

Dipartimento di Economia e Management

Cattedra Marketing

# **La Customer Experience e le sfide dell'intelligenza artificiale nei settori Fashion & Luxury**

Prof. Devetag Maria Giovanna

RELATORE

Matr. 218461

CANDIDATO

Andreucci Virginia

## Indice

Premessa.....	2
1. <i>La customer experience</i> .....	4
1.1 Definizione.....	4
1.2 Le dimensioni della <i>customer experience</i> .....	5
1.3 <i>Customer Journey</i> .....	6
1.4 Migliorare la <i>customer experience</i> .....	8
1.5 <i>Customer Centricity</i> : come approccio strategico.....	10
1.6 Strumenti di relazione: il <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> .....	11
1.7 La <i>customer experience</i> nel settore Lusso.....	13
2. La conoscenza dei Clienti per anticipare i loro bisogni.....	16
2.1: <i>Internet of things</i> e Intelligenza Artificiale.....	16
2.2 Cosa sono i dispositivi IoT e come si usano.....	17
2.3 Come funziona <i>l'Internet of Things</i> .....	18
2.4 <i>Artificial Intelligence</i> e IoT.....	19
2.5 Il futuro sarà più umano?.....	21
3. Marketing Emozionale.....	25
3.1 Che cos'è il Marketing Emozionale.....	25
3.2 Gli ingredienti del Marketing Emozionale.....	27
3.3 Quali emozioni innescano gli acquisti?.....	28
4. La rivoluzione della digitalizzazione nei settori Fashion & Luxury.....	30
4.1 La digitalizzazione tra le tendenze degli ultimi anni.....	32
4.2 L'intelligenza artificiale e i nuovi scenari nel fashion.....	34
4.3 Gli algoritmi come futuro della moda.....	36
5. La moda dopo il Covid-19.....	42
5.1 Contrazione dell'industria della moda globale.....	42
5.2 Effetti della pandemia sul mondo digitale applicato alla moda.....	46
5.3 Le tre leve della ripartenza: <i>Customer Experience</i> , Omnicanalità, <i>Upskilling</i> .....	48
6. <i>Case Study e best practice</i> nella <i>Customer Experience</i> .....	51
6.1 <i>The Ritz Carlton</i> .....	52
6.2 La <i>customer experience</i> di Zalando tra innovazione e rivoluzione nel retail.....	54
6.3 Automobili Lamborghini: una <i>customer experience always-on</i> .....	57
6.4 La <i>maison</i> Borbonese e la CX.....	59
Bibliografia.....	62

## Premessa

L'avvento della digitalizzazione ed in particolare la grande espansione dei motori di ricerca hanno influito significativamente sul momento in cui avviene la decisione di acquisto. Questa, che fino a qualche anno fa avveniva davanti al prodotto in un negozio, oggi si sta spostando sul digitale: il Cliente si informa online e cerca opinioni in merito al prodotto. L'esperienza di acquisto, prima del web, si divideva in 3 fasi:

1. Stimolo (*"stimulus"*): l'esposizione a una campagna pubblicitaria faceva emergere un bisogno;
2. *First Moment of Truth ("shelf")*: il consumatore entrava nel punto vendita, che sia fisico od online, e sceglie tra i vari prodotti presenti sullo scaffale;
3. *Second Moment of Truth ("experience")*: l'esperienza d'uso del prodotto influenzava il fatto che il consumatore sia soddisfatto o meno dell'acquisto.

Con lo sviluppo del web e dei siti di social network alle tre fasi suindicate si aggiunge un nuovo momento nel processo decisionale e d'acquisto del consumatore: *lo Zero Moment of Truth (ZMOT)* o Momento Zero della Verità. Questo nuovo momento decisionale precede il primo momento della verità, quello in cui il Cliente si trova fisicamente davanti a sé il prodotto o servizio che intende acquistare.

Anche nel settore del Lusso, l'evoluzione tecnologica sta apportando molti cambiamenti, modificando le modalità d'acquisto e la comunicazione sia da parte delle aziende nei confronti dei Clienti che tra gli stessi Clienti.

Internet influenza le scelte e le opinioni dei Clienti, che, più informati grazie al web, hanno possibilità di incontrarsi e scambiare opinioni tra di loro, confrontarsi ed essere proattivi.

Lo sviluppo della comunicazione digitale è strettamente collegato al trend e alla moda del momento e per tale motivo il canale di vendita online è in forte crescita anche nel settore del lusso.

Il Lusso, rispetto ad altri settori, ha avuto un'entrata nel mondo digitale molto più ragionata e meno immediata. Inizialmente, infatti, l'orientamento del mondo del Lusso era contrario al digitale, in quanto disponibile a tutti e in conflitto con i concetti di esclusività tipici del proprio settore; ma l'evoluzione della tecnologia e i trend e le statistiche di vendita anche di altri settori hanno mostrato, anche al lusso, le potenzialità del digitale.

Grazie al web anche il settore del Lusso riesce a svolgere le medesime attività compiute sugli altri mezzi mantenendo lo stesso stile, la stessa esclusività e gli stessi valori del brand e dei prodotti raggiungendo, al contempo, molte più persone.

Il tema del mantenimento dell'esclusività è molto importante nel settore del lusso sia per le aziende sia per i clienti che si aspettano, dal momento che spendono di più, di avere un trattamento speciale, di essere in un qualche modo privilegiati nell'ottenere qualcosa in più degli altri e in tempi più rapidi. Proprio per questo motivo, nelle piattaforme del lusso troviamo le "aree riservate" con un accesso speciale per clienti non comuni. L'utilizzo del web ha reso possibile in qualche modo trasferire nel mondo digitale quello che nel mondo fisico sono le vie del lusso come Via Nassa a Lugano, Via Montenapoleone a Milano o la Bahnhofstrasse di Zurigo, dove tutti possono guardare e ammirare ma pochi possono acquistare, con il vantaggio che si può sia acquistare o ricercare informazioni in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo, oltre che permettere a tutti di poter "sognare".

Non è, infatti, da escludere l'importanza del forte condizionamento e della spinta all'acquisto su particolari target di Clienti (pensiamo ai più giovani), che, grazie al continuo orientamento della moda del momento proposta dai diversi canali social, possono accedere con maggiore facilità all'acquisto dei beni di Lusso.

## 1. La customer experience

### 1.1 Definizione

Sappiamo ormai bene come la differenziazione basata solo sulla qualità del prodotto, l'innovazione o il prezzo di per sé non sia più garanzia di successo. Sempre di più, invece, è possibile trovare un significativo vantaggio competitivo, puntando su elementi che vadano oltre il *core business* e che mettano al centro il Cliente. La *customer experience*, in particolare, si riferisce al livello di coinvolgimento del Cliente con il brand ed è frutto del contatto diretto o indiretto con i diversi “*touch point*” di un'azienda.

La *customer experience* può essere definita come: «il modo in cui i clienti percepiscono l'insieme delle loro interazioni con l'azienda»<sup>1</sup> e si può rappresentare e valutare sulla base di tre criteri<sup>2</sup>:

- soddisfazione delle esigenze dei clienti,
- facilità d'acquisto e d'uso del prodotto o servizio fornito
- piacevolezza dell'esperienza vissuta.

Al primo livello della piramide troviamo la capacità dell'azienda di soddisfare le esigenze basilari dei clienti; i clienti la considerano ormai un requisito minimo e imprescindibile. Al livello superiore, si valuta quanto l'azienda riesca a incontrare le aspettative dei clienti in termini di facilità di interazione (sforzo intrapreso o tempo speso per raggiungere i propri obiettivi). All'apice della piramide, infine, si colloca la capacità dell'azienda di far vivere al Cliente un'esperienza complessiva positiva e appagante attraverso tutti i punti di contatto (*touch points*), fisici e virtuali.

La *Customer Experience* è quindi l'esperienza complessiva che i clienti vivono durante tutta la loro relazione con l'azienda: non solo shopping, ma una interazione/relazione che include l'intero ciclo di vita del Cliente ossia dalla fase iniziale di acquisizione/*onboarding*, alle diverse fasi delle interazioni con il brand. L'esperienza del cliente è strategica e differenziante per un'azienda, tanto che oggi la *Customer Experience* è diventata determinante all'interno delle strategie di Marketing, incluso il Digital Marketing. La percezione che i consumatori hanno del loro rapporto con il marchio dipende dai diversi “*touchpoint*” (dalle interazioni attraverso contesti digitali – sito o pagine social, negozi fisici,

---

<sup>1</sup> “The Power of Putting Customers at the Center of Your Business” di Harley Manning , Kerry Bodine , Josh Bernoff

<sup>2</sup> Manning e Bodine (Outside In, 2012, Forrester Research)

interazioni con il personale, fino ai canali di comunicazione e alla fruizione di servizi o di prodotti).

Come previsto da 'Gartner', numerose aziende hanno apportato cambiamenti significativi ai propri modelli di business per migliorare la *customer experience*, da curare durante tutto il "*customer journey*"<sup>3</sup> per fare in modo che il cliente, se soddisfatto del suo rapporto con il brand, possa riacquistare e/o consigliare agli altri il marchio o prodotto.

## 1.2 Le dimensioni della *customer experience*

Fra gli approcci di marketing esperienziale, il più autorevole è quello elaborato da Bernd Schmitt<sup>4</sup>, secondo il quale è necessario definire il sistema d'offerta di un'impresa a partire dall'esperienza del cliente. Secondo Schmitt la *customer experience* può essere costruita sulla base di cinque dimensioni o moduli sensoriali (*Strategic Experiential Module* - SEM):

- *sense* (esperienze legate alla percezione sensoriale),
- *feel* (esperienze che suscitano sentimenti ed emozioni),
- *think* (esperienze che coinvolgono i processi cognitivi di apprendimento),
- *act* (esperienze che spronano il consumatore ad agire, ad assumere determinati comportamenti e stili di vita),
- *relate* (esperienze derivanti da interazioni e relazioni sociali).

Bernd Schmitt scompone, poi, la *customer experience* in quattro elementi fondamentali che ne determinano il valore:

- la *value expectation*, ossia le aspettative del consumatore, che derivano da desideri e bisogni individuali, dalle esperienze di consumo precedenti, dal background sociale e culturale, dal passaparola, ecc.;
- la *value proposition*, che rappresenta l'unicità dell'offerta di prodotto in termini di marketing mix e di immagine di prodotto;

---

<sup>3</sup> "*Customer Journey*" traduzione il "viaggio del consumatore" Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96

<sup>4</sup> Bernd Herbert Schmitt *Gestione della customer experience: un approccio rivoluzionario per la connessione con i vostri clienti* (2003). New York: Wiley.

- la *value perception*, ossia la percezione e la conseguente valutazione, che l'utente finale fa in merito ai benefici e ai costi derivanti dalla relazione con l'azienda, rispetto alle alternative fornite dalla concorrenza;
- la *value realization*, infine, che quantifica il valore generato dalla relazione tra l'azienda e il cliente in termini di *customer profitability* e *market share*.

Dal punto di vista metodologico, Schmitt suggerisce alle aziende di adottare un nuovo approccio per la gestione delle relazioni con la clientela, definito *Customer Experience Management* (CEM), basato sull'analisi e la valutazione dell'esperienza dei clienti di un'azienda. Tutta l'attività del CEM si basa su una serie di strumenti che consentono di monitorare la *customer experience* attraverso tutti i canali disponibili e di gestirla, agendo direttamente sui moduli esperienziali sopra citati (*sense, feel, think, act e relate*) al fine di migliorare l'esperienza del cliente e la percezione che esso ha dell'azienda.

Per certi versi simile al CRM (*Customer Relationship Management*), il CEM se ne differenzia per le finalità: le informazioni raccolte dal CEM sono utilizzate per migliorare i processi di servizio verso il cliente e non per implementare le attività di marketing e di vendita.

### 1.3 *Customer Journey*

In che modo è possibile ottimizzare i diversi punti di contatto per far sì che *la customer experience* diventi un punto di forza dell'azienda e magari un fattore di distinzione rispetto ai competitor?

Il *customer journey* indica il percorso e tutti i punti di contatto tra un consumatore e un marchio, un prodotto o un servizio e include, oltre ai momenti di interazione diretta tra cliente e azienda, anche i contatti indiretti, come le opinioni di terzi (social, blog, recensioni). Grazie alla peculiarità di analizzare il viaggio con gli occhi del consumatore, questo approccio permette alle aziende di capire e migliorare l'esperienza di consumo nel suo complesso e percepire il vantaggio competitivo.

In particolare, Lemon e Verhoef (2016) concepiscono il Customer Journey come un processo dinamico e iterativo in cui l'esperienza del consumatore fluisce dallo stadio di pre-acquisto (*prepurchase*), verso l'acquisto (*purchase*) e il post-acquisto (*postpurchase*).

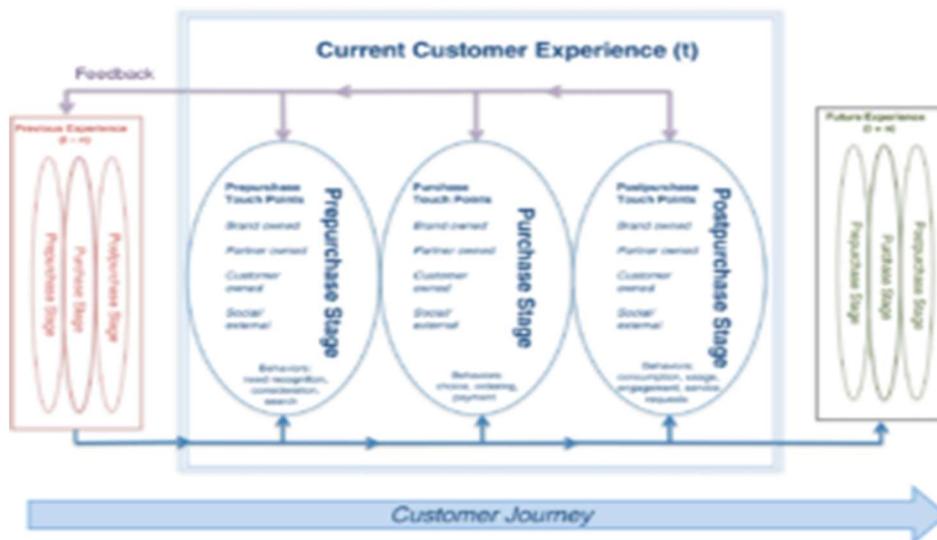


Figura 1. Il customer journey (Lemon & Verhoef, 2016)

È iterativo perché include esperienze passate anche d'acquisto e fattori esterni. In ogni step, così come mostrato nella figura 1, il consumatore vive dei *touch-point* e solo alcuni di questi sono controllati dall'impresa. Di seguito le fasi:

- **Prepurchase** - Questa fase contiene tutti gli aspetti dell'interazione del consumatore con il brand e quindi tutto l'ambiente che lo circonda prima che avvenga la transazione d'acquisto. Il consumatore riconosce il bisogno, lo prende in considerazione e fa le sue ricerche.
- **Purchase** - Questa seconda fase comprende tutte le interazioni del consumatore con un brand durante l'acquisto. Si tratta di tutti i comportamenti di scelta, ordine e pagamento.
- **Postpurchase** - Questa terza fase include tutte le interazioni del consumatore con il brand dopo l'acquisto e quindi il consumo, l'engagement dopo l'acquisto e tutti i servizi accessori. In questa fase, il più critico dei *touch-point* è proprio il prodotto stesso. Alcuni autori hanno aggiunto il ciclo continuo della fedeltà (*loyalty loop*) per far riferimento alle azioni che il consumatore compie dopo il primo acquisto e quindi se manifesta fedeltà e acquista nuovamente oppure se si indirizza verso altri prodotti.

Per costruire una mappa del *Customer Journey* è necessario raccogliere i dati attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa e presentarne i risultati, generalmente in forma visuale,

tenendo conto di alcuni principi fondamentali<sup>5</sup>: ciascun punto di contatto deve essere descritto secondo la prospettiva del cliente, utilizzando quindi il giusto linguaggio; deve descrivere l'emozionalità del cliente, quindi come ha vissuto l'esperienza, oltre che come è avvenuta; deve essere costruito secondo gli input e il coinvolgimento di attori diversi, per raccogliere tutte le interazioni dirette o indirette.



Figura 2. Punti di contatto

#### 1.4 Migliorare la *customer experience*

Ci sono sempre più soluzioni tecnologiche a disposizione che consentono di ottimizzare l'esperienza del cliente, riducendo i costi associati alle attività di assistenza, come affermato da Corrado Pelligra, partner e co-founder di Omega3C, alla Conference Service 2018. A questo proposito, l'esperto fa riferimento alle soluzioni che riguardano la gestione dei contatti, come le piattaforme *omnichannel*.

Considerato che la separazione tra esperienza *online* e *in-store* è sempre meno marcata e che è importante promuovere un'esperienza coerente su tutti i punti di contatto con il cliente, l'approccio *omnichannel* risulta fondamentale. Questo, infatti, consente di integrare diverse tipologie di dati, provenienti dai diversi canali, per creare una panoramica dei clienti e del relativo *customer journey*, molto più completo e accurato. Il *customer journey* di ogni cliente è unico e può variare molto, per cui anche il modo in cui il brand interagisce con le persone

<sup>5</sup> Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey Katherine N. Lemon, Peter C. Verhoef (2016)

deve essere adeguato allo specifico rapporto intrapreso. Per far ciò, i marchi possono sfruttare tutte le “tracce” lasciate dai consumatori sia in Rete che *in-store*.

La raccolta e l'integrazione dei dati anagrafici, dello storico di acquisti, delle interazioni con i canali social, le risposte alle *customer survey*<sup>6</sup>, i punti fedeltà per ogni acquisto *in-store* e le eventuali conversazioni con gli operatori sulla chat online consentono di fornire a ogni cliente un'esperienza molto più personalizzata e che tende a ricompensare la fedeltà dei clienti. Grazie all'uso crescente dei dispositivi mobile da parte dei clienti, cosa che facilita sempre di più l'accesso dei brand alla geolocalizzazione, è possibile inviare offerte promozionali che tengono conto dell'area in cui si trova il cliente e di tanti altri elementi relativi al “contesto” in cui avviene l'interazione con il marchio.

Sono stati introdotti negli anni canali di contatto e di assistenza dedicati ai Clienti per la gestione delle esigenze sempre più sofisticati che, oltre all'utilizzo del mezzo telefonico, integrano altri canali di contatto. In questo contesto merita un posto di attenzione il *Contact Center* delle aziende, ossia quel canale di contatto sempre più multicanale con il cliente, ossia che fa uso di email, live chat, posta, sportello fisico, area riservata via web. Grazie all'introduzione di soluzioni innovative di intelligenza artificiale (AI), il *Contact Center* è sempre più in grado di diversificare la relazione e il contatto con i Clienti, rispondendo alle crescenti esigenze dei Clienti in modo sempre più mirato ed efficace e assicurando un presidio costante e continuo nel *Customer Journey*.

Per migliorare la relazione con i Clienti, diventano importanti le soluzioni di *workforce optimization*, cioè sistemi che consentono di gestire la forza lavoro, analizzano indicatori di performance da parte dei singoli operatori, identificando i punti positivi e gli aspetti che invece hanno bisogno di miglioramenti e che possono essere perfezionati attraverso azioni mirate quali ad esempio attività di formazione. In aggiunta ai diversi canali di contatto sono da citare anche le strategie di *self caring*, che consentono di ridurre il volume dei contatti, soprattutto quei contatti che sono a basso valore, di solito gestiti dagli operatori, mentre oggi possono essere gestiti attraverso soluzioni tecnologiche che sfruttano l'intelligenza artificiale in modo totalmente automatico e quindi autogestito dai Clienti.

In questo contesto anche la relazione uomo-macchina sta profondamente cambiando così come la specificità del rapporto e fidelizzazione dei Clienti. Sempre di più, infatti, i *Contact Center* rappresentano non solo l'ascolto e la soluzione delle problematiche dei Clienti ma, in particolare, assumono il ruolo di “voce dei Clienti” in azienda.

---

<sup>6</sup> Interviste di Customer Satisfaction il cui obiettivo è la soddisfazione e fidelizzazione del cliente. La Customer Survey ha la funzione d'individuare quali siano i prodotti o servizi non soddisfacenti agli occhi del Cliente e a tal proposito individua le leve su cui puntare o gli aspetti da migliorare. Offre anche la possibilità di orientare e creare nuovi servizi desiderati dai Clienti.

Grazie alla raccolta degli indicatori di servizio e l'ascolto proattivo, il *Contact Center* è in grado di integrare costantemente i feedback raccolti dai Clienti con suggerimenti concreti utili agli orientamenti e alle scelte strategiche delle aziende.

### 1.5 *Customer Centricity*: come approccio strategico

In questo contesto di attenzione e ascolto attento al Cliente diventa fondamentale approfondire il concetto di *Customer Centricity*<sup>7</sup>.

La *Customer Centricity* è la strategia che allinea lo sviluppo e la consegna dei prodotti e servizi di un'azienda con le esigenze attuali e future dei suoi clienti più importanti, al fine di massimizzare il valore finanziario a lungo termine di questi clienti per l'azienda.

Nonostante il suo uso diffuso in ambito marketing, la *Customer Centricity* rimane un concetto difficile da definire o da mettere in pratica per molte aziende.

Il problema dipende dal fatto che molte aziende pensano di essere già incentrate sul cliente solo perché volte a perfezionare il servizio clienti o a spostare le strategie aziendali verso un miglior allineamento con le esigenze della loro customer base.

Sicuramente il termine sembra avere qualcosa a che fare con il concetto che il cliente sia al centro della propria organizzazione. Ma non è così. Misurare il valore del "cliente medio" o come il cliente risponde a vari tipi di prodotti e offerte è un modo di pensare limitato che non valuta i suoi attributi distintivi con un livello più granulare. Ad esempio, la loro propensione all'acquisto, la loro tendenza ad essere fedeli, il loro modo di comunicare gli uni con gli altri, le risposte decisamente differenti alle stesse offerte sono tutte variabili che influenzano il modo in cui i clienti reagiscono verso l'azienda e, di conseguenza, anche il valore che le attribuiscono.

Se si è abituati a considerare il cliente come una entità monolitica e singolare, allora si sta sottovalutando la propria azienda e i suoi clienti.

Il concetto chiave alla base della *Customer Centricity* è che non tutti i clienti sono uguali per l'azienda, quindi non tutti meritano che venga loro dedicata la stessa quantità di tempo e risorse della propria organizzazione.

Questo non vuol dire che si dovrebbe ignorare i propri clienti, ma sapere a che punto si inizia a perdere risorse preziose per clienti che non hanno abbastanza valore per meritare la propria attenzione.

---

<sup>7</sup> Peter Fader, *Customer Centricity*, Wharton, Philadelphia, (2012)

Un'azienda che vuole adottare questo tipo di approccio si impegna a orientare tutti i suoi aspetti verso le esigenze e la soddisfazione del cliente: dalla progettazione del prodotto alle modalità di raccolta e utilizzo delle informazioni; dal linguaggio utilizzato con i clienti, dall'atteggiamento nei loro confronti e dagli sforzi compiuti per comprendere a fondo le loro esigenze e abitudini, fino alla definizione di indicatori di performance che diano risalto alla Customer Satisfaction e che siano orientati al ciclo di vita del cliente. Quando qualcuno diventa cliente è come se per l'azienda fosse nato in quel momento: con il suo set specifico di caratteristiche, preferenze, propensione e potenziale.

### 1.6 Strumenti di relazione: il *Customer Relationship Management* (CRM)

Un'organizzazione incentrata sul cliente cerca di capire le caratteristiche intrinseche che descrivono i propri clienti di più alto valore, spesso appoggiandosi a moderni sistemi di gestione delle relazioni (CRM) per acquisire le informazioni necessarie e, in questa nuova ottica, trovare e acquisire altri clienti con caratteristiche simili.

Dal punto di vista della fidelizzazione dei clienti e del loro sviluppo, sapere chi sono i propri migliori clienti consente alla propria organizzazione di spendere più saggiamente le risorse – spesso limitate – per servire meglio proprio quei clienti, aumentando così il valore di mercato della propria attività.

Il *Customer Relationship Management* (CRM) ha stabilito un nuovo approccio nel mercato, ponendo il cliente, e non il prodotto, al centro del business.

	<b>AZIENDA PRODOTTO-CENTRICA</b>	<b>AZIENDA CLIENTE-CENTRICA</b>
<b>Progettazione prodotto</b>	Prodotti/servizi sono l'espressione delle proprie personali convinzioni e di ciò che si sa fare.	Sviluppo di prodotti/servizi come risposte alle esigenze dei clienti.
<b>Informazioni</b>	Ci si fonda soltanto (o quasi) sulle proprie personali esperienze dirette e intuizioni.	Si raccolgono, con metodo, informazioni sul mercato che sono considerate fondamentali e vengono utilizzate.
<b>Linguaggio</b>	Utilizzo del gergo aziendale e dei "codici" di comunicazione interni.	Si comunica con i clienti usando il loro linguaggio.
<b>Atteggiamento</b>	Talvolta si tenta di approfittare del cliente, se inesperto, o si fanno promesse non mantenibili per attirarlo. Per gli enti non commerciali i clienti sono soprattutto "un problema degli altri".	Onestà nei confronti del cliente. Diffusa sensibilità di mercato negli enti non commerciali.
<b>Performance</b>	Se i clienti non protestano, va tutto bene.	Misurazione periodica della customer satisfaction e attuazione azioni correttive.
<b>Customer intimacy</b>	Conoscenza limitata, raramente aggiornata.	Investimenti (tempo, energie, denaro) per conoscere a fondo le esigenze, le prassi, le abitudini dei clienti.

Figura 3. Azienda prodotto-centrica vs azienda cliente-centrica

Da qui la conseguente importanza strategica del poter analizzare i dati e le abitudini dei propri clienti, per conoscerli meglio e soddisfarli più velocemente.

Il CRM “moderno” nasce in Italia negli anni '90 con l'introduzione dei programmi di fedeltà basati su carte elettroniche, che permettono ai consumatori di collezionare i punti in base ai loro acquisti e poi accedere a sconti o premi. Parallelamente le aziende, mediante questo strumento, possono raccogliere i dati dei clienti in modo strutturato e analizzare le abitudini dei consumatori. La nascita del CRM, come strumento aziendale, si associa spesso infatti, a due ambiti ben distinti, che fanno comunque parte della cura generale del cliente: quello appena descritto, ovvero i programmi di *loyalty*, come le raccolte punti, e il *Customer Care*. L'avvento dei social network e la conseguente esplosione della disponibilità dei dati sulle persone, ha oggi stravolto e ampliato la possibilità di acquisire informazioni, non più limitate solo agli acquisti individuali ma estese a giudizi, preferenze, gusti, possibilità di influenzare altri soggetti.

Il *Customer Relationship Management* come sistema aziendale si è evoluto di conseguenza, confermando la centralità delle persone e dei relativi comportamenti, indipendentemente dal fatto che avvengano nel mondo fisico o digitale. Ecco, quindi, che evolve anche l'approccio strategico attraverso cui un'azienda acquisisce i dati dei clienti, li trasforma in conoscenza per sviluppare la relazione commerciale con la finalità ultima di incrementare fatturato e profittabilità.

Il CRM si basa su un modello che comprende contemporaneamente processi, tecnologie e canali di contatto, il tutto guidato da obiettivi chiari e da un'organizzazione di riferimento in grado di creare per il consumatore un'esperienza distintiva che porti alla creazione di valore per l'azienda.

Il CRM strategico è assolutamente integrato con piani, attività e operatività di svariate funzioni all'interno dell'azienda. Il suo obiettivo è quello di calcolare il valore dei singoli clienti (anche considerando quanto a lungo potranno rimanere tali) e ipotizzare la contribuzione alla crescita complessiva aziendale attraverso l'acquisizione di nuovi clienti, lo sviluppo del valore dei clienti attuali e la diminuzione degli abbandoni dei clienti che potrebbero scegliere altre marche e altri prodotti.

Il CRM operativo rappresenta l'insieme di processi e strumenti attraverso cui implementare le attività di contatto diretto, che possiamo distinguere tra “in uscita” (*outbound*), secondo una modalità proattiva di contatto con il cliente (invio di una email, SMS, contatto con la forza vendita), o “in ingresso” (*inbound*), che prevede la risposta a una sollecitazione che arriva direttamente dal cliente (chiamata al call center, accesso al sito o a pagina social).

Il CRM analitico rappresenta quell'attività continuativa attraverso cui si analizzano le caratteristiche dei clienti: chi sono, cosa desiderano, come reagiscono alle iniziative aziendali e i dati relativi a transazioni puntuali, come vendite e ordini, adesioni a offerte e promozioni. Il CRM analitico si occupa anche di studiare le interazioni tra azienda e cliente, come le telefonate di lamentela al call center, le risposte a questionari sulla fedeltà e i tassi di risposta al *direct mailing*.

Ai giorni odierni, in cui il digitale è fulcro delle relazioni fra brand e clienti, il CRM analitico può e deve estendere il suo potenziale grazie anche all'integrazione con il vissuto reale dei consumatori online. Le aziende possono conoscere con maggiore dettaglio il profilo dei clienti e ottenere una migliore conoscenza, che non si limiti solo agli acquisti, utilizzando le stesse tecniche del CRM, estese ai dati destrutturati, quali le conversazioni, i gradimenti, i commenti, i cookie, per la comprensione delle caratteristiche intime delle persone: chi sono, quali sono i loro desideri, cosa pensano della marca e del prodotto.

Il CRM analitico indica la fase di raccolta e di analisi dei dati, che permette di organizzare la conoscenza a supporto delle decisioni del management.

### 1.7 La *customer experience* nel settore Lusso

Oggi giorno, i clienti del lusso si aspettano di più dai brand. Non considerano infatti i brand come fornitori di prodotti, ma come espressioni del proprio stile di vita e dei propri valori. Durante l'esperienza di acquisto, non cercano solamente un articolo adorabile o una transazione senza intoppi, ma desiderano un legame emozionale, un brand che rappresenti quello che loro rappresentano, che creda in ciò in cui loro stessi credono, e che li aiuti a esprimere la persona che vogliono essere. In questo contesto, i brand che vinceranno saranno quelli che costruiranno relazioni emozionali e di lungo periodo.

Nel settore della moda-lusso il concetto di *customer experience* pertanto è fondamentale, in quanto la clientela di questa tipologia di beni ricerca un'esperienza che vada oltre la soddisfazione di un determinato bisogno: è alla ricerca di un'emozione che li gratifichi<sup>8</sup>. I consumatori del lusso in generale infatti sono sempre più alla ricerca di ampliare il proprio bagaglio di esperienze. Questo è ben noto ai brand e infatti sempre più i beni di lusso sono basati sulle emozioni che possono trasmettere<sup>9</sup>. L'acquisto di un bene di lusso rappresenta un impegno dal punto di vista emozionale e razionale dato che essendo appunto un bene

---

<sup>8</sup> M.Ornati "Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso" (luglio 2011)

<sup>9</sup> R. Cappellari " Il marketing della moda e dei prodotti lifestyle" - editore Carocci, nella collana Le Bussole (2011-2016)

per definizione non necessario, diventa più difficile da giustificare da un punto di vista della razionalità per il cliente, e magari evoca qualche senso di colpa all'acquisto. Un altro impegno emozionale è il fatto che il bene di lusso ha un prezzo elevato e questo può comportare oltre ad un costo economico non indifferente per il consumatore anche un "costo" emozionale nell'accettare tale prezzo.

Per superare queste possibili criticità le aziende del lusso devono essere in grado di erogare al cliente esperienze che compensino e superino gli sforzi in termini economici, e dunque anche di tempo, lavoro, e gli sforzi emozionali compiuti per potersi permettere tale bene, affinché il cliente possa goderne senza rimorsi o rimpianti.

Il tema della *Customer Experience* viene preso molto sul serio dalle aziende nell'ambito della moda. La *Customer Experience* è una strategia che viene solitamente gestita e decisa dai vertici dell'azienda, ma è di fondamentale importanza che venga coinvolto il personale a diretto contatto con la clientela o chi comunque ne è a più stretto contatto. Spesso le strategie di maggiore successo sono quelle in cui una buona parte delle decisioni e delle responsabilità in merito vengono delegate al personale; oltre alla delega, spesso vengono riconosciuti degli incentivi al raggiungimento di determinati obiettivi che motivano sicuramente il personale.

Per un'azienda è essenziale fornire una buona *Customer Experience* ai propri clienti, dal momento che essa incide positivamente sulla soddisfazione del cliente a cui porta una fiducia e un'immagine positiva, riuscendo così a creare un legame a livello emozionale tra brand e consumatore. Tutto ciò, di conseguenza, fa aumentare la fedeltà di un cliente rispetto a un determinato marchio. La *Customer Experience* poggia su quattro pilastri fondamentali, che sono l'esperienza legata al prodotto, l'attenzione data ai risultati ottenuti, i momenti della verità e la tranquillità d'animo. Per avere una *Customer Experience* di qualità bisogna che le aziende prestino attenzione ad ognuno di questi quattro pilastri.

1. L'esperienza di prodotto è tutto ciò che il cliente percepisce in relazione ad esso, e va dall'ampiezza delle possibilità di scelta a sua disposizione, alla possibilità di effettuare dei paragoni tra le varie offerte, a come è presentato il prodotto e così via.

2. Prestare attenzione ai risultati ottenuti, si intende che per ottenere una buona esperienza è importante che essa sia orientata verso determinati obiettivi che si intende raggiungere.

3. I momenti della verità sono quei momenti critici in cui il cliente è in contatto con il brand e percepisce se un'esperienza è stata positiva o meno. È in questi momenti che in caso di esperienza negativa l'azienda deve cercare di recuperare la fiducia del cliente tramite un buon servizio di riconquista della fiducia. Infatti è molto più facile mantenere un cliente esistente che conquistare un nuovo cliente; può essere fino a 5 volte meno costoso fidelizzare un consumatore già cliente di un marchio rispetto alle risorse che si investono per conquistarne uno nuovo (Lawrence, 2012, cit. In Mosca, in Sacerdote, 2017, p.82).

4. La tranquillità d'animo invece consiste nel valutare l'emozione percepita dal cliente nei confronti dell'azienda prima durante e successivamente all'acquisto. Infatti è molto importante che l'emozione nei confronti del marchio resti positiva durante tutte e tre le fasi del processo di acquisto e che dunque il brand presti molta attenzione ad ognuna di esse, non solo mentre si concretizza l'acquisto materiale. Il fattore della tranquillità d'animo è quindi il più importante dei quattro per quanto riguarda la fidelizzazione dei clienti e per ottenere da essi un passaparola positivo, elemento che come già detto è relevantissimo nel settore moda-lusso.

La qualità dell'esperienza viene misurata e monitorata in seguito alla definizione di una strategia di *Customer Experience* per vedere come si sono evoluti i risultati ottenuti dall'applicazione delle strategie nel corso del tempo. In tal modo si riesce a verificare quali siano le componenti della *Customer Experience* che maggiormente sono correlate agli obiettivi di marketing dell'azienda. La misura della qualità della *Customer Experience* permette, dunque, di capire nei vari punti di contatto tra cliente e brand quali siano le variabili che incidono sull'atteggiamento del cliente nei confronti del marchio dal punto di vista del processo d'acquisto, della fidelizzazione o del passaparola. In tal modo l'azienda può sviluppare una *Customer Experience* eccellente che possa diventare un vantaggio competitivo per la stessa. Le aziende che strutturano e misurano le proprie strategie di *Customer Experience* con al centro il punto di vista del cliente sono quelle che otterranno i risultati economici migliori. Questo perché solo se si vedono i risultati dal punto di vista del Cliente, dato che è colui che vive e valuta l'esperienza, si riesce a monitorare l'effetto delle varie iniziative e a misurarne l'efficienza e l'efficacia.

## 2. La conoscenza dei Clienti per anticipare i loro bisogni

### 2.1: *Internet of things* e Intelligenza Artificiale

Fornire un'esperienza più personalizzata possibile è alla base di una *customer experience* di successo e, in quest'ottica, l'*Internet of Things* può fare la differenza. L'Internet delle Cose e l'intelligenza artificiale possono portare a un *customer journey* sempre più individualizzato, specifico, secondo quelle che sono le esigenze dell'individuo, superando anche quelli che, prima appunto dello sviluppo delle nuove tecnologie, erano dei limiti spazio temporali.

Il termine IoT ("*Internet of Things*", letteralmente "internet delle cose") viene utilizzato per la prima volta da Kevin Ashton<sup>10</sup>, ricercatore presso il Massachusetts Institute of Technology. Anche se il termine è nuovo, si parla di questi concetti già da molto tempo, in sostanza dalla nascita di internet e del web semantico (un web fatto di "cose", non di righe di codice: "*things, not strings*").

Ma cosa significa IoT nel concreto? Con Internet delle cose si indicano un insieme di tecnologie che permettono di collegare a Internet qualunque tipo di apparato. Lo scopo di questo tipo di soluzioni è sostanzialmente quello di monitorare e controllare e trasferire informazioni per poi svolgere azioni conseguenti.

Il significato e definizione di IoT si esprime bene con degli esempi: IoT è, ad esempio, un frigorifero che ordina il latte quando "si accorge" che è finito; IoT è una casa che accende i riscaldamenti appena ti sente arrivare. In ambito cittadino, un rilevatore collocato in una strada può controllare i lampioni e segnalare se la lampada funziona, ma lo stesso potrebbe, se adeguatamente attrezzato, segnalare anche informazioni sulla qualità dell'aria o sulla presenza di persone.

Questo tipo di tecnologia può essere di grande utilità, anche nel settore sanitario. Esistono, infatti, diversi centri ospedalieri e cliniche che mettono a disposizione dei pazienti applicazioni per fissare appuntamenti, consultare lo storico delle visite e i risultati degli esami effettuati. Sulla base delle informazioni presenti sulle applicazioni sanitarie, vengono inviati messaggi ai pazienti per ricordare loro l'appuntamento successivo o per segnalare risultato di un nuovo esame, caricato sulla pagina utente. Sempre di più, inoltre, in questo settore si punta a prevenire eventuali problemi di salute o ricadute: sono stati creati, a questo scopo,

---

<sup>10</sup> Kevin Ashton, "That 'Internet of Things' Thing", *RFID Journal*, 22 June 2009

dispositivi sempre più sofisticati, come gli smartwatch, che consentono di misurare i parametri fisiologici dei pazienti come il battito cardiaco. Mediante queste tecnologie e mediante l'accesso ai dati da parte dei medici, potrebbero essere inviati consigli agli utenti anche non in presenza. Apple, con l'accelerazione avuta con la pandemia del COVID 19, sta lavorando su questo tipo di tecnologia e la possibilità di monitorare i pazienti in tempo reale attraverso dispositivi indossabili e piattaforme mobile è sempre più vicina.

Questi sono esempi di IoT, ovvero di oggetti che, collegati alla rete, permettono di unire mondo reale e virtuale. IoT, quindi, rappresenta la capacità degli oggetti di essere connessi e di poter scambiare dati e informazioni fra di loro grazie alla tecnologia digitale.

L'evoluzione della tecnologia ha esteso internet ad oggetti e luoghi reali ("cose" appunto), che ora possono interagire con la rete e trasferire dati ed informazioni. L'oggetto interagisce con il mondo circostante, in quanto è dotato di "intelligenza", ovvero reperisce e trasferisce informazioni tra rete internet e mondo reale.

In questo modo può essere data una "identità elettronica" a tutto ciò che forma il mondo che ci circonda, attraverso, ad esempio, Rfid (Identificazione a radio frequenza) ed altre tecnologie (come il più noto il QR code).

## 2.2 Cosa sono i dispositivi IoT e come si usano

I dispositivi IoT sono in grado di effettuare "*data collection*"<sup>11</sup> in modo sempre più preciso e mirato in funzione di specifici ambiti applicativi: apparecchiature dedicate a rilevare dati legati alla temperatura di ambienti, al movimento di veicoli, alla qualità dell'aria, al livello di rumorosità di determinati ambienti o alla presenza di determinate sostanze. In questa fase possiamo parlare di sensori che rilevano informazioni e le trasformano in dati digitali. Manca, in questa fase pre-IoT la connessione in rete. Si tratta di dispositivi che, in forme e modalità diverse, sono interrogati "manualmente" ovvero con una organizzazione della data collection non collegata a una rete.

Il passaggio dalla sensoristica all'*Internet of Things* è costituito appunto dalla connessione in rete. L'Internet delle cose appunto. Il sensore che rileva i dati della "cosa" che "parla" della sua temperatura, del suo movimento, della qualità della sua aria e che "mette in rete" questi dati. Con questo passaggio si entra nell'*Internet of Things* che a sua volta ha poi visto una

---

<sup>11</sup> La raccolta dei dati è il processo di raccolta e misurazione delle informazioni sulle variabili target in un sistema consolidato, che consente quindi di rispondere a domande pertinenti e valutare i risultati.

serie di fasi che fanno tutte riferimento a un lavoro importante sui dati e che possiamo schematizzare come segue:

1. Dispositivi – connessi in rete – in grado di rilevare dati e in grado di comunicare i dati
2. Dispositivi – connessi in rete – in grado di rilevare più tipologie di dati e di trasferire questi dati
3. Dispositivi – connessi in rete – in grado di effettuare un primissimo livello di elaborazione (selezione) dei dati a livello locale per trasferire solo i dati che corrispondono a determinati requisiti
4. Dispositivi – connessi in rete – in grado di raccogliere dati, effettuare un primo livello di selezione e di effettuare azioni in funzione di indicazioni ricevute
5. Dispositivi – connessi in rete – in grado di rilevare dati, di selezionarli, di trasmettere solo quelli necessari al progetto nel quale sono coinvolti, di effettuare azioni sulla base delle indicazioni ricevute e di effettuare azioni in funzione di una capacità elaborativa locale

### 2.3 Come funziona l'Internet of Things

Per poter funzionare, l'IoT ha bisogno di raccogliere e archiviare una grossa mole di dati. Perché l'*internet of things* sia davvero utile a noi, è importante processare raccogliere e analizzare grandi volumi di dati *real time* (ad esempio dai sensori, dai semafori, e da qualsiasi dispositivo IoT connesso), sia in azienda per migliorare sicurezza e produttività, sia in qualsiasi ambito e per qualsiasi tipo di oggetto connesso. Per questo c'è bisogno di sistemi integrati tra *big data*<sup>12</sup>, *database nosql*<sup>13</sup> e dati IoT.

L'Internet delle Cose è una delle nuove frontiere, ormai in realtà consolidata, dell'uso della rete internet. Non più solo le persone o le "persone giuridiche", le imprese, sono riconoscibili sulla rete Internet, ma anche le cose possono esserlo. Cose, oggetti, strumenti che acquisiscono intelligenza, ovvero capacità di rilevare informazioni e di comunicarle. L'Internet delle Cose è una vera e propria Nuova Internet perché apre prospettive un tempo inimmaginabili, in cui gli oggetti assumono un ruolo attivo grazie al fatto di essere in rete e di inviare e ricevere dati sulla rete.

---

<sup>12</sup> Con Big data si indica genericamente una raccolta di dati informativi così estesa in termini di volume, velocità e varietà da richiedere tecnologie e metodi analitici specifici per l'estrazione di valore o conoscenza.

<sup>13</sup> NOSQL è acronimo di Not Only SQL, a significare che esistono casi d'uso per i quali l'analisi dei dati avviene su sistemi software dove la persistenza dei dati non utilizza il modello relazionale.

Una videocamera non è più solo nella condizione di inviare dati e immagini, ma è nella condizione di farlo in modo intelligente, in funzione ad esempio delle immagini riprende o della temperatura o della luminosità. In questo modo è in grado di adattare il proprio comportamento in funzione di parametri di interesse che possono evolvere nel corso del tempo. Il nostro orologio può ricordarci appuntamenti e può verificare se effettivamente li rispettiamo, se siamo o non siamo in un certo luogo a una certa ora o, se, sempre in funzione della distanza, dobbiamo affrettarci perché altrimenti facciamo tardi.

Le confezioni di prodotti alimentari possono trasferire importanti informazioni sulla qualità del prodotto, sul modo in cui è stato realizzato e sui tutti coloro che hanno partecipato alla produzione e che fanno parte della filiera food. O ancora la confezione di un farmaco ci può avvertire se non lo stiamo assumendo come stabilito e ci può dire come ovviare e a una eventuale dimenticanza. Le automobili, infine, possono dialogare costantemente con l'ambiente circostante e possono facilitare la nostra guida, aumentando comodità e sicurezza.

Ma cosa si intende per oggetto? Per “cosa” o “oggetto” si intendono tante categorie di apparecchiature che vanno da semplici dispositivi a impianti e sistemi, dai materiali ai macchinari e alle attrezzature per la produzione. Il fatto che tutti questi oggetti siano o possano essere collegati in rete permette di creare una mappa intelligente di tutte le cose, del loro funzionamento e delle informazioni che sono in grado di rilevare e di trasmettere creando nuove forme di conoscenza.

## 2.4 Artificial Intelligence e IoT

Secondo i dati dell'Osservatorio *Internet of Things*<sup>14</sup> del Politecnico di Milano, il mercato IoT italiano nel 2017 è arrivato a toccare i 3,7 miliardi di euro, con una crescita del 32% rispetto all'anno precedente. Con la crescente diffusione del numero di oggetti smart le aziende, non solo in Italia, iniziano a intravedere il potenziale legato ai dati resi disponibili dai dispositivi intelligenti.

Lo dimostra il lancio sul mercato di un numero crescente di nuove soluzioni IoT che integrano piattaforme avanzate di analisi dati e algoritmi di Intelligenza Artificiale (AI) in

---

<sup>14</sup> L'Osservatorio nasce nel 2011 e si propone di indagare le reali opportunità dell'IoT combinando la prospettiva tecnologica con quella manageriale, in un contesto caratterizzato da poca chiarezza sullo stato dell'arte delle applicazioni, sui benefici abilitati e sull'evoluzione attesa del mercato

grado di semplificare la gestione dei dispositivi connessi, tradizionalmente complessa soprattutto all'aumentare del numero di oggetti smart.

Ma cosa si intende per intelligenza artificiale?

La teoria è piuttosto semplice: una macchina in grado di capire e apprendere, esattamente come fa un essere umano, ma in modo artificiale. Ne abbiamo visti numerosi esempi in film di fantascienza come Terminator, Matrix o 2001, Odissea nello spazio.

È un'idea presente sin dagli antichi greci e su cui hanno ragionato scienziati e filosofi per millenni. Esiste addirittura un test del 1950, il *Test di Turing*<sup>15</sup> ideato dal matematico Alan Turing, che serve a determinare se un'intelligenza artificiale è in grado di pensare come un essere umano. Oggi, quando parliamo di intelligenza artificiale parliamo in realtà di *machine learning*<sup>16</sup>. Quest'ultimo rappresenta un sottoinsieme dell'intelligenza artificiale, ma per via del rapido sviluppo che ha avuto in questi ultimi anni e del contributo quasi esclusivo che ha dato allo sviluppo dell'IA, ne è diventato quasi sinonimo.

Per capire cos'è il *machine learning*, è utile ricordare come funziona un sistema informativo tradizionale. In un software tradizionale, un programmatore detta al computer le istruzioni per svolgere un compito in modo minuzioso, passo per passo. Perché il software funzioni correttamente, senza bloccarsi, devono quindi essere previsti tutti i casi possibili. Questo tipo di programmazione funziona benissimo per svolgere compiti ben definiti e ripetitivi come inviare migliaia di email o copiare tanti file, ricercare una parola chiave in un archivio ecc., mentre è molto meno adatto per attività come riconoscere un volto in una foto o interagire con un essere umano.

Il *machine learning*, invece, permette a un computer di imparare a svolgere meglio un compito sulla base dell'esperienza. Esperienza che accumula analizzando l'enorme mole di dati che abbiamo a disposizione con la digitalizzazione e valutando le conseguenze di ogni possibile percorso in base agli obiettivi. In questo modo il sistema "impara" quali condizioni possono portare a un determinato risultato.

Per apprendere, il *machine learning* usa tecniche statistiche, quindi il tipo di risposte che fornisce sono tipicamente di tipo probabilistico: è probabile che questa mossa di scacchi

---

<sup>15</sup> Il test di Turing è un criterio per determinare se una macchina sia in grado di esibire un comportamento intelligente. Tale criterio è stato suggerito da Alan Turing nell'articolo "Computing machinery and intelligence", apparso nel 1950 sulla rivista Mind.

<sup>16</sup> L'apprendimento automatico è una branca dell'intelligenza artificiale che raccoglie un insieme di metodi, sviluppati a partire dagli ultimi decenni del XX secolo in varie comunità scientifiche,

abbia più successo dell'altra, questa faccia è felice al 83%, triste al 11% e arrabbiata al 6%. Ovviamente si tratta di una semplificazione di un meccanismo che si basa su algoritmi altamente sofisticati.

Il risultato di questa rapida accelerazione nello sviluppo del *machine learning* è sorprendente e si comincia a vedere in azione nella vita quotidiana. Vediamo alcuni esempi. Quando usiamo Siri o Cortana, interagiamo con un sistema di *deep learning*. Questi sistemi imparano da milioni di interazioni che hanno con gli utenti e migliorano le loro risposte e la loro capacità di interagire.

Facebook non ha più bisogno di noi per *taggare* i nostri amici nelle foto: usa tecniche di *machine learning* per abbinare ai volti di una foto i nostri contatti. Google Maps usa il *machine learning* per suggerirci percorsi su strade meno trafficate, analizzando in tempo reale dati anonimi inviati da tutti i suoi utenti, mentre Google Search lo utilizza per mostrarci risultati più rilevanti alla nostra ricerca in seguito alle interazioni degli utenti con ricerche simili.

Spotify e Netflix ci presentano suggerimenti in base a quello che abbiamo visto o ascoltato e alle interazioni di milioni di utenti, consigliandoci così di proseguire con *Narcos* dopo cinque stagioni di *Breaking Bad*.

## 2.5 Il futuro sarà più umano?

Un emulatore, in informatica e in senso più generale, è un componente che replica le funzioni di un determinato sistema. Questa domanda, *Il futuro sarà più umano?* non a caso ha in sé la parola chiave su cui dobbiamo soffermarci: umano.

Morace<sup>17</sup> cerca di fare ordine su una mole di informazioni che ci passano veloci sotto gli occhi tutti i giorni: siamo iperinformati e iperstimolati dai mezzi digitali e tecnologie che ormai, pervasivi, fanno parte della nostra vita quotidiana. E l'umano cos'è allora? Dov'è? Come si colloca in questo panorama dove noi stessi sembriamo essere messi in penombra da ciò che, del resto, noi stessi abbiamo creato? Ebbene, è proprio qui che dobbiamo prendere ciò che ci distingue dalle tecnologie e comprendere e valorizzare ciò che di unico c'è nell'uomo: l'affezione, la fragilità, il sentire, il dubbio.

---

<sup>17</sup> Morace, F. (2018). *Futuro+Umano*. Quello che l'intelligenza artificiale non potrà mai darci. Egea.

L'intelligenza artificiale è inadeguata e insufficiente, poiché può fornire solo l'aspetto funzionale (computazionale) e non il significato. *Meaningless*, afferma Morace, perché priva del significato, del senso, che solo l'uomo può dare alle cose. Il pensiero umano produce e si nutre di intuizioni, desideri, speranza, tutte cose che le intelligenze artificiali non possono riprodurre. Nessuna potenza di calcolo, per quanto estesa, può rendere e generare quello che rimarrà sempre appannaggio del genere umano: l'imprevedibilità delle emozioni e del significato.

Secondo Morace è il caso di fermarsi un attimo e rimettere al centro l'uomo e la sua natura, con i suoi limiti e specificità uniche al mondo, compresi paure, sogni, pensieri, emozioni. Curiosità, passione, cura per contrastare capriccio, passività e caos. Morace utilizza una sorta di griglia concettuale in cui utilizza queste dimensioni come bussole per orientare la riflessione. Si contrappongono quindi il capriccio alla curiosità, la passività alla passione e il caos alla cura.

L'affermazione del desiderio individuale e l'idea che tutto ci sia dovuto, la sicurezza e la libertà, il benessere economico e il lavoro garantito, la possibilità di essere informati ma anche di esprimersi esternando le proprie pulsioni e convinzioni, in ogni luogo, in ogni momento, porta alla patologica convinzione di essere al centro e di essere il centro del mondo e quindi in pieno diritto di pretendere. Il capriccio è proprio la risultanza di un desiderio perennemente soddisfatto nell'immediato, uno stile di pensiero in cui l'esperienza è veloce, accessibile, condivisibile. Questa iperscelta può portare a un'attitudine passiva che si traduce in voglia di rassicurazione e nel mito della semplificazione, della facilità d'uso, del tutto a disposizione in qualsiasi momento. Morace parla di '*Google effect*' proprio perché come tanto facile, veloce e immediato è interpellare il motore di ricerca e ottenere una risposta, così con questa modalità ci avviciniamo ad altri contesti della vita. Si tratta di un'esperienza superficiale e randomica che porta ad una perdita di riferimenti e di quell'impegno costante e durevole che conduce alla costruzione, alla progettualità a lungo termine pensata e ponderata. Il capriccio tende ad essere individuale ed egocentrico e a perdere di vista la collettività, come se portasse con sé anche richieste identitarie e narcisistiche.

Questo caos viene sostenuto dall' "infiammazione mediatica", dall'agenda dei media che punta al sensazionalismo anche questo veloce, che si consuma in fretta. Assistiamo a *misinformation* e *disinformation*, una divulgazione di notizie – non ultime le fake

news<sup>18</sup> – che hanno il reale obiettivo di aumentare il traffico online. Ecco allora il paradosso: più possiamo sapere e meno sappiamo perché l'essere sempre connessi aumenta l'interattività a discapito dell'approfondimento. L'eccesso informativo (blog, newsletter, forum, ...) si traduce in una paralisi del nostro sistema critico, impotente di fronte alla mole di informazioni che contemporaneamente ci bombardano.

Quello su cui siamo invitati a riflettere è che di fronte a tutto ciò non siamo realmente impotenti e inermi, ma possiamo reagire con curiosità, passione e cura. Possiamo osservare e farci domande sul nuovo, sull'inaspettato, sull'impensato, sul diverso, prenderci il tempo e la concentrazione per aprirci al dialogo e al confronto. L'ignoto è solo qualcosa che non conosciamo ancora, con cui non ci siamo ancora confrontati.

La passione può trarre diversi spunti dalle nuove tecnologie, favorendo l'espressione del talento personale, soprattutto per le nuove generazioni di nativi digitali che hanno beneficiato fin da subito dei contenuti virtuali e delle tecnologie più avanzate. Pensiamo alle possibilità di condivisione di contenuti grazie ai servizi di sharing in cloud online come Google Drive, di ampliare il proprio panorama relazionale con sistemi di chat come Whatsapp e i social network, o ancora i raffinati software di lavorazione di contenuti fotografici o video, fino ad arrivare a streaming provider come Netflix che si occupano anche di produzione e distribuzione di film e serie. Utenti come "consumatori", consapevoli e attivi, e non solo consumatori passivi. In questo scenario è necessario riappropriarsi delle proprie responsabilità di ascolto ma anche di crescita, dello stare al mondo in mezzo agli altri, del senso delle proprie scelte e dell'orientamento alla riflessione, queste le nuove sfide educative per le generazioni da qui a venire.

Abbiamo a disposizione strumenti e tecnologie sempre più raffinati e potenti, che inglobano sempre di più nelle loro abilità competenze umane, quindi che cosa realmente ci differenzia dalle intelligenze artificiali? Ancora una volta, la risposta che Morace ci suggerisce è proprio lì, a portata di mano, siamo proprio noi. L'umano.

La speranza, la responsabilità, la curiosità. Le macchine non ne sono dotate e non esperiscono le emozioni ad esse legate, come la gioia, cosa che invece fanno gli umani; esse hanno potenza di calcolo e ne avranno sempre di più con conseguenti capacità computazionali e predittive di gran lunga superiori a quelle umane ma non avranno il dubbio. Il porsi domande, quella incredibile dote tutta umana dell'interrogarsi: le

---

<sup>18</sup> Il termine inglese fake news indica articoli redatti con informazioni inventate, ingannevoli o distorte, resi pubblici con il deliberato intento di disinformare o di creare scandalo attraverso i mezzi di informazione.

macchine non si pongono delle domande e anche se sono molto brave a dare risposte. Non hanno fiducia e comprensione dell'altro né empatia; mancano di sbalzi d'umore, di percezione e di istinto. Mancano dell'umano.

Abbiamo, quindi, di fronte a noi uno scenario composito che lascia al futuro diverse strade per esprimersi. Nuove tecnologie e uomo non sono in contrapposizione perché la prima può potenziare il secondo, portando a quelle che Morace chiama soluzioni impreviste.

Queste si traducono in quattro paradigmi che, assieme alle qualità dell'umano, possono offrire nuove chiavi di lettura e aiutare a gestire la vita quotidiana e personale di ognuno, oltre a orientare le scelte a livello macro di istituzioni e organizzazioni:

- valorizzare le realtà locali in un contesto globale (*unique&universal*)
- rinnovare principi di etica e sostenibilità delle risorse fondamentali (*crucial&sustainable*)
- orientarsi alla condivisione e alle esperienze comuni di sharing economy (*trust&sharing*)
- agire non più con velocità, tutto e subito, ma con tempestività, ovvero agire nel momento giusto con una reazione veloce ma allo stesso tempo ponderata, meditata (*quick&deep*).

Tutti questi elementi messi insieme forniscono una chiave di lettura e concorrono a dare gli spunti per un nuovo modo di stare al mondo, consapevole, curioso e appassionato nonché aperto ad accogliere il nuovo e le nuove tecnologie come un'opportunità per esprimere aspirazioni e passioni.

### 3. Marketing Emozionale

#### 3.1 Che cos'è il Marketing Emozionale

In un mercato non più concentrato solo sul prodotto, ma anche e soprattutto sul consumatore, gioca un ruolo fondamentale la componente emozionale dell'acquisto. Partendo dal presupposto che il consumatore possiede già tutto quello che gli serve, una buona campagna promozionale dovrebbe stimolare nel consumatore il desiderio di possedere un determinato prodotto piuttosto che un altro. Sul piano delle funzionalità e delle caratteristiche tecniche, i prodotti tendono ad assomigliarsi tra loro. I bisogni che inducono il consumatore a scegliere un prodotto non si trovano sul piano razionale, ma su quello emotivo.

La differenza sostanziale tra emozione e ragione è che l'emozione porta all'azione, la ragione a trarre conclusioni, come ricorda il neurologo Donald Calne<sup>19</sup>. Anche gli psicologi spiegano che nella grande maggioranza dei casi le persone prendono decisioni spinte per l'80% dalla loro parte emotiva e per il 20% da quella razionale: le scelte sono il frutto delle emozioni che un brand è in grado di far provare alle persone.

Alcuni studi hanno infatti dimostrato che l'attività della mente umana si basa per il 5% su meccanismi consci e razionali e per il 95% su meccanismi inconsci ed emozionali. Il 95% delle decisioni d'acquisto si basa quindi su meccanismi inconsci. E per questo *l'emotional marketing* deve lavorare su quegli stimoli e quelle emozioni che inducono il consumatore all'acquisto.

La definizione di Marketing Emozionale (*Emotional Marketing*) viene teorizzata da Bernd H. Schmitt<sup>20</sup>, professore della Columbia University, che lo descrive come un'esperienza memorabile che il cliente deve sperimentare, tale da superare le sue aspettative, che anticipi i suoi desideri inconsci, soddisfacendoli al tempo stesso.

---

<sup>19</sup> Donald Calne "Within Reason: Rationality and Human Behavior" 1999,

<sup>20</sup> Schmitt B. (1999). Experiential marketing: How to get your consumers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands. Schmitt B. (1999). Experiential marketing: How to get your consumers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands. The Free Press, New York.

Convinto del fatto che oggi i consumatori vogliano, oltre al prodotto, qualcosa che tocchi i loro cuori e stimoli le loro menti, Schmitt ritiene che gli esperti di marketing debbano cercare di creare un'esperienza olistica e indimenticabile. Il loro scopo deve essere quello di portare un prodotto o un servizio dall'essere un "acquisto occasionale" ad essere "una parte quotidiana della vita del consumatore".

Questo accade solo quando il cliente vive un'esperienza memorabile, un'esperienza che rimane a lungo nei suoi sentimenti e nella sua mente. L'esperienza deve assolutamente essere associata a sensazioni o ricordi che hanno provocato nel cliente qualcosa di piacevole, in modo tale da portarlo inconsciamente a legarsi in maniera affettiva all'azienda e a considerarla tra i suoi brand preferiti per l'acquisto.

Proprio da questo presupposto Schmitt prende spunto per la teorizzazione del suo principio di marketing esperienziale. Innanzitutto la strategia aziendale deve cambiare direzione, il suo obiettivo diventa quello di capire quale sia il tipo di esperienza che meglio valorizzerà il prodotto che si vuole vendere e non più di individuare l'oggetto o il servizio che meglio si adatti alle esigenze del cliente. Per esempio, non sarà importante il prodotto "dentifricio", ma l'esperienza di lavarsi i denti usando quel preciso dentifricio.

Il professor Schmitt classifica le esperienze attraverso cinque moduli strategici esperienziali, chiamati da lui SEMs, ossia *Strategic Experiential Module*. Egli parla di cinque leve dell'*Experiential Marketing* che una buona strategia deve saper gestire, generando nel consumatore cinque diverse tipologie di esperienza:

1. **Sense Experience:** sono le esperienze sensoriali. Si cerca di stimolare la vista, l'udito, il tatto e l'olfatto del consumatore.
2. **Feel Experience:** sono le esperienze che coinvolgono le emozioni e i sentimenti del consumatore. Il consumatore si sente orgoglioso di ciò che ha comprato.
3. **Think Experience:** sono le esperienze creative e cognitive, che spingono il consumatore ad interagire cognitivamente con i prodotti acquistati.
4. **Act Experience:** sono le esperienze che coinvolgono la fisicità del consumatore al fine di rendere più intenso il suo stile di vita (ad esempio cambiando modo di agire e provando cose nuove).

**5. *Relate Experience*:** sono le esperienze relazionali. Il consumatore si mette in relazione con gli altri, cerca di sviluppare l'appartenenza ad un gruppo o di affermare il proprio status sociale.

Il Marketing Emozionale, dunque, è una strategia di marketing che fa leva sulle emozioni per abbattere le resistenze psicologiche all'acquisto. Le emozioni sono una spinta potentissima perché conducono l'utente/consumatore all'interno di una storia memorabile, coinvolgente, totalizzante.

Obiettivo del marketing emozionale è quello di accendere tali inneschi emotivi al fine di far vivere all'utente-consumatore un'esperienza che lo coinvolga totalmente, che lo appassioni e lo faccia sentire il protagonista di una storia a cui non può rinunciare.

In questo modo, inoltre, tra il brand e il cliente si stabilisce un rapporto affettivo, basato su sensazioni positive e su emozioni profonde, fondato sul rispetto e sull'affetto, tutte motivazioni che inducono all'acquisto e, nel tempo, alla fidelizzazione.

### 3.2 Gli ingredienti del Marketing Emozionale

Il Marketing Emozionale ascolta i clienti, ne anticipa i desideri inconsci, li racconta, così stimolandoli, e li soddisfa. Storie capaci di far immedesimare le persone (*Storytelling*), con linguaggio emozionante e appassionante, immagini attraenti e coinvolgenti: questi sono gli ingredienti indispensabili per una strategia di *Emotional Marketing* di successo.

#### **Lo *Storytelling***

È la tecnica di comunicazione che consiste nel raccontare una storia utilizzando i tipici espedienti narrativi. Nelle storie persuasive c'è sempre un protagonista che deve affrontare un problema, c'è un antagonista che lo mette in seria difficoltà e c'è un aiutante che offre supporto concreto al protagonista, così assicurando alla storia il suo lieto fine.

Si punta sull'immedesimazione del potenziale cliente o del cliente nel ruolo del protagonista e si focalizza sul suscitare in lui emozioni così forti da indurlo ad agire o a decidere.

In questo caso, il prezioso aiutante che giungerà in suo soccorso sarà il brand, che con il suo prodotto o il suo servizio risolverà il problema raccontato.

## Il linguaggio

Il linguaggio utilizzato dal Marketing Emozionale deve essere capace di coinvolgere tutti e cinque i sensi delle persone. Infatti il Marketing Emozionale deve parlare al cuore delle persone, toccare corde profonde, entrare con delicatezza nell'intimità di ognuno di noi. Ci sono vari esempi: pensiamo alla comunicazione di Barilla, di Mulino Bianco, di Coca Cola, di Ikea, tutti brand nazionali e internazionali, che mettono al centro delle loro campagne le emozioni, le storie, le persone e le loro esperienze quotidiane, il modo in cui un avvenimento ci fa sentire e come questo ci rende parte di una piccola comunità che in queste emozioni si riconosce.

## Le immagini

Che si tratti di grafiche, di foto o di video, le immagini giocano un ruolo fondamentale nel primo approccio con il cliente, un approccio che è visivo e immediato. Basti pensare che alle persone sono sufficienti meno di 3 secondi per vedere una cosa e formulare un'idea positiva o negativa su quel che hanno visto. Le immagini hanno l'importante ruolo di attrarre l'attenzione del cliente, di catturarlo emotivamente e di convincerlo a soffermarsi a guardare, a leggere, a scoprire.

### 3.3 Quali emozioni innescano gli acquisti?

Le emozioni, dunque, ci spronano a decidere e ci spingono ad agire. Quali sono gli inneschi emotivi su cui puntano le strategie di marketing per favorire gli acquisti? Questi sono i principali:

#### 1. Paura

La paura è un'emozione potentissima. Nelle strategie di marketing può essere sfruttata in due modi: raccontando alle persone come quel prodotto o quel servizio può aiutarli a risolvere il problema che temono oppure facendo leva sul concetto di scarsità (ad esempio, *quest'offerta scade tra 3 giorni; questa soluzione è disponibile solo per i primi 30 iscritti*).

#### 2. Senso di colpa

Anche questa è una potente emozione negativa. Se un brand ha una soluzione efficace e concreta, capace di alleviare il senso di colpa del tuo potenziale cliente, lui te ne sarà grato. "Durante le feste natalizie hai messo su qualche chilo di troppo? Fatti seguire dalla nostra nutrizionista e tornerai in forma".

### **3. Fiducia**

Affinché le persone si convincano ad acquistare, dovranno fidarsi del brand. La fiducia è basilare in ogni processo di acquisto. In che modo puoi condurre le persone a fidarsi?

Offrendogli vantaggiose politiche di acquisto e di restituzione dei beni, regalandogli una prova gratuita del servizio, mostrandogli concretamente i risultati che può ottenere utilizzando il tuo prodotto o servizio. In questo contesto rientrano anche le recensioni (positive) rilasciate in Rete da chi ha già avuto un'esperienza d'acquisto. Allo stesso modo, è importante per i brand porre molta attenzione alle recensioni negative, perché possono attivare un pericoloso passaparola sfavorevole per la reputazione del brand.

### **4. Bisogno di appartenenza**

Le tribù esistono da quando esiste l'uomo. Il senso di appartenenza ad una comunità è sempre stato fondamentale per l'uomo, perché lo fa sentire accettato, meno solo e protetto. Ecco perché oggi per i brand è molto importante costruire una community (magari sfruttando i Social Network) all'interno della quale far sentire i propri clienti partecipi, importanti e al sicuro.

### **5. Gratificazione immediata**

Siamo nell'epoca della velocità, dell'immediatezza: non amiamo perder tempo, tutto quel che vogliamo lo vogliamo subito. Ecco perché sfruttare questo innesco emotivo può diventare una potente spinta all'acquisto.

### **6. Valore**

Fondamentale è far percepire al potenziale cliente che quel che sta acquistando ha un valore molto importante oppure che, sfruttando quella promozione a lui riservata, sta facendo un vero affare.

### **7. Desiderio di apparire**

Anche il desiderio di apparire, di fare tendenza, di essere sempre un passo avanti agli altri (almeno così ci pare) può essere una forte spinta emotiva all'acquisto. L'idea alla base è quella di far leva sul desiderio di ognuno di migliorare la propria vita o il proprio status sociale.

#### 4. La rivoluzione della digitalizzazione nei settori Fashion & Luxury

La digitalizzazione e la *customer experience* cambiano il modo di concepire la *brand identity* e la comunicazione anche nei settori Fashion & Luxury. Nel corso degli ultimi anni le aziende operanti nei suddetti settori hanno dovuto fare i conti con un nuovo modo di comunicare sé stesse e di rafforzare la propria *brand identity* sul mercato.

Se da un lato vi è la tendenza a preservare le eccellenze del made in Italy e l'unicità della tradizione artigianale, dall'altro vi è la spinta a utilizzare nuovi canali di comunicazione e di distribuzione, con una visione nuova, incentrata sull'evoluzione digitale e sulla *Customer Experience*.

La digitalizzazione permette alle aziende della moda e dei beni di lusso di trasmettere un'immagine nuova e di arrivare alle nuove generazioni di consumatori attraverso canali più diretti. Le aziende nell'ambito della moda e del lusso hanno dovuto constatare che le vecchie regole della comunicazione semplicemente non funzionano più e ritengono ormai che la digitalizzazione rappresenti un passo fondamentale e inevitabile per soddisfare le richieste di consumatori sempre più esigenti.

Se nella comunicazione tradizionale una strategia efficace si focalizzava principalmente sul brand, con la digitalizzazione cambiano le regole e una campagna digitale, per essere davvero incisiva, deve far riferimento principalmente alla target audience e alla *customer experience*.

Tutto il processo di digitalizzazione dei settori Fashion & Luxury si basa su tre fasi principali<sup>21</sup>, che pongono i clienti al centro delle campagne di vendita, spostando l'attenzione della *digital strategy* dal prodotto al Cliente.

#### 8. Digitalizzazione, *brand* e consumatori

La prima fase del percorso di digitalizzazione per le aziende della moda e del lusso si basa su un cambio di mentalità, cioè sulla presa di coscienza che non è più il brand a detenere il controllo delle relazioni con i clienti, ma esattamente il contrario: sono i Clienti ad esigere una qualità sempre più alta da parte delle aziende, sia nei prodotti che nei servizi.

---

<sup>21</sup> State of Fashion report by The Business of Fashion and McKinsey & Company 2019

Questo aspetto implica che i fashion brand devono poter essere raggiunti con estrema facilità dai consumatori, a prescindere dal tipo di canale utilizzato. Ad esempio, permettere ai clienti di conoscere in tempo reale la disponibilità di un determinato prodotto o le scorte in magazzino è un aspetto essenziale di una strategia digitale il cui obiettivo è, prima di tutto, migliorare la *customer experience*.

## **9. Strategie *in-store* e digitali**

Il secondo passo da compiere nel processo di digitalizzazione dei settori Fashion & Luxury è l'unificazione delle strategie *in-store* e digitali. L'assenza di una coordinazione tra marketing, e-commerce e IT è determinante per non causare, ad esempio, la chiusura di negozi fisici, che potrebbero non essere più ritenuti importanti dai clienti, così come è recentemente accaduto nel corso del periodo di lockdown avvenuto a seguito dell'emergenza epidemiologica covid-19.

L'unificazione delle strategie online con quelle *in-store* è fondamentale anche nel caso in cui il brand abbia un'attività all'ingrosso, dove la cooperazione tra *buyer* e responsabili di marketing si traduce in uno showroom digitalizzato, in grado di offrire ai clienti B2B diverse possibilità, come fare acquisti pre-stagionali o modificare gli ordini effettuati. La digitalizzazione nel B2B permette alle aziende del Fashion & Luxury di essere più efficienti nella produzione delle collezioni e di riuscire ad anticipare le nuove tendenze di moda. La digitalizzazione B2C permette ai brand di essere sempre e ovunque accessibili per rispondere alle crescenti esigenze dei Clienti in mobilità.

## **10. I nuovi *trend* e il concetto di “cliente universale”**

Nel terzo gradino del processo di digitalizzazione dei *fashion brand* si analizzano i dati raccolti durante le precedenti fasi in modo da far emergere nuovi trend e anticipare il comportamento dei clienti.

Per far questo, occorre che l'azienda si evolva verso il concetto di “Cliente globale”, di cui non basta più tenere semplicemente traccia. Il Cliente va coinvolto in maniera efficace, creando una *customer experience* di successo, in grado di restituire al brand una maggiore fidelizzazione e dunque un maggiore riscontro nelle vendite. Creando esperienze di acquisto memorabili con iniziative di contatto proattivo e continuo con i Clienti.

## 4.1 La digitalizzazione tra le tendenze degli ultimi anni

L'importanza della digitalizzazione nei settori Fashion & Luxury è stata sottolineata anche dal rapporto su *The State of Fashion*, elaborato da McKinsey in collaborazione con *Business of Fashion* (BoF), documento che analizza il mondo della moda e del lusso<sup>22</sup>.

Confrontando i dati o intervistando responsabili di alcune aziende del lusso, lo studio ha evidenziato le dieci tendenze del settore nel 2019. Ne è emerso uno scenario in continua trasformazione, dove non è più fondamentale la sola ricerca di nuovi mercati, ma anche un diverso approccio alle nuove tecnologie e alle mutevoli esigenze dei consumatori. Lo studio evidenzia che gli anni a venire saranno modellati non solo dai classici eventi macroeconomici o geopolitici, ma soprattutto dai comportamenti dei consumatori, legati alla tecnologia e alla *customer experience*. Solo i brand che riusciranno a “auto disgregarsi” per ricostruire una *brand identity* capace di adattarsi velocemente ai nuovi cambiamenti potranno trasformare le proprie opportunità in successi.

*The State of Fashion* ha previsto più ombre che luci per il 2020, ancor prima degli effetti negativi della pandemia COVID -19. A influenzare negativamente il clima dell'industria della moda soprattutto l'incertezza politica e geopolitica: i leader della moda, infatti, si preparano per un rallentamento della crescita economica globale ancor più a seguito della pandemia in corso.

L'umore prevalente tra gli intervistati dal sondaggio annuale BoF-McKinsey ha rivelato pessimismo in tutte le aree geografiche. La maggioranza (55 per cento) dei dirigenti del settore moda ha previsto un rallentamento nel 2020. Sorprendentemente, solo il 9 per cento degli intervistati ha ritenuto che le condizioni del settore sarebbero migliorate nel 2020 (lo scorso anno erano il 49 per cento). La maggioranza (55 per cento) dei dirigenti del settore moda immaginava un rallentamento.

Il *McKinsey Global fashion index* (Mgfi)<sup>23</sup> prevedeva che la crescita dei ricavi del settore moda sarebbe rallentata ulteriormente nel 2020, scendendo al 3-4 per cento, leggermente al di sotto della crescita prevista per il 2019. La regione più ottimistica era

---

<sup>22</sup> Lo studio è il risultato di un sondaggio di oltre 290 dirigenti della moda e di interviste a leader e pionieri del settore. Il Rapporto include anche il quarto McKinsey Global Fashion Index: un benchmark di settore e un ampio database che consente di analizzare e confrontare le performance delle singole aziende rispetto alle altre, per categoria, segmento o regione.

<sup>23</sup> Il McKinsey Global Fashion Index (MGFI) è stato introdotto due anni fa da Imran Amed nel rapporto *State of Fashion* 2017 per colmare una lacuna nella copertura e nella comprensione delle prestazioni nel settore della moda globale.

l'Asia, anche se, anche qui, solo il 14 per cento dei dirigenti si aspettava un miglioramento delle condizioni.

Le preoccupazioni riguardavano l'incertezza macroeconomica, gli sconvolgimenti politici in tutto il mondo e la continua minaccia di guerre commerciali. A questo quadro si aggiungevano deludenti vendite al dettaglio nei mercati emergenti in crescita dell'Asia-Pacifico e l'incertezza della Brexit.

La crescita nei Paesi emergenti in Europa, in America Latina, in Medio Oriente e in Africa sarebbe rimasta complessivamente stabile con alcuni margini di miglioramento.

Come sottolineato in una nota stampa, le imprese in procinto di avere successo in un contesto così cupo, sono quelle più grandi e audaci. I "*Super Winner*", ovvero le prime 20 aziende quotate e classificate per profitto economico, sono creatrici di valore ma anche pioniere dell'innovazione nel settore attraverso la loro gamma di prodotti e l'interazione con i consumatori.

Si tratta di aziende che si trovano nella posizione migliore per attrarre le limitate risorse e i talenti del settore, mentre altri rischiano di rimanere indietro.

In un mercato dove chi "vince prende tutto", le implicazioni per i ritardatari sono preoccupanti. "Per far fronte a sfide come la digitalizzazione, la domanda dei clienti e la sostenibilità, i marchi devono concentrarsi e intraprendere gli investimenti di capitale necessari per attuare la loro strategia", ha detto Achim Berg, *global leader of the Apparel, fashion and luxury group di McKinsey*, e uno degli autori del rapporto.

Per pochi fortunati, però, ci saranno anche opportunità da cogliere. "L'anno prossimo (2020) richiederà alle aziende di moda di apportare cambiamenti significativi lungo la catena del valore e su più fronti, mitigando al contempo il rischio e gestendo l'incertezza", ha aggiunto Imran Amed, fondatore e amministratore delegato di *The Business of Fashion* e altro autore del rapporto.

Diversi i temi chiave dell'industria; in primis, cautela nelle relazioni tra le economie di mercato sviluppate e quelle emergenti. Gli indicatori del rischio di recessione stanno spingendo le aziende di tutti i settori industriali a costruire un quadro di riferimento per la resilienza e a pianificare altri rischi macro come l'instabilità geopolitica e l'infiammarsi delle tensioni commerciali.

La Cina, malgrado il negativo impatto causato dal COVID-19, continuerà a fornire opportunità interessanti e a svolgere un ruolo di primo piano nell'industria globale della moda, ma il mercato si sta dimostrando più difficile da decifrare di quanto previsto per i marchi. Mentre alcuni attori di successo diventano troppo dipendenti dalla Cina, le aziende dovrebbero considerare la possibilità di espandersi in altre aree geografiche ad alta crescita come la Russia, il Brasile, il Sud-Est asiatico e l'India.

Mentre i modelli tradizionali di impegno lottano su piattaforme social media consolidate, gli attori della moda dovranno ripensare la loro strategia e trovare modi per massimizzare il loro ritorno sulle spese di marketing.

Un'altra sfida riguarda il *retail*: i *retailer* sono chiamati a integrare le reti esistenti con negozi di formato più piccolo ma capillari. L'esperienza *in-store* e gli assortimenti localizzati nelle vicinanze sono una soluzione.

La sostenibilità, il riciclo sono altri temi chiave per combattere l'inquinamento e il cambiamento climatico. Nonostante alcuni modesti progressi, la moda non ha ancora preso abbastanza sul serio le sue responsabilità ambientali. Le aziende della moda, come descritto nel report, devono trasformare i luoghi comuni e le strategie di marketing in azioni significative e in una normativa stringente. I marchi della moda stanno esplorando alternative ai materiali standard di oggi, con attori chiave focalizzati su alternative maggiormente sostenibili che includono riciclo e innovazione, così come materiali *high-tech* che offrono estetica e funzionalità.

L'inclusività, inoltre, rientra tra i grandi temi che l'industria della moda deve considerare. I consumatori e i dipendenti stanno esercitando una crescente pressione sulle aziende di moda affinché diventino sostenitori proattivi della diversità e dell'inclusione. Un maggior numero di aziende eleverà la diversità e l'inclusione come una priorità alta, la integrerà nell'organizzazione e assumerà manager dedicati.

#### 4.2 L'intelligenza artificiale e i nuovi scenari nel fashion

Come sarà la moda del futuro? La domanda non è legata alla conoscenza delle specifiche tendenze moda (come saranno i jeans *must have* dell'anno prossimo o se l'*animalier* continuerà a essere un trend), ma piuttosto come vengono determinate queste tendenze. E come l'intelligenza artificiale stia cambiando in maniera incredibilmente veloce e incisiva non solo il modo di tracciare il gusto e i consumi di moda ma anche lo

stesso processo creativo, sempre più diretta emanazione dei *fashion forecast*. Un tempo risultato di lunghe ricerche da parte dei *trend hunter*<sup>24</sup> in giro per il mondo, oggi estrazioni di dati da tabelle *excel* da fare con un semplice click. *Cybernetica*, data analisi, automazione, neuroscienze e *Artificial Intelligence* si mettono a servizio dello stile.

Non solo e non tanto con "strane apparizioni" in passerella come ad esempio il mega robot che Dior usò per la sfilata maschile a *Tokyo Pre-Fall 2019*<sup>25</sup>.



Sfilata in cui l'uomo di Dior, immaginato da Kim Jones, approda a Tokyo per la prima sfilata della pre-fall 2019 del marchio e lo fa in grande stile. Sfilando sotto gli occhi di una gigantesca statua creata da Hajime Sorayama. Una pin-up aliena e vestita di metallo alta 12 metri, materializzata all'interno del monumentale Telecom Center Building.

Oppure come il robot che teneva per mano Irina Shayk nella passerella di Philipp Plein a febbraio 2018<sup>26</sup>.



---

<sup>24</sup> Letteralmente, il termine si traduce con "cacciatore di tendenze", significato che nasce negli Stati Uniti negli anni '80 sulla scia del cool hunting. Il Cool Hunter è riconosciuto come professionista di moda e tendenze; può lavorare come free-lance o per incarico tramite agenzia.

<sup>25</sup> Sfilata della pre-fall 2019 all'interno del monumentale Telecom Center Building.

<sup>26</sup> Sfilata di Philipp Plein di Febbraio 2018 a New York presso l'ex cantiere navale Brooklyn Navy Yard, trasformato per l'occasione in una pista da sci, con neve finta e un robot gigante.

Ed ancora come le cyber modelle della collezione Chanel PE 2017<sup>27</sup> in cui il direttore creativo di Chanel, Karl Lagerfeld ha fatto sfilare le modelle fra grandi apparati server con cavetteria pastello in bella esposizione.



Anche la creatività può essere una formula (come Atelier Biagetti a proposito del design<sup>28</sup>) e in quanto tale può essere replicata e gestita da una macchina. Sono questi gli scenari futuri con cui l'intero *fashion system* dovrà confrontarsi e che stanno aprendo la strada a numerosi interrogativi e riflessioni.

#### 4.3 Gli algoritmi come futuro della moda

Solo pochi anni fa l'uso a tutto campo dell'intelligenza artificiale sembrava ancora uno scenario di lenta concretizzazione, ma pronto ad alimentare immaginari distopici e capolavori cinematografici come *A.I. Artificial Intelligence* di Steven Spielberg. Oggi l'incredibile mole di dati digitali generati ogni giorno e pronti per essere analizzati sta causando una velocissima impennata verso il futuro, anche per il mondo della moda. Sophia<sup>29</sup> il robot, in *front row* alla sfilata di Alexander Wang, proposta come nuova *influencer* non è affatto fantascienza: è già accaduto e rappresenta la vera sfida del futuro della sinergia della moda con l'intelligenza artificiale (A.I.).

---

<sup>27</sup> Il tema della sfilata di Lagerfeld era "Data Center Chanel". Le modelle hanno sfilato fra grandi apparati server con cavetteria pastello in bella esposizione come esercizio di "intima tecnologia".

<sup>28</sup> L'atelier Biagetti di Milano trae ispirazione dal mondo che ci circonda, dai comportamenti e dalle ossessioni della società contemporanea. Ogni progetto viene costruito attraverso oggetti dotati di "funzionalità espressiva", quindi disegnati non solo per soddisfare una semplice esigenza d'uso ma in grado di suggerire nuove possibilità d'interazione con lo spazio fisico e quello psichico.

<sup>29</sup> 2019 New York, sfilata Fall 2019 di Alexander Wang, Il robot della Hanson Robotics chiamata Sophia voluta da Alexander Wang stilista statunitense di origini taiwanesi, nel front row, in prima fila tra le influencer di moda più acclamate.

Ogni gesto umano in questo momento può trasformarsi in un byte da analizzare e scandagliare. Lo percepiamo nel nostro quotidiano - accendendo il personal computer, dando un'occhiata al *wall* di Facebook o scrollando il *feed* di Instagram - quando veniamo prontamente "intercettati" da finestre pop up e da vecchi banner pubblicitari. Da contenuti sponsorizzati e da forme sempre più interattive e avanzate (assistenti virtuali e tecnologia *smart*) che ci propongono esattamente quell'abito che il giorno prima avevamo cercato su un sito, quella scarpa che aveva postato la nostra amica e a cui avevamo messo *like*, quel look di sfilata che ci siamo soffermati a guardare con attenzione la sera prima. Ma questo ormai è talmente scontato da sembrarci quasi preistoria. Intanto, mentre noi lasciamo tracce digitali, la "raccolta dati" continua vertiginosamente. Secondo Ninja Marketing<sup>30</sup>, in un articolo datato febbraio 2018, "il 90% di tutti i dati mondiali sono stati prodotti negli ultimi 24 mesi". Secondo Forbes più di 2,5 miliardi di miliardi di byte di dati digitali vengono generati ogni giorno.

Una mole quasi illimitata, che viene filtrata e analizzata per diventare una preziosissima fonte di informazione per le aziende che saranno così in grado di conoscere in maniera talmente tanto approfondita i gusti dei propri clienti/utenti/fruitori da poter offrire loro esattamente quello che stavano cercando, e di creare una strategia di contenuti quasi "*tailor made*". Parallelamente gli ultimi anni hanno visto un vero e proprio boom di aziende, progetti e start up che hanno creato specifici algoritmi per raccogliere e analizzare dati su specifici segmenti di mercato legati al mondo della moda, del lusso e della bellezza. Un'analisi che non è solo quantitativa ma anche e soprattutto qualitativa. Ed è questo il punto di svolta ulteriore.

Come fa Lyst<sup>31</sup>. Fondato a Londra nel 2010 da Chris Morton e Sebastjan Trepca, è il motore di ricerca nel mondo della moda con la *mission* di aiutare gli utenti a trovare in modo semplice e veloce prodotti fashion per rispondere perfettamente ai loro gusti, e lo fa tracciandone i comportamenti. Dall'analisi dei marchi e dei prodotti più amati in Italia,

---

<sup>30</sup> Piattaforma italiana per la digital economy fondata nel 2004. Ninja Marketing fondato da Mirko Pallera e Alex Giordano ha creato la definizione di *Marketing Non-Convenzionale* facendola diventare una delle più utilizzate dagli innovatori nel campo del marketing e della comunicazione. Oggi Ninja Marketing si è evoluto "superando" il concetto stesso di "Non-Convenzionale" e approdando a nuove frontiere della comunicazione.

<sup>31</sup> Lyst è il motore di ricerca fashion per shopping online, fondato da Christ Morton nel 2010 in UK, sbarcato in Italia nel 2018 pronto a garantire acquisti secondo i trend più hot in giro per il mondo. Si tratta di un archivio con 5 milioni di prodotti e 12mila brand, per vivere l'esperienza di shopping online in modo esaustivo e completo. All'interno della sezione Index si trova una classifica trimestrale dei brand e dei prodotti più desiderati del mondo della moda.

per esempio, Lyst ha realizzato *Fashion Geography*, uno studio che ha comparato il comportamento e le abitudini di acquisto in rete di oltre 2 milioni di utenti italiani, ha analizzato le migliaia di ricerche condotte negli ultimi mesi sulla piattaforma (piattaforma che consente di navigare tra oltre 12.000 boutique virtuali e siti di e-commerce) e ha mappato da nord a sud le ricerche di capi di abbigliamento e accessori effettuate online in Italia. Tra i vari risultati, per esempio, lo studio rivela che le *sneakers* sono l'accessorio più amato in Italia sia dalle donne sia dagli uomini, e che il marchio di moda che mette tutti d'accordo senza distinzione geografica o di genere è Gucci. Ma questa è solo la piccola punta di un iceberg, la tipologia di ricerche può andare e va ben oltre.

Dati sempre maggiori, sempre più precisi e puntuali, analizzati in maniera non solo quantitativa, ma rielaborati anche attraverso un *insight* qualitativo, sono così in grado di creare un approccio "ecologico" e vincente non solo nella strategia di targettizzazione (conosco i gusti e il comportamento del mio consumatore, gli offro esattamente ciò che vuole) ma anche nella gestione della logistica, nella produzione, nello stoccaggio, nel *buying* e nel *visual merchandising*. Settori che - in base ad analisi in grado di rispondere a domande e richieste sempre più specifiche - potranno adattare molto più velocemente la loro strategia sulle più svariate tipologie di esigenze del mercato. Pertanto i *brand* sono in grado di offrire al cliente ciò che vuole, imparando a produrlo nella quantità esatta in cui lo vuole e dunque senza sprechi di materie prime ecc., nel luogo in cui lo vuole, nel momento in cui lo desidera e nel posto in cui lo preferisce. O ancora: i dati mi dicono che il mio consumatore in questo momento sta cercando principalmente jeans neri, allora ne produrrò di più e cercherò di disporli in vetrina e in specifici punti all'interno del negozio perché siano ben visibili alla clientela. Quanto più le aziende saranno in grado di sfruttare queste analisi in maniera veloce e tempestiva, adeguando le loro risposte/produzioni/soluzioni alle richieste delineate, tanto più dovrebbero essere vincenti. Applicare l'Intelligenza Artificiale alla previsione della domanda (e quindi del trend) e al miglioramento della *customer experience* potrebbe ridurre notevolmente i margini di errore. Non stupisce, dunque, che la corsa ai dati e all' algoritmo e la creazione di sistemi di apprendimento automatico siano il Sacro Graal anche del *fashion*: comprendere a fondo i consumatori è l'ossessione di ogni azienda e mettere a punto il sistema migliore per utilizzare questi dati per capirne e prevederne il comportamento è la sfida costante del marketing da sempre, applicata a tutti i mercati.

Ma il processo non esclude nemmeno la parte più intangibile del sistema, quella legata alla creatività. Anche la creazione di una collezione di moda è sempre più "data driven". E la cosa non è nemmeno così nuova. Già nel 2016, infatti, Zalando presentava *Project Muse*, un esperimento nato in collaborazione con Google. Si trattava della creazione di una "macchina del design" ovvero un motore di progettazione che, attraverso l'apprendimento automatico, dava vita a bozzetti e capi di moda virtuali in perfetta sintonia con le tendenze del momento. Combinando i dati dei *fashion trend* del motore di ricerca più potente al mondo con gli *style trend* di Zalando per poi rielaborarli, appunto, in *sketch* che rispondono perfettamente ai gusti e allo stile dei consumatori.

"Da Zara - si legge su Madame Le Figaro<sup>32</sup> - ci sarebbero tanti matematici quanti sono i designer. Questi scienziati informatici incrociano i risultati delle vendite in tempo reale con le tendenze del momento (tracciate attraverso algoritmi e tecnologie di riconoscimento visivo) per essere più vicini alle aspettative dei consumatori... Un sistema totalmente automatizzato, che mescola dati, intelligenza artificiale e robotica. Creatività? Assente". Ma collezioni sempre di successo e in linea con i gusti contemporanei pronte ad andare *sold out*.

Nel 2017 anche Amazon, come già annunciava *MIT Technology Review*<sup>33</sup>, stava lavorando al suo "*Fashion Designer*"<sup>34</sup> in grado di sostituire appieno nelle loro funzioni stilisti e designer con lo studio di un algoritmo che apprendesse "il mestiere": analizzando svariate immagini di moda l'Intelligenza Artificiale in questione impara un determinato stile per poi disegnare da zero capi di abbigliamento simili.

Ma non solo. L'utilizzo della neuroscienza sonda il cuore e le menti delle persone per carpirne le emozioni e per rispondere in maniera sempre più efficace alle domande che i brand si fanno sui propri consumatori, soprattutto nel segmento del lusso. La società americana di bioinformatica Emotiv, leader mondiale nei sistemi di registrazione delle attività cerebrali, ha già all'attivo molte collaborazioni nel mercato del lusso come sottolinea il suo presidente Olivier Oullier a Madame Le Figaro: "Abbiamo oltre 80.000 persone in oltre 120 paesi che indossano uno dei nostri elmetti elettroencefalografici,

---

<sup>32</sup> Madame Figaro è un supplemento della rivista francese per l'edizione di sabato del quotidiano Le Figaro, incentrato e dedicato alle donne

<sup>33</sup> MIT Technology Review è una rivista interamente di proprietà del Massachusetts Institute of Technology, ed editorialmente indipendente dall'università. Fu fondato nel 1899 come The Technology Review, e fu rilanciato senza "The" nel suo nome il 23 aprile 1998 sotto l'editore R. Bruce Journey.

<sup>34</sup> Nel 2017, un team di Amazon a San Francisco ha sviluppato un algoritmo che analizza le immagini e duplica lo stile, creando nuovi elementi in stili simili. Non siamo ancora a livelli di haute couture, ma queste nuove tecnologie prefigurano possibilità future.

che misurano l'attività elettrica del cervello, ma anche i muscoli facciali per riconoscere le espressioni del volto e i movimenti della testa. I nostri algoritmi apprendono marcatori cerebrali che poi associano a determinate azioni, decisioni e gusti. Dopo decenni di studi approssimativi, comprendiamo sempre meglio come sono modellate le nostre preferenze e ciò che motiva le nostre decisioni". Fonti di informazione essenziali in un momento in cui i marchi cercano di generare emozioni ed engagement. Ma la parte inaspettata del lusso è davvero compatibile con l'intelligenza artificiale? Siamo sicuri che tutto questo basti? Che la fiducia nel numero vinca su tutto?

"Utilizziamo i dati perché ci fanno risparmiare tempo e confermano le intuizioni. Ma incrociamo sempre questi dati concreti con la nostra conoscenza del settore e le nostre convinzioni, ed è questo ciò che dà ai dati una rilevanza di tipo creativa e concreta - rivela Nardjisse Ben Mebarek, direttrice *digital* di NellyRodi<sup>35</sup> società di consulenza *fashion* che collabora con Google, al *magazine* francese - "Ci sono due scuole: i convinti, che vedono i dati come uno strumento di guida, e quelli sospettosi, che pensano che soffochino la creatività. L'intelligenza artificiale viene spesso percepita come un pericolo, ma deve essere intesa come un mezzo per aumentare la nostra capacità di analizzare le informazioni."

Anche per *Launchmetrics*<sup>36</sup> l'analisi qualitativa è indispensabile. "Decifriamo i numeri raccolti sotto il prisma delle scienze umane. Questa prospettiva intellettuale è necessaria per creare valore - spiega Michael Jaïs<sup>37</sup> - e analizzare i meccanismi sociali della moda sarà certamente uno degli ultimi compiti che l'intelligenza artificiale sottrarrà all'essere umano. Senza l'intervento umano i dati sono solo un miraggio".

Potrebbe esserci dunque ancora speranza prima che il *fashion* perda la sua umanità. Soprattutto perché forse non tutte le aziende di moda sono interessate a dare tutta questa importanza ai dati, forse non saranno tante, ma certamente alcuni brand ancora mettono la libertà creativa sopra ogni cosa. E in fondo il lusso ha ancora a che fare con l'immateriale, l'intangibile, il sogno, la sorpresa. E una cosa sembra certa al momento: "L'Intelligenza Artificiale ancora non è riuscita a riprodurre la creatività casuale senza

---

<sup>35</sup> NellyRodi è un'agenzia di consulenza in Business and Creative Intelligence. Con sede a Parigi, Tokyo e New York, è leader mondiale nelle prospettive applicate alle industrie e ai servizi.

<sup>36</sup> Launchmetrics Performance Cloud, azienda di dati e tecnologia offre alle industrie di moda, lusso e beauty i software, mettendo a disposizione i dati di settore e i servizi di cui hanno bisogno per migliorare le loro performance.

<sup>37</sup> Michael Jais CEO di Launchmetrics

l'intervento umano - spiega la sociologa di moda Élodie Nowinski <sup>38</sup>- nella moda non possiamo ancora programmare "incidenti" creativi che ci permettano di prevedere cicli completi dell'evoluzione di un prodotto".

E forse sarà questo a marcare in maniera ancora maggiore la differenza tra lusso e *fast fashion* in futuro: la geniale e imprevedibile intuizione come scintilla da preservare, come ultimo stralcio di poesia in un mondo fatto di formule. Secondo Sophie Abriat<sup>39</sup>, "Sarebbe impossibile riprodurre l'effetto "Hedi Slimane"<sup>40</sup> attraverso una macchina. Chi mai avrebbe potuto prevedere prima della sfilata di marzo, che il direttore creativo di Celine avrebbe riportato in auge l'uso delle culotte? Nessuno, nemmeno l'Intelligenza Artificiale" scrive lei.

---

<sup>38</sup> Elodie Nowinski, professore di studi di moda alla EM Lyon Business School.

<sup>39</sup> Sophie Abriat giornalista di moda di Le Monde

<sup>40</sup> Hedi Slimane è un designer francese. Ex direttore creativo di Saint Laurent ed attuale direttore creativo di Celine.

## 5. La moda dopo il Covid-19

*BoF e McKinsey* ha aggiornato l'annuale report *The State of Fashion* alla luce della crisi provocata dalla pandemia. Il panorama che si sta configurando è drammatico, ma l'industria moda può riscrivere il suo futuro attraverso nuove strategie e innovazioni tecnologiche condividendo sforzi, dati e metodi.

Più volte e da più parti è stato ripetuto che niente sarà più come prima: nessun aspetto della nostra vita resterà lo stesso che era prima della pandemia. Vedere le città deserte è impressionante, sapere che una mascherina sarà l'unico accessorio indispensabile e che non ci abbandonerà per chissà quanto tempo, è destabilizzante. E lo stesso è rimanere chiusi in casa, non poter abbracciare i cari, non sapere cosa accadrà in un prossimo futuro. Allargando lo zoom al di fuori della nostra vita, la stessa instabilità e lo stesso dramma si estendono a tutti gli ambienti. A tutti i settori lavorativi.

*The Business of Fashion (BoF)*<sup>41</sup>, opinioni e analisi applicate al mondo della moda, ha reso noto il suo quinto report *The State of Fashion* dedicato al settore, focalizzato sugli effetti che il Covid-19 ha e avrà sull'industria *fashion*. Le cifre sono spaventose, soprattutto considerando che il valore generato dal sistema moda globale arriva a 2,5 trilioni di dollari. Ci sono milioni di posti di lavoro e centinaia di aziende a rischio. La situazione obbliga l'industria a non procrastinare, a pensare, a studiare – numeri alla mano – a quello che succederà nel post-virus, per trovare nel più breve tempo possibile le strategie giuste per reagire a una crisi mondiale, profonda e repentina a cui il pianeta intero non ha mai assistito in tempo di pace.

*The Business of Fashion e McKinsey & Company* mettono nero su bianco dati reali, tirando le fila sulla base di interviste esclusive con i dirigenti dell'industria, di un sondaggio che ha coinvolto oltre 1.400 professionisti della moda e oltre 6mila consumatori. La nuova parola d'ordine è «Ricablare».

### 5.1 Contrazione dell'industria della moda globale

Le recenti stime di *BoF e McKinsey* (aprile 2020) prevedono che l'industria della moda globale (abbigliamento e calzature) subirà nel 2020 una contrazione del 27-30%, con la possibilità di tornare a una crescita compresa tra il 2% e il 4% nel 2021. Per i beni di

---

<sup>41</sup> *Business of Fashion* rivista fondata a gennaio 2007 da Imran Amed, nota a livello mondiale che copre l'intersezione tra business, moda e tecnologia.

lusso (moda, accessori, orologi, gioielli e beauty d'alta gamma) si stima una contrazione del 35-39%, con un possibile ritorno alla crescita tra l'1% e il 4% nel 2021.

Otto società di moda su 10, quotate in Europa e Nord America, si troveranno in uno stato di grave difficoltà finanziaria se il *lockdown* e le chiusure dei negozi dureranno oltre due mesi. Il rapporto prevede che un significativo numero di aziende moda sarà costretta a dichiarare fallimento nei prossimi 12-18 mesi.

In seguito al *lockdown*, al blocco di tutte le attività produttive, l'84% dei lavoratori ha smesso di lavorare in ufficio per passare allo *smart-working* da casa. L'effetto domino delle chiusure dei negozi ha provocato la perdita di milioni di posti di lavoro negli *shop* al dettaglio, portato i marchi a cancellare gli ordini e lasciato milioni di indumenti nei mercati di approvvigionamento come Bangladesh, India e Cambogia.

*Fashion leader* e imprenditori si stanno, come è ovvio, concentrando sulla gestione della crisi, ma presto dovranno spostarsi verso la re-immaginazione del settore moda. Come impatteranno questi drammatici cambiamenti sull'economia globale e sul comportamento dei consumatori nel post-coronavirus? Come si potrà ricablare, riconnettere, ricollegare un sistema che non funziona più?

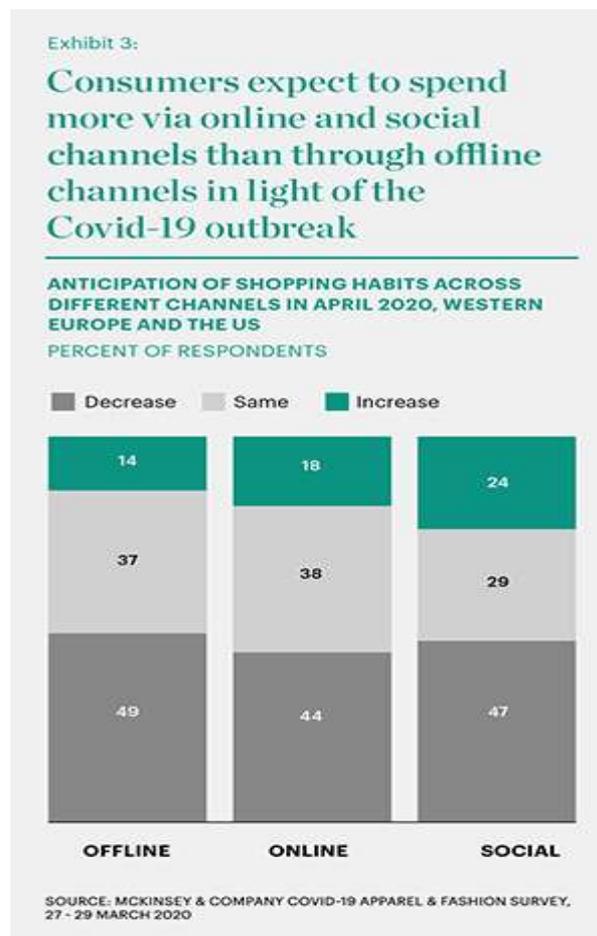
Per lo speciale aggiornamento di *The State of Fashion 2020*, *BoF* e *McKinsey* hanno analizzato tutti i dati in loro possesso per offrire ai professionisti del settore e a tutti quelli che hanno voglia di approfondire l'argomento, una panoramica su quella che potrà essere la nuova normalità da qui a un anno, un anno e mezzo.

«Una volta che la polvere si depositerà su questa crisi, la moda dovrà affrontare un mercato recessivo e un panorama in drammatica trasformazione. Ciò richiederà una collaborazione senza precedenti all'interno del settore, anche tra concorrenti. Nessuna azienda supererà la pandemia da sola e i *fashion players* dovranno condividere dati, strategie e approfondimenti su come navigare in mezzo alla tempesta» ha dichiarato Imran Amed, fondatore di *The Business of Fashion*. «La crisi è un catalizzatore che obbligherà l'industria a un cambiamento: è il momento di prepararsi per un mondo post-coronavirus».

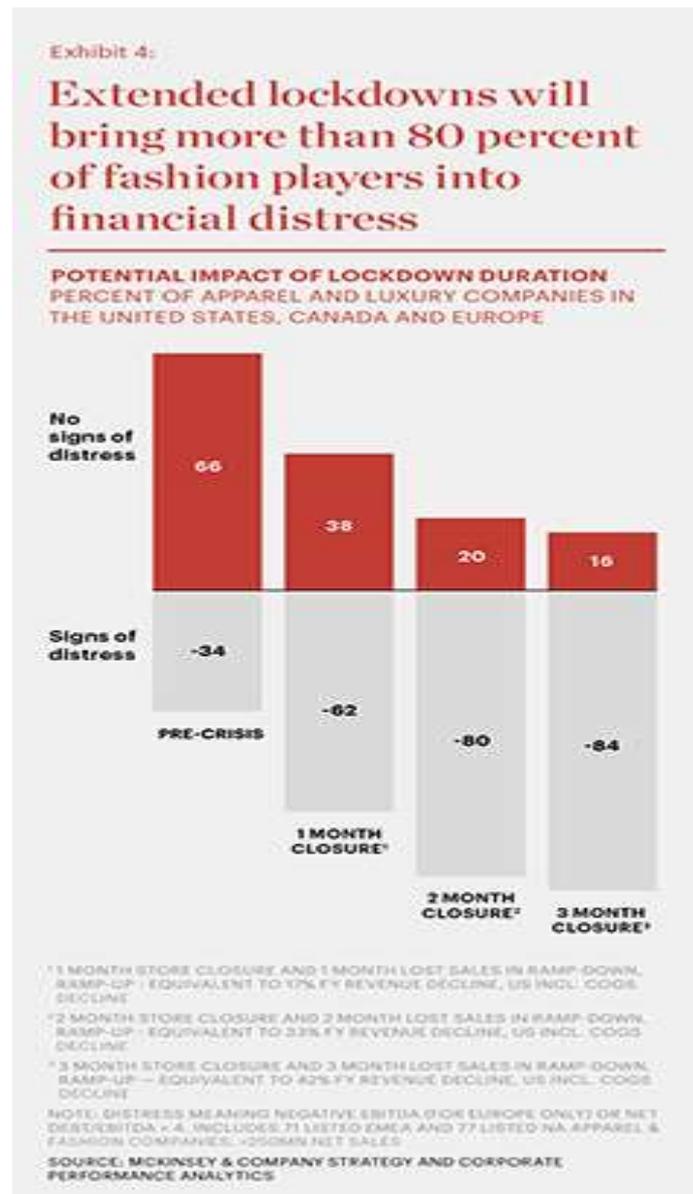
«La crisi provocata dal coronavirus ha accelerato l'ondata di consolidamento in atto nel settore della moda in modo importante – ha affermato Achim Berg, leader globale del gruppo *Apparel, Fashion & Luxury* di *McKinsey & Company* – A causa

dell'interdipendenza del settore e della gravità della crisi, ci aspettiamo che l'impatto sulle aziende di moda sia a lungo termine. Ma questa crisi offre anche alla moda l'opportunità di ridisegnare tutta la catena del settore e di concentrarsi sui valori in base ai quali misuriamo le nostre azioni».

In particolare secondo le analisi di *The State of Fashion 2020*, le previsioni sui cambiamenti delle modalità di shopping dei consumatori ci dicono che i Clienti useranno sempre di più il canale online e social rispetto ai canali tradizionali.



L'analisi di seguito riportata evidenzia, inoltre, il potenziale impatto nel caso di estensione del *lockdown* sulle aziende di moda in USA, Canada e Europa a seconda della durata della chiusura delle attività. Emerge un quadro molto critico in cui si prevede come al perdurare del fermo delle attività corrisponda una crisi sempre più diffusa per le aziende della moda.



Nella ricerca di *BoF* e *McKinsey* sono inoltre emersi cinque temi importanti:

### 1. Istinto di sopravvivenza

Il recupero dalla pandemia coinciderà con un mercato recessivo, che spingerà i *players* ad accelerare la pianificazione della resilienza e ad adattare i modelli operativi. Le aziende che sopravvivranno alla crisi avranno effettuato interventi coraggiosi e rapidi per stabilizzare il proprio core business prima di cercare nuovi mercati. Purtroppo, dai sondaggi condotti, emerge che il 30% dei dipendenti dell'industria della moda percepisce la pianificazione della risposta propria azienda al recupero post-crisi come inefficace.

## 2. Mentalità del risparmio

È l'era dell'anti-consumismo. I consumatori andranno sempre più alla ricerca di canali d'acquisto che permetteranno il risparmio. Per riconquistare un pubblico disilluso, parsimonioso e in difficoltà, i brand dovranno trovare il modo di ripensare la propria *mission* e di riacquistare valore. Il report di *The Business of Fashion e McKinsey* sottolinea come in Europa e negli Stati Uniti, oltre il 65% dei consumatori preveda di ridurre la spesa per l'abbigliamento, mentre solo il 40% prevede di ridurre la spesa totale delle famiglie. In Cina, i dati ufficiali delle vendite al dettaglio per gennaio e febbraio 2020 dipingono un quadro cupo per il primo trimestre, con un calo di oltre il 20% su base annua.

## 3. Escalation digitale

Il distanziamento sociale ha evidenziato più che mai l'importanza dei canali digitali e il *lockdown* ha elevato il digitale a priorità urgente nell'intera catena fashion: se le aziende non si espandono o non rafforzano le proprie capacità digitali nella fase di ripresa della crisi, soffriranno a lungo termine. Nell'Europa occidentale e negli Stati Uniti, infatti, il 24% dei consumatori prevede di spendere di più tramite i canali social. Inoltre, la crisi spinge il 13 % dei consumatori europei a navigare negli *e-tailer* online per la prima volta: anche per questo i *brand* dovrebbero cogliere l'opportunità di non essere più solo dei semplici esperti del digitale, ma di diventare realtà all'avanguardia in questo campo, facendo la differenza.

### 5.2 Effetti della pandemia sul mondo digitale applicato alla moda

Guido Ampollini<sup>42</sup>, esperto di *digital trends* e fondatore di GA. Agency, boutique *digital agency* basata a Londra che conta tra i propri clienti *brand* quali Gruppo Calzedonia, Technogym, Molteni & C, KIKO Milano, KARL, Gruppo Alpitour ed Expedia dichiara che in questo contesto, le sfide sono molteplici, e tutto è ancora in divenire. Ma una cosa è chiara: senza un approccio digitale, non c'è futuro.

Mai come oggi, in piena pandemia e reduci da un serrato *lockdown*, ci si è resi conto di quanto il digitale sia determinante per le imprese legate al mondo *fashion, lifestyle* e

---

<sup>42</sup> Guido Ampollini fondatore di GA Agency è un esperto di marketing digitale che aiuta aziende a risolvere i loro problemi di marketing inbound. Nel 2013 ha fondato la sua agenzia, fornendo principalmente servizi SEO, di consulenza digitale e di content marketing, e tutto il resto è storia.

*travel*. Quali sono i principali trend che, in questo contesto, si sono manifestati e si stanno evidenziando?

Il mondo dei viaggi e del turismo è stato uno dei più colpiti ma è un settore che già in passato ha dimostrato di sapersi rialzare. Molte realtà che operano nel *travel* si stanno muovendo per tutelare i consumatori facendo ripartire il settore con iniziative che vanno incontro alle mutate esigenze: ad esempio, Alpitour, leader nel mercato italiano per i pacchetti vacanze, ha previsto per le prenotazioni fino al 31 ottobre 2020 un rimborso del 100% del costo, senza penali e senza voucher, nel caso in cui si fosse impossibilitati a partire per questioni legate al Covid-19. Anche Expedia, sta cercando di tutelare il consumatore offrendo un maggior numero di hotel a cancellazione gratuita e ha aggiunto inoltre l'opzione di poter cancellare un viaggio online, senza passare dal *customer service*.

In ambito *lifestyle* invece, fin dall'inizio della crisi si è assistito a un fortissimo incremento delle ricerche relative al fitness, sotto diversi aspetti: da un lato un'enorme crescita nelle ricerche di accessori utili per l'esercizio fisico, sia in Italia che all'estero, dall'altro un forte incremento di ricerche relative al *DIY fitness*<sup>43</sup> a casa o per corsi online, soprattutto gratuiti, anche via Instagram. I *brand* più organizzati hanno saputo cavalcare questo *trend* attivando a titolo gratuito (o a costo irrisorio) i propri corsi *online*, in questo modo hanno accresciuto enormemente la propria *user base* e hanno aumentato la *brand awareness* che potranno poi monetizzare in futuro.

Nel comparto moda, i *trend* sono legati principalmente alla ricerca di nuove tecnologie per prepararsi a un nuovo modo di vivere la *user experience* nel settore dell'abbigliamento: crescono le *start up* che offrono visite in *virtual showroom* e quelle che consentono di creare "*avatar*" per provare virtualmente i capi d'abbigliamento.

In questo contesto le aziende che, prima dell'arrivo del Covid-19, avevano già attivo un canale di vendite *online* si sono trovate sicuramente avvantaggiate rispetto ai loro *competitor* perché hanno potuto puntare sull'unico canale di vendita disponibile. In molti casi hanno addirittura investito per potenziarlo ulteriormente e non trovarsi impreparate in futuro.

---

<sup>43</sup> Do it yourself Fitness- Il fitness fai da te

Lo stesso vale per le aziende che negli anni passati hanno investito nella tecnologia giusta per proprie necessità, trovando il modo di gestire i *digital ads*<sup>44</sup> in maniera efficiente o ottimizzando il sito per ottenere il massimo delle conversioni e dalla SEO (*Search Engine Optimization*)<sup>45</sup>. Queste realtà sono riuscite a limitare i danni causati da questo improvviso e radicale cambiamento dei consumi.

Le aziende che non possedevano un canale di vendita *online*, per contro, si stanno muovendo per recuperare il gap e accelerare il processo di digitalizzazione: negli ultimi due mesi almeno cinque *brand*, tra attuali e potenziali clienti, hanno presentato il loro programma per lanciare l'e-commerce nei prossimi 6/12 mesi.

### 5.3 Le tre leve della ripartenza: *Customer Experience*, Omnicanalità, *Upskilling*

Nel magazine *on line Customer Centricity* Andrea Camerino analizza le principali leve necessarie ad una sana ripartenza pur in un contesto ancora molto incerto. Le decisioni, quelle importanti, dovrebbero essere prese di comune accordo, coinvolgendo tutti i soggetti interessati: imprenditori, lavoratori, cittadini ed Istituzioni. Sebbene l'esplosione dell'emergenza *Covid-19* abbia fatto in qualche modo rivalutare il ruolo e l'importanza del *Customer Service* come principale linea di comunicazione fra aziende e mondo esterno, la strada da percorrere è ancora piuttosto lunga.

Secondo Camerino questo è il momento di rivedere l'approccio e cambiare, laddove fosse possibile, le cosiddette priorità. Molte aziende ancora considerano il *Customer Service* come un semplice centro di costo e se invece, soprattutto in questa fase, potesse rappresentare una delle principali leve per la ripartenza? Continuare ad investire in modelli organizzativi quali lo *Smart Working* è fondamentale, ma non sufficiente. Le aziende dovrebbero concentrarsi almeno su tre principali aspetti, altrettanto cruciali ed indispensabili: *Customer Experience*, *Omicanalità* e *Upskilling*.

#### ***Customer Experience***

Da qualche anno a questa parte, concentrarsi più sulla qualità delle interazioni che non sulla loro quantità è ormai diventata una priorità per molte aziende. Ma non per tutte. Soprattutto in contesti PMI c'è ancora la credenza che il *Customer Service* rappresenti solo una struttura per gestire i reclami dei clienti. Eppure, l'ottimizzazione della *Customer Experience*, ovvero

---

<sup>44</sup> Digital advertising: ogni azione pubblicitaria veicolata attraverso canali di comunicazione digitale

<sup>45</sup> Search Engine Optimization, in acronimo SEO si intendono tutte quelle attività volte a migliorare la scansione, l'indicizzazione ed il posizionamento di un'informazione o contenuto presente in un sito web,

l'insieme delle esperienze, emozioni e ricordi che un cliente ha maturato nella sua interazione con l'azienda in tutte le fasi del *Customer Journey*, è uno dei fattori più determinanti per potersi distinguere dalla concorrenza, soprattutto in una fase emergenziale come quella attuale.

Sono gli stessi manager del *Customer Service* a confermarcelo. Secondo una recentissima indagine di *Customer Centricity*<sup>46</sup> sui *KPI* del *Customer Service*, circa l'85% dei professionisti intervistati ritiene fondamentale misurare costantemente la soddisfazione dei propri clienti (*Customer Satisfaction*) e la loro propensione a farsi promotori di un determinato *brand* o servizio (*Net Promoter Score*). Per poter ripartire, le aziende dovrebbero, non solo porsi l'annoso quesito di sempre – “Cosa vogliono i nostri clienti?” –, ma anche trovare risposte che tengano in considerazione il differente contesto in cui questi si muovono. In questo particolare frangente, la discontinuità non è tanto un'opzione ma, piuttosto, una necessità.

### **Omicanalità**

Già prima dell'esplosione dell'emergenza *Covid-19*, grazie all'introduzione di un numero sempre maggiore di canali di contatto per interagire con il *Customer Service*, le aspettative dei clienti stavano crescendo esponenzialmente. Tutto ciò diventerà qualcosa di imprescindibile: il cliente pretende un'esperienza senza soluzione di continuità (*Seamless Experience*), declinata su tutti i diversi canali a disposizione e, soprattutto, calibrata sulle proprie specifiche esigenze di consumatori.

In vista dell'imminente ripartenza, le aziende saranno obbligate a sviluppare ed ottimizzare definitivamente tutti i principali canali di contatto, puntando non solo sull'innovazione derivante dal *Self-Service* (*AI*, *Chatbot* etc.) ma, anche e soprattutto, sull'integrazione di tutti questi canali in un'unica soluzione tecnologica, al tempo stesso, omnicomprensiva e scalabile. Potrà sembrare paradossale ma, in questo periodo di fortissima criticità, la migliore strategia per ripartire è investire sul proprio futuro e, soprattutto, su quello dei propri clienti.

---

<sup>46</sup> Customer Centricity è un *magazine online* interamente dedicato al *Customer Service*, *Customer Experience* e *CRM*.

## ***Upskilling***

Per essere sempre in grado di soddisfare le mutevoli esigenze del mercato, è opportuno che le aziende si preoccupino costantemente dell'aggiornamento delle competenze delle proprie risorse umane (*Upskilling*), creando "valore" attraverso il loro prezioso contributo. In questo periodo di emergenza, l'eventuale incapacità delle aziende di immaginare un potenziale sviluppo delle competenze delle risorse impegnate nella gestione delle relazioni con i propri clienti, potrebbe essere davvero fatale.

Le conseguenze delle scelte fatte oggi avranno ripercussioni evidenti nel prossimo futuro. Quando il *Covid-19* sarà stato sconfitto, solo coloro che avranno saputo investire sulle proprie risorse umane, saranno in grado di affrontare al meglio il profondo cambiamento indotto da questa incredibile emergenza sanitaria ed economica. È indispensabile, quindi, implementare oggi politiche e procedure che possano mettere le persone al centro dell'innovazione e della crescita aziendale, adeguando la propria proposta commerciale alle rinnovate esigenze di clienti e consumatori

## 6. Case Study e best practice nella Customer Experience

Tanti sono gli esempi di strategie di *Customer Experience* di successo nei diversi settori: *Apple*, ad esempio, la cui strategia comunicativa ha virtualmente stabilito una netta distinzione tra la “mela morsicata” e il resto del mondo. In effetti, partendo dalla definizione di *customer experience* è possibile affermare che *Apple* ha portato questo concetto all'estremo, creando un universo attorno al marchio in cui i clienti diventano veri e propri fan. Secondo Carmine Gallo, noto *speaker* statunitense e *communication coach*, “l’incantesimo” degli *Apple Store* si basa su una comunicazione particolare e apparentemente molto efficace, simile a “*The Ritz Carlton: steps of service*”. Il segreto dei negozi *Apple* riguarda, innanzitutto, l’accurato rapporto tra clienti e staff. Dalla minuziosa selezione alla formazione del personale, allo scopo di migliorare le interazioni con il cliente, tutto gira attorno alle persone e alla loro esperienza di contatto col *brand*.

Importanti esempi di *customer experience* efficaci riguardano anche il settore bar e ristorazione. Dopo il suo viaggio in Italia negli anni '80, l'americano Howard Schultz si è ispirato alle caffetterie italiane per trasformare *Starbucks* nella catena che oggi conosciamo. Gli appassionati della cultura del caffè in Italia potrebbero contestare la qualità dei prodotti dell'azienda, ma va considerato il suo successo dovuto in buona parte alla grande attenzione riservata al momento del consumo del prodotto. Al fine di creare uno spazio che non fosse né casa né lavoro, ma che riuscisse a racchiudere in sé soprattutto la familiarità, è nato un “terzo luogo”: i negozi *Starbucks* sono diventati comodi punti di incontro, spazi di relax (spesso decorati da artisti), internet point e caffetterie, adatte sia ai gusti tradizionali che ai clienti più esigenti, pronti a provare una vasta gamma di altre bevande al gusto di caffè, con *design* innovativi e continuamente aggiornati. L'azienda cerca di migliorare ogni aspetto del quotidiano che possa essere associato a una tazza di caffè, come per esempio un incontro tra amici. Grande attenzione, però, viene riservata a coloro che non hanno tempo di fermarsi prima di andare a lavoro: è nata infatti l'app *Starbucks* che consente di effettuare l'ordine evitando di fare file.

*Immersion* è un'altra parola chiave nell'ambito della customer experience. Da molti anni il marchio *Disney* adotta il concetto di immersione in un mondo magico per creare un'esperienza indimenticabile per tutta la famiglia. Questo impegno e la cura per i dettagli sono particolarmente visibili all'interno dei parchi tematici *Disney*. L'ambiente, l'architettura e l'allestimento degli hotel *Disney* sono pensati per trasportare i clienti in una realtà altra. Nell'agosto del 2017 *Disney* ha rivelato alcuni dettagli sull'hotel *Star Wars*, a Orlando, negli

Stati Uniti, che promette momenti unici per i fan della saga: dall'opportunità di indossare i vestiti dei protagonisti all'interazione con i personaggi, fino alla possibilità di rivivere i momenti preferiti della storia.

Inoltre, prima dell'arrivo ai Disney Park, è possibile ricevere una smart band, un simpatico bracciale targato Disney che funge da chiave per entrare nella propria stanza in hotel, per effettuare pagamenti all'interno del parco e per evitare le file nelle attrazioni, avvicinando semplicemente il bracciale ad un sensore. Il bracciale consente inoltre di accedere ad alcune funzionalità online, come fotografie realizzate in alcune postazioni e attrazioni all'interno del parco e prenotazioni nei ristoranti *Disney*.

### 6.1 *The Ritz Carlton*

Un esempio di eccellenza, fonte d'ispirazione per diversi marchi e autori, è quello della catena di hotel di lusso *The Ritz Carlton*, nota per il servizio di qualità offerto ai propri clienti. Sul sito<sup>47</sup> è possibile leggere "*The three steps of service*":

1. calorosa e sincera accoglienza;
2. anticipazione e soddisfazione dei bisogni di ogni ospite;
3. affettuoso saluto, utilizzando il nome dell'ospite.

«L'esperienza *Ritz Carlton* coinvolge i sensi, promuove il benessere e soddisfa anche i bisogni e desideri non espressi dei nostri clienti»: ecco il credo dell'azienda, che punta sull'eccellenza nel servizio fornito agli ospiti, rendendo l'esperienza il più personalizzata possibile.

Il *Ritz Carlton* è uno dei primi e più famosi marchi a utilizzare efficacemente i dati per personalizzare il viaggio degli ospiti e per migliorare il servizio e l'esperienza del cliente. Ogni volta che un nuovo potenziale cliente condivide le proprie informazioni o un ospite effettua il check-in in un hotel *Ritz*, le sue informazioni vengono archiviate in un sistema di gestione delle relazioni basato su *cloud*. Quando l'ospite torna in hotel o accede al proprio *account online*, il sistema fa un riferimento incrociato al profilo dei dati e adatta il viaggio dell'ospite del cliente alle sue esatte preferenze e cronologia.

---

<sup>47</sup> <https://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>

Questa esperienza altamente personalizzata fa sentire il cliente apprezzato, incluso e parte del marchio. Una delle storie più famose su come il *Ritz Carlton* abbia utilizzato i dati per personalizzare il viaggio degli ospiti è stata condivisa così tante volte che i dettagli esatti sono diventati una sorta di leggenda dell'ospitalità, ma l'essenza rimane autentica e di grande impatto. La storia è più o meno questa: un uomo d'affari e la sua giovane figlia fanno il check-in in un *Ritz Carlton* per il suo compleanno. Poiché l'uomo d'affari ha viaggiato con il *Ritz* molte volte e ha condiviso le informazioni sugli ospiti in anticipo, lo staff dell'hotel è stato in grado di salutare la ragazza per nome, augurarle un buon compleanno nel momento in cui ha messo piede nella struttura, inviarle un messaggio digitale di auguri e una torta nel suo colore preferito in attesa nella sua stanza all'arrivo. Il padre era così commosso che non ha mai più soggiornato in un altro marchio di hotel.

Sebbene i dettagli esatti di questa storia si siano confusi nel corso degli anni, lo spirito di come la personalizzazione può trasformare l'esperienza dell'ospitalità rimane lo stesso.

### **1. Investire nel sistema di gestione dei dati**

Prima di fare qualsiasi altra cosa, è necessario acquisire in modo coerente e accurato le informazioni dei tuoi ospiti. La maggior parte dei marchi utilizza un sistema di gestione delle relazioni che può anche supportare i loro programmi di fidelizzazione e le relazioni di servizio. Essere in grado di monitorare, esportare e utilizzare i dati rende possibile personalizzare il viaggio degli ospiti. Impostare il marchio per il successo assicurando che gli strumenti giusti siano a posto prima di iniziare.

### **2. Scegliere una parte del viaggio dell'ospite per iniziare**

Quando si deve decidere il processo di personalizzazione del servizio reso, non è possibile fare tutto in una volta, è importante scegliere una parte del viaggio dell'ospite per concentrare gli sforzi iniziali. All'inizio, è possibile sperimentare tentativi ed errori per determinare i punti di contatto di maggior impatto all'interno del percorso del cliente che si desidera migliorare e la forza di un *brand* è la capacità di farsi carico delle problematiche dei clienti e risolverle.

### **3. Follow-up e perfezionamento**

Mentre si affina il processo di personalizzazione, è importante assicurarsi di avere controlli in atto per monitorare costantemente, attraverso la raccolta mirata dei *feedback* dei clienti, se le azioni messe in atto hanno migliorato la loro esperienza. Qualsiasi modifica che viene

apportata deve essere scalabile per i diversi segmenti di Clienti e deve essere d'impatto per fare la differenza nella loro esperienza. A tutti piace sentirsi unici e speciali, motivo per cui la personalizzazione è un modo così potente per aumentare la forza del marchio nei confronti dei Clienti.

## 6.2 La *customer experience* di Zalando tra innovazione e rivoluzione nel retail

Il *magazine online Inside Marketing*<sup>48</sup> analizza il caso studio di Zalando<sup>49</sup>, che attraverso i resi istantanei, la politica del "prova prima e acquista dopo" disegna una nuova *customer experience* di grande successo tra innovazione e ricerca continua.

“Prova prima, paga dopo“, resi “istantanei” e consegne a domicilio quando il cliente non è a casa: sono queste alcune delle ultime iniziative proposte (o almeno testate) dall'e-Commerce Zalando che, anche grazie al proprio laboratorio di ricerca, punta al superamento di problematiche e disagi legati agli acquisti *online*. Il *brand* tedesco intende, infatti, perfezionare tutte le fasi del *customer journey*, testando nuove tecnologie e sistemi, al fine di ottimizzare la *customer experience*.

L'impronta innovativa e di miglioramento continuo dei propri servizi è alla base della strategia della marca che vuole creare un percorso di acquisto privo di interruzioni, sfruttando la tecnologia per facilitare la fase di scelta e proponendo politiche di pagamento e di reso in grado di rivoluzionare la *shopping experience*.

“L'idea di effettuare il reso di un capo genera frustrazione o addirittura senso di colpa in 6 clienti italiani su 10. Un dato, questo, che vogliamo migliorare”, ha dichiarato Kai-Uwe Mokros, *managing director* di Zalando *payments*. I dati provengono dall'indagine condotta dall'azienda su un campione di 1000 italiani che acquistano *online*. L'azienda intende rendere la *customer experience* di Zalando più piacevole per i clienti, riducendo la “paura” per i resi e portando «il camerino in cui si provano gli abiti a casa». In quest'ottica, il noto e-Commerce di abbigliamento, scarpe e accessori ha deciso di testare anche in Italia nuove modalità di pagamento. “Prova prima, paga dopo” è una delle proposte dell'azienda, che consente di ricevere a casa gli articoli, provarli, decidere di tenerli o di effettuare il reso, con l'addebito sulla propria carta – del valore dei prodotti che si intende tenere – effettuato

---

<sup>48</sup> Inside Marketing (“All'interno del marketing”) è un magazine online che esplora l'universo del marketing e della comunicazione, considerando macrotemi di riferimento e prestando particolare attenzione agli spunti offerti dal web marketing e alle strategie “pull”, che risultano essere le più efficaci in questo settore.

<sup>49</sup> Fondata nel 2008 a Berlino, Zalando SE è la piattaforma di moda online leader in Europa e collega clienti, marchi e partner in 17 paesi.

soltanto due settimane dopo l'acquisto. L'altra modalità possibile prevede, invece, di effettuare un bonifico entro 18 giorni dalla data di spedizione.

In base a quanto affermato da Mokros, questa nuova modalità di pagamento è ancora riservata a un numero limitato di clienti italiani (che nel tempo si sono rivelati "affidabili"), ma l'azienda dovrebbe presto estenderla. Non si tratta soltanto di forme di pagamento posticipato, bensì di un modo per dare ai clienti la possibilità di provare prima i capi, in tranquillità, e di decidere successivamente se acquistarli o meno, il tutto volto a un perfezionamento continuo della customer experience di Zalando.

Anche i resi istantanei e le consegne a domicilio,, quando il cliente non è a casa, hanno come obiettivo rendere la *shopping experience* sempre più fluida, senza interruzioni e senza difficoltà di qualsiasi tipo; per questo Zalando effettua spesso dei test nei diversi paesi in cui opera, al fine di migliorare i propri servizi.

Tra le iniziative proposte dall'azienda è ancora in fase di studio un servizio di resi istantanei, testato già in diverse città europee, che consentirebbe agli utenti di prenotare e ottenere, nell'arco di 60 minuti, il ritiro di prodotti di cui voler effettuare il reso. Il servizio consentirebbe, inoltre, di richiedere il ritiro della merce non solo a casa propria, ma in qualunque posto sia più comodo per i clienti, evitando che il corriere arrivi quando non si ha la possibilità di riceverlo.

Con l'obiettivo di rendere sempre più efficace la *customer experience*, Zalando ha pensato, per quel che riguarda il servizio di consegna a domicilio, di sperimentare la modalità "*in-home delivery*", in collaborazione con Bpost, principale operatore postale in Belgio. È stato così effettuato un test proprio in Belgio che ha previsto l'inserimento di serrature e campanelli intelligenti (*smart lock e smart doorbell*) nelle case dei partecipanti. Le prime possono essere bloccate o sbloccate da remoto attraverso un dispositivo autorizzato, come lo *smartphone* del proprietario, e le seconde consentono al proprietario di visualizzare sul proprio dispositivo chi ha bussato alla porta.

Con questa tecnologia i clienti hanno potuto verificare che un corriere di Bpost bussasse alla porta di casa, aprendola da remoto e permettendo al dipendente di lasciare il pacco all'interno della casa, monitorando il tutto attraverso una fotocamera accessibile tramite app e interagendo con il corriere per indicargli per esempio il punto in cui lasciare il pacco.

L'esperimento condotto su 750 volontari, che hanno quindi aperto le porte di casa al corriere senza fisicamente essere presenti, è riuscito alla perfezione, soprattutto se si considera il *feedback* dei partecipanti che – in base a quanto sostenuto da Patrick Leysen, *VP Future Lab* di Bpost – è stato molto positivo. Ovviamente questo tipo di consegna comporta delle sfide che riguardano l'investimento economico e di tempo per l'installazione della tecnologia in questione, ma aiuta a comprendere le potenzialità della domotica usata a tale fine.

Facendo però un passo indietro nel percorso di acquisto e pensando a ciò che avviene prima della consegna a domicilio, è opportuno soffermarsi sulla scelta del prodotto. Da diverso tempo Zalando cerca di ottimizzare la fase decisionale del *customer journey* con l'introduzione della tecnologia di *visual research* implementata nell'applicazione dell'azienda, consentendo ai clienti di puntare la fotocamera su un'immagine o su un codice a barre e trovare sul portale di Zalando facilmente il prodotto desiderato.

Resta il fatto che all'esperienza di acquisto *online* viene sottratta la componente umana presente soltanto nel punto vendita e che riguarda il contatto diretto con lo staff, che si avvicina per suggerire dei capi da abbinare o per aiutare nella scelta della taglia.

Se da un lato questa mancanza sembra praticamente insuperabile, dall'altro, invece, le nuove tecnologie possono contribuire a rendere l'esperienza *online* sempre più efficiente e a facilitare il processo di scelta, contribuendo così a ridurre anche il numero di resi.

In una serie di video il *brand* ha presentato ai clienti il *modus operandi* dell'azienda per cercare di ottimizzare al massimo *la customer experience*. In uno dei video, per esempio, viene descritta la tecnologia utilizzata per rendere più efficaci e personalizzati i suggerimenti di prodotti da acquistare in base alle preferenze e agli abbinamenti: si tratta della tecnica di *collaborative filtering* – utile per fare delle previsioni automatiche degli interessi degli utenti – e degli algoritmi di *deep learning*. In un altro video, invece, si fa riferimento ai modelli gerarchici di rete bayesiane, cioè a modelli grafici probabilistici per il suggerimento delle taglie per ogni categoria e modello di prodotto e adatte a ogni cliente.

Attualmente l'azienda sta lavorando per migliorare il suggerimento delle taglie di due categorie di prodotto che rappresentano una sfida maggiore rispetto per esempio alla previsione delle misure delle scarpe: si tratta dei vestiti da donna e delle *t-shirt* da uomo.

Con la recente introduzione della categoria *beauty*, l'*e-Commerce* ha deciso di aprire uno *store* fisico a Berlino, la Zalando Beauty Station, dedicata ai cosmetici, profumi e prodotti

per la pelle: una strategia interessante per raccogliere un *feedback* diretto e avvicinarsi non solo ai clienti già acquisiti ma anche a quelli potenziali, con postazioni trucco e *nail bar* e con uno staff di esperti, pronto ad accogliere i clienti e a offrire un'esperienza diversa dalla quella solita offline.

*Store* di questo tipo hanno uno scopo "esperienziale" e difatti Zalando è un buon esempio del cambiamento del concetto di punto vendita fisico e del rapporto tra esperienza *online* e *offline*.

### 6.3 Automobili Lamborghini: una *customer experience always-on*

*Salesforce*<sup>50</sup>, azienda leader mondiale nel *CRM*, è stata scelta dal 2018 da Lamborghini – casa italiana di auto sportive e SUV – per connettere ogni aspetto che caratterizza l'essere possessori di un'auto dello storico marchio.

Fin dal 1963, Lamborghini è sempre stata una delle più iconiche aziende automobilistiche al mondo; i clienti vogliono che la loro esperienza con il *brand* che amano si estenda senza interruzioni anche *online*. Questo è il motivo per cui Lamborghini si appoggia a Salesforce: creare la migliore *customer experience* digitale possibile, attraverso l'utilizzo di strumenti come *Salesforce Marketing Cloud* e *Salesforce Community Cloud*.

In questo percorso di innovazione Lamborghini ha lanciato "Lamborghini Unica", un'esclusiva app per *smartphone* che permette ai proprietari di interagire sia con le loro supercar, sia con lo stile di vita tipico di Lamborghini, i suoi eventi e opportunità nonché assicura a tutti i proprietari informazioni sempre aggiornate sullo stato di produzione e fotografie della scelta, con un'anteprima virtuale dei nuovi veicoli.

"In Lamborghini ci concentriamo sulla creazione di prodotti che possano incarnare l'innovazione, non soffrano il passare del tempo e valorizzino la cultura italiana" commenta Federico Foschini, *Chief Commercial Officer* di Automobili Lamborghini. "L'esperienza è nei dettagli e *Salesforce* ci permette di creare incredibili esperienze digitali per i clienti che amano con tutto il cuore il nostro *brand*".

---

<sup>50</sup> Salesforce fondata a San Francisco nel 1999 è una soluzione CRM interamente basata su cloud che permette alle aziende di connettersi con i clienti in un modo completamente nuovo - nel marketing, nelle vendite, nell'e-commerce, nel servizio clienti.

*Salesforce Marketing Cloud* è diventata la colonna portante della gestione delle comunicazioni con i clienti di Lamborghini – dall’invito a scaricare l’app, agli avvisi su richieste di servizio e appuntamenti via email, SMS o notifiche *push*, secondo le preferenze del cliente. Questo permette a Lamborghini di offrire *customer experience* personalizzate attraverso ogni *digital touchpoint* e rafforzare la relazione con i clienti. Lamborghini punta a creare una nuova esperienza digitale anche per i suoi rivenditori, unificando tutta la *customer journey su Salesforce*.

“Entro il 2020, la *customer experience* prenderà il posto di prezzi e prodotti come elemento distintivo dei *brand*” sostiene Anna Rosenman, *VP of Community Cloud in Salesforce*. “Con *Salesforce*, Lamborghini mette l’esperienza del cliente al primo posto, al fine di realizzare esperienze digitali coinvolgenti in grado di connettere il *brand* con la propria *community*”.

In una recente intervista Ferruccio Lamborghini racconta l’importanza e la cura dei particolari che fanno la differenza, come ad esempio un “meccanico della Casa a domicilio gratis con scuse se si guasta l’auto”.

L’azienda vuole fare tutto il possibile, affinché i propri clienti si sentano dei privilegiati, in quanto tali. L’impronta di Lamborghini è centrata sulla *customer satisfaction*, la *experience*, *l’engagement* e tutto quello che si vuole dire oggi. Un’azienda che è sempre “presente” per i suoi clienti che quelle macchine prodotte le devono apprezzare anche nel marchio, anche se danno dei problemi. Le lodano e se ne vantano, quando danno soddisfazione e non tutti possono averle.

Siccome i possibili problemi, come le gioie, sono sempre vivibili in relazione con il produttore, meglio che questo sia pronto. Si guasta una Lamborghini, anche lontano? Arriva un meccanico ufficiale, anche se deve prendere un aereo e sistema chiedendo scusa. Certo, ci sono casi e casi, motivi e motivi, anche costi alti. Ma al tempo, se capitava non mancavano persino le scuse, scritte e firmate da Lamborghini.

Il discorso di come Ferrari pare non abbia soddisfatto il cliente Lamborghini, trasformandolo in un duro concorrente che guarda certi aspetti, è l’apice quasi impensabile delle controindicazioni, quando il Servizio Clienti (con S e C maiuscole) non centra certi obiettivi e non fa da buona pubblicità.

## 6.4 La *maison* Borbonese e la CX

Nel mondo della moda e del lusso, la digitalizzazione e la *customer experience* cambiano il modo di concepire la *brand identity*. Le aziende protagoniste del settore devono fare i conti con nuove strategie per comunicare sé stesse, preservando da un lato la tradizione artigianale e il made in Italy, e adottando dall'altro una visione innovativa, incentrata sui nuovi canali digitali. Molti brand si stanno muovendo in questa direzione, alcuni hanno già avviato i processi. Tra le aziende già in piena trasformazione si colloca Borbonese, protagonista di una nuova fase evolutiva.

Storica *maison* del lusso italiano, l'azienda nasce a Torino nel 1910 come griffe di borse, gioielli e accessori e in breve si colloca tra i marchi più noti nel panorama della moda italiana. La stampa Op, occhio di pernice, nata negli anni Settanta, e apposta su accessori, borse e foulard, rappresenta oggi l'emblema identificativo del marchio. Giappone e Svizzera sono i tra i principali mercati di sbocco della società, che nel 2018 registra un fatturato di 30 milioni di euro.

Borbonese delinea a inizio 2019 un progetto di sviluppo tecnologico che porterà l'azienda a subire una trasformazione digitale completa. "Questa coinvolge sia le boutique *monobrand* Borbonese sia le sedi centrali e si concentra sul miglioramento dei processi ed applicativi aziendali, con l'obiettivo di rendere più snello il lavoro quotidiano sviluppando nel contempo l'engagement verso i clienti". Francesco Russo<sup>51</sup>, Ict manager di Borbonese, sottolinea quanto, nel mondo del *fashion*, evolvere sia oggi essenziale, oltre che strategico: "L'innovazione digitale è fondamentale per qualsiasi azienda, soprattutto per quelle legate al mondo *fashion*. Da un lato, il cliente oggi è pronto a utilizzare *device* moderni e piattaforme evolute che possano guidarlo e assisterlo negli acquisti. Dall'altro, il lavoratore richiede strumenti lavorativi più performanti, che semplifichino la quotidianità operativa".

I principali processi di trasformazione digitale messi in campo da Borbonese – spiega Russo – riguardano lo spostamento dei dati dall'attuale *datacenter* verso un'infrastruttura *cloud*, con l'obiettivo di semplificare ed automatizzare maggiormente la fruizione dei dati aziendali, essenziali sempre e ovunque.

---

<sup>51</sup> Francesco Russo ICT (Information and Communication Technology) Manager & DPO (Data Protection Officer) presso Borbonese SpA

“Una delle conseguenze dirette del progetto – racconta Russo – è l’ottimizzazione dell’assistenza sistemistica, con una forte politica di *cost saving e time-to-solve reduction*. Segue, poi, l’introduzione di nuove tecnologie come lo *Smart Signage* che permetterà inizialmente di migliorare l’erogazione di informazioni e contenuti nelle boutique Borbonese e successivamente l’ottimizzazione di analisi dati e attività di *Crm*”.

Nel perseguire il proprio percorso di *digital transformation*, Borbonese si affida a *brand* tecnologici di primo piano nel settore, fra cui Samsung, Dominodisplay, Vodafone, Venistar, Jakala. “Questi sono diventati, oltre che fornitori, veri partner strategici con i quali potersi confrontare e poter raccogliere utili suggerimenti volti alla crescita di competitività e al miglioramento tecnologico aziendale”, commenta Russo.

L’uso della tecnologia *in-store* per potenziare le attività di *branding* e migliorare la *Customer Satisfaction* è la leva utilizzata da Borbonese per favorire un maggior *engagement* e intercettare le nuove abitudini degli utenti, soprattutto giovani.

Lo sottolinea Russo: “Aumentare il supporto tecnologico presso le boutique Borbonese a vantaggio del cliente e migliorare la *customer experience* rappresenta l’obiettivo principale del processo di trasformazione”. Strategia delineata anche da Alessandro Pescara, amministratore delegato di Borbonese: “Oggi il cliente è più informato e pronto a sfruttare le nuove soluzioni messe a disposizione dal mercato tecnologico. La nostra azienda intende seguire questo spirito di innovazione, aumentando e migliorando l’esperienza in ambito digital all’interno delle proprie boutique, attraverso avanzati sistemi digitali per il *Retail*”.

Come detto, ad affiancare Borbonese nella concretizzazione del processo di rinnovamento e di comunicazione nel punto vendita intervengono Samsung e il suo partner tecnologico Dominodisplay, brand del Gruppo Masserdotti specializzato nello studio, progettazione e realizzazione di soluzioni multimediali personalizzate, attraverso la progettazione di un’installazione *digital signage*<sup>52</sup> per ottimizzare l’esperienza comunicativa del cliente. Le soluzioni multimediali vengono implementate presso i negozi, a partire dalla nuova boutique di Parigi. Il punto vendita francese viene infatti dotato di una serie di *videowall* digitali Samsung di 6 metri, display dinamici dove scorrono immagini che

---

<sup>52</sup> Il *digital signage* è una forma di comunicazione di prossimità sul punto vendita o in spazi pubblici aperti o all'interno di edifici, anche nota in Italia come segnaletica digitale, *videoposter* o cartellonistica digitale, i cui contenuti vengono mostrati ai destinatari attraverso schermi elettronici o videoproiettori appositamente sistemati in luoghi pubblici.

riproducono la storia e presentano le iniziative di Borbonese, sotto forma di *streaming* video degli eventi o contenuti istituzionali.

Al fine di rendere più snelle e flessibili le attività dei dipendenti, il progetto prevede anche un processo di rinnovamento delle postazioni di lavoro desktop con l'introduzione di dispositivi Samsung Galaxy Note 9 e tablet Tab S4.

“Il progetto Borbonese dimostra come la *digital transformation* possa contribuire a esaltare la specifica identità di ogni azienda – dichiara Antonio La Rosa, *head of IM B2B* di Samsung Electronics Italia -. Samsung, grazie alla propria rete di partner, è in grado di aiutare le aziende a individuare le modalità migliori per affrontare questo percorso di innovazione per poi seguirle anche dopo la fase di implementazione”.

“Gli utenti, abituati alla ricerca sul web, si aspettano di ricevere contenuti significativi per le proprie esigenze - sostiene Marcello Lamperti, *general manager e managing partner* di Dominodisplay -. Nella trasformazione digitale del retail oggi in atto, il concetto di omnicanalità è fondamentale per comprendere il cliente e per lo sviluppo di una strategia efficace. Il negozio fisico oggi può giocare un ruolo centrale nella *customer journey*”.

La collaborazione tra le tre aziende e la consulenza di Dominodisplay guarda al futuro: già definiti, infatti, dei nuovi piani che prevedono l'installazione di camerini virtuali, soluzioni in ambito *digital signage e ledwall* in tutti i punti vendita, per fornire ai consumatori un'esperienza sempre più interattiva, emozionale e ricca di contenuti.

Inoltre, sulla base di un progetto messo a punto per il *flagship store* di Milano, dove per due mesi le vetrine sono state animate da 3 *ledwall* da 150×200, vengono raccolti i *feedback* delle prime implementazioni tecnologiche in termini di visite negli *store* e incremento di vendite, per modularle successivamente negli altri monomarca che si prevede vengano sottoposti a un ristrutturazione in linea con il *concept* parigino.

## Bibliografia

1. K. Ashton, "That 'Internet of Things' Thing", RFID Journal, (2009)
2. D. Calne "Within Reason: Rationality and Human Behavior" (1999)
3. R. Cappellari " Il marketing della moda e dei prodotti lifestyle" - editore Carocci, nella collana Le Bussole (2011-2016)
4. P. Fader, "Customer Centricity", Wharton, Philadelphia, (2012)
5. P. Fader "Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage" (2012)
6. J. Lecinsky, "Winning the Zero Moment Of Truth" (2011)
7. K. Lemon, P. Verhoef "Understanding customer experience throughout the customer journey". Journal of Marketing (2016)
8. H. Manning , K. Bodine , J. Bernoff "The Power of Putting Customers at the Center of Your Business"(2012)
9. F. Morace, "Futuro+Umano. Quello che l'intelligenza artificiale non potrà mai darci" Egea (2018)
10. M. Ornati, "Oltre il CRM. La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore moda e lusso" (luglio 2011)
11. B. H. Schmitt, "Experiential marketing: How to get your consumers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands" The Free Press, New York (1999)
12. B. H. Schmitt, "Gestione della customer experience: un approccio rivoluzionario per la connessione con i vostri clienti" New York. Wiley (2003).
13. <https://www.ga.agency/>
14. <https://www.businessoffashion.com/>
15. <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/the-state-of-fashion-2020-coronavirus-update-download-the-report>
16. <https://customercentricity.it/>
17. <https://www.launchmetrics.com/it>
18. <https://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards>
19. <https://corporate.zalando.com/en/>
20. <https://www.insidemarketing.it/customer-experience-di-zalando/>
21. <https://www.cmimagazine.it/tag/digital-customer-experience/page/5/>
22. <https://www.cmimagazine.it/17202-lamborghini-sceglie-salesforce-per-una-customer-experience-always-on/>
23. [www.salesforce.com/it/](http://www.salesforce.com/it/)
24. <https://www.automoto.it/news/il-marketing-secondo-ferruccio-lamborghini-meccanico-della-casa-a-domicilio-gratis-con-scuse-se-si-guasta-la-lambo.html>
25. <https://inno3.it/2019/09/10/borbonese-la-maison-del-fashion-spinge-la-cx/>
26. <https://www.masserdotti.it/case-history/digital-signage-retail-borbonese/>