

CORBELLINI · CERINI
PALADINO

L'evoluzione del ruolo di venditori e manager nel fashion retail



Il ruolo degli addetti alle vendite e dei manager nei negozi dei settori della moda e del design è in continua evoluzione. Per coltivare relazioni durature con la clientela, gli addetti alle vendite devono oggi possedere solide competenze narrative e consulenziali, oltre a una spiccata mentalità imprenditoriale. Parallelamente, la formazione sulla sostenibilità è riconosciuta come indispensabile per rafforzare la proposta di valore offerta ai clienti, promuovendo un processo di acquisto più consapevole e aumentando allo stesso tempo attrattività e retention di queste posizioni lavorative.

RETAIL//MODA//SOSTENIBILITÀ//INNOVAZIONE//FORMAZIONE**ERICA CORBELLINI**

Lecturer presso l'Università Bocconi. Le tematiche principali di cui si occupa sono l'evoluzione dei modelli di business, le strategie digitali, la creazione di una retail experience, l'ingredient branding e la tracciabilità di filiera, per le aziende operanti nella moda e nel lusso.

LICIA CERINI

Ricercatore post-doc presso l'Università Bocconi, dipartimento di Management e Tecnologia. Le tematiche principali di cui si occupa sono innovazione, strategie di crescita e sostenibilità con particolare focus su piccole e medie imprese, e aziende di moda e lusso.

LUCIA PALADINO

è Fellow presso SDA Bocconi School of Management. Le tematiche principali di cui si occupa sono la gestione delle imprese del sistema moda, strategie di internazionalizzazione e di diversificazione nell'ambito moda, strategie di branding nel campo moda/lusso, utilizzo dei media digitali nelle imprese della moda, omnichannel management.

Nel corso degli ultimi vent'anni i grandi gruppi della moda e del design, sia nel segmento del lusso sia in quello del mercato di massa, hanno progressivamente abbandonato il ruolo esclusivo di produttori di beni per trasformarsi in vere e proprie catene di negozi. Questa transizione ha reso il settore retail uno dei maggiori "datori" di lavoro nel mondo della moda e del design. Se in passato i marchi prediligevano il canale di vendita indiretto – basato su intermediari come agenti, distributori e negozi che acquistano e rivendono i prodotti –, oggi gran parte dei ricavi proviene da canali retail diretti, in cui il produttore arriva al consumatore finale tramite diversi formati di vendita al dettaglio. Nei canali di vendita diretti prevale la logica del B2C, in cui l'obiettivo principale del produttore è il *sell-out*, ossia il venduto al cliente finale, contrapposto al *sell-in*, che caratterizza invece

la logica B2B dei canali di vendita indiretti e si riferisce alle vendite effettuate al punto vendita. Tre sono i principali motivi che spingono le aziende della moda e del design all'integrazione a valle:

1. trasmettere l'identità del marchio e incoraggiare il cross-selling di un *total look* e uno stile di vita (tramite negozi diretti è infatti più facile promuovere prodotti che esulano dal core business);
2. conoscere il proprio consumatore finale, un vantaggio strategico per affinare le strategie di marketing e le scelte di merchandising;
3. incrementare la redditività, trattenendo i margini di profitto che diversamente sarebbero appannaggio di rivenditori e intermediari.

Alcuni negozi di ampie dimensioni sono oggi paragonabili per numero di dipendenti a delle medie imprese. Ad esempio, nel 2023, il negozio più rappresentativo di un marchio di lusso italiano in via dei Condotti a Roma impiegava più di 130 dipendenti, di cui circa il 10% in funzioni manageriali, il 65% addetti alle vendite e il resto suddiviso tra magazzinieri, personale post-vendita, amministrativi e addetti alla sartoria.

Data la rilevanza assunta dai negozi, per aumentare la consapevolezza dei consumatori riguardo alla sostenibilità diventa centrale il ruolo svolto dal personale di vendita. Negli ultimi anni questo profilo professionale è profondamente cambiato, richiedendo non solo nuove competenze ma anche nuove attitudini. L'articolo si propone di esplorare l'evoluzione del ruolo dei professionisti del retail, con particolare attenzione all'impatto della narrazione sulla sostenibilità nell'aumentare l'attrattività di questo ruolo e la retention del personale.

L'INNOVAZIONE NEL SETTORE DEL RETAIL

Il nuovo ruolo del retail pone al centro l'esperienza e il servizio. Soprattutto per i marchi di alta gamma, il negozio va oltre la funzione di semplice punto vendita per trasformarsi in uno spazio dedicato alla creazione di esperienze uniche, attraverso la

cosiddetta cerimonia di vendita. Questo approccio trasforma i punti di vendita in strumenti strategici per comunicare i valori del marchio, rendendoli veri e propri media capaci di intrattenere ed educare i clienti con esperienze e servizi sofisticati e personalizzati. Il negozio – fisico o digitale – si configura quindi come centro di profitto e, al tempo stesso, manifesto e rappresentazione scenica del marchio, richiedendo di massimizzare non solo le performance economiche ma anche l'esperienza del cliente, e incentivare così visite più frequenti e prolungate.

I progressi nelle tecnologie digitali e i nuovi modelli di utilizzo dei dati dei consumatori hanno contribuito a rimodellare il settore retail (Klaus & Kuppelwieser, 2023). Approfondendo le ultime tendenze, emerge la crescente importanza delle esperienze digitali, come il *virtual try on*, che permette ai clienti di visualizzare gli articoli desiderati sulla propria persona senza doverli fisicamente indossare. In questo contesto altamente digitale, il negozio fisico mantiene la sua crescita e rilevanza rispetto ai canali di distribuzione online (Altagamma Consensus, 2024), che agiscono come complementi e non necessariamente come sostituti nella strategia omnicanale. I negozi fisici sono considerati luoghi di destinazione, dove l'esperienza di acquisto si differenzia dai contesti online (Dirvanauskas, 2020).

L'innovazione del negozio fisico è necessaria, ma è fondamentale preservare l'autenticità e il DNA del marchio. Nel contesto della moda e del design, l'omnicanalità implica da un lato il trasferimento dell'esperienza esclusiva vissuta in negozio nello spazio digitale, e dall'altro la creazione di un'esperienza fluida del cliente, innovando l'esperienza offline attraverso il digitale. Un esempio di questa fusione tra fisico e digitale è il *click and collect*, servizio utilizzato da molti marchi di moda che integra le caratteristiche dei social media nell'esperienza retail, permettendo ai clienti di ordinare articoli online e riceverli a casa o in negozio. Qui si inserisce l'utilizzo di tecnologie come l'AI per monitorare i livelli di inventario, analizzare i modelli di acquisto dei clienti al fine

di valutare le esigenze di prodotto e fare ordini automatici di merce per i negozi. Nelle operazioni quotidiane, l'AI consente di automatizzare la catena di approvvigionamento, la gestione dei flussi di cassa, la valutazione dei prezzi e delle promozioni e il monitoraggio dei principali KPI di performance del negozio.

DA SERVIZIO CLIENTI A CLIENTELING

La gestione del negozio deve essere integrata nel customer journey, che include tutte le leve e gli strumenti di marketing utilizzati per entrare in contatto con i clienti prima, durante e dopo l'acquisto. La gestione delle relazioni con i clienti (CRM) è un termine che si riferisce a pratiche, strategie e tecnologie adottate dalle aziende per gestire e analizzare le interazioni e i dati dei clienti durante l'intero ciclo di vita, con l'obiettivo di migliorare le relazioni commerciali, supportare la fidelizzazione e stimolare la crescita delle vendite. Partendo dalle informazioni acquisite tramite il CRM, la sua evoluzione, ossia il clienteling, utilizza questi dati in modo mirato per creare esperienze personalizzate per i clienti. Il clienteling segna un cambiamento fondamentale nella relazione con i clienti: mentre il servizio clienti è reattivo, il clienteling è proattivo (Tabella 1).

TABELLA 1 PRINCIPALI DIFFERENZE TRA SERVIZIO CLIENTI TRADIZIONALE E CLIENTELING

Servizio clienti tradizionale	Clienteling
Risponde alle domande dei clienti	Anticipa le domande dei clienti
Tratta tutti i clienti allo stesso modo	Tratta ciascun cliente in modo specifico
Raccoglie dati per risolvere problemi di acquisto	Raccoglie dati per personalizzare lo shopping
Fornisce relazioni a breve termine e transazionali	Favorisce relazioni a lungo termine basate sulla fidelizzazione

L'obiettivo della strategia di clienteling è trasmettere i valori del marchio attraverso tutti i punti di contatto in modo coerente, creando esperienze preziose e memorabili per il cliente. Il clienteling non deve essere inteso solo come un'infrastruttura IT per la raccolta e la gestione dei dati, ma come un ambiente completo che include anche le emozioni e le opinioni dei clienti. Questo approccio integrato è fondamentale per stabilire una cultura aziendale centrata sul cliente, supportando la crescita attraverso l'analisi dei big data, strategie di comunicazione personalizzata, fidelizzazione a lungo termine, branding emotivo ed evoluzione organizzativa.

Ma chi lavora all'interno dei negozi è preparato ad affrontare questo cambio di paradigma? Il ruolo dell'addetto alle vendite e del manager di negozio nel settore della moda e del design è oggetto di valutazione ormai da diversi anni. L'articolo esplora come questi ruoli si stiano evolvendo per rispondere alle sfide imposte dalla digitalizzazione e dalla sostenibilità.

I NUOVI RUOLI DEL RETAIL

L'indagine condotta sulle boutique¹ ha evidenziato un utilizzo ancora limitato della tecnologia e una mancanza di coerenza nella promozione della narrazione sulla sostenibilità all'interno del punto vendita. Oltre l'80% dei negozi ha dichiarato di essere favorevole all'introduzione di strumenti di formazione digitale per i propri dipendenti, al fine di aumentare la conoscenza di marchi, prodotti, processi e pratiche sostenibili e stimolare discussioni con i clienti riguardo alla sostenibilità. Questo approccio contribuirebbe a educare i consumatori a riconoscere il premium price dei prodotti di qualità.

Vale la pena notare che una maggiore qualificazione digitale e una formazione continua sulla sostenibilità sono viste anche come strumenti

¹ Tra aprile 2023 e maggio 2024, a seguito di uno studio approfondito della letteratura di riferimento, sono state condotte interviste con 4 marchi italiani dell'alto di gamma e 59 boutique indipendenti di Milano, di cui 8 sono state nuovamente intervistate per approfondimenti. Inoltre, sono state analizzate 45 descrizioni di opportunità lavorative per ruoli di vendita al dettaglio presso marchi e grandi magazzini attivi nel settore della moda e del design, sia italiani sia internazionali, promosse su LinkedIn e *The Business of Fashion*.

per dare valore al ruolo degli addetti alle vendite, un aspetto cruciale per il futuro dei marchi della moda e del design. Questi, infatti, si trovano ad affrontare la necessità di avere sempre più personale qualificato nei propri negozi, a fronte di una percezione del ruolo come sottopagato, monotono, faticoso in termini di orari e con opportunità di carriera limitate. Di conseguenza, per questi negozi è difficile reclutare giovani talenti, e il metodo principale utilizzato per la selezione è il passaparola. Inoltre, senza un miglioramento delle competenze del personale, non è possibile trasferire una formazione efficace sulla sostenibilità, né agli addetti alle vendite né ai clienti finali.

Per comprendere l'evoluzione dei ruoli all'interno dei negozi, le competenze richieste al personale e come implementare pratiche sostenibili, sono state formulate alcune domande chiave: è possibile migliorare l'attrattiva dei lavori in negozio per reclutare i migliori talenti? Quali sono le competenze e le abilità necessarie che questi talenti dovrebbero

possedere e sviluppare per affrontare l'aumento della digitalizzazione e dell'importanza della? Quale dovrebbe essere il ruolo della formazione nel miglioramento delle competenze e nella retention del personale?

I principali compiti di un profilo ideale di consulente alla clientela, identificati a seguito di questo studio, sono riportati nella Tabella 2. Si noti come, mentre i primi sei compiti riguardano attività comunemente svolte dal personale di vendita anche in passato, gli altri rappresentano chiari esempi dell'evoluzione di questo ruolo. L'elenco delle attività delineate nella Tabella 2 ben mette in luce come l'addetto alla vendita sia diventato una figura chiave del clienteling, con responsabilità nello sviluppo del business, tanto che spesso dispone di un budget per creare esperienze personalizzate per i clienti alto spendenti.

Di questa esperienza fa parte anche lo styling, ossia la capacità di fornire suggerimenti mirati in base alle caratteristiche fisiche e personali del cliente.

TABELLA 2 PRINCIPALI COMPITI DI UN CONSULENTE ALLA CLIENTELA

Garantire cross e up-selling per tutte le categorie di prodotto
Assicurare il rifornimento dei prodotti e l'inventario fisico della merce
Partecipare all'organizzazione di eventi promozionali e in-store
Servire i clienti secondo la cerimonia di vendita del marchio
Seguire gli standard e le politiche del marchio in termini di abbigliamento, cura personale e linguaggio
Dialogare con i clienti e fornire consulenze sulle tendenze generali del mondo della moda e sugli sviluppi nel mercato del lusso, mostrando una passione per questi settori
Creare un'esperienza di servizio eccezionale accogliendo, ascoltando e assistendo i clienti fino a superare le loro esigenze, dimostrando un'ottima conoscenza dei prodotti, comprese le loro caratteristiche sostenibili, nonché della storia e del patrimonio del marchio
Costruire e rafforzare le relazioni con i clienti, gestire in maniera mirata diverse nazionalità e tipologie di clienti, mettendo sempre i clienti a proprio agio
Assicurare un monitoraggio qualitativo e un aggiornamento delle informazioni sui clienti secondo gli strumenti aziendali (CRM), per mantenere i clienti attuali e sviluppare azioni con nuovi clienti ad alto potenziale
Agire come ambasciatori del marchio per costruire relazioni con nuovi clienti e clienti VIP
Implementare e gestire il programma di azioni promozionali della boutique per mantenere attive le relazioni sociali con i clienti e aumentare la loro fidelizzazione
Agire proattivamente per mantenere una relazione a lungo termine con i clienti
Garantire il raggiungimento degli obiettivi individuali e del negozio, migliorando e sviluppando l'attività
Promuovere una comunicazione aperta e costruttiva con gli altri membri del team, essendo sempre collaborativi e proponendo soluzioni efficaci
Contribuire alla gestione della visualizzazione dei prodotti secondo i codici visivi del marchio
Garantire il mantenimento funzionale del negozio e livelli appropriati di prodotti sul piano di vendita, in linea con le politiche e procedure aziendali

Per questo motivo, oggi gli addetti alle vendite sono anche consulenti di moda. Le competenze degli addetti alle vendite sono cambiate anche a seguito dell'implementazione di nuove tecnologie, che creano esperienze immersive, e all'uso di dispositivi digitali, che consentono di formarsi sui nuovi prodotti offerti e di monitorare tutte le informazioni sui clienti. Infine, gli addetti alle vendite devono possedere grandi capacità di narrazione per trasferire il DNA del marchio in termini di eredità, prodotti iconici e sostenibilità.

In sintesi, gli addetti alla relazione con la clientela devono essere proattivi, flessibili, esperti di tecnologia, capaci di lavorare in team, possedere un atteggiamento imprenditoriale e abilità di comunicazione interpersonale. Con riferimento all'area della formazione, sono emerse alcune differenze in base alla dimensione dei negozi. Nelle boutique indipendenti intervistate, la formazione si concentra principalmente su attività legate alle vendite e allo storytelling, percepite come indispensabili per aumentare le vendite. Manca

tuttavia una formazione specifica sui temi della sostenibilità e sull'uso di strumenti e tecnologie digitali, a causa del loro limitato utilizzo. Al contrario, questi contenuti sono oggetto di training nei marchi di maggiori dimensioni, dove la necessità di competenze più articolate deriva dalla maggiore varietà dei ruoli.

La Figura 1 esemplifica la struttura di un negozio medio-grande (da 20 a oltre 100 persone), identificando i ruoli di supervisione e gestione delle persone che presuppongono un percorso di carriera. Basandosi su questa struttura, il ruolo apicale in una boutique è quello del manager di negozio, che ha responsabilità di coordinare tutti gli altri manager e dipendenti del negozio. Le competenze essenziali per i manager di negozio includono la capacità di gestire più compiti contemporaneamente e prendere decisioni, di avere una leadership improntata all'azione e una forte motivazione, di possedere solide abilità organizzative, di comunicare in modo efficace, di avere capacità di problem-solving, di sviluppare il team e fare coaching, di guidare attraverso l'esempio

FIGURA 1 ESEMPLIFICAZIONE DELLA STRUTTURA DI UN NEGOZIO MONOMARCA DI MODA/DESIGN

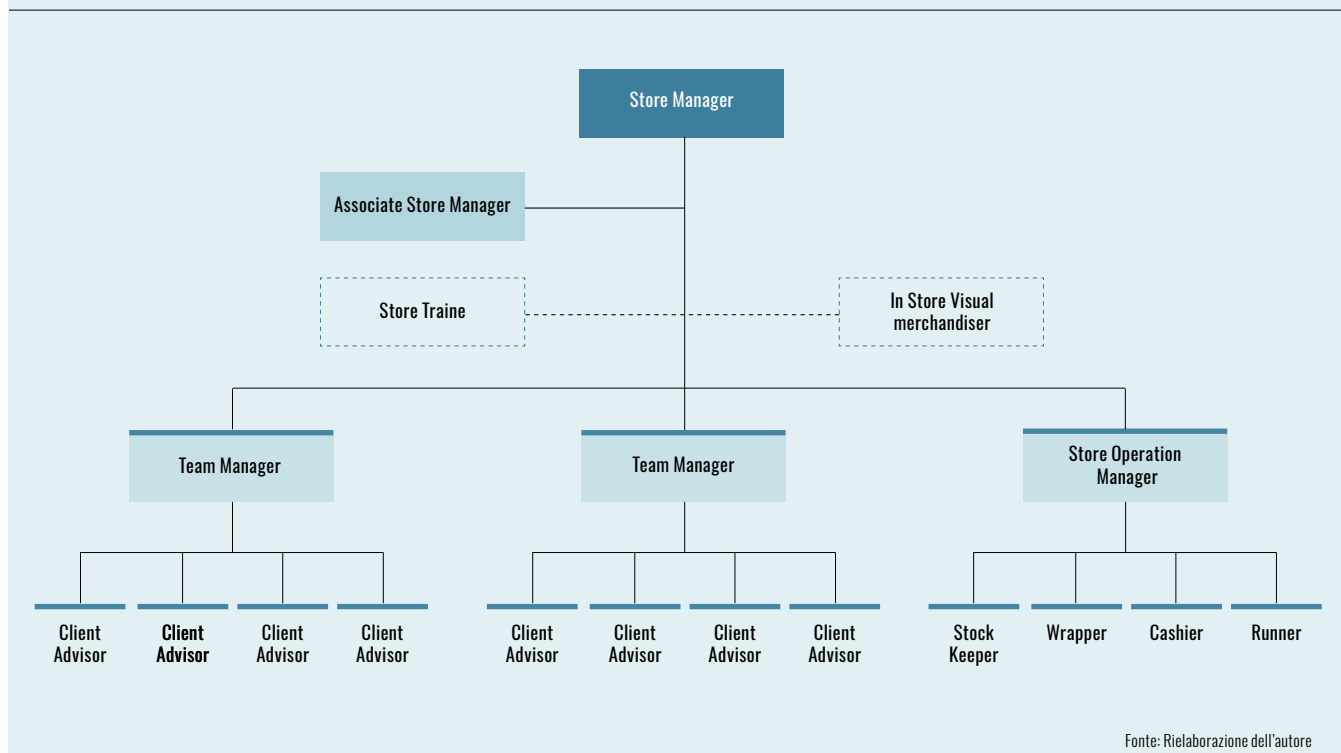


TABELLA 3 PRINCIPALI COMPITI DI UN MANAGER DI NEGOZIO

Definire obiettivi e traguardi mensili e redigere report aziendali
Guidare efficacemente il team per garantire il raggiungimento degli obiettivi individuali e del negozio, migliorando e sviluppando l'attività
Gestire il personale, i loro turni e condurre colloqui per selezionare nuovi dipendenti
Supportare il team nella costruzione, sviluppo e mantenimento del database clienti, assicurando visite ripetute e fidelizzazione dei clienti
Fare in modo che i reclami dei clienti vengano risolti tempestivamente e con successo
Fornire e organizzare formazione e sviluppo del personale, gestione delle performance e coaching
Organizzare attività di marketing e promozionali che riflettano l'immagine del marchio
Reclutare nuovi clienti e convertirli in clienti VIP fornendo loro un'esperienza eccellente e una relazione di lunga durata
Assicurarsi che tutte le politiche e procedure di vendita e operative siano seguite in negozio
Pensare in modo ibrido, sfruttando tutti i tipi di punti vendita online e offline
Sviluppare la mentalità omnicanale tra il team, promuovendo costantemente i diversi touchpoint dell'esperienza del cliente (fisica e digitale), l'approccio clienteling e le tecniche di vendita con un focus sui VIP
Garantire che il team fornisca standard eccezionali di servizio al cliente e superi le aspettative dei clienti seguendo la cerimonia di vendita del marchio
Garantire il funzionamento efficiente della boutique seguendo le direttive e le procedure stabilite della Retail Academy, se presente
Assicurarsi che tutti gli standard operativi siano seguiti, dalla ricarica delle scorte all'organizzazione delle esposizioni secondo le linee guida del visual merchandising del marchio
Assicurarsi che ci sia una copertura adeguata degli obiettivi di vendita analizzando i dati storici sul traffico e anticipando le ore di punta
Fornire un esempio costante dell'immagine del marchio attraverso l'atteggiamento, cura personale, codice di abbigliamento, linguaggio e gestione della relazione con i clienti
Gestire tutte le questioni relative alla salute e sicurezza seguendo le procedure aziendali e garantendo un ambiente sicuro
Creare un ambiente dinamico e inclusivo per motivare tutti a creare spirito di squadra e ottenere risultati
Agire come coach per i membri del team e promuovere una mentalità di crescita, monitorando costantemente i piani di sviluppo del team e l'avanzamento individuale

TABELLA 4 PRINCIPALI COMPITI DI UN OPERATIONS MANAGER

Assicurarsi che le scorte e la logistica siano gestite correttamente
Controllare la qualità dei prodotti e gestire l'inventario
Formare e reclutare nuovo personale e organizzare i loro turni
Supervisionare i vari tipi di articoli tecnologici utilizzati nel negozio
Guidare efficacemente il team per garantire il raggiungimento degli obiettivi individuali e del negozio, migliorando e sviluppando l'attività
Gestire il personale

TABELLA 5 PRINCIPALI COMPITI DI UN VISUAL MERCHANDISER

Gestire l'installazione della vetrina per migliorare l'esperienza del cliente
Creare una strategia visiva, ad esempio posizionare i prodotti sotto una certa illuminazione in modo che siano più attraenti per i clienti
Creare nuove proposte per aggiornare le installazioni, specialmente quando ci sono nuove collezioni e nuove collaborazioni
Durante le festività, utilizzare elementi stagionali per creare il tema dell'esperienza festiva nella boutique per stimolare i clienti all'acquisto

personale (Tabella 3). I manager di negozio stanno anche assumendo una crescente responsabilità nella diffusione della consapevolezza in merito ai temi della sostenibilità. Ciò include la formazione dei dipendenti su etichette e certificazioni sostenibili, approvvigionamento, tracciabilità, sostenibilità dei prodotti, impatto ambientale del trasporto e stoccaggio delle merci, nonché sulla gestione della riparazione e riutilizzo di prodotti danneggiati e/o invenduti.

Oltre al manager di negozio, nelle boutique di grandi dimensioni vi sono altri ruoli, come quello dell'operations manager, responsabile della supervisione delle attività operative della boutique (Tabella 4).

Infine, il visual merchandiser crea l'ambientazione dell'interno della boutique e la vetrina in linea con il mondo di riferimento del marchio (Tabella 5).

CONSIDERAZIONI FINALI

L'analisi dei ruoli nel retail ha evidenziato come la figura dell'addetto alle vendite si stia evolvendo in un vero e proprio consulente, sia per i clienti esistenti sia per quelli potenziali. Con riferimento all'attività di vendita vera e propria, la trasformazione sarà sempre più verso il cosiddetto edutainment, un mix tra intrattenimento ed educazione riguardante la qualità dei prodotti e i codici del marchio. Qui, la formazione sulla sostenibilità giocherà un ruolo cruciale nel qualificare l'offerta ai clienti, educandoli a fare scelte migliori.

Alcuni marchi di moda hanno iniziato a fornire una formazione generale sulla sostenibilità dei prodotti attraverso podcast, video aziendali, quiz e giochi di ruolo. È ipotizzabile che la prossima frontiera sarà la formazione sulla sostenibilità nel post-vendita, in particolare in merito ad ambiti quali la riparazione, il second-hand e il riciclo. Tuttavia, come precedentemente descritto, nulla viene ancora fatto dalle boutique indipendenti.

Esiste quindi una forte esigenza di aumentare

la formazione in termini di sostenibilità, necessità solo parzialmente accolta e indirizzata dai negozi. L'analisi sul campo ha consentito di creare tre cluster di negozi che richiedono contenuti e strumenti diversi:

1. Grandi marchi con catene di negozi diretti, un alto livello di digitalizzazione e accademie di vendita che affrontano già il tema della sostenibilità, ma limitatamente ai prodotti e processi aziendali interni;
2. Grandi marchi con catene di negozi diretti, un alto livello di digitalizzazione e accademie di vendita che non affrontano il tema della sostenibilità;
3. Boutique indipendenti multimarca e negozi "concept" poco o per nulla digitalizzati che non hanno accademie di vendita e non affrontano il tema della sostenibilità.

Quelle stesse boutique indipendenti, così indietro nella formazione dei propri dipendenti, sono fondamentali nella trasmissione di messaggi alle comunità locali e nella promozione di marchi di piccole-medie dimensioni rappresentativi dell'eccellenza delle filiere italiane. Sorge, quindi, l'opportunità per un'attività di "formazione dei formatori" (ossia formare gli addetti alle vendite perché a loro volta formino i clienti finali) attraverso video veicolati su piattaforme accessibili a cluster di negozi.

La sopravvivenza del commercio al dettaglio indipendente si gioca sulla sua capacità di valorizzare agli occhi dei propri clienti la qualità della sua offerta, di cui le pratiche ESG sono un elemento imprescindibile, e anche di offrire possibilità di crescita al suo personale, una crescita non solo economica ma anche di apprendimento tramite una formazione continua.

Guidare i clienti nel capire come leggere un'etichetta, spiegare le performance e alternative in termini di sostenibilità delle filiere tessili e della pelle, educarli sul concetto di Life Cycle Assessment (una metodologia che valuta l'impronta ambientale di un prodotto/servizio lungo il suo

intero ciclo di vita), renderli consapevoli dei costi e della complessità della compliance (conformità rispetto a normative, standard o a delle best practice volte a conseguire degli obiettivi, come quelli di sostenibilità, che, per essere efficaci, devono essere perseguiti non solo dall'azienda stessa ma anche dai partner con cui coopera e lavora) nei settori moda e design, promuovere le opzioni a disposizione quando un prodotto raggiunge la fine del suo ciclo di vita, sono tra i temi che dovrebbero essere al centro dei moduli di formazione e dei contenuti delle vendite del futuro.



RICONOSCIMENTI

Questo progetto è stato realizzato all'interno del progetto MUSA – Multilayered Urban Sustainability Action – finanziato dall'Unione Europea – NextGenerationEU, nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) Missione 4 Componente 2 Linea di Investimento 1.5: Rafforzamento delle strutture di ricerca



MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **evoluzione del ruolo del consulente alla clientela:** oggi include attività complesse come il clienteling, lo sviluppo del business, il ruolo di stylist, l'utilizzo di competenze digitali e la narrazione del brand.
- **centralità dell'esperienza e del servizio:** l'integrazione di tecnologie avanzate (video, podcast, AI, blockchain) trasforma il negozio in un punto cruciale del percorso cliente, offrendo edutainment e interazione prima, durante e dopo l'acquisto.
- **ruolo del manager di negozio:** sempre più complesso, richiede un focus su multicannalità, clientela, concorrenti, DNA del brand, prodotto e gestione del personale, che assume un'importanza critica.
- **sostenibilità come strumento di fidelizzazione:** i consulenti alla clientela avranno un ruolo chiave nell'educare i clienti su scelte sostenibili, aggiungendo valore all'offerta e rafforzando la fedeltà al negozio.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Bennett, D.R., El Azhari, J. (2015). "Omni-channel customer experience: An investigation into the use of digital technology in physical stores and its impact on the consumer's decision-making process." *European Academy of Management and Business Economics*.

Cai, Y.J., Lo, C.K. (2020). "Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda." *International Journal of Production Economics*, 229, 107729.

David, M. (2021). WWD CEO Summit: Geoffroy van Raemdonck On Change and Channel Integration. wwd.com.

Dirvanauskas, G. (2020). The rise of the super-skilled store assistant. drapersonline.com.

Følstad, A., Kvale, K. (2018). "Customer journeys: a systematic literature review." *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196-227.

Fuentes, C., Fredriksson, C. (2016). "Sustainability service in-store: Service work and the promotion of sustainable consumption." *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(5), 492-507.

Granger, M. M. (2015). *The Fashion Industry and its Careers: An Introduction*, Bloomsbury.

Klaus, P., Kuppelwieser, V. (2023). "A glimpse of the future retail customer experience – Guidelines for research and practice." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73(7).

Lazzaroni, S. (2023). "Le stime dei consumi mondiali dei beni personali di lusso nel 2024." *Altagramma Consensus*, 2024.

Petro, G. (2021a). Gen Z Is Emerging As The Sustainability Generation, forbes.com.

Petro, G. (2021b). The Evolution Of Retail Sales Teams, forbes.com.

Sims, J. (2020). Why sales assistants are the secret to retail success, raconteur.net.

Tarlengco, J. (2023). Retail management, safetyculture.com.

Willis Towers, W. (2020). Evolution of the store manager, NACS Magazine, March, nacs magazine.com.

Weforum (2022). Gen Z cares about sustainability more than anyone else – and is starting to make others feel the same, March 18th, weforum.org.