.

L'era della Customer Experience - assets.kpmg. (n.d.). Retrieved April 29, 2017, from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/it/pdf/2017/06/KPMG-2017-L-era-della-Customer-Experience.pdf>

L'abito ideale - dalla consapevolezza di sé alla sfida ... (n.d.). Retrieved May 18, 2022, from <https://www.unimpresa.it/labito-ideale-dalla-consapevolezza-di-se-alla-sfida-delloltre-la-sartoria-digitale/42739>

Larcher, di A. (2022, March 4). Il settore e-commerce della moda: Trend E statistiche. SaleCycle. Retrieved from <https://www.salecycle.com/it/blog/trend-statistiche/settore-e-commerce-della-moda/>

Marinella, A. (n.d.). Marinella ha Lanciato la sua boutique online per digitalizzare il business. Forbes.it. Retrieved from <https://forbes.it/2021/11/17/marinella-boutique-online-digitalizzare-business/>

Mascarello, V., & Mascarello V. (2020, June 29). Personal shopper? Da Oggi Anche virtuale - VI. il blog di vinicio. Il Blog di Vinicio | Lifestyle - Tendenze - Eventi - Storie. Retrieved from <https://www.ilblogdivinicio.it/personal-shopper-da-oggi-anche-virtuale/>

MasterClass. (2020, November 9). Ready-to-wear fashion guide: Inside look at Prêt-à-Porter - 2022. MasterClass. Retrieved from <https://www.masterclass.com/articles/ready-to-wear-fashion-guide>

Matteo Starri Research & Insight Director, & Starri, M. (2022, April 6). Digital 2022 - I Dati GLOBALI. We Are Social Italy. Retrieved from <https://wearesocial.com/it/blog/2022/01/digital-2022-i-dati-globali/>

Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. Harvard business review. Pag.2

Okazaki, S., & Mendez, F. (2013). Exploring convenience in mobile commerce: Moderating effects of gender. Computers in Human Behavior.

Ornati, M. (Ed.). (2011). Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso: La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso. FrancoAngeli.

Padua, D. (2021). Digital Cultural Transformation: Building Strategic Mindsets via digital sociology. Springer.

Peltola, S., Vainio, H., & Nieminen, M. (2015, August). Key factors in developing omnichannel customer experience with finnish retailers. In International Conference on HCI in Business. Springer, Charm.

Rajnerowicz, K. (2022, March 23). Online shopping statistics: Ecommerce trends for 2022. Tidio. Retrieved April 29, 2022, from [https://www.tidio.com/blog/online-shopping-statistics/?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=15092968798&utm\\_content=588648715124&utm\\_term=&a\\_bucket=sem&a\\_type=new&a\\_source=google.com&a\\_v=2&a\\_g\\_campaignid=15092968798&a\\_g\\_keyword=&a\\_g\\_adgroupid=137661994707&a\\_g\\_creative=588648715124&gclid=CjwKCAjwloCSBhAeEiwA3hVo\\_d\\_5AYyCo1j-8lxv3SNUJ2UFTMsABcRFu2wLq\\_rqbPhN9cuipULApxoCfg0QAvD\\_BwE](https://www.tidio.com/blog/online-shopping-statistics/?utm_source=google.com&utm_medium=cpc&utm_campaign=15092968798&utm_content=588648715124&utm_term=&a_bucket=sem&a_type=new&a_source=google.com&a_v=2&a_g_campaignid=15092968798&a_g_keyword=&a_g_adgroupid=137661994707&a_g_creative=588648715124&gclid=CjwKCAjwloCSBhAeEiwA3hVo_d_5AYyCo1j-8lxv3SNUJ2UFTMsABcRFu2wLq_rqbPhN9cuipULApxoCfg0QAvD_BwE)

R. & Redazione. (2020, February 2). Come Cambia Il settore moda con il digitale: Il Caso Lanieri. Tech Economy 2030. Retrieved from <https://www.techeconomy2030.it/2017/02/16/cambia-settore-moda-digitale/>

Ready to eat: Cosa sono gli alimenti Pronti Al Consumo. Ready To Eat: Cosa Sono Gli Alimenti Pronti Al Consumo. (2022, March 10). Retrieved May 17, 2022, from <https://www.sistemieconsulenze.it/alimenti-ready-to-eat/>

Sapere e Innovazione Digitale: Così gli Artigiani Provano a rinascere dopo La Pandemia. Morning Future. (2021, July 23). Retrieved from <https://www.morningfuture.com/it/2020/12/09/artigiani-digitale-formazione-crisi-covid/>

Sartoria Orefice - Sarti. WellMade. (2021, December 15). Retrieved from <https://www.well-made.it/artigiano/sartoria-orefice-sarti-cernobbio-como/>

Show room in vocabolario. Treccani. (n.d.). Retrieved from <https://www.treccani.it/vocabolario/show-room/>

Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital disruption. Business & Information Systems Engineering

Thomas, C. (2022, January 25). The ultimate guide to providing a seamless customer experience. Video Chat, Live Chat, Cobrowsing Software. Retrieved May 16, 2022, from <https://gettalkative.com/info/seamless-customer-experience>

Toffler, A. (2022). The third wave: The classic study of tomorrow. Bantam

Transactionale, A. R. C. M. M.-, & Transactionale, R. C. M. M.-. (2022, January 14). Personalizzare le Strategie di marketing con la marketing automation. Transactionale Blog. Retrieved May 3, 2022, from <https://blog.transactionale.com/2021/02/16/personalizzare-le-strategie-di-marketing-con-la-marketing-automation/>

True-Luxury Global Consumer Insight Sintesi dello studio BCG-Altgamma. 2020. [https://altgamma.it/media/source/eventi/CONSUMER-RETAIL-INSIGHT-2020/1a-Sintesi%20True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202020\\_Covid-19\\_ITA\\_FINAL\\_LAST.pdf](https://altgamma.it/media/source/eventi/CONSUMER-RETAIL-INSIGHT-2020/1a-Sintesi%20True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202020_Covid-19_ITA_FINAL_LAST.pdf)

Virtual try on. Realmore. (2021, April 20). Retrieved from <https://realmore.net/it/blog/articles/virtual-try-on>

Vittorio Colao, ex amministratore delegato di Vodafone (McKinsey Quarterly, 2019)

Walk-Morris, T. (2020, July 21). Google introduces video shopping platform Shoploop. Retail Dive. Retrieved May 19, 2022, from <https://www.retaildive.com/news/google-introduces-video-shopping-platform-shoploop/581825/>

Www.facebook.com/idressitalian. (2018, October 10). Intervista a Luca Rubinacci - "il sarto digitale" . Idressitalian. Retrieved from <https://magazine.idressitalian.com/moda/luca-rubinacci/4/>

**Lorenzo Pio Fasolino**