

Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra: Storia dell'impresa e della corporate governance

“Navigare il cambiamento”
Strategic management e abbigliamento: il caso della
Sorbino Uomo S.p.A.

Prof. Giuseppe De Luca

RELATORE

Prof. Corrado Pasquali

CORRELATORE

Enrico Feleppa
768391

CANDIDATO

INDICE

Introduzione	3
Capitolo 1	6
L'IMPATTO SOCIOCULTURALE DELLA MODA E L'EVOLUZIONE STRATEGICA AZIENDALE	
1.1 L'Influenza socioculturale del vestire e della moda	7
1.2 La moda nelle transizioni delle rivoluzioni industriali	10
1.3 Genesi e progressione dei modelli di business nel fashion	12
Capitolo 2	15
ACQUISTI E CONSUMATORI	
2.1 Il comportamento del consumatore e il relativo processo decisione: focus sulla customer experience	15
2.2 Gli acquisti di impulso	18
2.3 Il mercato online: immersione in-store	20
Capitolo 3	24
SVILUPPO DEGLI STORE FISICI E BENEFICI DELLE NUOVE TECNOLOGIE	
3.1 Gli step della digital transformation e la sua evoluzione negli store	24
3.2 Introduzione ai big data in-store	26
3.2.1 Gli in-store data: il mobile marketing, mobile advertising e mobile promotion	28
3.2.2 Proximity marketing e IoT	31
3.2.3 Fonti di dati offline: beacon e RFID	33
Capitolo 4	35
CASO PRATICO: SORBINO UOMO S.p.A.	
4.1 Introduzione alla Sorbino Uomo S.p.A. e il suo posizionamento	35
4.2 Analisi del cambiamento strategico	37
4.2.1 La strategia “controcorrente” degli store	40
4.3 Il futuro sviluppo dell’e-commerce come driver di innovazione	41
Conclusioni	43
Bibliografia e sitografia	44

INTRODUZIONE

L'abbigliamento e la moda rappresentano molto più di semplici necessità materiali; sono un riflesso profondo delle dinamiche socioculturali e delle trasformazioni storiche che caratterizzano la società attuale. Sin dalle antiche civiltà, il modo in cui ci vestiamo ha comunicato appartenenza, status sociale, identità culturale e persino ideali personali. Oggi, nell'era della globalizzazione e dell'iperconnessione digitale, l'influenza della moda è più penetrante che mai, permeando ogni aspetto della nostra vita quotidiana. Anche oggi, l'abbigliamento può ancora essere usato per segnalare il proprio status economico, professionale o sociale, e per identificarsi con determinate sottoculture o movimenti sociali. La moda è un riflesso delle tendenze e dei cambiamenti culturali che avvengono nella società. Le mode possono essere influenzate da eventi storici, movimenti artistici, cambiamenti politici, sviluppi tecnologici e molto altro ancora. Le sfilate di moda, i media e le piattaforme digitali svolgono un ruolo chiave nel diffondere e plasmare le tendenze di moda.

Con l'avvento della globalizzazione, la moda è diventata sempre più interconnessa e ibrida. Le influenze culturali vengono scambiate e mescolate su scala globale, portando alla creazione di stili e tendenze che combinano elementi provenienti da diverse culture. Questa ibridazione culturale è evidente nelle collezioni di moda di oggi, che spesso incorporano elementi tradizionali e contemporanei da tutto il mondo.

Alla luce di queste considerazioni, questa tesi si propone, tra gli altri obiettivi, di esaminare l'intersezione tra l'impatto socioculturale della moda e l'evoluzione strategica delle aziende del settore, concentrandosi sulle dinamiche e le trasformazioni che hanno caratterizzato il fashion business attraverso le epoche. In particolare, verranno esplorate tre dimensioni fondamentali: in primo luogo, si analizzerà l'influenza socioculturale del vestire e della moda, esaminando come il modo in cui ci vestiamo sia strettamente intrecciato con le tendenze culturali, le ideologie dominanti e gli eventi storici. Questa sezione permetterà di comprendere come la moda non sia semplicemente un fenomeno superficiale, ma piuttosto un potente veicolo di espressione individuale e collettiva.

Successivamente, verrà esplorato il ruolo della moda nelle transizioni delle rivoluzioni industriali, evidenziando come le innovazioni tecnologiche e i cambiamenti economici abbiano plasmato il panorama del fashion business nel corso dei secoli. Quest'analisi storica permetterà di contestualizzare le attuali sfide e opportunità che le aziende di moda devono affrontare nel contesto dell'attuale rivoluzione digitale. Infine, si esaminerà la genesi e la progressione dei modelli di business nel settore fashion, mettendo in luce come le aziende abbiano sviluppato strategie e approcci innovativi per adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato e alle evoluzioni dei comportamenti dei consumatori. Questa sezione consentirà di comprendere come le aziende del settore moda abbiano affrontato e integrato le dinamiche socioculturali nell'elaborazione delle proprie strategie aziendali.

Nel contesto sempre più complesso e competitivo del mercato moderno, però, è necessario anche comprendere il comportamento del consumatore e i processi decisionali d'acquisto del consumatore; ciò è

diventato cruciale per le aziende che mirano a mantenere la rilevanza e il successo. L'era digitale ha portato profonde trasformazioni nel modo in cui i consumatori interagiscono con i marchi e effettuano acquisti, introducendo nuove dinamiche e sfide nel panorama del commercio al dettaglio.

Questa tesi si propone un secondo obiettivo: analizzare il ruolo fondamentale del comportamento del consumatore e dei processi decisionali d'acquisto nel contesto contemporaneo, concentrandosi su tre aspetti chiave: in primo luogo, si analizzerà il comportamento del consumatore e il relativo processo decisionale, mettendo in luce le influenze psicologiche, sociali ed economiche che guidano le scelte dei consumatori. Questa sezione permetterà di comprendere come i consumatori valutano, selezionano e acquistano prodotti e servizi, fornendo preziose intuizioni sulle strategie di marketing e di branding efficaci. Successivamente, verrà esaminato il fenomeno degli acquisti di impulso, esplorando le motivazioni e i fattori che spingono i consumatori ad acquistare spontaneamente e senza pianificazione preventiva. Questa analisi consentirà di comprendere come le aziende possano capitalizzare su questo comportamento attraverso strategie di merchandising, promozioni e stimoli emotivi. Infine, si esplorerà il mercato online e l'immersione in-store, osservando come la crescente digitalizzazione abbia trasformato l'esperienza d'acquisto, sia online che offline. Questa sezione permetterà di comprendere le sfide e le opportunità che le aziende devono affrontare nel bilanciare l'esperienza d'acquisto virtuale con quella fisica, al fine di soddisfare le esigenze e le aspettative sempre più sofisticate dei consumatori moderni. Una di queste sfide riguarda l'affermazione del mondo e-commerce.

Nell'epoca digitale che si è ormai affermata, l'e-commerce ha rivoluzionato radicalmente il modo in cui le persone acquistano beni e servizi, trasformando il panorama del commercio al dettaglio e aprendo nuove opportunità per le imprese di ogni dimensione. L'avvento e lo sviluppo dell'e-commerce rappresentano una delle più significative rivoluzioni nel settore del commercio, con profonde implicazioni economiche, sociali e culturali.

Questa tesi si propone come ulteriore obiettivo di esplorare il fenomeno dell'e-commerce, concentrandosi su tre dimensioni fondamentali: si definirà l'e-commerce e si esamineranno le sue diverse tipologie, dall'e-commerce business-to-consumer (B2C) all'e-commerce business-to-business (B2B), dall'e-commerce consumer-to-consumer (C2C) all'e-commerce mobile e social. Questa analisi permetterà di comprendere la vasta gamma di modalità attraverso le quali le transazioni commerciali avvengono online e le diverse sfide e opportunità che ogni tipologia presenta per le imprese.

Successivamente, si analizzerà la regolamentazione dell'e-commerce, esaminando le normative nazionali e internazionali che governano le transazioni online, la privacy dei dati, la sicurezza delle transazioni e altre questioni legali e normative cruciali per le imprese e i consumatori. Questa analisi consentirà di comprendere il contesto normativo in cui le imprese devono operare e le implicazioni che esso ha sulle strategie aziendali e sulla fiducia dei consumatori.

Infine, si esploreranno le principali strategie di successo nell'e-commerce, osservando come le imprese possano capitalizzare sulle opportunità offerte dal canale online per massimizzare le vendite, fidelizzare i

clienti e differenziarsi dalla concorrenza. Questa sezione permetterà di comprendere come le imprese possono utilizzare l'innovazione tecnologica, il marketing digitale, l'esperienza utente e altre strategie per prosperare in un ambiente competitivo e in continua evoluzione.

L'ultima parte del lavoro, invece, si propone, attraverso un caso studio, di riportare quanto detto finora al contesto della realtà imprenditoriale della Sorbino Uomo S.p.A., azienda di abbigliamento maschile, che si distingue per la sua lunga storia di innovazione e adattamento alle mutevoli esigenze del mercato. Fondata con l'obiettivo di offrire prodotti di alta qualità che coniugano stile, comfort e funzionalità, l'azienda ha saputo conquistare una posizione di rilievo nel settore, diventando un punto di riferimento per gli uomini che cercano un'eleganza distintiva e contemporanea. Si esamineranno le iniziative specifiche adottate dall'azienda per affrontare le sfide del settore e capitalizzare sulle opportunità emergenti. In particolare, si esplorerà il ruolo cruciale dell'e-commerce come punto di svolta nell'era post COVID-19, evidenziando come l'azienda abbia trasformato la propria strategia per adattarsi alle nuove dinamiche del mercato digitale. Attraverso questa analisi dettagliata, si cercherà di gettare luce sulle strategie di successo adottate dalla Sorbino Uomo S.p.A. per navigare il cambiamento nel settore dell'abbigliamento maschile, fornendo spunti di riflessione preziosi per le aziende che mirano a mantenere la rilevanza e il successo in un ambiente competitivo e in continua evoluzione.

CAPITOLO 1

L'IMPATTO SOCIOCULTURALE DELLA MODA E L'EVOLUZIONE STRATEGICA AZIENDALE

La storia della moda è un riflesso delle mutevoli dinamiche socioeconomiche e rappresenta un indicatore tangibile delle tendenze culturali attraverso le epoche. Essa segue un percorso evolutivo che si intreccia strettamente con lo sviluppo industriale e tecnologico della società.

Nelle sue origini, la moda era circoscritta all'élite, servendo come distintivo di status e potere. Il lavoro sartoriale era personalizzato, un processo che comportava elevati costi di produzione e una distribuzione limitata. Questa dinamica iniziò a trasformarsi con l'arrivo della Rivoluzione Industriale, che introdusse la produzione di massa, democratizzando l'accesso alla moda attraverso l'abbattimento dei costi e l'espansione del mercato.

La letteratura economica traccia un'importante svolta con l'avvento del Prêt-à-porter negli anni '60, che offriva abbigliamento di stile e qualità a un pubblico più ampio. Tale modello fu un catalizzatore del cambiamento, che permise l'accesso alle tendenze della moda a strati più vasti della popolazione, ridefinendo i meccanismi di mercato e i profili di consumo.¹

L'era digitale ha ulteriormente rivoluzionato il settore, introducendo un canale di distribuzione e-commerce che ha scardinato i tradizionali paradigmi retail. Gli studi economici evidenziano come il commercio online abbia esponenzialmente ampliato la portata globale dei brand di moda, creando un mercato senza confini e un consumatore sempre più informato e connesso.

Attraverso la storia, i progressi tecnologici hanno plasmato la natura della moda: la prima rivoluzione industriale ha contribuito alla meccanizzazione della produzione di moda sfruttando l'energia dell'acqua e del vapore, la seconda rivoluzione ha accelerato la produzione di moda attraverso l'invenzione dell'elettricità; il terzo ha avuto un impatto sull'uso dell'elettronica e della tecnologia dell'informazione all'interno dell'ambiente della moda. La quarta, la cosiddetta Industria 4.0, contribuisce a plasmare l'industria della moda attraverso un avanzamento delle tecnologie digitali, come gli spazi cyber-fisici, l'Internet of Things, gli strumenti informatici, la personalizzazione, la localizzazione e la digitalizzazione del patrimonio della moda.²

La trasformazione digitale ha avuto un impatto su tutte le sfaccettature della moda. Innanzitutto, la comunicazione e il marketing della moda, attraverso l'adozione di strumenti digitali crea un terreno fertile per il miglioramento del business e delle relazioni con i clienti. Ha avuto anche un impatto sul design e sulla produzione della moda, per aver proposto progressi in aree relative alla produzione sostenibile e al

¹ Breward C., "The culture of fashion: a new history of fashionable dress", Manchester University Press, 1995.

² Nobile, Tekila Harley, Alice Noris, Nadzeya Kalbaska, and Lorenzo Cantoni. "A Review of Digital Fashion Research: Before and beyond Communication and Marketing", in International Journal of Fashion Design, Technology and Education volume 14, 2021, pp. 293–301.

miglioramento dei processi decisionali e dei sistemi di gestione delle risorse umane. Ha anche influenzato la cultura e la società, influenzando l'istruzione e la vita quotidiana dell'essere umano.

L'industria della moda si configura attualmente come un settore chiave dell'economia globale, con implicazioni che vanno oltre il mero consumo di beni, diventando un fenomeno complesso che interagisce con questioni ambientali, etiche e di sostenibilità.

1.1 L'influenza socioculturale del vestire e della moda

L'articolazione di un concetto di moda presuppone l'analisi di un costrutto multiforme che va oltre la pura visualità. Infatti, ogni elemento di stile e tendenza incapsula significati intrinseci, come esplicitato dalla Treccani, che qualifica la moda come un fenomeno sociale che consolida, in un'epoca e contesto geografico-culturale specifici, canoni estetici e modelli comportamentali influenzando i domini intellettuali, ideologici, artistici e le consuetudini prevalenti.³

La moda funge da catalizzatore per l'affiliazione a determinate comunità, differenziando al contempo le entità sociali e permanendo nel pantheon culturale per periodi circoscritti. Funziona come un canale comunicativo potente, tramite il quale tendenze e correnti ideologiche forniscono insight significativi su una determinata era storica.

Le evoluzioni nei ruoli di genere sul piano professionale e sociale, un incremento di tempo libero, l'aspirazione a una vita di maggior qualità, insieme all'aumentata accessibilità informativa, i fenomeni di globalizzazione e la progressione tecnologica, hanno inciso sul tessuto socioeconomico, demografico, politico e culturale del tessuto sociale moderno. Questi aspetti hanno altresì influito sull'universo moda, la sua industria e la catena di fornitura ad essa associata.

L'abbigliamento e la moda non sono solo mezzi per coprire il corpo, ma rappresentano un'espressione complessa di identità, status sociale, appartenenza culturale e aspirazioni personali. L'influenza socioculturale del vestire e della moda è stata oggetto di studio da parte di numerosi studiosi, i quali hanno evidenziato il modo in cui le tendenze e gli stili di moda riflettono e influenzano le dinamiche sociali e culturali.

Le opere di Pierre Bourdieu, in particolare il suo libro "La distinzione: Critica sociale del gusto",⁴ hanno evidenziato il ruolo del gusto estetico e della moda nel definire le gerarchie sociali e le distinzioni di classe. Bourdieu argomenta che le scelte di moda non sono semplicemente questioni di preferenza individuale, ma sono influenzate dalla posizione sociale e dalle aspirazioni di classe.

Un altro autore importante nel campo è Georg Simmel, che analizza la moda come un fenomeno sociale che incarna dinamiche di conformità e differenziazione sociale. Simmel discute il concetto di "effetto di imitazione" nella moda, dove gli individui cercano di conformarsi ai modelli di comportamento dei gruppi

³ [moda nell'Enciclopedia Treccani - Treccani - Treccani](#)

⁴ Bourdieu P., "La distinzione. Critica sociale del gusto", Il Mulino, 2001.

sociali di riferimento attraverso le scelte di abbigliamento. Simmel osserva che la moda è un fenomeno sociale in cui gli individui tendono ad imitare le scelte di abbigliamento dei gruppi sociali di riferimento. Questo processo di imitazione non è solo una questione di adozione di determinati stili o tendenze di moda, ma riflette anche il desiderio degli individui di appartenere a certi gruppi sociali e di conformarsi alle loro norme e valori.

Secondo Simmel, attraverso la moda, gli individui cercano di esprimere la propria identità e di comunicare il proprio status sociale e le proprie aspirazioni. La scelta di determinati abiti può fungere da mezzo per trasmettere segnali sul proprio status economico, professionale, culturale e persino sulle proprie opinioni politiche o ideologiche. In questo senso, la moda diventa un modo per gli individui di definire e costruire la propria identità sociale e di cercare l'appartenenza a determinati gruppi o comunità.

Tuttavia, Simmel sottolinea anche che la moda è caratterizzata da un costante cambiamento e da un ciclo di obsolescenza, dove le tendenze vengono continuamente sostituite da nuove mode. Questo ciclo di cambiamento contribuisce a creare una costante tensione tra l'individualità e la conformità sociale nella moda. Gli individui possono desiderare di essere al passo con le ultime tendenze di moda per sentirsi inclusi e accettati dalla società, ma allo stesso tempo cercano anche di distinguersi dagli altri e di esprimere la propria individualità attraverso le loro scelte di abbigliamento.⁵

Infine, studi più recenti hanno esaminato l'impatto della globalizzazione e della tecnologia digitale sulla moda e sulla società. Le ricerche moderne⁶ offrono una panoramica approfondita delle teorie e delle prospettive contemporanee sulla moda e sulla sua influenza socioculturale. La globalizzazione ha portato a una maggiore interconnessione tra i mercati della moda di tutto il mondo. Le tendenze e gli stili di moda si diffondono rapidamente attraverso i confini nazionali, grazie alla facilità di comunicazione e alla disponibilità di informazioni online. Questo ha portato a una maggiore diversità e ibridazione degli stili di moda, ma ha anche sollevato questioni riguardanti l'appropriazione culturale e l'etica nella produzione e nel consumo di moda.

Tecnologia digitale e moda: L'avvento della tecnologia digitale ha rivoluzionato il modo in cui la moda è prodotta, distribuita, promossa e consumata. Il commercio elettronico ha reso il processo di acquisto di moda più accessibile e conveniente per i consumatori, consentendo loro di fare acquisti online da qualsiasi parte del mondo. Allo stesso tempo, i social media e le piattaforme digitali hanno amplificato l'influenza degli influencer e dei tastemaker nella definizione delle tendenze di moda e nel plasmare i comportamenti dei consumatori. Inoltre, gli studi contemporanei sulla moda pongono sempre più enfasi sulla sostenibilità ambientale e l'etica nella produzione di moda. La crescente consapevolezza dei problemi legati alla produzione di massa e alla rapida obsolescenza della moda ha portato a un interesse crescente per pratiche di produzione più sostenibili, materiali eco-friendly e trasparenza nella catena di approvvigionamento.

⁵ Simmel, G., "Filosofia della moda", Raffaello Cortina Editore, 2005.

⁶ Paulicelli E., Manlow V., Wissinger E., "The routledge companion to fashion studies", Routledge, 2021.

La moda continua a svolgere un ruolo significativo nell'espressione dell'identità individuale e di gruppo. Gli individui utilizzano ancora la moda come mezzo per comunicare la propria personalità, gusti, valori e appartenenza sociale. Tuttavia, l'ampia disponibilità di opzioni di moda e la diversificazione degli stili hanno reso la moda un terreno fertile per l'esplorazione e la negoziazione di identità fluide e sfaccettate.

A livello socioculturale, c'è un altro fenomeno da evidenziare. Infatti, le proiezioni demografiche globali prefigurano un imminente "invecchiamento" della popolazione. Di conseguenza, il mercato della moda deve inevitabilmente espandere il proprio target includendo la terza età, provocando una divergenza nello sviluppo dei mercati: si assisterà a un considerevole incremento nel settore anziani a fronte di un declino in quello giovanile.

In tale panorama, si manifesta un'innovativa modalità di consumo e produzione, richiedendo alle imprese un estro creativo combinato con un'operatività efficiente e un'integrità nel proporre, distribuire, promuovere e commercializzare i prodotti. La moda assume un ruolo preponderante, influenzando tendenze, stili di vita e improntando significativamente l'economia, il mercato del lavoro e le dinamiche culturali.⁷

Come industria in perpetua metamorfosi, la moda interseca diversi strati dell'esistenza quotidiana, dalla moda all'arte, dalla cultura all'ambiente. Nel 2023, il settore moda globale ha generato un fatturato stimato di 3 miliardi di dollari, con un impatto occupazionale che ha interessato oltre 50 milioni di individui, escludendo i comparti correlati.⁸ Questo settore imbraccia una rilevanza universale, con l'Italia che si distingue con l'acclamato marchio "made in Italy". Nel 2021, il settore moda italiano si è affermato come il secondo per numero di occupati, con quasi 545 mila addetti e 61 mila imprese, totalizzando un giro d'affari prossimo ai 93 miliardi e un volume di esportazione di quasi 68 miliardi, come evidenziato da un rapporto di Confindustria Moda presentato nella capitale. Lo stesso rapporto evidenzia che questo risultato è stato raggiunto grazie al cosiddetto modello "bello e ben fatto" (BBF), ovvero le caratteristiche del made in Italy (fig.1)



Figura 1 caratteristiche del Made in Italy

⁷ Guido G., Ugolini M.M., Sestino A., "Active ageing of elderly consumers: insights and opportunities for future business strategies", in SN business economy, volume 2, 2022.

⁸ Latini S., "Le sfide del settore moda nel 2023, tra visioni future e criticità", in IPSOA, 9 febbraio 2023.

Concludendo l'anno 2022, l'industria tessile italiana ha registrato un rialzo del fatturato del 17,8% in rapporto all'anno precedente, confermando la vitalità e la resilienza del comparto nonostante le sfide globali.⁹

Lo studio del Report di Confindustria evidenzia anche quali siano i mercati più promettenti per il Made in Italy (fig.2).

Paese	Potenziale sfruttabile	Principali settori	Principali concorrenti per paese/settore
PRIMI CINQUE PAESI AVANZATI			
 USA	15,5	Veicoli a motore Chimica, farmaceutica e cosmetica Legno e arredo Abbigliamento e tessile casa	Regno Unito, Paesi Bassi, Cina India, Francia, Cina Cina, India, Polonia Cina, India, Vietnam
 Germania	5,2	Alimentare Abbigliamento e tessile casa	Spagna, Francia, Polonia Cina, Polonia, Vietnam
 Francia	4,4	Veicoli a motore Alimentare	Spagna, Regno Unito, USA Spagna, Germania, Paesi Bassi
 Regno Unito	4,0	Alimentare Gioielleria-oreficeria	Francia, Spagna, Danimarca India, Francia, USA
 Corea del Sud	3,4	Veicoli a motore Legno e arredo Ceramica	Giappone, Regno Unito, Francia Cina, Vietnam, India Cina, Francia, Giappone
PRIMI CINQUE PAESI EMERGENTI			
 Cina	3,9	Veicoli a motore Chimica, farmaceutica e cosmetica Alimentare Bevande	Regno Unito, Finlandia, Spagna Belgio, Francia, Regno Unito Nuova Zelanda, Spagna, USA Spagna, Francia, Regno Unito
 Emirati Arabi Uniti	3,2	Gioielleria-oreficeria Veicoli a motore	India, Hong Kong, Corea del Sud Regno Unito, Romania, India
 Russia	1,3	Chimica, farmaceutica e cosmetica Abbigliamento e tessile casa	Belgio, Francia, Regno Unito Cina, Germania, Vietnam
 Arabia Saudita	1,0	Abbigliamento e tessile casa Pelletteria	India, Spagna, Cina Cina, Thailandia, USA
 Messico	0,8	Alimentare Legno e arredo	Spagna, USA, Belgio Cina, Spagna, USA

* Il potenziale e l'individuazione dei principali concorrenti per mercato vengono effettuati secondo la metodologia *Export Potential Analysis and Development (ExPANd)* della Fondazione Manlio Masi, che è stata sviluppata da Tullio Buccellato ed Enrico Marvasi in un progetto di ricerca avviato nel 2012 e coordinato da Beniamino Quintieri.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria e Fondazione Manlio Masi su dati UN-Comtrade.

Figura 2 i paesi a più alto potenziale per il BBF italiano

1.2 La moda nelle transizioni delle rivoluzioni industriali

L'evoluzione del settore moda si delinea come un percorso di trascendente innovazione industriale, contraddistinto dal transito dalla manifattura sartoriale individuale a un'era di produzione massiva in grandi impianti industriali, passando per un mercato caratterizzato da volumi limitati e articoli elitari, fino all'avvento di una distribuzione capillare di beni di consumo di massa. Tale metamorfosi si innesta e si

⁹ Beghelli C., "Moda, 61mila imprese e 93 miliardi di euro di fatturato nel 2021", in *IlSole24Ore*, 18 novembre 2022.

propaga attraverso tre distinte rivoluzioni industriali, le quali hanno delineato la traiettoria di sviluppo del settore tessile.

Nel corso della prima rivoluzione industriale, si assiste all'ascesa dell'industria tessile meccanizzata, un punto di svolta che segna l'abbandono della manodopera artigianale in favore dell'introduzione di macchinari. Tale transizione ha comportato una radicale riorganizzazione della produzione e un ampliamento delle economie di scala. La seconda fase rivoluzionaria inaugura il concetto di produzione in serie, mirata alla generazione di volumi significativi di beni omogenei. Con il sostegno della meccanizzazione, questa era ha visto un potenziamento della produttività industriale.¹⁰

Negli anni Sessanta, si è verificata una trasformazione significativa nel panorama della moda con l'emergere dello stilista come figura centrale. Lo stilista non solo ha introdotto nuovi stili e tendenze, ma ha anche contribuito a rendere l'abbigliamento replicabile in serie e accessibile a una fascia più ampia della popolazione. Questo ha segnato l'affermazione del concetto di Prêt-à-porter, o "pronto da indossare", come alternativa all'alta moda sartoriale dell'haute couture. Il Prêt-à-porter ha ampliato il mercato della moda, rendendo lo stile e la qualità accessibili a un pubblico precedentemente escluso dall'alto gradino della moda.¹¹

L'avvento della terza rivoluzione industriale ha portato una digitalizzazione progressiva dei processi produttivi nel settore della moda. Questo cambiamento radicale ha avuto origine dall'avanzamento tecnologico, dall'introduzione di nuovi materiali e software avanzati, e dall'evoluzione dei processi di produzione, supportati dall'utilizzo pervasivo di internet. La digitalizzazione ha impattato significativamente l'intero ciclo di vita del prodotto, dalla sua concezione alla vendita al dettaglio. Ha reso possibile un'interazione più immediata tra produttore e consumatore, facilitando la personalizzazione dei prodotti e migliorando l'efficienza dei processi produttivi e distributivi.

Questa fase è testimone della nascita e consolidamento di modelli di business innovativi quali il fast fashion e l'e-commerce, che hanno reso possibile una produzione e distribuzione agili e adattive. Parallelamente, l'espansione dei social media ha trasformato il paradigma del marketing, dando vita a nuovi meccanismi di interazione con il consumatore e introducendo canali di comunicazione diretta tra marchi e clienti, nonché tra utenti della piattaforma stessa.¹²

I social media si sono imposti come centri nevralgici di ispirazione stilistica, condividendo tendenze in tempo reale e influenzando le dinamiche di acquisto tramite la condivisione di esperienze personali, recensioni di prodotti e opinioni sulle marche. Hanno altresì promosso una maggiore trasparenza all'interno del settore, richiedendo un'attenzione crescente verso pratiche sostenibili e responsabili nei confronti di tematiche sociali e ambientali.

¹⁰ Davis F., "Fashion, culture and identity", Chicago University press, 1992.

¹¹ Ali R., "The impact of Couture (Custom-fitted) Versus Pret (Ready to Wear) garments on Customer Preferences towards the Fashion", PhD Scholar Indus University, 2016.

¹² Casciani, D., Chkanikova, O. and Pal, R., "Exploring the nature of digital transformation in the fashion industry: opportunities for supply chains, business models, and sustainability-oriented innovations", in Sustainability: Science, Practice and Policy, volume 18, 2022 pp. 773–795.

In particolare, vi sono alcune principali trasformazioni e influenze che i social hanno avuto nel settore della moda:¹³

- Tendenze e ispirazioni: i social media sono diventati una fonte principale di ispirazione per gli amanti della moda. Gli utenti possono seguire account dedicati alla moda, vedere outfit di influencer e scoprire nuove tendenze in tempo reale.
- Condivisione di esperienze: i consumatori condividono le loro esperienze di acquisto, recensioni di prodotti e opinioni sui marchi attraverso i social media. Questo può influenzare le decisioni di acquisto di altri utenti.
- Comunicazione diretta con il pubblico: i social media hanno permesso alle aziende della moda di interagire direttamente con i propri clienti e seguaci, superando anche barriere spazio-temporali. Si tratta di spazi in cui le aziende possono condividere contenuti (ad esempio, promuovere prodotti, lanciare campagne pubblicitarie e mostrare le nuove collezioni), rispondere ai commenti e ai messaggi diretti, ascoltare opinioni e i feedback dei consumatori. Gli influencer, in particolare, svolgono un ruolo significativo nel promuovere i marchi di moda attraverso le loro recensioni e pubblicazioni.
- Trasparenza e responsabilità: i social media hanno aumentato la trasparenza nell'industria della moda. Le aziende sono spesso sotto il controllo del pubblico e dei media, e questo ha portato a una maggiore responsabilità per quanto riguarda questioni come la sostenibilità, le condizioni dei lavoratori e le pratiche etiche.

1.3 Genesi e progressione dei modelli di business nel fashion

Il settore della moda, soggetto a dinamiche di mercato in continua evoluzione, presenta sfide notevoli per le aziende che devono garantire un'offerta variegata, processi ottimizzati e una risposta elastica alle mutevoli esigenze dei consumatori. In risposta a tali sfide, si è assistito allo sviluppo e all'adozione di modelli di business innovativi che rispecchiano e influenzano la trasformazione economica del settore. Il modello di business viene definito come l'insieme delle logiche strategiche mediante le quali un'entità imprenditoriale crea, distribuisce e cattura valore economico, consolidando un vantaggio competitivo all'interno del proprio contesto operativo.

Il canale di vendita al dettaglio rappresenta la fase conclusiva della catena distributiva, dove i beni vengono offerti direttamente ai consumatori per uso personale. In Italia, il recente declino dei negozi fisici nel settore moda, con oltre 11.150 punti vendita chiusi nell'ultimo decennio come evidenziato dal Presidente della Federazione Moda Italia-Confcommercio della provincia di Rimini, può essere attribuito alla proliferazione dell'e-commerce e a una trasformazione delle abitudini di consumo. Il commercio online, infatti, ha mostrato

¹³ Joshi, Y., Lim, W.M., Jagani, K. et al. "Social media influencer marketing: foundations, trends, and ways forward", in Electron Commer Research, 2023.

un'escalation, con il settore della moda che ha generato un giro d'affari di 871,2 miliardi di dollari a livello globale nel 2022, con l'Europa che contribuisce per il 42% a tale cifra, secondo i dati di Netcomm.¹⁴

Per i consumatori, lo shopping online offre diversi benefici:

- La praticità di acquistare prodotti senza uscire di casa.
- La capacità di visualizzare rapidamente un ampio assortimento di articoli, cosa che può essere meno diretta nei negozi fisici.
- Prezzi competitivi e la possibilità di comparare facilmente i costi dello stesso articolo su vari siti web per trovare l'offerta migliore.
- L'opportunità di ordinare vestiti da tutto il mondo, ampliando le opzioni di moda.

Dall'altro lato, per le aziende, l'e-commerce presenta vantaggi significativi:

- L'opportunità di raggiungere un pubblico più vasto oltre i limiti geografici.
- La possibilità di espandere le vendite oltre i confini nazionali.
- La capacità di operare senza interruzioni, 24 ore su 24, sette giorni su sette, riducendo la necessità di personale per specifici turni di lavoro.
- Costi di gestione ridotti, dato che mantenere un negozio online è generalmente meno costoso rispetto ai canali di vendita tradizionali.

L'e-commerce rappresenta una rivoluzione nel modo in cui consumatori e aziende interagiscono. Con una crescita costante negli ultimi decenni, questa modalità di commercio ha facilitato l'accesso a mercati globali sia per compratori che per venditori. La pandemia di COVID-19 ha ulteriormente accelerato questo trend, costringendo molte aziende a digitalizzare le proprie operazioni e offrire servizi online per sopravvivere al clima economico cambiato. Questo ha condotto a innovazioni nella logistica, nei metodi di pagamento e nelle strategie di marketing digitale. Con la continua evoluzione della tecnologia, come l'intelligenza artificiale e il machine learning, si prevede che l'e-commerce diventerà sempre più personalizzato e user-friendly, migliorando ulteriormente l'esperienza di acquisto online per gli utenti.¹⁵

Tuttavia, questa evoluzione impone ai negozi fisici la necessità di sviluppare strategie per mantenere la propria rilevanza e attrattività. Un approccio efficace è rappresentato dalle strategie omnicanale, che integrano l'esperienza di acquisto online e offline, migliorando così l'engagement del cliente e la fidelizzazione.

Il Fast Fashion emerge come un modello di business che risponde alla richiesta di rapidità e flessibilità, caratterizzato da una produzione accelerata e cicli di vendita brevi, permettendo ai marchi di adattarsi prontamente alle tendenze emergenti. Tale modello si distingue per la riduzione dei tempi di produzione e distribuzione, introducendo nuove collezioni in tempi significativamente minori rispetto alla moda

¹⁴ <https://www.statista.com/topics/9288/fashion-e-commerce-worldwide/#topicOverview>

¹⁵ Sumarliah E., Usmanova K., Mousa K., Indriya I., "E-Commerce in the Fashion Business: The Roles of the COVID-19 Situational Factors, Hedonic and Utilitarian Motives on Consumers' Intention to Purchase Online", in International Journal of Fashion Design, Technology and Education volume 15, 2022, pp. 167–177.

tradizionale. Questa operatività permette di capitalizzare sulla 'logica pull', in cui la produzione è guidata dalle risposte del mercato alle collezioni, permettendo una rapida reazione alle preferenze dei consumatori. Nonostante i benefici evidenti, il modello Fast Fashion ha ricevuto critiche per le sue implicazioni negative in termini di condizioni di lavoro e impatto ambientale. L'abbattimento dei costi di produzione è spesso ottenuto a discapito dei salari dei lavoratori e delle condizioni lavorative. Inoltre, l'impatto ambientale derivante da pratiche non sostenibili nella produzione di abbigliamento rapido è motivo di preoccupazione crescente.

Attualmente, il valore del mercato Fast Fashion è stimato in oltre 120 miliardi di dollari, con previsioni che indicano un'espansione fino a oltre 184 miliardi di dollari, segnando una potenziale crescita significativa a livello globale. Il caso di Shein, colosso cinese del Fast Fashion, esemplifica la rapidità di adattamento alle tendenze del momento e la capacità di rinnovare l'offerta con frequenza impressionante, guadagnando quote di mercato significative, come dimostrato dai dati di Bloomberg Second Measure.¹⁶

Un ulteriore modello emergente è rappresentato dal 'See Now, Buy Now', che consente ai consumatori di acquistare immediatamente ciò che viene presentato in eventi di moda o piattaforme online, deviando dal tradizionale modello 'See Now, Buy Later'. Esempi di questo modello includono progetti innovativi come il "DG Digital Show" di Dolce & Gabbana, che ha sfruttato la digitalizzazione per commercializzare prodotti immediatamente post-sfilata.¹⁷

Le sfide climatiche e le preoccupazioni ambientali sollecitano un ripensamento del modello di consumo attuale, spingendo verso l'adozione di un'economia circolare nel settore della moda. L'approccio circolare punta a ottimizzare l'uso delle risorse attraverso la promozione della longevità dei prodotti, l'impiego di materiali riciclati, lo sviluppo di tecnologie per processi sostenibili, e la massimizzazione del valore d'uso dei capi prima della loro destinazione finale.

La sostenibilità si concretizza anche nella pratica dello sharing, esemplificata da iniziative come quelle di The Paac in Italia, che offre un modello di consumo basato su abbonamenti che permettono l'uso temporaneo di abbigliamento di marca. Questo modello non solo diminuisce gli sprechi ma promuove un approccio alla moda più flessibile e responsabile.

¹⁶ <https://secondmeasure.com/datapoints/fast-fashion-market-share-us-consumer-spending-data-shein-hm-zara/>

¹⁷ Crivelli G., "Il «see now, buy now» di Dolce&Gabbana: dalle sfilate digitali all'acquisto online", in *IlSole24Ore*, 13 novembre 2020.

Capitolo 2

ACQUISTI E CONSUMATORI

2.1 Il comportamento del consumatore e il relativo processo decisione: focus sulla customer experience

Il concetto di percorso decisionale del consumatore è stato ampiamente adottato dagli accademici e dai professionisti del marketing negli ultimi anni. Questo interesse ha principalmente origine dall'importanza emergente di adottare una filosofia focalizzata sull'esperienza del consumatore nei campi dei servizi e del marketing. L'esperienza del consumatore è un costrutto multidimensionale che si concentra sulle risposte cognitive, comportamentali, sociali, emotive e sensoriali dei consumatori alle offerte di un'azienda durante l'intero percorso decisionale del consumatore.¹⁸

Le mappe del percorso decisionale dei consumatori sono comunemente concepite come processi dinamici e strutturate sulla base di modelli di processo sviluppati in precedenza. Tuttavia, il corpo attuale di conoscenze relative al percorso decisionale del consumatore è disperso e rappresenta una combinazione di varie prospettive, caratterizzate dalla mancanza di una terminologia comune e una comprensione strutturata. Ad esempio, alcuni studi descrivono il percorso decisionale del consumatore come composto da fasi pre-acquisto, acquisto e post-acquisto, oppure fasi di consapevolezza, intenzione di acquisto e soddisfazione, o anche fasi di apprendimento, sentimento e azione.¹⁹

Un altro approccio importante è il modello del processo decisionale dei consumatori, che si articola in diverse fasi, tra cui il riconoscimento del bisogno, la ricerca di informazioni, la valutazione delle alternative, l'acquisto e infine la valutazione post-acquisto.²⁰ Questo modello si articola in diverse fasi, ognuna delle quali rappresenta un punto chiave nel percorso decisionale del consumatore:

- **Riconoscimento del bisogno:** il processo decisionale inizia quando il consumatore percepisce un bisogno o un desiderio che deve essere soddisfatto. Questo può derivare da fattori interni, come fame o sete, o da stimoli esterni, come la pubblicità o il passaparola.
- **Ricerca di informazioni:** dopo aver identificato il bisogno, il consumatore cerca attivamente informazioni su prodotti o servizi che potrebbero soddisfarlo. Questa fase può coinvolgere la consultazione di fonti come amici, familiari, recensioni online o pubblicità.
- **Valutazione delle alternative:** una volta raccolte le informazioni, il consumatore valuta le diverse opzioni disponibili per soddisfare il suo bisogno. Questo processo può includere il confronto dei prezzi, delle caratteristiche del prodotto, delle recensioni dei clienti e altri fattori rilevanti per la decisione d'acquisto.

¹⁸ Santos S., Goncalves H.M., "The consumer decision journey: A literature review of the foundational models and theories and a future perspective", in *Technological forecasting and social change*, volume 173, 2021.

¹⁹ Lemon, K. N., & Verhoef, P. C., "Understanding customer experience throughout the customer journey", in *Journal of Marketing*, volume 80, 2016, pp. 69–96.

²⁰ Kotler, P., & Armstrong, G., "Principles of Marketing", Pearson, 2021.

- **Acquisto:** dopo aver valutato le alternative, il consumatore prende la decisione di acquistare il prodotto o il servizio che ritiene più adatto alle proprie esigenze. Questa fase può includere anche la scelta del punto vendita e il completamento dell'acquisto effettivo.
- **Valutazione post-acquisto:** una volta effettuato l'acquisto, il consumatore valuta l'esperienza complessiva e confronta le sue aspettative con la realtà. Questa fase può influenzare la soddisfazione del cliente e la fedeltà al marchio, nonché le decisioni d'acquisto future.

Questo modello fornisce una struttura chiara per analizzare il percorso decisionale del consumatore e identificare i fattori che influenzano le sue scelte lungo il processo. Tuttavia, è importante notare che il processo decisionale dei consumatori può essere influenzato da una serie di variabili, tra cui fattori personali, sociali, culturali ed economici, che possono rendere il processo più complesso e multidimensionale.

Nel panorama contemporaneo, la ricerca sul comportamento del consumatore si è notevolmente ampliata per includere l'analisi dell'impatto della tecnologia e dei nuovi media sulle decisioni d'acquisto. Questo ampliamento è stato guidato dalla crescente ubiquità e influenza dei social media e dalle nuove possibilità offerte dalle tecnologie di raccolta dati avanzate. Uno degli ambiti di ricerca più significativi riguarda il ruolo sempre più importante dei social media nell'influenzare le opinioni dei consumatori e nel facilitare il passaparola. I social media offrono piattaforme dove i consumatori possono condividere esperienze, opinioni e recensioni sui prodotti e sui servizi. Studi come quello condotto da Sashi²¹ hanno dimostrato che le interazioni sui social media possono avere un impatto significativo sulle decisioni d'acquisto, influenzando le percezioni dei consumatori e modellando le loro preferenze.

Inoltre, lo sviluppo di nuove tecnologie di raccolta dati ha aperto nuove opportunità per comprendere e prevedere il comportamento del consumatore. Ad esempio, l'analisi del sentiment attraverso l'analisi dei social media consente di monitorare e valutare le opinioni dei consumatori in modo più dettagliato e in tempo reale. Questo approccio consente alle aziende di ottenere insight preziosi sulle preferenze, i bisogni e le tendenze dei consumatori, consentendo loro di adattare strategie di marketing e comunicazione in modo più efficace.²²

L'ultima fase della globalizzazione e l'avvento del commercio online hanno portato una rivoluzione significativa nel comportamento del consumatore, ridefinendo il modo in cui le persone acquistano e interagiscono con i prodotti e i servizi. Con l'espansione del commercio online, i consumatori hanno accesso a una gamma molto più ampia di opzioni d'acquisto rispetto al passato. Ora possono acquistare prodotti provenienti da tutto il mondo con facilità, senza doversi limitare alla disponibilità locale. Questo ha portato a una maggiore diversità di scelta e ha permesso ai consumatori di trovare esattamente ciò che cercano, anche se non è disponibile nei negozi fisici nelle loro vicinanze.

²¹ Sashi, C. M., "Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media", in *Management Decision*, volume 50, 2012, pp. 253–272.

²² Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137–144.

Inoltre, il commercio online ha reso più semplice confrontare prezzi e recensioni dei prodotti. I consumatori possono rapidamente cercare e confrontare diverse opzioni, valutando non solo il prezzo, ma anche la qualità, le caratteristiche e le opinioni degli altri acquirenti. Questo ha creato un ambiente più competitivo per le aziende, spingendole a migliorare continuamente i loro prodotti e servizi per rimanere rilevanti e competitivi sul mercato online.²³

In questo panorama ha preso sempre più piede il concetto di customer experience.

Infatti, la customer experience e il comportamento del consumatore sono diventati tema di estrema importanza per le imprese moderne, che negli ultimi anni hanno mostrato una particolare attenzione nei confronti di essa. L'obiettivo principale è gestire e migliorare l'esperienza del consumatore durante l'acquisto o l'utilizzo di beni e servizi.

Un esempio di azienda che ha posto una forte enfasi sulla customer experience è Amazon. In un'epoca in cui vengono venduti non solo prodotti, ma anche servizi, la differenza tra l'acquisto di un prodotto e un altro è spesso determinata dai servizi correlati. La missione di Amazon è fornire un'ottima customer experience dall'inizio alla fine del processo di acquisto, garantendo non solo la semplice vendita di un articolo, ma anche una serie di servizi connessi, come la velocità di ricerca dei risultati tramite parole chiave, la spedizione rapida, l'email di conferma dell'ordine e l'email di tracciabilità del pacco. Le imprese si concentrano sempre di più sulla customer experience perché comprendono che essa può portare a un duplice vantaggio: da un lato, riduce il passaparola negativo contrastando potenziali perdite di profitti, e, dall'altro, aumenta il passaparola positivo, generando profitti sostenibili nel tempo. La customer experience si è affermata come argomento di rilievo poiché il mercato ha subito un'evoluzione, passando dallo scambio di beni fisici all'offerta di esperienze. Si è giunti all'"economia delle esperienze", come descritto da Pine e Gilmore. In questa nuova economia, tutti gli aspetti che caratterizzano la relazione con il cliente diventano sempre più rilevanti.²⁴

Per comprendere meglio l'importanza della customer experience, è utile esaminare l'evoluzione del concetto di consumo. In passato, l'acquisto di prodotti era guidato principalmente da considerazioni di utilità e funzionalità. Successivamente, il possesso di determinati prodotti è diventato un segno di status sociale. Oggi, il consumo è considerato un mezzo per esprimere uno stile di vita e comunicare valori agli altri.

La comprensione del comportamento del consumatore è diventata più complessa, passando dalla teoria economica tradizionale, basata sull'individuo razionale, alla teoria aziendalistica, che considera anche fattori psicologici nel processo decisionale. Questo rende difficile comprendere i bisogni del consumatore, poiché intervengono variabili esterne all'azienda.²⁵

La piramide dei bisogni di Maslow fornisce un quadro utile per comprendere i diversi livelli di bisogni umani, dai più elementari ai più complessi, e come le imprese possano agire su di essi per migliorare la

²³ De Mooij, M., & Hofstede, G., "The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, volume 29, 2010, pp. 85–110.

²⁴ Pine, B. J., & Gilmore, J. H., "Welcome to the experience economy", in *Harvard Business Review*, volume 76, 1998, pp. 97-105.

²⁵ Solomon, M. R., "Consumer behavior: Buying, having, and being", Pearson, 2019.

customer experience. Il comportamento del consumatore può essere analizzato confrontando due discipline: dalla teoria economica che affermava che dato il prezzo e il reddito il consumatore può scegliere solo la quantità da acquistare (massimizzazione della funzione di utilità) in quanto il soggetto è un individuo assolutamente razionale; oggi si ha una teoria aziendalistica, nella quale la funzione che si massimizza è quella del valore, che tiene conto delle difficoltà cognitive nel processo decisionale: non è razionale, intervengono fattori psicologici che condizionano il processo di acquisto; ecco perché è così difficile capire i bisogni del consumatore, perché non è razionale. Esistono, infatti variabili esogene rispetto all'azienda. La piramide dei bisogni di Maslow²⁶ è suddivisa in cinque differenti livelli, dai più elementari (necessari alla sopravvivenza dell'individuo) ai più complessi (di carattere sociale). L'individuo si realizza passando per i vari stadi, i quali devono essere soddisfatti in modo progressivo. Nel marketing si usa per capire a che livello di bisogni si trova l'individui, per poi andare ad agire su quelli, come vari prodotti/servizi possano essere collocati nella scala.

- Bisogni fisiologici, legati a fame, sete, sesso, quindi sono legati all'istinto di sopravvivenza
- Bisogno di sicurezza e protezione, fisica ma non solo, sono comportamenti di carattere sociale
- Bisogni sociali, il senso di appartenenza, far parte non solo della società, ma il bisogno di essere un elemento apprezzato nella società in cui si vive
- Bisogno di stima, di essere riconosciuto come elemento valido all'interno della società
- Bisogni di auto realizzazione, ha a che fare con i desideri, con ciò che si vorrebbe essere

2.2 Gli acquisti di impulso

Nei mercati odierni, caratterizzati da una maggiore concorrenza e un'incessante innovazione nei prodotti e servizi disponibili, oltre a un aumento del numero di aziende che operano nello stesso settore, comprendere appieno il consumatore è essenziale. È tramite l'analisi dei fattori che influenzano direttamente il comportamento dei consumatori che le aziende possono innovare e soddisfare le loro esigenze. Questa ricerca è fondamentale per consentire ai marketer di migliorare le proprie strategie e di raggiungere in modo più efficace il loro pubblico di riferimento.

Il comportamento del consumatore riguarda tutte le attività coinvolte nel processo di acquisto di prodotti/servizi, compresi i processi decisionali che precedono e seguono tali azioni. Di conseguenza, sembra che la pubblicità possa esercitare un'influenza psicologica che spinge gli individui a desiderare e, di conseguenza, ad acquistare un particolare prodotto/servizio.

²⁶ Maslow, A. H., "A theory of human motivation", in *Psychological Review*, volume 50, 1943, pp. 370-396.

Studi condotti hanno dimostrato che sin da giovani si sviluppa una preferenza per determinati prodotti/servizi rispetto ad altri, poiché veniamo esposti a una varietà di stimoli commerciali che plasmano le nostre scelte.²⁷

I consumatori spendono in media \$ 5,400 all'anno in acquisti d'impulso di cibo, abbigliamento, articoli per la casa e scarpe. Pertanto, c'è una notevole necessità di indagare l'acquisto d'impulso del consumatore, definito come episodi in cui "un consumatore sperimenta un improvviso, spesso potente e persistente bisogno di acquistare qualcosa immediatamente". I prodotti acquistati impulsivamente spesso vengono assegnati a una categoria distinta nei testi di marketing, ma decenni di ricerche rivelano che gli acquisti impulsivi in realtà non sono limitati a nessuna specifica categoria di prodotti.²⁸

La ricerca accademica che esplora i vari fattori scatenanti dell'acquisto d'impulso è composta da tre principali scuole di pensiero. In primo luogo, alcuni studiosi sostengono che i tratti individuali portano i consumatori a impegnarsi nell'acquisto d'impulso. Ad esempio, le persone che sono impulsive hanno maggiori probabilità di impegnarsi nell'acquisto d'impulso, mentre coloro che non mostrano questa caratteristica possono essere meno propensi a impegnarsi in comportamenti spontanei durante lo shopping. Tra i fattori psicologici che potrebbero evocare l'acquisto d'impulso, i ricercatori hanno esplorato i tratti della ricerca di sensazioni, dell'impulsività e delle rappresentazioni dell'identità personale. In secondo luogo, sia le motivazioni che le risorse potrebbero guidare l'acquisto d'impulso. I ricercatori hanno identificato gli effetti di due tipi di motivi (edonistici e utilitaristici), così come le norme soggettive, e hanno sostenuto che la semplice impulsività spesso non è abbastanza forte da innescare l'acquisto d'impulso. Invece, la disponibilità di risorse unite a un fallimento dell'autocontrollo è anche necessaria per mettere in atto l'acquisto d'impulso.²⁹

In terzo luogo, alcuni studi si concentrano sul ruolo dei driver di marketing, evidenziando come l'acquisto d'impulso possa derivare da posizionamenti in negozio o sugli scaffali, display attraenti e promozioni in negozio. Questo punto di vista sostiene che l'acquisto d'impulso può essere influenzato; quindi, i rivenditori investono in strumenti di marketing progettati per innescarlo.

Ci sono, però, dei fattori che possono attivare l'impulso. Ad esempio, le immagini subliminali possono influenzare i comportamenti dei consumatori esponendoli ad immagini o parole che non vengono percepite consciamente a causa della loro rapidità. Un esperimento condotto con un cortometraggio di 16 minuti sul tema del controllo del comportamento ha dimostrato che l'esposizione subliminale della parola "manzo" durante la proiezione ha influenzato lo stato di fame e le preferenze alimentari dei partecipanti. Questo suggerisce un legame tra lo stimolo utilizzato e l'attivazione del bisogno fisiologico mirato. Tuttavia, mentre

²⁷ Rodrigues R.I., Lopes P., Varela M., "Factors Affecting Impulse Buying Behavior of Consumers", in *Frontiers in psychology*, volume 12, 2021.

²⁸ Iyer G.R., Blut M., Grewal D., "Impulse buying: a meta-analytic review" in *Journal of the academy of marketing science*, volume 48, 2020, pp. 384-404.

²⁹ *Ibidem*.

è possibile attivare i bisogni esistenti dei consumatori tramite messaggi subliminali, è improbabile creare nuovi bisogni da zero.³⁰

Anche il priming semantico, che coinvolge l'attivazione subliminale di concetti tramite parole o immagini, è un processo psicologico in cui lo stimolo iniziale influenza la risposta a stimoli successivi in modo inconsapevole. Questo effetto può essere utilizzato per influenzare i comportamenti e i giudizi dei consumatori in vari contesti, come dimostrato da numerosi studi. Rispetto all'attivazione subliminale, il priming semantico è più facile da implementare e può essere attivato anche tramite suoni o odori, offrendo risultati migliori.

Inoltre, la pubblicità svolge un ruolo significativo nell'influenzare i comportamenti dei consumatori, poiché siamo costantemente esposti a una vasta gamma di messaggi commerciali. Fenomeni come la mera esposizione, in cui la familiarità con un oggetto o un marchio aumenta l'apprezzamento, e l'effetto strip-tease, in cui il ritardo nell'ottenere un'informazione aumenta l'attivazione fisiologica e il comportamento desiderato, illustrano come la pubblicità possa modellare le nostre decisioni.³¹ Inoltre, fattori come il design dei prodotti, i nomi dei prodotti e l'uso delle carte di credito possono influenzare le nostre scelte di acquisto in modi sottili ma significativi. Ad esempio, la rarità di un prodotto può aumentarne il valore percepito e la desiderabilità, mentre l'evocazione semantica della libertà può influenzare la nostra propensione a compiere determinate azioni.

In conclusione, l'influenza della pubblicità, dei messaggi subliminali e dei fattori ambientali sul comportamento dei consumatori è evidente e sottolinea l'importanza di comprendere i meccanismi psicologici che guidano le nostre decisioni di acquisto.

2.3 Il mercato online: immersione in-store

I negozi fisici al dettaglio stanno affrontando sfide difficili. Oltre ai costi perenni come la proprietà e altre spese generali, la concorrenza della vendita al dettaglio online può intaccare la base di clienti e sottrarre profitti. Durante la recente pandemia, la fragilità dei punti vendita fisici è apparsa particolarmente evidente, con tutte le chiusure dei negozi che preannunciavano un futuro disastroso per la vendita al dettaglio tradizionale. Tuttavia, già nel 2021, quasi il doppio dei negozi stava aprendo rispetto a quelli che stavano chiudendo. Nonostante i comportamenti online siano diventati sempre più radicati durante i lockdown e i periodi di distanziamento sociale, sembra che gli acquirenti vogliano visitare anche le sedi offline. Questa inclinazione comporta numerosi potenziali vantaggi per i rivenditori. Ad esempio, come accennato in precedenza, i consumatori potrebbero essere più propensi ad acquistare articoli che hanno visto di persona, più propensi ad acquistare articoli aggiuntivi e meno propensi a effettuare resi. Il servizio personalizzato può

³⁰ Kawakami N., Yoshida F., "How Do Implicit Effects of Subliminal Mere Exposure Become Explicit? Mediating Effects of Social Interaction", in *Social Influence* volume 10, 2015, pp. 43–54.

³¹ Broyles S. J., "Subliminal Advertising and the Perpetual Popularity of Playing to People's Paranoia", in *The Journal of Consumer Affairs*, volume 40, 2006, pp. 392–406.

contribuire ulteriormente a tali risultati. Le sedi fisiche possono anche ridurre i costi rimuovendo le spese di spedizione dai resi e funzionando generalmente come parte della catena di approvvigionamento. Inoltre, le strategie omnicanale sono efficaci; non solo i negozi fisici possono anche aumentare il traffico verso i punti vendita online, ma molti consumatori che acquistano sia online che offline spendono anche di più in generale rispetto a quelli che si attengono all'uno o all'altro.³²

Sebbene i rivenditori fisici non siano in grado di superare la convenienza offerta dalle loro controparti online, sosteniamo che i consumatori apprezzano un'esperienza immersiva in negozio che combina convenienza e interesse.

In questo contesto, il vero fattore rivoluzionario è rappresentato dalle nuove tecnologie.

L'epidemia di COVID-19 nel 2020 ha portato alla diffusione del lavoro remoto e della socializzazione virtuale. Per attirare i consumatori, le aziende hanno adottato la realtà virtuale (VR) come una tecnologia promettente per creare esperienze coinvolgenti e multisensoriali. Nel settore della moda, l'adozione della realtà virtuale (VR) può portare a esperienze coinvolgenti e personalizzate per i consumatori. Le aziende di moda possono utilizzare la VR per offrire ai clienti la possibilità di esplorare virtualmente i loro prodotti in modi che vanno oltre la semplice visione di immagini statiche online. Una delle applicazioni principali della VR nel settore della moda è la creazione di "prove virtuali". I clienti possono utilizzare dispositivi VR per "provare" capi di abbigliamento e accessori in un ambiente virtuale che simula il loro aspetto e la loro vestibilità nel mondo reale. Questo approccio consente ai consumatori di sperimentare il prodotto prima dell'acquisto, riducendo il rischio di resi e aumentando la fiducia nell'acquisto online.³³

Inoltre, la VR può essere utilizzata per creare esperienze immersive durante gli eventi di moda, come sfilate di moda virtuali o showroom virtuali. Queste esperienze possono permettere ai consumatori di partecipare a eventi esclusivi da remoto, offrendo un'esperienza più coinvolgente rispetto alla semplice visualizzazione di foto o video. Oltre alle applicazioni dirette per i consumatori, la VR può essere utilizzata anche internamente dalle aziende di moda per migliorare i processi di progettazione e produzione. Ad esempio, i designer possono utilizzare la VR per visualizzare i loro disegni in modo più realistico e interattivo, consentendo loro di apportare modifiche in tempo reale. Inoltre, la VR può essere impiegata per la formazione del personale, offrendo simulazioni realistiche di situazioni di vendita o di produzione.³⁴

Il mercato globale della realtà virtuale è in costante crescita, con una valutazione di 21,83 miliardi di dollari nel 2021 e previsto un tasso di crescita annuale composto del 15,0% fino al 2030. Questo trend riflette la crescente accettazione dei consumatori delle tecnologie immersive nella loro vita quotidiana.

Nell'ambito dell'economia globale attuale, il settore della moda emerge come un segmento di vendita al dettaglio che potrebbe trarre notevoli vantaggi dall'adozione della realtà virtuale. Con un tasso di crescita

³² Hagtvedt H., Chandukala S.R., "Immersive retailing: the in-store experience", in *Journal of retailing*, volume 99, 2023, pp. 505-517.

³³ Kim W.B., Choo H.J., "How virtual reality shopping experience enhances consumer creativity: The mediating role of perceptual curiosity", in *Journal of business research*, volume 154, 2023.

³⁴ *Ibidem*.

annuale composto previsto dell'11,45%, e un volume di mercato stimato di 1,37 trilioni di dollari entro il 2025, l'industria della moda offre un terreno fertile per l'innovazione tecnologica.

L'impiego della realtà virtuale nel settore della moda riveste un ruolo fondamentale nel migliorare l'esperienza dell'utente, specialmente nell'e-commerce. La realtà virtuale offre ai brand l'opportunità di arricchire l'esperienza di acquisto online attraverso la creazione di ambienti interattivi e coinvolgenti. Questa tecnologia consente di presentare i prodotti in modo più dettagliato e realistico, sfruttando modelli 3D e interattività per fornire agli utenti una visione più accurata e coinvolgente dei capi di abbigliamento e degli accessori.³⁵

Sebbene l'e-commerce abbia conosciuto una crescita significativa, esistono ancora sfide legate alla presentazione dei prodotti e all'esperienza di acquisto online. I sistemi di shopping attuali spesso si limitano a mostrare i prodotti attraverso testo e immagini statiche, mancando di trasmettere appieno le caratteristiche e i dettagli dei prodotti agli utenti. Questo approccio può comportare un carico cognitivo elevato per i consumatori e influire negativamente sulla loro esperienza di acquisto.

Al contrario, l'utilizzo della realtà virtuale immersiva (IVR) può offrire numerosi vantaggi, soprattutto nel settore della moda. La IVR consente agli utenti di esplorare i prodotti da diverse prospettive e di visualizzare i dettagli in modo più accurato, contribuendo a una migliore comprensione delle caratteristiche del prodotto e aumentando la fiducia nell'acquisto online.³⁶

I sistemi immersivi offrono diverse esperienze all'utente. Ad esempio, la telepresenza è il senso soggettivo di essere presente in un ambiente creato tramite un medium, ed è fondamentale nell'esperienza della realtà virtuale. Si tratta della sensazione immersiva che l'utente prova in un ambiente mediato, definita come "senso di presenza indotto dal mezzo". La telepresenza influenza le convinzioni, gli atteggiamenti, le emozioni e le risposte comportamentali degli utenti nei confronti del sistema VR. Un livello più elevato di telepresenza porta a una maggiore convinzione e ad un atteggiamento più positivo verso i prodotti pubblicizzati, così come a una maggiore fantasia, divertimento e propensione all'acquisto nell'ambito dell'e-commerce di abbigliamento.³⁷

Le caratteristiche dell'ambiente virtuale influenzano la telepresenza. La vividezza e l'interattività dell'ambiente sono determinanti chiave, con gli utenti che percepiscono una maggiore telepresenza quando l'ambiente è vivido e risponde in modo reattivo ai loro input. Il realismo percepito è un'altra variabile importante, associato a risultati positivi come il miglioramento delle prestazioni e una maggiore sensazione di presenza. Il realismo influisce anche sulle emozioni degli utenti, suscitando sensazioni come piacere ed eccitazione quando percepiscono un alto grado di telepresenza.

³⁵ Ricci, M., Evangelista, A., Di Roma, A. et al., "Immersive and desktop virtual reality in virtual fashion stores: a comparison between shopping experiences. *Virtual Reality* 27, 2281–2296 (2023).

³⁶ Ibidem.

³⁷ Park M., Im H., Kim D.Y., "Feasibility and user experience of virtual reality fashion stores", in *Fashion and textiles, International journal of interdisciplinary research*, volume 32, 2018.

Tuttavia, esiste anche un fenomeno negativo noto come malattia da simulatore, una forma di cinetosi causata dall'esposizione a un ambiente di realtà virtuale. Questi sintomi possono includere mal di testa, nausea, vertigini e disagio generale, causati da discrepanze tra il sistema visivo e il sistema vestibolare nella percezione del movimento. La malattia da simulatore è una delle principali ragioni per cui gli utenti abbandonano l'utilizzo della realtà virtuale.³⁸

In sintesi, la telepresenza, il realismo percepito e le emozioni giocano un ruolo fondamentale nell'esperienza degli utenti nella realtà virtuale, influenzando le loro percezioni, atteggiamenti e comportamenti. Tuttavia, è importante anche considerare e mitigare fenomeni come la malattia da simulatore per garantire un'esperienza positiva e soddisfacente per gli utenti; l'integrazione della realtà virtuale nell'e-commerce della moda rappresenta un'opportunità significativa per migliorare l'esperienza degli utenti, aumentare la fiducia nell'acquisto online e differenziare il brand attraverso l'innovazione tecnologica.

³⁸ Ibidem.

Capitolo 3

SVILUPPO DEGLI STORE FISICI E BENEFICI DELLE NUOVE TECNOLOGIE

3.1 Gli step della digital transformation e la sua evoluzione negli store

La vendita al dettaglio omnicanale rappresenta una strategia fondamentale nel panorama del retail moderno. A differenza della vendita al dettaglio multicanale, che si concentra sull'ottimizzazione dei singoli canali di vendita, l'approccio omnicanale mira all'integrazione sinergica di tutti i punti di contatto per offrire un'esperienza fluida e senza soluzione di continuità ai clienti.

Nel corso dell'ultimo decennio, c'è stato un crescente interesse nella ricerca sulla vendita al dettaglio omnicanale, con una focalizzazione sia sugli aspetti concettuali e strategici che sulle percezioni e i comportamenti dei clienti. Questo approccio coinvolge tecnologie complesse, tra cui sistemi in-store, negozi online, app mobili e infrastrutture informatiche. I progressi tecnologici, come l'intelligenza artificiale, l'Internet delle cose, la realtà aumentata, la realtà virtuale e la blockchain, giocano un ruolo chiave nel successo della vendita al dettaglio omnicanale. Per esempio, l'utilizzo dei big data e dell'apprendimento automatico consente ai rivenditori di analizzare le preferenze e i comportamenti dei clienti per creare offerte e raccomandazioni personalizzate su più canali di vendita. Inoltre, le tecnologie di realtà aumentata e virtuale possono offrire esperienze immersive che arricchiscono l'interazione del cliente con i prodotti e i servizi offerti.³⁹

Per fare questo, un'azienda deve superare diversi step del processo di digitalizzazione.

La trasformazione digitale (DT) è un processo essenziale che mira a migliorare un'entità, sia essa un'azienda o un'organizzazione, introducendo cambiamenti significativi alle sue proprietà attraverso una combinazione di tecnologie informatiche, di comunicazione e di connettività. Questo processo è diventato sempre più critico nel contesto della globalizzazione degli ultimi decenni, poiché le aziende devono adattarsi e evolversi per sopravvivere e prosperare in ambienti competitivi.⁴⁰

La globalizzazione ha portato una crescente pressione sulle aziende per adottare cambiamenti significativi. Per rimanere competitive, le aziende devono integrarsi in modo efficiente non solo per sopravvivere, ma anche per prosperare. Questa integrazione efficiente può essere raggiunta solo attraverso l'implementazione di processi digitali e l'uso di strumenti collaborativi.

Di conseguenza, l'importanza della trasformazione digitale è cresciuta in modo significativo. Le aziende devono abbracciare l'innovazione digitale per rimanere rilevanti e competere efficacemente nel mercato globale. Questo coinvolge l'adozione di tecnologie digitali avanzate, l'ottimizzazione dei processi aziendali esistenti e lo sviluppo di nuovi modelli di business che sfruttano appieno le opportunità offerte dalla

³⁹ Thaichon P., Quach S., Barari S., Nguyen M., "Exploring the Role of Omnichannel Retailing Technologies: Future Research Directions" in *Australasian Marketing Journal*, volume 32, 2024, pp. 162-177.

⁴⁰ Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., Chaparro-Banegas N., Roig-Tierno N., "Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research", in *Sage Open*, volume 11, 2021.

digitalizzazione. Quindi, la trasformazione digitale è diventata un imperativo per le aziende che desiderano sopravvivere e prosperare nell'era della globalizzazione. È un processo continuo e dinamico che richiede un impegno costante per adottare e sfruttare appieno le potenzialità delle tecnologie digitali per migliorare le prestazioni aziendali e mantenere la competitività nel mercato globale.⁴¹

Capacità Digitali	1. STADIO INIZIALE	2. STADIO MANAGERIALE	3. STADIO DELLA DEFINIZIONE	4. STADIO DELLA QUANTIFICAZIONE	5. STADIO DELL' OTTIMIZZAZIONE
A. Approccio Strategico	Nessuna Strategia	Priorità alle attività di Marketing	Visione strategica definita	Business allineato sulle strategie e i piani di sviluppo	Approccio strategico abitudinario
B. Misurazione delle prestazioni	Nessun KPI	Volume basato sui KPI	Qualità basata sui KPI	Calcolo dei KPI su attribuzioni ponderate	Lifetime value basato sui KPI
C. Board Buy-in	Limitato	Supporto Verbale, ma risorse inadeguate	Supporto e incremento degli investimenti	Investimenti appropriati su attività specifiche	Tutte le aree integrate nello sviluppo strategico
D. Allocazione delle risorse e creazione di una struttura	Nessuna Skills Specifica	Competenze principali centralizzati o delegate ad agenzie esterne	Sistema Hub & Spoke centralizzato con risorse dedicate	Decentralizzazione e ridefinizione degli Skill	Miscela bilanciata delle competenze di marketing
E. Dati e infrastruttura	Dati limitati/ Nessun Database Clienti	Dati separati, Servizi e Strumenti di IT	Sistemi e Dati parzialmente integrati	Sistemi integrati e dati raccolti da tutte le fonti	Approccio flessibili per l'ottimizzazione delle risorse
F. Integrazione canali comunicazione	Non Integrato	Attività di spinta delle vendite sincronizzate	Approccio Inbound Integrato	Approccio integrato e personalizzato	Media ottimizzati per la massimizzazione del ROI e del CLV
G. Customer experience	Sito Web Non Integrato	Supporti Desktop e Mobile non personalizzati	Esperienza Mobile e Desktop parzialmente personalizzata	Personalizzazione e integrazione sito web, email, social media e mobile	Esperienza completa e personalizzata

Figura 3 step di avanzamento della digital transformation

Nel contesto della trasformazione digitale, il primo passo cruciale è l'adozione di un approccio strategico. Questo implica un cambiamento fondamentale nella mentalità aziendale, che passa dal non avere una strategia digitale a una strategia integrata, ben definita e allineata agli obiettivi complessivi dell'azienda. È essenziale sviluppare una strategia di marketing che incorpori in modo efficace la dimensione digitale, garantendo un'integrazione armoniosa con le iniziative di business esistenti. Ad esempio, il caso BNL People illustra come l'utilizzo dei social media, come Facebook e Twitter, possa essere efficacemente impiegato per interagire con i clienti, rispondendo alle loro domande e fornendo assistenza in tempo reale.⁴²

Il secondo passo critico è rappresentato dalla misurazione delle prestazioni. Qui, è fondamentale stabilire metriche e indicatori chiave di performance (KPI) che siano veramente azionabili e che consentano di prendere decisioni di business informate. È essenziale selezionare con cura le metriche significative che siano pertinenti rispetto agli obiettivi di business dell'azienda, evitando il rischio di concentrarsi su metriche di vanità. Il caso Geting Bank evidenzia come l'analisi dei dati provenienti dai social media abbia consentito

⁴¹ Vial G., "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", in The journal of strategic informations systems, volume 28, 2019, pp. 118-144.

⁴² Westerman G., Bonnet D., McAfee A., "Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation", in Harvard business press, 2014.

di identificare in modo mirato il target di interesse, generando un significativo coinvolgimento degli utenti e creando nuove opportunità di business.⁴³

Gli ulteriori step riguardano il coinvolgimento e un impegno attivo del senior management, che va oltre il semplice supporto. È cruciale definire non solo una strategia digitale integrata, ma anche garantire un coinvolgimento totale del top management nell'implementazione di tale strategia. Identificare un Digital Champion interno all'azienda può essere un punto di riferimento essenziale per guidare e sostenere questo processo, evitando la delega dei compiti a funzioni isolate.

In particolare, è fondamentale valutare il livello di coinvolgimento del senior management, che può variare da non convinto a completamente integrato. Questo può influenzare la direzione e il successo della trasformazione digitale dell'azienda. Un approccio vincente coinvolge anche l'allocazione di risorse e la creazione di una struttura dedicata. Questo comprende investimenti in formazione e competenze digitali, così come la creazione di una matrice che unisca le attività della sociale media manager, garantendo un approccio coordinato e integrato ai diversi canali di comunicazione.

La raccolta e l'integrazione dei dati rappresentano un altro passaggio critico. È importante creare una visione unificata del cliente attraverso un customer database e integrare i dati provenienti dai vari touchpoint per ottenere una panoramica olistica. Ciò richiede l'adozione di tecnologie innovative e l'integrazione efficace di tutti i canali di comunicazione aziendale.⁴⁴

Infine, l'integrazione e la personalizzazione dell'esperienza del cliente sono fondamentali per il successo della digital transformation. Definire un percorso per rendere integrata e personalizzata l'esperienza del cliente, utilizzando approcci come la personalizzazione basata su algoritmi e il real-time marketing, può migliorare notevolmente l'engagement e la soddisfazione del cliente.

3.2 Introduzione ai big data in-store

Il termine "Big Data" si riferisce all'evoluzione e all'uso delle tecnologie che forniscono all'utente giusto al momento giusto le informazioni corrette da una massa di dati che è cresciuta esponenzialmente per lungo tempo nella nostra società. La sfida non è solo affrontare volumi di dati in rapido aumento, ma anche la difficoltà di gestire formati sempre più eterogenei e dati sempre più complessi e interconnessi. Essendo un oggetto complesso e polimorfo, la sua definizione varia a seconda delle comunità che ne sono interessate come utente o fornitore di servizi. Inventato dai giganti del web, il Big Data si presenta come una soluzione progettata per fornire a tutti un accesso in tempo reale a database giganteschi. Il concetto di Big Data è molto difficile da definire precisamente, poiché la stessa nozione di grande in termini di volume di dati varia da un'area all'altra. Non è definito da un insieme di tecnologie, al contrario, definisce una categoria di tecniche e

⁴³ Swaminathan A., Meffert J., "Digital @ Scale: The Playbook You Need to Transform Your Company", Jhon Wiley and Sons editor, 2017.

⁴⁴ Ibidem.

tecnologie. Si tratta di un campo emergente e, mentre cerchiamo di imparare come implementare questo nuovo paradigma e sfruttare il valore, la definizione sta cambiando.⁴⁵

Il termine Big Data si riferisce a dataset enormi (volume); più diversificati, compresi dati strutturati, semi-strutturati e non strutturati (varietà), e che arrivano più velocemente (velocità) rispetto al passato. Questi sono i 3V.

- **Volume:** rappresenta la quantità di dati generati, archiviati e operati all'interno del sistema. L'aumento del volume è spiegato dall'aumento della quantità di dati generati e archiviati, ma anche dalla necessità di sfruttarli.
- **Varietà:** rappresenta la moltiplicazione dei tipi di dati gestiti da un sistema informativo. Questa moltiplicazione porta a una complessità dei collegamenti e dei tipi di collegamenti tra questi dati. La varietà si riferisce anche agli usi possibili associati a un dato grezzo.
- **Velocità:** rappresenta la frequenza con cui i dati vengono generati, catturati e condivisi. I dati arrivano in streaming e devono essere analizzati in tempo reale.

L'Analisi dei Big Data, invece, si riferisce al processo di raccolta, organizzazione e analisi di grandi set di dati per scoprire diversi pattern e altre informazioni utili. Si tratta di un insieme di tecnologie e tecniche che richiedono nuove forme di integrazione per rivelare grandi valori nascosti da grandi dataset che sono diversi da quelli usuali, più complessi e di una grande scala enormemente. Si concentra principalmente sulla risoluzione di nuovi problemi o problemi esistenti in modi migliori ed efficaci.

Ad oggi l'industria del retail si trova di fronte a una crescente concorrenza e a aspettative in evoluzione da parte dei clienti, mentre sta vivendo anche una rivoluzione dei dati, generando immense quantità di dati attraverso vari canali, tra cui sistemi di punto vendita, piattaforme di e-commerce, social media e interazioni con i clienti. Il big data e l'analisi forniscono ai rivenditori gli strumenti per estrarre informazioni da questi dati e sbloccare il potenziale valore. In questo scenario dinamico, i rivenditori devono sfruttare l'analisi per ottenere preziose informazioni dalle vaste quantità di dati generate attraverso vari canali.

In particolare, l'analisi dei clienti comporta l'analisi dei dati dei clienti per comprendere comportamenti, preferenze e modelli di acquisto. Utilizzando tecniche come la segmentazione, il profiling e l'analisi dei sentimenti, i rivenditori possono ottenere informazioni sulla propria base clienti e adattare le strategie di marketing a segmenti specifici. L'analisi dei clienti consente anche ai rivenditori di personalizzare le esperienze dei clienti, ottimizzare i programmi di fedeltà e migliorare la soddisfazione del cliente.⁴⁶

L'analisi svolge un ruolo cruciale anche nella pianificazione dell'assortimento, aiutando i rivenditori a prendere decisioni basate sui dati riguardo alla selezione dei prodotti, alla loro disposizione e ai livelli di inventario. Analizzando i dati storici di vendita, le tendenze di mercato e le preferenze dei clienti, i rivenditori possono ottimizzare i loro assortimenti di prodotti per soddisfare la domanda dei clienti e

⁴⁵ Riahi Y., "Big Data and Big Data Analytics: Concepts, Types and Technologies", in International Journal of Research and Engineering, volume 5, 2018, pp. 524-528.

⁴⁶ Ray S., "Big Data and Analytics in Retailing: Transforming the Customer Experience", in International journal of research and analytical review, volume 10, 2023.

massimizzare le vendite. Tecniche avanzate di analisi come l'analisi del carrello della spesa e la modellazione predittiva assistono i rivenditori nell'identificare prodotti complementari e sostitutivi, migliorando l'efficienza dell'assortimento.

Inoltre, una previsione accurata della domanda è essenziale per i rivenditori per ottimizzare la gestione dell'inventario, ridurre le carenze di magazzino e minimizzare l'eccesso di inventario. Tecniche di analisi come l'analisi delle serie storiche, la modellazione predittiva e l'apprendimento automatico consentono ai rivenditori di prevedere la domanda futura basandosi sui dati storici di vendita, sui fattori esterni e sulle tendenze di mercato. Con una previsione della domanda migliorata, i rivenditori possono migliorare l'efficienza della catena di approvvigionamento, razionalizzare il riassortimento dell'inventario e migliorare la soddisfazione del cliente.⁴⁷

Infine, il big data e l'analisi consentono ai rivenditori di comprendere e personalizzare l'esperienza del cliente. Analizzando i dati dei clienti, come il comportamento di navigazione, la storia degli acquisti e le informazioni demografiche, i rivenditori possono creare raccomandazioni personalizzate, migliorare gli assortimenti di prodotti e offrire promozioni mirate. L'analisi centrata sul cliente permette ai rivenditori di fornire esperienze fluide e personalizzate attraverso vari punti di contatto, portando a un aumento della soddisfazione e della fedeltà del cliente.

In conclusione, il big data e l'analisi svolgono un ruolo vitale nell'ottimizzazione delle strategie di marketing e vendita per i rivenditori. Attraverso tecniche avanzate di analisi, come l'analisi dei sentimenti, l'analisi dei social media e la segmentazione dei clienti, i rivenditori possono identificare tendenze emergenti, mirare a segmenti specifici di clientela e adattare di conseguenza le campagne di marketing. Le informazioni guidate dall'analisi aiutano i rivenditori a ottimizzare la spesa per il marketing, migliorare l'acquisizione e la fidelizzazione dei clienti e stimolare la crescita delle vendite.

Prima di passare all'analisi delle specifiche tecnologie in-store, si evidenzia come i dati derivanti dai big data possono essere suddivisi in 4 categorie:

- dati derivati dal web: quindi dall'analisi del comportamento dell'utente/consumatore sui siti aziendali, sui blog, sui social network;
- dati esterni: ovvero quei dati che vengono definiti come open data, accessibili a tutti;
- dati derivati da CRM e da altri sistemi interni;
- dati che nascono dalla “smartizzazione” degli oggetti e dal fenomeno detto Internet of Things (IoT).

3.2.1 Gli in-store data: il mobile marketing, mobile advertising e mobile promotion

Il mobile marketing è qualsiasi attività pubblicitaria che promuove prodotti e servizi tramite dispositivi mobili, come tablet e smartphone. Utilizza le funzionalità della moderna tecnologia mobile, compresi i servizi di localizzazione, per personalizzare le campagne di marketing in base alla posizione di un individuo.

⁴⁷ Ibidem.

Il mobile marketing è un modo in cui la tecnologia può essere utilizzata per creare una promozione personalizzata di beni o servizi a un utente che è costantemente connesso a una rete.⁴⁸

Gli obiettivi del mobile marketing sono fondamentali per le aziende che desiderano sfruttare appieno il potenziale del canale mobile per raggiungere e coinvolgere il proprio pubblico di riferimento. Più nel dettaglio, gli obiettivi sono:

- Aumento di brand awareness: integrare il mobile nel mix media può aumentare la visibilità del marchio, poiché il dispositivo mobile è sempre più utilizzato per accedere a contenuti online e social media. Un'efficace presenza mobile può contribuire a far conoscere il marchio a una vasta gamma di potenziali clienti.⁴⁹
- Prospecting: convertire i lead (potenziali clienti) in prospect (colui che, dopo un primo contatto, è stato identificato come potenzialmente interessato al prodotto o servizio proposto) e quindi in clienti effettivi è un obiettivo cruciale per qualsiasi strategia di marketing. Il mobile marketing offre diverse opportunità per coinvolgere i lead attraverso campagne mirate e interazioni personalizzate.⁵⁰
- Upselling: utilizzare il mobile per aumentare le vendite e promuovere acquisti aggiuntivi è una strategia importante per massimizzare il valore del cliente. Le tattiche di promozione e le strategie di upselling possono essere efficacemente implementate attraverso canali mobile come app, notifiche push e messaggi personalizzati.
- Aumento del livello di servizio: utilizzare il mobile marketing per offrire un servizio personalizzato ai clienti può migliorare l'esperienza complessiva e favorire la fidelizzazione. Azioni come offerte personalizzate, assistenza clienti tramite chat e notifiche di aggiornamento sugli ordini possono contribuire a soddisfare le esigenze dei clienti in modo rapido ed efficiente.

Gli strumenti del mobile marketing rappresentano un vasto arsenale di risorse per coinvolgere il pubblico target in modo efficace e interattivo.⁵¹

Gli SMS (Short Message Service), per esempio, è un mezzo consolidato per inviare messaggi promozionali e aggiornamenti direttamente ai dispositivi mobili degli utenti, offrendo un canale rapido e diretto per comunicare con il pubblico. Con gli MMS (Multimedia Messaging Service) è possibile inviare messaggi multimediali, arricchendo la comunicazione con immagini, audio e video, offrendo un'esperienza più coinvolgente rispetto ai tradizionali SMS.

⁴⁸ [Mobile Marketing: Definition, How It Works, and Examples \(investopedia.com\)](https://www.investopedia.com/terms/m/mobile-marketing-definition-how-it-works-and-examples/)

⁴⁹ Tong S., Luo X., Xu B., "Personalized mobile marketing strategies", in Journal of the Academy of marketing science, volume 48, 2020, pp. 64-78.

⁵⁰ Krum C., "Mobile Marketing: Finding Your Customers No Matter Where They Are", Pearson education, 2010.

⁵¹ Roules D., "Mobile Marketing: How Mobile Technology is Revolutionizing Marketing, Communications and Advertising", Kogan page, 2017.

Gli advergame sono giochi sviluppati da marchi per promuovere i propri prodotti o servizi, offrendo un'esperienza ludica e coinvolgente che trasmette il messaggio in modo creativo. Gli advergame possono essere considerati parte della più ampia categoria della gaming advertising, che comprende varie tecniche pubblicitarie che utilizzano gli elementi tipici dei videogiochi, la logica della gamification e le dinamiche di coinvolgimento dei gamer per comunicare messaggi aziendali. Questo approccio offre vantaggi significativi, poiché sfrutta l'interattività e l'attrattiva intrinseca dei videogiochi per coinvolgere in modo più efficace il pubblico di destinazione. Per la loro natura ludica e coinvolgente, alcuni esperti propongono di considerare gli advergame come una forma di advertainment, ovvero una pubblicità che offre intrattenimento, o come un'opportunità per creare intrattenimento associato al brand. Questo approccio consente alle aziende di comunicare i propri messaggi in modo più divertente e coinvolgente, aumentando l'interesse e l'engagement del pubblico.⁵²

Infine, i QR Code e i Data Matrix sono codici a barre bidimensionali utilizzati per fornire agli utenti informazioni aggiuntive o collegamenti a contenuti online, facilitando l'interazione tra il mondo offline e quello online. I QR Code (Quick Response Code) sono tipo più comune di codice a barre bidimensionale e viene utilizzato per una vasta gamma di scopi, dal marketing al tracciamento degli oggetti. I QR Code possono contenere informazioni come URL di siti web, testo, numeri di telefono, indirizzi e-mail e molto altro ancora. Sono ampiamente utilizzati per fornire agli utenti un modo rapido e conveniente per accedere a contenuti online, come siti web, video, pagine social media, promozioni speciali e altre risorse digitali. Grazie alla loro versatilità e alla facilità di lettura tramite dispositivi mobili, i QR Code sono diventati uno strumento popolare per le campagne di marketing e per migliorare l'interazione tra il mondo offline e quello online.

I Data Matrix, invece, sono un altro tipo di codice a barre bidimensionale utilizzato per memorizzare dati in modo efficiente. Rispetto ai QR Code, i Data Matrix sono spesso utilizzati per applicazioni in cui lo spazio è limitato, come sui prodotti farmaceutici, sui componenti elettronici e nelle applicazioni industriali.

Si approfondiscono ora due strumenti del mobile marketing dal punto di vista in-store.

Il mobile advertising è una strategia che mira a coinvolgere i potenziali clienti attraverso messaggi personalizzati e incentrati sull'azione, al fine di convertire i lead in prospect e, successivamente, in clienti effettivi. Questo approccio è particolarmente efficace nel guidare il traffico verso i negozi fisici o eventi specifici, ad esempio inviando messaggi quando i consumatori si trovano nei pressi di un punto vendita o in un determinato luogo.⁵³

La mobile promotion, invece, è una delle tecniche più utilizzate dalle imprese italiane nel contesto del mobile marketing. Tra le varie forme di promozione, i concorsi instant win sono particolarmente diffusi. In questo tipo di concorso, i consumatori possono vincere premi istantanei inserendo un codice trovato sul

⁵² [Advergame: cosa sono e perché funzionano - Inside Marketing](#)

⁵³ Okazaki S., Katsukura A., Mishiyama M., "How Mobile Advertising Works: The Role of Trust in Improving Attitudes and Recall", in Journal of advertising research, giugno 2007, pp. 165-178.

packaging del prodotto. Questa modalità di partecipazione immediata aumenta l'attrattiva della campagna promozionale e rafforza il legame tra il consumatore e il brand.

In molti casi, i premi assegnati nei concorsi instant win sono legati a promozioni bundle, in cui il premio consiste in contenuti digitali, come suonerie o sfondi per dispositivi mobili. Questo approccio aggiunge valore alla campagna promozionale, poiché offre agli utenti qualcosa di tangibile e utile nel contesto digitale. Entrambe queste strategie dimostrano l'efficacia del mobile marketing nel coinvolgere i consumatori in modo diretto e interattivo, fornendo loro incentivi immediati e personalizzati. Ciò contribuisce a rafforzare il legame tra il brand e il pubblico di riferimento, aumentando l'engagement e generando risultati misurabili per le aziende.

3.2.2 Proximity marketing e IoT

Il proximity marketing rappresenta una strategia innovativa che unisce il mondo fisico a quello digitale, consentendo alle aziende di interagire con i consumatori in tempo reale, soprattutto nei punti vendita o nelle loro vicinanze. Questo approccio si basa sull'utilizzo di tecnologie avanzate e sfrutta i principi dell'Internet of Things (IoT) per fornire messaggi personalizzati, promozioni e sconti ai potenziali clienti presenti in una specifica area geografica.

L'Internet of Things gioca un ruolo fondamentale nel proximity marketing, poiché consente agli oggetti di comunicare con i consumatori e di fornire loro informazioni rilevanti e pertinenti. Grazie alla "smartizzazione" degli oggetti, le aziende possono migliorare l'esperienza dei clienti nel punto vendita e aumentare il coinvolgimento dei consumatori attraverso interazioni personalizzate.⁵⁴

Il processo di proximity marketing può essere suddiviso in tre fasi principali:

1. **Prima:** durante questa fase, le aziende possono utilizzare pubblicità online segmentata e dialogare con i clienti esistenti tramite notifiche push e e-mail. La pubblicità online può essere personalizzata in base alla posizione geografica, ai giorni della settimana e alle condizioni ambientali, tra gli altri fattori.
2. **Durante:** in questa fase, le aziende possono incentivare l'approfondimento e la condivisione delle informazioni tramite passaparola e ottenere dati utili come recensioni e contenuti generati dagli utenti. È importante creare le condizioni per un futuro contatto con i clienti, ad esempio fornendo loro coupon o inviti a seguire sui social media.
3. **Dopo:** dopo l'interazione iniziale, le aziende possono continuare a mantenere il dialogo con i clienti, senza essere invadenti, per mantenere vivo l'interesse e la fidelizzazione.

Per implementare con successo il proximity marketing, le aziende devono avere una solida base di dati sui propri clienti e utilizzare strumenti tecnologici che consentano di comunicare in modo efficace e

⁵⁴ Lenglet, F., Mencarelli, R., "Proximity in marketing: An integrating theoretical framework and research agenda", in *Recherche et Applications En Marketing*, volume 35, 2020, pp. 99-124.

personalizzato. Ad esempio, è fondamentale integrare il mobile con internet e utilizzare le informazioni raccolte attraverso le carte fedeltà dei clienti per creare messaggi mirati e rilevanti.

Il successo del proximity marketing dipende anche dalla capacità di conoscere e comprendere la propria "marketing persona", ovvero il profilo ideale del cliente target. Questo può essere ottenuto attraverso vari metodi, come questionari, interviste mirate, interazioni sui social media e analisi dei dati di comportamento.

Nel settore della moda, il proximity marketing in-store può essere utilizzato in diversi modi per coinvolgere i clienti e migliorare l'esperienza di shopping. Ad esempio, utilizzando tecnologie di geolocalizzazione, i negozi di moda possono offrire offerte e promozioni speciali ai clienti quando si trovano nelle vicinanze del negozio o all'interno dello stesso. Ad esempio, un cliente che si avvicina al negozio potrebbe ricevere uno sconto esclusivo o un coupon valido solo per quel giorno.

I negozi di moda possono implementare soluzioni di assistenza virtuale attraverso dispositivi mobili o schermi interattivi all'interno del negozio. Questi strumenti possono fornire ai clienti informazioni dettagliate sui prodotti, consigli di stile e suggerimenti per gli abbinamenti, migliorando l'esperienza di shopping e aumentando le vendite.

Nell'attività di una integrazione multicanale, anche i sensori biometrici sono un'opportunità lungo tutti i punti di contatto: il bluetooth richiede locandine per invitare i consumatori ad attivarlo sul proprio telefonino. I QR code trasformano un mezzo statico (affissioni, stampa, TV) in un mezzo interattivo.

I sensori biometrici: telecamere che possono catturare e dati sui clienti che transitano in una determina area. Possono essere di due categorie:⁵⁵

- Sensori top-view: permettono di calcolare il numero di persone che transitano all'interno di una determinata area.
- Sensori front-view: basandosi sui tratti del volto e della corporatura di un soggetto ne calcolano l'età, il sesso, l'etnia. Un algoritmo specifico permette di rilevare gli individui senza identificarli. Rispetto ai contatori tradizionali, rendono le analisi successive molto più precise poiché non contano più di una volta lo stesso cliente, ed è possibile eliminare il conteggio del passaggio del personale. Permettono di catturare l'espressione del volto (felice, triste, entusiasta, annoiato) e di calcolare l'interesse che il cliente ha nei confronti di un oggetto, misurando la visuale del soggetto ed il tempo speso di fronte un certo periodo.

Tramite i sensori biometrici è possibile misurare gli spostamenti degli individui all'interno dell'area di riferimento, associando i dati rilevati da diversi sensori in tempi diversi su di una persona. Le implicazioni a livello di business e i Key Performance Indicator (KPI) che possono essere calcolati sono diversi, in particolare: - Conteggio degli individui che passano in ogni area di interesse

- Calcolo dei cluster di individui che passa in ogni area
- Permanenza dei cluster di persone in aree diverse
- Rilevazione di aree calde ed aree fredde

⁵⁵ [How Biometrics Are Transforming the Customer Experience \(hbr.org\)](https://hbr.org/2016/01/how-biometrics-are-transforming-the-customer-experience/)

- Calcolo dello spazio percentuale occupato dalle persone nello store sul totale

3.2.3 Fonti di dati offline: beacon e RFID

I beacons sono dei piccoli dispositivi in grado di dialogare con gli smartphone presenti nelle vicinanze. In particolare, il software presente al loro interno può comunicare con tutti coloro che hanno scaricato l'applicazione dello store/azienda e che hanno il Bluetooth, il particolare la BLE (Bluetooth Low Energy) attivata. In sostanza, il Beacon consente alle App Mobile di capire la propria posizione su scala micro – locale, consentendo l'erogazione di contenuti ipertestuali agli utenti in base alla posizione.

Tutti i messaggi inviati tramite la tecnologia Beacon contengono delle stringhe identificative che ricollocano quei particolari messaggi a quel particolare hardware installato in quel particolare negozio/museo. Lato utente, i dispositivi che danno l'autorizzazione ricevono i messaggi erogati, e riconoscono gli altri dispositivi con BLE attiva in prossimità (come nel bluetooth classico).

La comunicazione di questo tipo è costituita principalmente da advertisement o piccoli pacchetti di dati trasmessi a intervalli regolari da Beacons o altri dispositivi abilitati BLE via onde radio. Come il bluetooth è a senso unico: i beacons che vogliono essere scoperti possono trasmettere pubblicità a pacchetti indipendenti di dati ad intervalli predefiniti. Questi pacchetti sono destinati ad essere raccolti da dispositivi come smartphone e tablet, dove possono essere utilizzati come push su altre applicazioni o per innescare azioni offline.⁵⁶

Il segnale che può essere emesso da una distanza di pochi centimetri fino a più di 300 metri, ed emette un messaggio predefinito, customizzabile in base ai dati dell'utente a cui viene inviato. In questo modo possono essere inviati dei messaggi semi personalizzati come quelli inviati dal digital signage tramite interazione coi sensori biometrici, ma super-personalizzati poiché gli attributi con cui vengono definiti i visitatori di un "punto beacon" non solo sesso, età e etnia, ma molti altri.

La conoscenza di ogni singolo cliente/utente diventa così estremamente customizzata in base alle sue abitudini di acquisto, ai prodotti acquistati precedentemente, ai prodotti correlati e a quelli preferiti.⁵⁷

I contenuti veicolati nella app possono essere contenuti: audio, video, survey coupon, promozioni, pubblicità, informazioni tecniche e molto altro.

Il cliente vede la sua esperienza d'acquisto migliorata poiché gli vengono inviate delle notifiche sui prodotti scelti apposta per lui, che può acquistare con uno sconto e dall'altra parte l'azienda può aumentare il fatturato perché i clienti tendono a questo punto a spendere di più.

I beacons possono servire quindi per attirare consumatori in store, per mandare messaggi al cliente nel momento in cui entra in store, gira tra i reparti di un negozio o tra le aree di uno showroom, per calcolare diversi analytics e capire il comportamento di ogni singolo consumatore, per fidelizzare i clienti.

⁵⁶ [The Future Of Beacon Technology | \(digitalsocialretail.com\)](https://www.digitalsocialretail.com)

⁵⁷ Pangriya R., "Beacon Technology the Future of Retail: A Review of the Literature and SWOT Analysis", in Review of professional management, 2023, pp. 1-11.

Qual è il vantaggio di un'azienda che vuole analizzare le proprie performance in-store?

- Numero passaggi: numero di visite di una zona da parte di un singolo utente o di un cluster di persone ad un tempo t. In questo modo si può capire che tipologia di cliente visita quale zona dello store.
- Time frequency: si tratta della frequenza con cui un singolo utente o un cluster di persone visita una particolare zona ad un tempo t. In questo modo si può capire ogni quanto tempo un determinato cliente o cluster di clienti entra nello store, in una certa corsia, in un'area dello showroom.
- Bounce rate: tasso a cui un utente o un cluster di utenti entra in una determinata zona senza comprare i prodotti presenti nella stessa, ad un tempo t.
- Numero di notifiche inviate: notifiche inviate da un certo beacon agli utenti che hanno attivato la BLE.
- Prodotti più ricercati: si possono identificare prodotti (o anche zone) che sono più ricercati dall'utente tramite funzionalità prevista dalla app. Il beacon permette di indirizzare il cliente verso la posizione del prodotto quando l'utente ricerca il prodotto sull'app. In questo modo si può capire, ad esempio, quali sono i prodotti che le persone hanno più difficoltà a trovare.
- Push tracking: calcolo del percorso intrapreso dagli utenti all'interno dello store. Si posiziona un beacon per corsia e si calcola qual è il percorso fatto dalla maggior parte delle persone in modo da avere insight su come riallestire.

Passando all'RFID, questa è una tecnologia considerata per la sua potenzialità di applicazione. Con l'acronimo RFID (Radio-Frequency-Identification) si intende una tecnologia per l'identificazione e/o memorizzazione automatica di informazioni inerenti oggetti, animali o persone, basata sulla memorizzazione di dati da parte di particolari etichette elettroniche e sulla capacità di queste di rispondere all'interrogazione a distanza da parte di apparati fissi o portatili, chiamati readers o Tag. Questa tecnologia non è nuova, viene già usata per fare tracking dei prodotti, controllare l'assortimento e avere informazione immediata sui prodotti out of stock, in modo da ottimizzare la gestione del magazzino, riducendo i costi ed allo stesso tempo avere sempre la merce necessaria per soddisfare la clientela. I tag sono in grado di comunicare le informazioni in essi contenute quando "interrogati" (passivi) ma anche in maniera automatica (attivi). In un certo senso sono un sistema di lettura/comunicazione senza fili.

L'RFID è un altro strumento che permette alle imprese di capire il comportamento del consumatore. Infatti, mettendo ad esempio un'etichetta RFID su ogni prodotto venduto, si potrebbe calcolare la percentuale, per ogni prodotto, di persone che hanno sollevato il prodotto e poi lo hanno riposto.⁵⁸

⁵⁸ [RFID in retail | McKinsey](#)

Capitolo 4

CASO PRATICO: SORBINO UOMO S.p.A.

4.1 Introduzione alla Sorbino Uomo S.p.A. e il suo posizionamento

Sorbino Uomo Spa rappresenta il culmine di cinquant'anni di esperienza nel campo dell'abbigliamento maschile, una passione tramandata attraverso generazioni. Fondato dal commerciante Giovanni Sorbino, l'azienda si è trasformata da una piccola bottega a un'impresa proiettata verso il futuro. La sinergia tra collaboratori è il motore del successo aziendale. Sorbino coinvolge diverse professionalità per soddisfare le esigenze del mercato, investendo nella gestione delle risorse umane e nel miglioramento continuo delle prestazioni. La crescita e la valorizzazione professionale sono pilastri fondamentali.⁵⁹ Trasmettere lo stile italiano e l'identità del marchio in mercati globali, è la mission dell'azienda, garantendo elevati standard qualitativi e di design. Questo obiettivo è supportato da uno staff interno e da numerosi partner esterni.

Sorbino ha investito nella digitalizzazione e nell'ottimizzazione dei servizi logistici, ampliando la sua presenza con l'acquisto di nuovi capannoni. L'innovazione chiave è un sistema wi-fi avanzato per lo smistamento automatico dei capi, migliorando l'efficienza e supportando la vendita omnicanale.

La gestione della catena di distribuzione avviene attraverso un coordinamento strategico che coinvolge diverse aree, dall'approvvigionamento alla logistica. Sorbino ha una vasta rete di franchising sia nazionali che internazionali e una crescente presenza nel retail diretto, con numerosi punti vendita in Italia e all'estero. L'impegno principale dell'azienda si concentra sullo sviluppo di un network di negozi in Italia, progettati per adattarsi sia ai centri commerciali che ai centri storici. La Sorbino Retail è presente in numerosi centri commerciali italiani e centri storici, con punti vendita progettati per massimizzare l'impatto visivo e l'esperienza di acquisto.⁶⁰

Il concetto di eleganza per Sorbino si riflette nel pensiero di Coco Chanel, che attribuiva alla semplicità la nota fondamentale di ogni vera eleganza. Il brand interpreta questo concetto nelle sue collezioni, caratterizzate da linee semplici ma diverse nello stile e nel design.

L'azienda pone una forte enfasi sulla sostenibilità, impegnandosi in azioni volte al rispetto dell'ambiente. Questo si traduce nell'utilizzo di nuovi materiali e processi produttivi più sostenibili ed ecocompatibili. Grazie a tecnologie innovative e pratiche di produzione avanzate, Sorbino riduce il consumo di risorse idriche, sostanze chimiche ed energia, garantendo una migliore qualità del capo finale.⁶¹

Le creazioni Sorbino sono etichettate come "care for fiber", realizzate utilizzando materie prime come cotone organico, tencel™, lyocell o fibre riciclate. Inoltre, l'azienda utilizza tecnologie che riducono il

⁵⁹ [Company \(sorbino.com\)](http://Company(sorbino.com))

⁶⁰ [Company \(sorbino.com\)](http://Company(sorbino.com))

⁶¹ [Gruppo Sorbino, tradizione e innovazione. Una delle eccellenze del nostro territorio si racconta - Il Giornale d'Italia \(ilgiornaleditalia.it\)](http://GruppoSorbino,tradizioneeinovazione.Unadelleeccellenzedelnostrotorriorisicontra-IlGiornaled'Italia(ilgiornaleditalia.it))

consumo di acqua nei processi di tintura e lavaggio dei capi, come cicli chiusi che consentono il riutilizzo dell'acqua e l'adozione di tecnologie come l'ozono o la tecnologia laser.

Il progetto "Eco Wash" rappresenta un'iniziativa chiave di Sorbino per ridurre il consumo di acqua nel ciclo produttivo dei capi. L'azienda si impegna a lavorare esclusivamente con materiali riciclati, biologici o provenienti da fonti sostenibili entro il 2030, in linea con l'importanza sempre crescente della moda sostenibile per i consumatori.

Il Dr. Gianni Sorbino sottolinea l'importanza di questo impegno, evidenziando che sempre più consumatori considerano la sostenibilità un fattore chiave nella scelta dei brand da cui fare shopping. Sorbino sta adottando misure per aumentare la trasparenza sui prodotti e sull'intera supply chain, rispondendo alle crescenti richieste dei clienti per opzioni più ecologiche.⁶²

L'azienda si è concentrata sullo sviluppo di un network di negozi in Italia, con punti vendita progettati per i centri storici e le migliori catene di centri commerciali. L'architettura dei negozi è studiata per massimizzare l'impatto visivo e l'esperienza di acquisto, garantendo al contempo una versatilità che si adatta sia ai centri commerciali che ai centri storici.

Dal punto di vista economico e del posizionamento, il 2022 è stato un anno caratterizzato da importanti turbamenti a livello internazionale, principalmente a causa dell'invasione russa dell'Ucraina. Questo evento ha avuto un impatto significativo sull'economia globale, influenzando la crescita, l'inflazione e gli scambi commerciali mondiali.

Le principali economie avanzate hanno subito un aumento dell'inflazione, che ha portato le rispettive banche centrali a intervenire con politiche monetarie restrittive. La crescita globale si è rallentata, con il PIL mondiale che è cresciuto solo del 3.4% rispetto alle previsioni iniziali del 4.4%. L'inflazione è aumentata in tutte le principali economie, raggiungendo un'alta media globale del 8.7% durante l'anno. Le principali banche centrali hanno reagito con rialzi dei tassi di interesse per contrastare l'accelerazione dei prezzi. Tuttavia, l'inflazione di fondo è rimasta elevata, con tassi superiori al 6%.

Le tensioni geopolitiche hanno anche influenzato gli scambi commerciali, con un trasferimento di ricchezza dai paesi importatori a quelli esportatori di petrolio e gas. Ciò ha portato a un cambiamento nella geografia degli scambi delle materie prime, con implicazioni significative sulla sicurezza energetica.⁶³

Dal punto di vista del posizionamento, considerando il posizionamento di Sorbino Uomo rispetto alle altre aziende del settore della moda maschile, si delineano alcune caratteristiche fondamentali:

- **Eleganza accessibile:** Sorbino Uomo potrebbe posizionarsi come un marchio che offre eleganza accessibile. Rispetto ad alcuni marchi di lusso, Sorbino potrebbe offrire prodotti di alta qualità e stile raffinato a prezzi più accessibili, rendendo l'eleganza alla moda maschile più accessibile a una vasta gamma di consumatori.

⁶² [Gruppo Sorbino, tradizione e innovazione. Una delle eccellenze del nostro territorio si racconta - Il Giornale d'Italia \(ilgiornaleditalia.it\)](https://ilgiornaleditalia.it)

⁶³ Camera di Commercio di Napoli, presentazione del Bilancio ordinario d'esercizio, 31 dicembre 2022

- **Sostenibilità distintiva:** sebbene molte aziende stiano adottando pratiche sostenibili, Sorbino Uomo potrebbe distinguersi per il suo forte impegno verso la sostenibilità. Questo potrebbe attrarre i consumatori che cercano non solo prodotti di moda di qualità, ma anche marchi che si impegnano attivamente a ridurre l'impatto ambientale.
- **Stile italiano autentico:** Sorbino Uomo potrebbe sfruttare la sua provenienza italiana per posizionarsi come un marchio che incarna lo stile italiano autentico. Come detto in precedenza, il Made in Italy è una caratteristica dall'altissimo valore commerciale.

4.2 Analisi del cambiamento strategico

L'avventura imprenditoriale dei Fratelli Ciro, Modestino e Giuseppe Sorbino, partita con l'apertura di una modesta bottega di pantaloni e jeans a Napoli, ha segnato una trasformazione straordinaria nel corso degli anni. Da quel piccolo negozio nel cuore di Napoli, il marchio Sorbino si è sviluppato fino a diventare un punto di riferimento nel panorama della moda italiana, con una presenza consolidata sia sul mercato nazionale che su quello internazionale.

L'evoluzione del marchio è stata guidata da una visione imprenditoriale forte e lungimirante dei suoi fondatori, che hanno saputo adattarsi alle mutevoli esigenze del mercato e anticipare le tendenze emergenti. La loro determinazione e impegno hanno portato a una crescita costante e al consolidamento di Sorbino come marchio di prestigio nel settore della moda maschile.

Oggi, Sorbino vanta non solo una vasta rete di punti vendita diretti, che superano quota 150 in Italia, ma anche una presenza internazionale significativa, con oltre 1500 clienti in tutto il mondo. Questo include 900 clienti nazionali, 350 in Europa e 250 al di fuori dell'UE, distribuiti principalmente in Asia e America. Questa presenza globale testimonia la popolarità e l'apprezzamento del marchio Sorbino su scala internazionale.⁶⁴

Inoltre, l'azienda ha dimostrato di essere all'avanguardia anche nell'ambito dell'e-commerce, avviando con successo una piattaforma online durante la pandemia. Questa iniziativa ha permesso a Sorbino di ampliare ulteriormente il proprio raggio d'azione, raggiungendo anche clienti oltreoceano e portando i suoi capi in nuovi mercati.

Oltre alla sua presenza fisica e online, Sorbino si distingue anche per il suo impegno verso l'innovazione e la ricerca continua di nuove soluzioni e approcci nel settore della moda maschile. Con un team di circa 500 collaboratori, che include sia il personale interno che i partner esterni, Sorbino continua a guardare al futuro con fiducia e determinazione, pronta a mantenere e rafforzare il suo ruolo di protagonista nel mondo della moda.

Ma quali sono stati i driver che hanno guidato il cambiamento strategico? E quali sono i risultati?

I driver strategici di cambiamento evidenziati nell'approccio sostenibile dell'azienda includono:

⁶⁴ [Sorbino, il brand di moda nato 50 anni fa: le parole dell'AD \(quifinanza.it\)](https://www.quifinanza.it/it/brand/sorbino-il-brand-di-moda-nato-50-anni-fa-le-parole-dell-ad)

- Ricerca e sviluppo su materiali ecocompatibili: come accennato in precedenza, l'azienda investe nella ricerca e nello sviluppo di materiali sostenibili, come il cotone organico, il Tencel™, il Lyocell e le fibre riciclate. Questi materiali riducono l'impatto ambientale della produzione di capi e promuovono pratiche più sostenibili nell'industria tessile. Infatti, il cotone organico viene coltivato senza l'uso di pesticidi o fertilizzanti chimici sintetici. Questo metodo di coltivazione riduce l'impatto ambientale associato alla produzione di cotone convenzionale, che è noto per l'uso intensivo di sostanze chimiche dannose per l'ambiente e la salute umana. Il cotone organico promuove la biodiversità, il suolo sano e la conservazione delle risorse idriche. Tencel™ e Lyocell, invece, sono marchi ecosostenibili. Tencel™ è un marchio registrato per il Lyocell, una fibra cellulosa ottenuta da legno proveniente da foreste gestite in modo sostenibile. Il processo di produzione del Lyocell è considerato più eco-friendly rispetto ad altre fibre artificiali come il poliestere, poiché utilizza solventi non tossici e un ciclo di produzione chiuso, che consente il recupero e il riutilizzo del 99% dei solventi utilizzati. Il Lyocell è biodegradabile e offre proprietà come la morbidezza, la traspirabilità e la resistenza ai batteri.⁶⁵
- Infine, le fibre riciclate sono ottenute da materiali pre-esistenti, come bottiglie di plastica riciclate o tessuti di scarto. Riciclare materiali permette di ridurre il consumo di risorse naturali e l'emissione di rifiuti, contribuendo così alla sostenibilità ambientale. Le fibre riciclate possono essere utilizzate per una varietà di prodotti tessili, inclusi abbigliamento, tessuti per la casa e accessori.
- Tecnologie innovative e processi di produzione: l'adozione di tecnologie innovative e avanzate nei processi di tintura, finitura e lavorazione dei capi consente di ridurre il consumo di risorse idriche, sostanze chimiche ed energia. Questo non solo riduce l'impatto ambientale complessivo, ma porta anche a una migliore qualità del prodotto finale.
- Etichettatura e comunicazione: l'azienda etichetta i suoi capi come "care for fiber" per evidenziare l'uso di materiali sostenibili. Questa comunicazione trasparente ai consumatori contribuisce a sensibilizzare sulle pratiche sostenibili dell'azienda e ad aumentare la consapevolezza dei clienti sull'impatto ambientale dei loro acquisti.⁶⁶

In definitiva, l'azienda si impegna attivamente a integrare pratiche sostenibili in tutte le fasi del ciclo produttivo, dalla ricerca e sviluppo dei materiali alla produzione e finitura dei capi. Questo approccio riflette un impegno a lungo termine verso la sostenibilità ambientale e sociale, che mira a ridurre l'impatto negativo sull'ambiente e promuovere un futuro più sostenibile per l'industria della moda.⁶⁷

Questo cambiamento strategico si è riflesso negli ottimi risultati economico-finanziari ottenuti. Si riporta di seguito il prospetto di riclassificazione dello stato patrimoniale con un confronto tra il 2021 e il 2022.⁶⁸

⁶⁵ Parajuli P., Acharya S., Rumi S.S., Hossain T., Abidi N., "Regenerated cellulose in textiles: rayon, lyocell, modal and other fibres", in *Fundamentals of natural fibres and textiles*, 2021, pp. 87-110.

⁶⁶ [L'eleganza secondo Sorbino: Una delle eccellenze del nostro territorio si racconta - Sorbino Uomo](#)

⁶⁷ [L'eleganza secondo Sorbino: Una delle eccellenze del nostro territorio si racconta - Sorbino Uomo](#)

⁶⁸ Camera di Commercio di Napoli, presentazione del Bilancio ordinario d'esercizio, 31 dicembre 2022

Stato Patrimoniale Attivo

Voce	Esercizio 2022	%	Esercizio 2021	%	Variaz. assoluta	Variaz. %
CAPITALE CIRCOLANTE	42.827.621	92,31 %	26.860.134	88,05 %	15.967.487	59,45 %
Liquidità immediate	4.121.585	8,88 %	3.025.073	9,92 %	1.096.512	36,25 %
Disponibilità liquide	4.121.585	8,88 %	3.025.073	9,92 %	1.096.512	36,25 %
Liquidità differite	19.200.927	41,39 %	13.619.927	44,65 %	5.581.000	40,98 %
Crediti dell'Attivo Circolante a breve termine	19.156.154	41,29 %	13.573.317	44,49 %	5.582.837	41,13 %
Ratei e risconti attivi	44.773	0,10 %	46.610	0,15 %	(1.837)	(3,94) %
Rimanenze	19.505.109	42,04 %	10.215.134	33,49 %	9.289.975	90,94 %

Voce	Esercizio 2022	%	Esercizio 2021	%	Variaz. assoluta	Variaz. %
IMMOBILIZZAZIONI	3.567.322	7,69 %	3.646.029	11,95 %	(78.707)	(2,16) %
Immobilizzazioni immateriali	235.382	0,51 %	246.860	0,81 %	(11.478)	(4,65) %
Immobilizzazioni materiali	1.520.100	3,28 %	1.548.250	5,08 %	(28.150)	(1,82) %
Immobilizzazioni finanziarie	1.804.000	3,89 %	1.804.000	5,91 %		
Crediti dell'Attivo Circolante a m/ termine	7.840	0,02 %	46.919	0,15 %	(39.079)	(83,29) %
TOTALE IMPIEGHI	46.394.943	100,00 %	30.506.163	100,00 %	15.888.780	52,08 %

Basandosi sulle informazioni fornite, si possono elaborare alcune conclusioni sullo stato economico-finanziario dell'azienda:

- Incremento del capitale circolante: l'aumento del 52% del capitale circolante indica un miglioramento nella gestione delle risorse finanziarie a breve termine.
- Aumento delle attività disponibili: L'aumento delle liquidità immediate, delle liquidità differite e delle rimanenze di magazzino suggerisce una maggiore disponibilità di risorse per affrontare gli obblighi finanziari e gestire le operazioni quotidiane dell'azienda. Tuttavia, è fondamentale monitorare attentamente il livello delle scorte per evitare il rischio di eccesso di magazzino.
- Decremento delle attività fisse: sebbene le attività fisse siano diminuite solo del 2%, è importante considerare le ragioni dietro questo decremento, specialmente se è dovuto agli ammortamenti dell'anno.
- Impatto sui debiti e sui mezzi propri: l'incremento dei debiti a breve termine potrebbe indicare un aumento delle passività correnti, il che potrebbe richiedere un'attenzione particolare alla gestione del debito e alla liquidità.

Complessivamente, nel 2022, l'azienda ha registrato un fatturato eccezionale di € 32.062.207, segnando un notevole aumento del 31% rispetto al 2021 e superando i livelli pre-pandemici del 27% rispetto al 2019. Questo incremento del fatturato ha contribuito a migliorare significativamente sia l'EBITDA, che è salito a €

3.559.212, rispetto ai € 2.378.482 del 2021, sia l'EBIT che è stato di € 3.491.685, rispetto ai € 2.323.044 del 2021.

I costi della produzione sono aumentati del 28% circa rispetto all'anno precedente, raggiungendo € 28.687.523. Questo aumento è principalmente attribuibile all'acquisto di merci, che rappresenta circa il 90% dei costi di produzione e che sono aumentati a € 25.901.695, includendo anche il valore delle merci in transito alla fine del 2022. Complessivamente, i risultati finanziari del 2022 riflettono una notevole ripresa dell'azienda, evidenziando una gestione efficace delle risorse e una solida performance commerciale nonostante le sfide derivanti dalla pandemia.

4.2.1 La strategia “controcorrente” degli store

La gestione della catena di distribuzione per il Gruppo Sorbino è il risultato di un coordinamento strategico di tutti i passaggi cruciali che il prodotto attraversa, sia all'interno dell'azienda tramite le strategie di marketing, sia lungo l'intera rete di vendita, che comprende strutture organizzate per logistica, amministrazione, commercio e approvvigionamento.

Le attività operative sono concentrate nell'Interporto Campano di Nola su una superficie di 7500 metri quadrati, mentre la distribuzione avviene nel CIS di Nola, su una superficie di 4000 metri quadrati. Recentemente, è stata aperta una nuova sede di distribuzione nell'area balcanica, con sede a Belgrado.

Oltre alla distribuzione principale, il Gruppo Sorbino gestisce una rete di franchising su tutto il territorio nazionale. Questi franchising sono presenti anche all'estero, in paesi come il Libano, Praga, Cipro, Malta e Chicago. In programma ci sono nuove aperture a Dubai e in Turchia.

Attualmente, il Gruppo Sorbino conta più di 1500 clienti in tutto il mondo, di cui 900 in Italia, 350 in Europa e 250 al di fuori dell'UE, in Asia e America. Inoltre, l'azienda sta investendo in un progetto di retail diretto con l'apertura di negozi a marchio Sorbino. Sono stati aperti 22 negozi a marchio Sorbino nei più importanti centri commerciali d'Italia. La strategia di Sorbino di concentrarsi sullo sviluppo di negozi fisici, specialmente all'interno di centri commerciali e nei centri storici, rappresenta un approccio controcorrente rispetto alla tendenza dominante verso l'e-commerce. Questa scelta dimostra una fiducia nel potere dell'esperienza di acquisto fisica e nel valore aggiunto che i negozi brick-and-mortar⁶⁹ possono offrire ai clienti.

⁶⁹ Il termine "brick-and-mortar" viene utilizzato per riferirsi ai negozi fisici, in contrapposizione alle attività commerciali online o virtuali. L'espressione deriva dalla distinzione tra i materiali utilizzati nella costruzione dei negozi tradizionali, fatti di mattoni e malta (brick-and-mortar), e quelli dei negozi online, che esistono solo virtualmente.

I negozi brick-and-mortar sono spazi fisici in cui i clienti possono visitare, esplorare e acquistare prodotti direttamente. Questi negozi offrono un'esperienza d'acquisto tangibile, consentendo ai clienti di toccare, provare e valutare i prodotti prima di effettuare un acquisto. Inoltre, forniscono un ambiente in cui i clienti possono interagire con il personale del negozio, ricevere assistenza e consigli personalizzati, e partecipare a eventi o attività promozionali.

Nonostante la crescente popolarità degli acquisti online, i negozi brick-and-mortar continuano a svolgere un ruolo importante nel settore del retail. Offrono vantaggi unici, come l'esperienza sensoriale e sociale dell'acquisto in-store, la possibilità di ricevere

Creare un network di negozi fisici progettati appositamente per centri commerciali e aree cittadine indica una volontà di offrire un'esperienza d'acquisto coinvolgente e accessibile. L'architettura dei negozi è stata pensata per massimizzare l'impatto visivo e attirare l'attenzione dei clienti all'interno degli affollati spazi dei centri commerciali, così come nelle vie dello shopping cittadino. La versatilità del design dei negozi consente loro di adattarsi facilmente a diversi contesti di vendita, garantendo una presenza coerente e riconoscibile del marchio sia negli ambienti più dinamici dei centri commerciali che nelle suggestive location delle città storiche.

Il focus su negozi di dimensioni medie e ampie superfici indica un impegno verso una presentazione accurata e dettagliata dei prodotti Sorbino, consentendo ai clienti di esplorare l'intera gamma di offerte in un ambiente accogliente e confortevole. La presenza nei migliori centri commerciali italiani e nei centri storici più importanti sottolinea l'obiettivo di posizionare il marchio Sorbino in contesti prestigiosi e frequentati, aumentando la visibilità del marchio e catturando l'attenzione di una vasta gamma di clienti potenziali.

In un'epoca in cui molti rivenditori si stanno concentrando sulle vendite online, l'approccio di Sorbino alla creazione di un network di negozi fisici riflette una fiducia nel valore dell'esperienza di acquisto in-store e nell'importanza di stabilire una connessione emotiva con i clienti attraverso interazioni personali e tangibili con il marchio. Questa strategia può contribuire a differenziare Sorbino dalla concorrenza e a consolidare la sua reputazione come marchio di moda di alta qualità con una forte presenza nel panorama retail italiano.

4.3 Il futuro sviluppo dell'e-commerce come driver di innovazione

L'evoluzione online dell'azienda Sorbino è stata caratterizzata da una serie di strategie mirate a coinvolgere e fidelizzare i clienti attraverso una presenza digitale forte e una comunicazione efficace.

Sorbino ha investito nella creazione e nella gestione di profili aziendali su piattaforme di social media come Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn. Questi canali sono utilizzati per condividere contenuti visivi accattivanti, come foto e video di prodotti, lookbook e dietro le quinte dell'azienda. Inoltre, vengono utilizzati per interagire con i clienti, rispondere alle domande e alle recensioni e promuovere eventi e offerte speciali.

Sorbino ha sviluppato un sito web moderno e funzionale, ottimizzato per una facile navigazione e un'esperienza utente fluida. Il sito web non solo offre informazioni dettagliate sui prodotti e sulla storia dell'azienda, ma consente anche agli utenti di effettuare acquisti online in modo sicuro e conveniente. L'e-commerce è diventato un importante canale di vendita per l'azienda, consentendo di raggiungere clienti in

assistenza immediata e la gratificazione istantanea di portare a casa i prodotti acquistati. Inoltre, i negozi fisici possono essere fondamentali per la strategia di marketing e branding di un'azienda, contribuendo a costruire una connessione emotiva con i clienti e a promuovere la consapevolezza del marchio.

Molti rivenditori adottano un approccio omnicanale, integrando le vendite online e offline per offrire ai clienti un'esperienza d'acquisto completa e integrata. In questo contesto, i negozi brick-and-mortar diventano parte di una strategia più ampia che mira a soddisfare le diverse esigenze e preferenze dei consumatori, combinando i vantaggi dell'esperienza fisica con la comodità e l'accessibilità delle vendite online.

tutto il mondo e aumentare le entrate.⁷⁰ Sorbino ha investito nella creazione di un sito web e-commerce ben progettato e intuitivo. Questo sito web consente ai clienti di esplorare facilmente i prodotti, effettuare acquisti in modo sicuro e conveniente e accedere a informazioni dettagliate sui prodotti e sulla marca.

Considerando l'aumento del traffico proveniente da dispositivi mobili, Sorbino ha assicurato che il suo sito web e-commerce sia completamente ottimizzato per una perfetta visualizzazione e funzionalità su dispositivi come smartphone e tablet. Ciò consente ai clienti di navigare e fare acquisti comodamente da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento. Infine, l'e-commerce di Sorbino offre un'ampia gamma di prodotti disponibili per l'acquisto online, che vanno dai capi di abbigliamento agli accessori. L'azienda assicura che tutti i prodotti siano accuratamente descritti e presentati con immagini di alta qualità per aiutare i clienti nelle loro decisioni di acquisto.

Sorbino utilizza una varietà di contenuti multimediali, come foto, video e articoli, per raccontare la storia del marchio, mostrare i suoi valori e ispirare i clienti. Questo storytelling viene utilizzato su tutti i canali online dell'azienda, creando un'esperienza coinvolgente e emozionante per i clienti che si identificano con il brand.

Sorbino ha lanciato campagne pubblicitarie online mirate per aumentare la consapevolezza del marchio e generare vendite. Queste campagne utilizzano una combinazione di annunci display, annunci video, annunci social e annunci di ricerca per raggiungere un vasto pubblico di potenziali clienti online. Questi driver di innovazione e la presenza online sono notevoli, se si pensa che il primo sponsor dell'azienda è stato Diego Armando Maradona che, negli anni Ottanta, è stato sponsor "offline" dell'azienda.

In conclusione, l'espansione offline di Sorbino in diversi paesi europei rappresenta una strategia importante per raggiungere nuovi segmenti di mercato e consolidare la presenza del marchio a livello internazionale. Tuttavia, nonostante questo impegno nell'offline, è essenziale mantenere un occhio attento sui trend online per garantire una presenza digitale efficace e all'avanguardia.

⁷⁰ [Sorbino e la capacità di evolversi rimanendo fedeli al marchio \(quifinanza.it\)](http://quifinanza.it)

CONCLUSIONI

La moda non è solo questione di stile, ma rappresenta un intricato intreccio di influenze socioculturali che permeano la nostra società. Nel corso delle rivoluzioni industriali, la moda si è adattata ai cambiamenti tecnologici e sociali, aprendo nuove opportunità di business e trasformando il modo in cui le persone si vestono e si identificano.

Il comportamento del consumatore è un elemento cruciale da considerare nel settore della moda. La customer experience gioca un ruolo fondamentale nel processo decisionale, con gli acquisti di impulso che rappresentano una parte significativa delle transazioni. L'avvento del mercato online ha rivoluzionato il modo in cui le persone acquistano abbigliamento, offrendo un'esperienza di shopping più comoda e accessibile, ma anche aprendo nuove sfide e opportunità per i brand. La trasformazione digitale ha anche impattato gli store fisici, consentendo loro di offrire esperienze di shopping più personalizzate e coinvolgenti attraverso l'uso di big data e tecnologie emergenti come il proximity marketing e l'IoT.

Sorbino Uomo S.p.A., un marchio di moda maschile di successo, ha abbracciato questa evoluzione, concentrandosi sull'esperienza in-store e sull'espansione dell'e-commerce.

L'azienda ha dimostrato una profonda comprensione dell'importanza dell'esperienza del cliente, utilizzando strategie innovative per soddisfare le esigenze dei consumatori. Il suo futuro sviluppo si prospetta brillante, con l'e-commerce che continua a essere un driver di innovazione e crescita nel mercato globale della moda maschile. Sorbino Uomo S.p.A. si prepara a espandersi ulteriormente, capitalizzando sulle nuove opportunità offerte dalla digital transformation e rimanendo fedele ai suoi principi di qualità, stile e Made in Italy.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Ali R., “The impact of Couture (Custom-fitted) Versus Pret (Ready to Wear) garments on Customer Preferences towards the Fashion”, PhD Scholar Indus University, 2016.
- Beghelli C., “Moda, 61mila imprese e 93 miliardi di euro di fatturato nel 2021”, in *IlSole24Ore*, 18 novembre 2022.
- Bourdieu P., “La distinzione. Critica sociale del gusto”, Il Mulino, 2001.
- Breward C., “The culture of fashion: a new history of fashionable dress”, Manchester University Press, 1995.
- Broyles S. J., “Subliminal Advertising and the Perpetual Popularity of Playing to People’s Paranoia”, in *The Journal of Consumer Affairs*, volume 40, 2006, pp. 392–406.
- Camera di Commercio di Napoli, presentazione del Bilancio ordinario d’esercizio, 31 dicembre 2022.
- Casciani, D., Chkanikova, O. and Pal, R., “Exploring the nature of digital transformation in the fashion industry: opportunities for supply chains, business models, and sustainability-oriented innovations”, in *Sustainability: Science, Practice and Policy*, volume 18, 2022 pp. 773–795.
- Crivelli G., “Il «see now, buy now» di Dolce&Gabbana: dalle sfilate digitali all’acquisto online”, in *IlSole24Ore*, 13 novembre 2020.
- Davis F., “Fashion, culture and identity”, Chicago University press, 1992.
- De Mooij, M., & Hofstede, G., “The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, volume 29, 2010, pp. 85–110.
- Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137–144.
- Guido G., Ugolini M.M., Sestino A., “Active ageing of elderly consumers: insights and opportunities for future business strategies”, in *SN business economy*, volume 2, 2022.
- Hagtvedt H., Chandukala S.R., “Immersive retailing: the in-store experience”, in *Journal of retailing*, volume 99, 2023, pp. 505-517.
- Iyer G.R., Blut M., Grewal D., “Impulse buying: a meta-analytic review” in *Journal of the academy of marketing science*, volume 48, 2020, pp. 384-404.
- Joshi, Y., Lim, W.M., Jagani, K. et al. “Social media influencer marketing: foundations, trends, and ways forward”, in *Electron Commer Research*, 2023.
- Kawakami N., Yoshida F., “How Do Implicit Effects of Subliminal Mere Exposure Become Explicit? Mediating Effects of Social Interaction”, in *Social Influence* volume 10, 2015, pp. 43–54.
- Kim W.B., Choo H.J., “How virtual reality shopping experience enhances consumer creativity: The mediating role of perceptual curiosity”, in *Journal of business research*, volume 154, 2023.
- Kotler, P., & Armstrong, G., “Principles of Marketing”, Pearson, 2021.

Kraus S., Jones P., Kailer N., Weinmann A., Chaparro-Banegas N., Roig-Tierno N., “Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research”, in Sage Open, volume 11, 2021.

Krum C., “Mobile Marketing: Finding Your Customers No Matter Where They Are”, Pearson education, 2010.

Latini S., “Le sfide del settore moda nel 2023, tra visioni future e criticità”, in IPSOA, 9 febbraio 2023.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C., “Understanding customer experience throughout the customer journey”, in Journal of Marketing, volume 80, 2016, pp. 69–96.

Lenglet, F., Mencarelli, R., “Proximity in marketing: An integrating theoretical framework and research agenda”, in Recherche et Applications En Marketing, volume 35, 2020, pp. 99-124.

Maslow, A. H., “A theory of human motivation”, in Psychological Review, volume 50, 1943, pp. 370-396.

Nobile, Tekila Harley, Alice Noris, Nadzeya Kalbaska, and Lorenzo Cantoni. “A Review of Digital Fashion Research: Before and beyond Communication and Marketing”, in International Journal of Fashion Design, Technology and Education volume 14, 2021, pp. 293–301.

Okazaki S., Katsukura A., Mishiyama M., ”How Mobile Advertising Works: The Role of Trust in Improving Attitudes and Recall”, in Journal of advertising research, giugno 2007, pp. 165-178.

Pangriya R., “Beacon Technology the Future of Retail: A Review of the Literature and SWOT Analysis”, in Review of professional management, 2023, pp. 1-11.

Parajuli P., Acharya S., Rumi S.S., Hossain T., Abidi N., “Regenerated cellulose in textiles: rayon, lyocell, modal and other fibres”, in Fundamentals of natural fibres and textiles, 2021, pp. 87-110.

Park M., Im H., Kim D.Y., “Feasibility and user experience of virtual reality fashion stores”, in Fashion and textiles, International journal of interdisciplinary research, volume 32, 2018.

Paulicelli E., Manlow V., Wissinger E., “The routledge companion to fashion studies”, Routledge, 2021.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H., “Welcome to the experience economy”, in Harvard Business Review, volume 76, 1998, pp. 97-105.

Ray S., “Big Data and Analytics in Retailing: Transforming the Customer Experience”, in International journal of research and analytical review, volume 10, 2023.

Riahi Y., “Big Data and Big Data Analytics: Concepts, Types and Technologies”, in International Journal of Research and Engineering, volume 5, 2018, pp. 524-528.

Ricci, M., Evangelista, A., Di Roma, A. et al., “Immersive and desktop virtual reality in virtual fashion stores: a comparison between shopping experiences. Virtual Reality 27, 2281–2296 (2023).

Rodrigues R.I., Lopes P., Varela M., “Factors Affecting Impulse Buying Behavior of Consumers”, in Frontiers in psychology, volume 12, 2021.

Roules D., “Mobile Marketing: How Mobile Technology is Revolutionizing Marketing, Communications and Advertising”, Kogan page, 2017.

Santos S., Goncalves H.M., “The consumer decision journey: A literature review of the foundational models and theories and a future perspective”, in Technological forecasting and social change, volume 173, 2021.

- Sashi, C. M., "Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media", in *Management Decision*, volume 50, 2012, pp. 253–272.
- Simmel, G., "Filosofia della moda", Raffaello Cortina Editore, 2005.
- Solomon, M. R., "Consumer behavior: Buying, having, and being", Pearson, 2019.
- Sumarliah E., Usmanova K., Mousa K., Indriya I., "E-Commerce in the Fashion Business: The Roles of the COVID-19 Situational Factors, Hedonic and Utilitarian Motives on Consumers' Intention to Purchase Online", in *International Journal of Fashion Design, Technology and Education* volume 15, 2022, pp. 167–177.
- Swaminathan A., Meffert J., "Digital @ Scale: The Playbook You Need to Transform Your Company", Jhon Wiley and Sons editor, 2017.
- Thaichon P., Quach S., Barari S., Nguyen M., "Exploring the Role of Omnichannel Retailing Technologies: Future Research Directions" in *Australasian Marketing Journal*, volume 32, 2024, pp. 162-177.
- Tong S., Luo X., Xu B., "Personalized mobile marketing strategies", in *Journal of the Academy of marketing science*, volume 48, 2020, pp. 64-78.
- Vial G., "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", in *The journal of strategic informations systems*, volume 28, 2019, pp. 118-144.
- Westerman G., Bonnet D., McAfee A., "Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation", in *Harvard business press*, 2014.

[Advergame: cosa sono e perché funzionano - Inside Marketing](#)

[Company \(sorbino.com\)](#)

[Gruppo Sorbino, tradizione e innovazione. Una delle eccellenze del nostro territorio si racconta - Il Giornale d'Italia \(ilgiornaleditalia.it\)](#)

[How Biometrics Are Transforming the Customer Experience \(hbr.org\)](#)

<https://secondmeasure.com/datapoints/fast-fashion-market-share-us-consumer-spending-data-shein-hm-zara/>

<https://www.statista.com/topics/9288/fashion-e-commerce-worldwide/#topicOverview>

[L'eleganza secondo Sorbino: Una delle eccellenze del nostro territorio si racconta - Sorbino Uomo](#)

[Mobile Marketing: Definition, How It Works, and Examples \(investopedia.com\)](#)

[moda nell'Enciclopedia Treccani - Treccani - Treccani](#)

[RFID in retail | McKinsey](#)

[Sorbino e la capacità di evolversi rimanendo fedeli al marchio \(quifinanza.it\)](#)

[Sorbino, il brand di moda nato 50 anni fa: le parole dell'AD \(quifinanza.it\)](#)

[The Future Of Beacon Technology | \(digitalsocialretail.com\)](#)