

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT
Cattedra di Marketing

Dal reale al virtuale: la Customer Experience e l'Intelligenza Artificiale nel settore fashion e luxury con particolare attenzione al caso ETRO

RELATORE
Prof. Rumen Pozharilev

CANDIDATO
Emanuela Riggio
241871

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

Indice

Premessa

1. La Customer Experience
 - 1.1 Definizione
 - 1.2 Dimensioni della Customer Experience
 - 1.3 Customer Journey
 - 1.4 Customer Experience nel settore fashion luxury

2. La digitalizzazione oggi nel settore fashion luxury
 - 2.1 Internet of Things, come funziona?
 - 2.2 Intelligenza Artificiale
 - 2.3 La tecnologia e la moda “oltre l’universo”: ecco come nasce il Metaverso

3. Negozio fisico vs negozio virtuale: caso ETRO
 - 3.1 Storia ed approccio dell’azienda nel mercato
 - 3.2 Le innovazioni digitali dell’azienda
 - 3.3 Le preferenze di un campione (non rappresentativo) del consumatore

Conclusioni e spunti per il futuro

Sitografia

Bibliografia

Premessa

La distinzione e le barriere esistenti tra mondo fisico e mondo digitale stanno scomparendo o forse sono già scomparse. I clienti sono sempre più “connessi” e le loro aspettative in termini di Customer Experience sono in continua evoluzione. Essi sono più attenti e consapevoli, interagiscono tra loro, si scambiano opinioni e condividono esperienze. Sempre più spesso utilizzano maggiori canali di contatto contemporaneamente, in modo intercambiabile e complementare, ricercando in ognuno di essi la stessa brand experience. Tutto ciò ha impatti considerevoli sulle aziende che sono chiamate ad adeguare i propri paradigmi di funzionamento e di gestione dei clienti. La complessità a cui le aziende devono far fronte aumenta ulteriormente se si considera che lo scenario è in costante evoluzione: i clienti continuano a scoprire ed adottare nuove tecnologie e a richiedere servizi innovativi. In questo modo, è più difficile per le aziende comprendere la rilevanza dei nuovi fenomeni emergenti, definire coerenti strategie multicanale e capire su quali tecnologie investire per “stare al passo” con le esigenze dei clienti attuali e potenziali. Questa trasformazione è appena iniziata, ma è inarrestabile: la costruzione di una buona e profittevole relazione con i clienti dipenderà sempre più dalla capacità delle aziende di avere una gestione seamless dei diversi canali di contatto e di offrire una brand experience appagante e unica.

L’obiettivo del presente elaborato è provare a dare una risposta ad alcune domande che mi sono posta durante il corso di marketing svolto nell’attuale anno accademico.

Il negozio virtuale potrà mai sostituire il negozio fisico? Le aziende del settore dei beni di lusso come si sono adattate alla digitalizzazione? Il consumatore come vive queste trasformazioni digitali e come sono cambiate le sue abitudini di acquisto? Per rispondere a queste domande ho realizzato un percorso che parte dalla Customer Experience nei suoi aspetti generali ed in particolare nel settore fashion luxury, passa attraverso la trasformazione digitale da parte delle aziende, analizzando il brand ETRO, per arrivare, attraverso un’istantanea di un piccolo campione di consumatori, a comprendere meglio la relazione tra il mondo virtuale ed il mondo reale ed a immaginare possibili scenari futuri.

CAPITOLO I

La Customer Experience

- Definizione
- Dimensioni della Customer Experience
- Customer Journey
- Customer Experience nel fashion luxury

1. La customer experience

1.1. Definizione

La differenziazione basata sulla qualità del prodotto, l'innovazione o il prezzo non sono più il segreto del successo. Il vantaggio competitivo più significativo è dato da elementi che vadano oltre il core business e si concentrino sul cliente. La Customer Experience, in modo particolare, si riferisce al livello di coinvolgimento del cliente con il brand ed è il risultato del contatto diretto o indiretto con i diversi “touch point”¹ di un'azienda. Possiamo valutare il livello di coinvolgimento del cliente sulla base di tre criteri:

- Soddisfazione delle esigenze dei clienti
- Facilità d'acquisto e d'uso del prodotto o servizio fornito
- Piacevolezza dell'esperienza vissuta

Al primo livello troviamo la capacità dell'azienda di soddisfare le esigenze dei clienti; successivamente, al livello intermedio, valutiamo quanto l'azienda riesca ad incontrare le aspettative dei clienti in termini di facilità di interazione. All'apice della piramide è collocata la capacità dell'azienda di far vivere al cliente un'esperienza positiva e appagante sotto tutti i punti di vista.

La Customer Experience è come un percorso che include l'intero ciclo di vita del rapporto tra il cliente e l'azienda, dalla fase iniziale di acquisizione fino alle diverse fasi di interazione con il brand.

Il comportamento dei clienti si sviluppa nel tempo con differenti manifestazioni, alle quali corrispondono atteggiamenti anche molto eterogenei. Esistono, infatti, clienti semplicemente soddisfatti; clienti che riacquistano benchè insoddisfatti; clienti che hanno molta fiducia nell'impresa, clienti fedeli ma non fino in fondo, e clienti leali. Si tratta di “stati relazionali” molto diversi. I clienti non diventano leali con immediatezza, né con facilità. Per comprendere e gestire il customer behavior è necessario adottare una prospettiva dinamica, a natura evolutiva delle relazioni tra cliente e fornitore, dalla prima decisione di acquisto fino alla lealtà,

¹ Touch point: punti di contatto tra il cliente e l'azienda, ad esempio, il punto vendita, il sito, la pubblicità, il prodotto.

rappresenta una continuazione rispetto alle ben note fasi del processo d'acquisto del consumatore, che partono con la percezione dei bisogni e, attraverso la ricerca di informazioni e la valutazione delle alternative, approdano alla scelta d'acquisto.



Figura 1. “Comportamento d'acquisto del cliente: valore, fedeltà e lealtà”

Fonte: themarketingis.com

La figura descrive le quattro fasi principali che caratterizzano il comportamento del cliente nel tempo, e per ciascuna viene evidenziata la priorità del management con riferimento al “valore per il cliente”.

Il passaggio da una fase a quella successiva nel ciclo di vita è sempre determinato dal valore percepito dal cliente, seppure in diverse configurazioni, che variano nel tempo e che di fase in fase devono impegnare il management nel verificare quale sia il valore atteso, e nel fare in modo che il valore effettivamente offerto sia in linea con quello atteso e promesso ai clienti. A tal fine è necessario potenziare:

- Il valore nel tempo con continue innovazioni che marchino la differenza rispetto ai concorrenti
- Il valore riconosciuto in via esclusiva o elettiva ai clienti più fedeli, dimostrando che l'impresa, apprezzando la loro fedeltà, si impegna a condividere parte del valore che gli stessi clienti generano con la loro fedeltà

In altri termini, il cliente fonda i suoi processi valutativi, i suoi atteggiamenti e i conseguenti comportamenti su diverse configurazioni di valore e, in funzione delle sue percezioni nel tempo, la relazione con l'impresa attraversa quattro fasi principali:

- La fase della soddisfazione e dell'accumulazione di fiducia
- La fase della fedeltà comportamentale
- La fase della fedeltà mentale
- La fase della lealtà

La fase soddisfazione-fiducia: segna il passaggio dalla transazione alla relazione, che inizia con la valutazione di soddisfazione da parte del cliente quale risultato della percezione che il valore atteso dall'impresa è stato effettivamente ottenuto. È interessante osservare che la soddisfazione induce comportamenti di riacquisto e che ulteriori percezioni di soddisfazione da parte dei clienti determinano il consolidarsi di atteggiamenti di fiducia nei confronti dell'impresa. In tal senso, i "flussi" di soddisfazione, che emergono a seguito di ogni singola esperienza di acquisto o di consumo, consapevolmente o inconsapevolmente, sedimentano in una sorta di stock: la fiducia, intesa quale favorevole pregiudizio circa i futuri comportamenti dell'impresa e le performance dei suoi prodotti. Si tratta di un atteggiamento che, quando si consolida, raggiungendo un livello tale da non rendere conveniente la valutazione di offerte concorrenti, determina il passaggio alla fase successiva.

La fase della fedeltà comportamentale: un elevato livello di fiducia influenza positivamente i successivi riacquisti a ragione delle "economie" di cui può avvantaggiarsi il cliente. In sostanza, il cliente che riacquista uno stesso prodotto (o marca) non deve reiterare il processo di scelta, con conseguenti risparmi di tempo, costi e sforzi di vario genere, riducendo inoltre la percezione di rischio e sfruttando eventuali economie di apprendimento e di integrazione con altri beni e servizi complementari. Nel breve periodo, le "economie della fiducia" rendono il cliente fedele. La lunghezza di questa fase e di questo stato relazionale dipende dalle pressioni competitive e dall'evoluzione delle tecnologie che potrebbero rendere il comportamento del cliente un mero riacquisto.

La fase della fedeltà mentale: la fase della fedeltà comportamentale non si protrae in modo indefinito. Durante il ciclo di vita della relazione emergono momenti di "conflitto": solitamente stimoli ambientali (anche causali) o competitivi spingono il cliente a una comparazione tra l'offerta del fornitore verso cui si è fedeli e i concorrenti. La risoluzione positiva di tale conflitto dipende dalla percezione del valore differenziale che il cliente percepisce rispetto all'offerta dei concorrenti. È bene enfatizzare che la sua prospettiva è strettamente soggettiva e in ciò influenzata dalla specifica esperienza d'acquisto e di consumo maturata nel tempo.

A seguito di tale processo valutativo, se il valore offerto dal fornitore risulterà maggiore rispetto alle alternative, allora il cliente entrerà nella fase della fedeltà mentale; in caso contrario, la sua fedeltà sarà solo comportamentale, determinata cioè dai costi di transazione che l'eventuale scelta di un'offerta concorrente comporterebbe. La fedeltà mentale può essere definita come una forte convinzione relativa alla capacità dell'impresa di produrre le offerte migliori nel tempo. Tale convinzione, che riguarda le capacità dinamiche dell'impresa, ossia la sua abilità nel migliorare la propria offerta nel tempo, agisce come determinante di un processo sul valore che il fornitore offrirà in futuro al cliente. In questo senso, l'esperienza maturata sul valore differenziale offerto dall'impresa nel tempo genera nel cliente un senso di forte impegno a proseguire nella relazione.

La fase della lealtà: i clienti fedeli e di lungo corso in genere imparano a conoscere l'impresa e i suoi prodotti e finiscono con il comparare il valore ottenuto con quello prodotto per l'impresa. Tali clienti percepiscono, seppure in modo superficiale, che la loro fedeltà ha un impatto positivo sulla redditività dell'impresa: genera un extravalore. Di conseguenza si concentrano sulle ragioni di scambio, ossia sul valore comparato che viene definito valore-equità. Dalla percezione del valore-equità possono scaturire valutazioni di correttezza ed equilibrio della relazione ed eventualmente atteggiamenti e comportamenti di reciprocità. Si tratta di una percezione che dipende dalla capacità dell'impresa di riconoscere ai clienti fedeli parte dell'extravalore generato.

Un cliente leale è stabile e collaborativo: i suoi comportamenti sono volti al mantenimento della relazione anche nel caso in cui variabili situazionali o competitive stimolassero la dissoluzione del rapporto. La lealtà è una condizione propedeutica allo sviluppo del customer engagement. L'ingaggio dei clienti, non dettato da vantaggi contingenti ovvero esogeni rispetto alla relazione con l'impresa, genera valore nel medio-lungo periodo se fondato sulla customer loyalty.

A volte i clienti non divengono fedeli e leali per ragioni relative al loro rapporto con il processo d'acquisto e di consumo. Ciò accade, per esempio, quando non sono sufficientemente coinvolti nell'acquisto e nel consumo. Ecco perché il cliente deve essere posto al centro del progetto non solo al momento della vendita, ma in tutta la relazione con l'azienda. Sia prima sia dopo l'acquisto, il consumatore deve essere seguito dal brand. In che modo? Proponendogli esperienze che non devono necessariamente confluire in una vendita ma che siano in grado di suscitare emozioni e sensazioni positive.

1.2 Le dimensioni della Customer Experience

Le esperienze hanno un valore maggiore rispetto ad uno spot pubblicitario in tv o su un social, la cui efficacia è limitata alla sua durata, perchè restano vive nel cuore e nella mente delle persone.

In una comunicazione così veloce e in un mercato sempre più saturo è importante distinguersi dai competitors ricercando un contatto continuo con il pubblico, alla ricerca di un'esperienza di consumo positiva che non sia necessariamente legata al prodotto.

Il consumatore deve essere coinvolto ed incuriosito in prima persona. Non è più un soggetto passivo che acquista ciò che gli viene imposto, ma un soggetto attivo che vive sulla propria pelle determinate esperienze e che quindi sa di cosa ha bisogno, facendo un acquisto in totale autonomia.

L'esperienza del cliente si è rivelata strategica per le aziende tanto che oggi è determinante all'interno delle strategie di Marketing. I clienti hanno sempre un'esperienza, che sia buona, cattiva o indifferente, ogni qualvolta acquistano un bene o un servizio da un'impresa. Il primo passo che le aziende devono fare nell'adottare un approccio manageriale alla gestione della Customer Experience è avere la consapevolezza che

nelle interazioni, di qualunque natura esse siano, tra clienti e imprese si generano esperienze. Queste esperienze esprimeranno in futuro il valore che i clienti riconosceranno alle proposte delle imprese.

Il consumatore contemporaneo è sempre più alla ricerca di esperienze di consumo piuttosto che dell'acquisto di semplici prodotti o servizi.

La consapevolezza di questi mutamenti ha generato una risposta da parte delle imprese che hanno attuato nuove strategie di marketing; si è passati da una domanda rivolta essenzialmente al soddisfacimento di bisogni più o meno semplici, ad una domanda esigente e mirata a soddisfare desideri di crescente complessità. In particolare, sono state attuate strategie di “marketing esperienziale”².

Oramai, le imprese non sono più orientate alla soddisfazione dell'homo oeconomicus, che effettuava le proprie scelte in modo razionale, facendo un'analisi dei costi e dei benefici connessi all'acquisto; oggi le imprese mirano alla soddisfazione dell'homo ludens, orientato al gioco ed alla ricerca continua di divertimento, emozioni e gratificazioni.

Questo fenomeno deriva essenzialmente dall'individualismo che imperversa, ormai da tempo, nella nostra società e che si può cogliere facilmente analizzando l'orientamento dei giovani di oggi al carpe diem, al “tutto e subito”, alla ricerca continua di stati di piacere, di benessere e di felicità.

Gli approcci di marketing esperienziale pongono l'accento non solo sul prodotto/servizio e quindi sulle caratteristiche fisiche, ma soprattutto sull'esperienza legata all'acquisto. Un'impresa che riesce a far vivere ai propri clienti delle esperienze memorabili dispone di un forte vantaggio competitivo nei confronti dei competitors.

Il marketing esperienziale, pertanto, ha fatto sì che le imprese focalizzassero l'attenzione su fattori nuovi, che possiamo definire “soft” piuttosto che sui fattori tradizionali, quelli “hard”, ovvero le caratteristiche fisiche o la qualità del bene/servizio.

In altri termini, le imprese che adottano strategie di marketing esperienziale prendono in considerazione i processi e non gli scopi, le relazioni e non le gerarchie, le percezioni e non i dati, i sentimenti e non il freddo razionamento, le capacità innovative e non le regolamentazioni ordinate e sistematiche.

Naturalmente, fisicità e qualità rimangono fattori rilevanti, di cui il marketing non può privarsi, ma la tendenza attuale è quella di andare oltre, ponendo l'accento sull'esperienza di consumo.

Bernd Schmitt ha affermato “*Experiences provide sensory, emotional, cognitive, behavioural, and relational values that replace functional values*”³.

² Il marketing esperienziale è basato sulla valorizzazione di un'esperienza vissuta dal cliente con l'obiettivo principale di rafforzare la sua relazione con un brand

³ Bernd. H. Schmitt “Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands”

Secondo il professore della Columbia University, è necessario rendere l'esperienza olistica, ossia non limitarsi alla vendita del prodotto ma pensare a tutte le declinazioni del prodotto in una situazione quotidiana e a come potrebbero, il packaging, la pubblicità e le caratteristiche del prodotto stesso, mettere a proprio agio il consumatore e migliorarne l'esperienza.

Questo concetto è alla base del marketing emozionale secondo cui, la Customer Experience può essere costruita su cinque dimensioni (Strategic Experiential Module - SEM):

- *Sense*, ha l'obiettivo di dar vita ad esperienze sensoriali attraverso la vista, l'udito, il tatto, il gusto e l'olfatto. Le imprese possono ricorrere a quello che Shmitt chiama anche "sense marketing" per differenziare sé stesse ed i propri prodotti, ma anche per motivare i clienti. Uno degli usi di questa tipologia di marketing è quello di incrementare il valore dei prodotti cercando di stimolare i clienti andando ad influenzare alcune loro percezioni di tipo estetico.
- *Feel*, questa tipologia è quella che si riferisce ai sentimenti interiori dei consumatori ed ha lo scopo di creare esperienze di tipo affettivo. Queste possono variare in modo crescente passando da piccoli umori positivi legati, ad esempio, a beni di largo consumo, poco coinvolgenti e durevoli, fino ad arrivare a sensazioni forti di gioia e orgoglio dovuti, ad esempio, a beni tecnologici o a campagne sociali di marketing.
- *Think*, è la dimensione riferita alle esperienze cognitive creative ed ha come interlocutore principale l'intelletto dei consumatori. Questo tipo di esperienze, per esempio, ricorrendo ad elementi di sorpresa ed intrigo cerca di stimolare ed attivare il pensiero convergente e divergente dei consumatori. Spesso campagne che riguardano i prodotti tecnologici impostano campagne di marketing di tipo think ma in realtà è molto utilizzato anche per il design dei prodotti, nella comunicazione e nel retailing.
- *Act*, è la tipologia di marketing riferita alle esperienze fisiche, comportamenti e stili di vita. Consiste nell'invitare i clienti a compiere determinate azioni.
- *Relate*, è la tipologia che abbraccia al proprio interno aspetti di tutte le quattro dimensioni appena descritte. Esso si pone in una prospettiva più ampia, andando oltre a quelle che sono le emozioni personali e private di un individuo, infatti lo scopo è quello di stimolare le persone a relazionarsi al meglio con quella che è la visione ideale che hanno di loro stesse, con le altre persone e culture. Le campagne di marketing di tipo relate fanno appello alla volontà delle persone di migliorarsi o di cercare di raggiungere quella versione idealizzata che hanno di sé stessi. Sono tutte quelle campagne che cercano di mettere in relazione le persone con più sistemi sociali.

Ciò che da inizio all'esperienza sono i cosiddetti ExPro (Experience Provider). Essi sono fornitori di esperienza, oppure in altre parole sono degli impulsi, di varia natura, che consentono la formazione di un'esperienza da parte del consumatore. Tali "input" possono assumere forme diverse e rappresentano le varie strategie a disposizione dei manager per creare esperienze incentrate sui vari moduli esperienziali.

Gli ExPro possono riguardare:

- La comunicazione: pubblicità, comunicazione aziendale interna ed esterna, campagne di relazioni pubbliche;
- L'identità visiva e verbale: nomi, logo e codici di marca;
- La presenza del prodotto: design del prodotto, packaging;
- Il co-branding: eventi di marketing e sponsorizzazioni, product placement;
- Gli spazi espositivi;
- I siti web e i media elettronici;
- Le persone;

Bernd Schmitt scompone la Customer Experience in quattro elementi molto importanti che ne determinano il valore, essi sono:

- 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 ed altro;
- La *value proposition*, che rappresenta l'unicità dell'offerta di prodotto in termini di marketing mix e di immagine di prodotto;
- 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 ed il cliente in termini di customer profitability e market share.

Shmitt preferisce adottare un 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. Questo approccio si basa su una serie di strumenti che consentono di monitorare la Customer Experience attraverso le dimensioni sopra citate (*sense, feel, think, act e relate*) in modo da migliorare l'esperienza del cliente e la percezione che esso ha dell'azienda.

1.3 Customer Journey

In che modo si possono 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 momenti di interazione diretta ed indiretta (es. opinioni di terzi) tra cliente e azienda. Grazie alla possibilità di poter analizzare il viaggio con gli occhi del consumatore, questo approccio permette alle aziende di capire e migliorare l'esperienza di consumo nel suo complesso.

Lemon e Verhoef (2016) concepiscono la 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*) ed il post-acquisto (*postpurchase*).

È iterativo perché include esperienze passate d'acquisto e fattori esterni. In ogni step, il consumatore vive dei touch-point e solo alcuni di questi sono controllati dall'impresa. Analizziamo 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 successivamente 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 che comprendono scelta, ordine e pagamento.
- *Postpurchase* – Questa terza fase include tutte le interazioni del consumatore con il brand che avvengono dopo l'acquisto e quindi il consumo, l'engagement dopo l'acquisto e tutti i servizi accessori. In questa fase il touch-point più critico è il prodotto. 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 di nuovo oppure se si indirizza verso altri prodotti.

Cosa sono esattamente i touch-point (punti di contatto)? Sono le modalità attraverso cui impresa e consumatore interagiscono. Questi possono essere di vario tipo e cioè: posseduti dall'impresa e quindi implementati e gestiti dall'impresa (*brand-owned*); co-creati, gestiti e controllati dall'impresa e da alcuni dei suoi partner, come le agenzie di marketing (*partner-owned*); attivati dal consumatore sulla base delle sue esperienze e sui quali l'impresa o partner non riescono a fare influenza (*customer-owned*). Si tratta, ad esempio, dei pensieri e dei desideri che il consumatore può avere in fase di pre-acquisto oppure post-acquisto, quando utilizza il prodotto. Esistono poi dei touch-point che derivano dall'esterno e dal ruolo che gli altri ricoprono nel processo d'acquisto di un individuo. La prossimità, il passaparola, gli eventi, i social, i siti di review e in generale le persone intorno possono influenzare molto una decisione d'acquisto e sono punti di contatti del consumatore non controllati dall'impresa.

Per poter migliorare la Customer Experience esistono sempre più soluzioni tecnologiche a disposizione come le piattaforme omnichannel che riducono i costi legati alle attività di assistenza. Sappiamo che la differenza tra esperienza online e in-store è sempre meno marcata e che è fondamentale che l'esperienza risulti coerente su tutti i punti di contatto con il cliente. L'approccio omnichannel consente di integrare diverse tipologie di

dati, provenienti da diversi canali, per creare una panoramica dei clienti e del Customer Journey più accurato e completo. Il Customer Journey di ogni cliente è unico e perciò varia da cliente a cliente, per cui anche il modo in cui il brand interagisce con le persone deve essere adeguato rispetto al rapporto intrapreso e per fare questo possono servirsi dei dati rilasciati dai clienti sia in Rete che in-store.

La raccolta e l'integrazione dei dati anagrafici, delle interazioni con i canali sociali, le risposte alla customer survey⁴, i punti fedeltà per ogni acquisto in-store e le eventuali conversazioni con gli operatori sulla chat online consentono di fornire al cliente un'esperienza più personalizzata e che viene ricompensata con la fedeltà del cliente. Tra gli aspetti tecnologici, esiste anche la geolocalizzazione sui dispositivi mobili che permette di inviare offerte promozionali che tengono conto dell'area in cui si trova il cliente e di altri elementi che possono favorire l'interazione con il marchio.

In questi ultimi anni sono stati introdotti canali di assistenza dedicati ai clienti per la gestione delle esigenze sempre più sofisticate. A tal proposito merita l'attenzione il Contact Center delle aziende, ossia quel canale di contatto sempre più multicanale con il cliente (email, live chat, posta, sportello fisico). Il Contact Center dà la possibilità di diversificare la relazione e il contatto con i clienti, rispondendo alle esigenze di questi ultimi in modo più mirato ed efficace.

Nel percorso di miglioramento, diventano importanti le soluzioni di workforce optimization, cioè di 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 hanno bisogno di essere migliorati. Vi sono, poi, le strategie di self caring, che consentono di ridurre i volumi dei contatti, soprattutto quei contatti che sono a basso valore, di solito gestiti dagli operatori, mentre oggi possono essere gestiti da soluzioni tecnologiche che sfruttano l'intelligenza artificiale.

In questo contesto anche la relazione uomo-macchina sta cambiando. Sempre di più i Contact Center rappresentano non solo l'ascolto e la soluzione delle problematiche dei clienti ma assumono proprio il ruolo di "voce dei clienti" in azienda. Inoltre, il Contact Center è in grado di integrare costantemente i feedback raccolti dai clienti con suggerimenti utili agli orientamenti e alle scelte delle aziende.

1.4 Customer Experience nel settore fashion luxury

Oggi, i clienti del lusso si aspettano di più dai brand. Non considerano 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 accattivante 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 stesso 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.

⁴ Le Customer Survey sono delle interviste di Customer Satisfaction il cui obiettivo è la soddisfazione e fidelizzazione del cliente. La loro funzione è quella di individuare quali siano i prodotti o servizi non soddisfacenti per il cliente e quindi in questo modo individua le leve su cui puntare o gli aspetti da migliorare.

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, cercano un'emozione che li gratifichi. I consumatori del lusso in generale sono sempre alla ricerca di ampliare il proprio bagaglio di esperienze infatti i beni di lusso sono sempre più basati sulle emozioni che possono trasmettere. Un bene di lusso è un bene non necessario per definizione e rappresenta un impegno dal punto di vista emozionale e razionale in quanto può risultare un acquisto difficile da giustificare dal punto di vista della razionalità e può evocare qualche senso di colpa all'acquisto. Un altro impegno emozionale può essere il fatto che il bene di lusso ha un prezzo elevato e questo può comportare un elevato costo economico e quindi un "costo" emozionale che il consumatore deve accettare.

Per superare queste criticità le aziende del lusso devono essere in grado di offrire al cliente esperienze che compensino e superino gli sforzi economici affinché il cliente possa goderne senza rimorsi o rimpianti.

La Customer Experience è una strategia gestita dai vertici dell'azienda ma è fondamentale la collaborazione del personale il quale ha contatto diretto con la clientela. Spesso, infatti, le strategie più efficienti sono quelle in cui gran parte delle decisioni vengono delegate al personale oppure quando vengono riconosciuti degli incentivi al raggiungimento di determinati obiettivi che motivano il personale.

La logica esperienziale suggerisce che, rispetto al marketing tradizionale di lusso, le componenti dovrebbero essere riesaminate alla luce del concetto di Customer Experience, osservando sia gli stimoli funzionali che emozionali. Il marketing esperienziale si differenzia da quello tradizionale principalmente per la finalità del consumo: l'obiettivo di percezione del consumatore supera la teoria della "massimizzazione del valore di utilità" in cerca della "massimizzazione dell'esperienza vissuta", che coinvolge non solo il criterio funzionale, ma anche simbolico, emozionale, relazionale. I consumatori aspireranno a massimizzare i loro benefici emozionali e valuteranno la loro esperienza di lusso in relazione al piacere che trarranno da essa.

Pine & Gilmore propongono cinque fattori principali alla base della famosa "offerta esperienziale":



Fonte: Rielaborazione da Batat, 2019

In questa nuova prospettiva esperienziale, i brand di lusso hanno affrontato un'evoluzione dello status di “produttori di beni”, cui strategia implica la centralità del luxury product, nel nuovo ruolo di “produttori di esperienze”, per i quali la priorità è costituita dalla luxury experience.

Il marketing del luxury product propone come obiettivo primario il miglioramento dei benefici funzionali e materiali del know-how del prodotto o del servizio di lusso. Tale tipologia di marketing sfrutta metodi e strumenti puramente analitici, quantitativi e testuali, come questionari e focus group.

Il marketing della luxury experience prevede l'ottimizzazione del processo di consumo e di acquisto del consumatore mediante l'integrazione degli elementi tangibili, ovvero le necessità razionali e funzionali, e intangibili, come i bisogni simbolici, ideologici, culturali ed emozionali. Questa doppia soddisfazione delle esigenze dei consumatori contribuisce all'incremento dell'attrattività dei brand di lusso. Nel marketing della luxury experience, i brand di lusso includono cinque aspetti fondamentali: la sensazione di comfort, la trasmissione di emozioni positive e piacevoli, il senso di appartenenza ad una cultura comune del consumo di lusso, la vicinanza ai valori dei consumatori tramite l'utilizzo di simboli ed alta interazione sociale con i clienti. Questa tipologia di marketing attua una cosiddetta “segmentazione esperienziale” dei mercati, incorporando due idee fondamentali: l'acquisto dei beni o brand di lusso dovrebbe essere vissuto come un'esperienza sociale, culturale, umana, relazionale, edonica ed emozionale, fedele ai valori e agli ideali dei consumatori; i consumatori dei beni di lusso, non si limitano ad acquistare luxury brand, ma condividono e diffondono profondi significati attraverso le differenti esperienze di lusso vissute nei punti vendita ed online.

Nel settore del lusso il canale online è arrivato con leggero ritardo ma nei prossimi anni si attende che circa la metà di tutti gli acquisti di lusso saranno influenzati da interazioni che avverranno online. Inoltre, la continua

evoluzione delle culture e dei bisogni dei consumatori influenzerà sempre di più la moda e il lusso, e per questo motivo, i brand dovranno imparare a dialogare con loro per rimanere rilevanti.

Questo scenario già oggi trova una sua interpretazione e applicazione con brand di lusso sempre più attenti a realizzare non solo prodotti, punti di contatto, canali di comunicazione e iniziative in grado di costruire relazioni profonde, ma anche esperienze basate sull'ascolto e sulla centralità delle persone con l'obiettivo di comprendere a fondo le loro aspettative ed esigenze durante l'intero processo d'acquisto, arricchire la loro esperienza online e offline, creare un dialogo in un'ottica di multicanalità per riuscire a cogliere al meglio le evoluzioni nei loro desideri e bisogni.

I grandi brand di lusso puntano a dover creare una riconnessione con i propri clienti attraverso il coinvolgimento diretto e l'integrazione di metodologie quantitative e qualitative nei flussi di progettazione. In che modo? Partendo dalla validazione della nuova interfaccia del sito e-commerce, attraverso l'ascolto e il coinvolgimento di utenti di culture e nazionalità diverse durante la fase di lancio; al coinvolgimento di figure interne come i sales assistant, che hanno contribuito direttamente al miglioramento dell'esperienza di utilizzo dell'applicazione tablet per la vendita presso le boutique.

CAPITOLO II

La digitalizzazione oggi nel settore fashion

- Internet of things, come funziona?
- Intelligenza artificiale
- La tecnologia e la moda “oltre l’universo”: ecco come nasce il Metaverso

2. La digitalizzazione oggi nel settore fashion

Digitalizzare è letteralmente tradurre le informazioni nel linguaggio dei computer e consiste in quel processo che trasforma i dati in una serie di segnali elettrici o elettromagnetici comprensibili dai computer.

Il processo di digitalizzazione è iniziato già dagli anni Sessanta, con la comparsa dei transistor, è proseguito negli anni Ottanta, con l’avvento del personal computer e ha conosciuto un nuovo impulso nella seconda metà degli anni Novanta, con il boom e la massima diffusione di internet.

Oggi utilizziamo l’espressione digital transformation per identificare un insieme di cambiamenti attuati con le applicazioni della tecnologia digitale, i quali possono riguardare ogni aspetto della vita, che sia culturale, sociale ed economico, ogni tipo di organizzazione, di amministrazione, il modello di business, la leadership, la stessa cultura aziendale.

Per molto tempo, la digital transformation è stata ricollegata alla procedura di dematerializzazione dei documenti cartacei in file digitali, all’introduzione di tecnologie avanzate e alla digitalizzazione dei processi aziendali. Un risvolto questo molto importante, ma che non definisce, nel complesso, tutti gli aspetti innovativi e positivi che la trasformazione digitale ha apportato nella vita di ognuno di noi e di sviluppo per l’economia. La trasformazione digitale è una vera e propria metamorfosi culturale, organizzativa ed economica. È un cambiamento dirompente che agisce sulle logiche convenzionali e consolidate imponendo nuovi paradigmi. In sintesi, e per quanto attiene alla presente ricerca, è un processo che dà forma a un nuovo modo di pensare e costruire la Customer Experience, i processi operativi e il business model di un’impresa.

La digitalizzazione applicata alla Customer Experience permette all’azienda di ottenere una profonda conoscenza di specifici mercati e di singoli clienti. Da qui, la possibilità di sviluppare e personalizzare i prodotti e le singole esperienze di vendita, migliorando il servizio per il consumatore.

In particolare, nei settori fashion e luxury la digitalizzazione cambia il modo di concepire la brand identity e la comunicazione. Negli ultimi anni le aziende di questo settore hanno dovuto fare i conti con un nuovo modo di comunicare sé stesse e di rafforzare la propria brand identity sul mercato.

Le aziende si trovano ad un bivio, 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 più digitalizzata ed incentrata 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 in questo ambito hanno accettato che le vecchie regole di comunicazione non funzionano più e ritengono che la digitalizzazione rappresenti un passo fondamentale per soddisfare al meglio le richieste dei consumatori.

Nella comunicazione tradizionale una strategia efficace si focalizzava esclusivamente sul brand invece, adesso, una campagna digitale per essere incisiva deve fare riferimento soprattutto alla Customer Experience e alla target audience.

Si tratta di un cambiamento di prospettiva, cioè della presa di coscienza che non è più il brand a detenere il controllo delle relazioni con i clienti, ma esattamente il contrario: sono i consumatori ad esigere una qualità sempre più alta da parte delle aziende, sia nei prodotti che nei servizi.

Questo aspetto implica che i fashion brand devono poter essere raggiunti con estrema facilità dai consumatori, a prescindere dal tipo di canale utilizzato; ci deve essere un coordinamento tra le strategie in-store e digitali. Inoltre, occorre che l'azienda si evolva verso il concetto di "consumatore globale", di cui non basta più tenere semplicemente traccia. L'utente 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.

2.1 Internet of things, come funziona?

Il nuovo paradigma della trasformazione digitale implica l'utilizzo di più tecnologie integrate fra loro: Intelligenza Artificiale, Big Data, Machine Learning, Internet of Things e Cognitive technology sono solo alcune delle tecnologie al centro della Digital Transformation.

Nella presente ricerca farò riferimento in particolare all' Internet of Things ed all'Intelligenza artificiale.

L' Internet of Things (IoT) anche noto come "Internet delle cose" viene utilizzato per la prima volta da Kevin Ashton, ricercatore presso il Massachusetts Institute of Technology. Anche se il termine è abbastanza nuovo, si parla di questi concetti già da molto tempo, in sostanza dalla nascita di internet.

L'IoT è senza dubbio uno dei più rilevanti sviluppi tecnologici per quanto riguarda la connettività, infatti, rappresenta un nuovo ecosistema di tecnologie che può essere descritto come un network, una rete globale di oggetti, dispositivi e persone che sono in grado di connettersi e interagire tra di loro. Lo scopo di questo genere di soluzioni è quello di monitorare, controllare e trasferire informazioni per poi svolgere le azioni successive.

Per comprendere al meglio il concetto di IoT possiamo fare un esempio: in Svizzera esistono semafori "intelligenti", che diventano verdi quando "vedono" che una macchina è vicina al semaforo, e che dall'altro lato non sta passando nessuna macchina.

Questo è un esempio di come gli oggetti prendono “vita”, e di come questi oggetti possono essere collegati tra loro e con la vita reale di tutti i giorni. L’oggetto interagisce con il mondo circostante, in quanto è dotato di “intelligenza”, ovvero acquisisce e trasferisce informazioni tra rete internet e mondo reale. IoT, quindi, rappresenta la capacità degli oggetti di essere connessi e di poter scambiare dati e informazioni tra loro grazie alla tecnologia digitale. 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 QR code).

I dispositivi IoT sono in grado di effettuare “data collection”⁵ in modo sempre più preciso e mirato in funzione di ambiti applicativi specifici: apparecchiature dedicate per 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. Durante questa fase pre-Internet of Things, definita “sensoristica”, si parla di sensori che rilevano informazioni e le trasformano in dati digitali.

La connessione di rete caratterizza proprio il passaggio dalla sensoristica all’Internet of Things. Il sensore rileva i dati della “cosa” che “parla” della sua temperatura, del suo movimento, della qualità della sua aria e “mette in rete” questi dati.

Con questo passaggio si entra nell’Internet of Things che a sua volta ha subito una serie di fasi che fanno riferimento ad un lavoro sui dati e che possiamo schematizzare come segue:

1. Dispositivi – connessi in rete – in grado di rilevare dati e in grado di comunicare 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 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

Per poter funzionare, l’IoT ha bisogno di raccogliere e archiviare una grossa mole di dati. Questi dati raccolti servono a far funzionare correttamente l’Internet of Things affinché sia veramente utile e, inoltre, è importante raccogliere ed analizzare grandi volumi di dati real time, sia in azienda per migliorare la sicurezza e la produttività, sia in qualsiasi ambito, per qualsiasi tipo di oggetto connesso.

⁵ 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.

L'Internet delle Cose è una delle nuove frontiere dell'uso della rete internet in quanto l'innovazione sta nel fatto che anche le cose, non solo le persone o le imprese, sono riconoscibili sulla rete. Si tratta di cose, oggetti, strumenti che acquisiscono intelligenza, ovvero capacità di rilevare informazioni e di comunicarle.

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, della temperatura o della luminosità. In questo modo adatta il proprio comportamento in funzione di parametri di interesse che possono evolvere nel corso del tempo. Le confezioni di prodotti alimentari possono trasferire importanti informazioni sulla qualità del prodotto, sul modo in cui è stato realizzato e su tutti i colori che hanno partecipato alla produzione e che fanno parte della filiera food.

In sintesi, l'idea su cui si fonda il concetto dell'Internet of Things è quella di connettere, attraverso i sensori e la rete, qualunque oggetto ad Internet e consentire così la comunicazione sia tra gli smart objects e sia tra quest'ultimi, l'ambiente e le persone.

Dal punto di vista della Customer Experience in particolare, le possibilità offerte dalle tecnologie che rientrano all'interno dei sistemi IoT possono essere molteplici.

Secondo Forrester Research ci sono quattro modi per migliorare la Customer Experience⁶ :

- 1) Monitorare e migliorare l'esperienza dei clienti attraverso l'offerta
- 2) Personalizzare l'esperienza di ogni singolo cliente disegnandola sulle sue esigenze specifiche
- 3) Imparare e migliorare nel tempo aggiornando continuamente anche in tempo reale prodotti e servizi
- 4) Reinventare l'accesso ai prodotti e l'esperienza d'acquisto

L'IoT sembra essere un sistema di tecnologie che può avere un impatto rilevante nella progettazione e nella gestione della Customer Experience. Gli oggetti che attraverso sensori diventano "smart", intelligenti entrando, in questo modo, a far parte dei sistemi di Internet of Things, hanno la possibilità di raccogliere e trasferire dati e informazioni che si generano in ogni touchpoint, lungo il percorso esperienziale dei consumatori (Customer Journey). Questi dati, tramite le giuste analisi, possono diventare una fonte strategica fondamentale per le imprese nella logica di ottimizzare la progettazione della Customer Experience, questi permettono ai manager di migliorare le interazioni tra clienti, brand e prodotti nei vari punti di contatto rimuovendo quelle che sono percepite come negative, le quali possono determinare insoddisfazione nei clienti.

Inoltre, le tecnologie dell'IoT possono essere utilizzate anche per instaurare con i clienti legami e relazioni profittevoli di lungo periodo, fornendo loro prodotti che soddisfino le loro aspettative sia dal punto di vista funzionale, sia migliorando il livello di servizio, ma anche innovando la comunicazione tra consumatore e impresa. Il numero dei dispositivi e dei prodotti che appartengono ai sistemi IoT è in continua crescita

⁶ Nord J. H., Koohang A., Paliszkievicz J., (2019), "The Internet of Things: Review and Theoretical Framework"

rappresentando un'opportunità per le imprese nell'ottica di raggiungere un vantaggio competitivo, attraverso il supporto della gestione della Customer Experience. Per ottenere questo obiettivo è importante approfondire la conoscenza sui clienti attraverso l'identificazione e la mappatura dei singoli touchpoint, delineando il customer journey a partire dal primo contatto che questi hanno con il brand, proseguendo con l'acquisto e per tutta la relazione tra consumatore e impresa.

I nuovi dispositivi tecnologici, messi a disposizione dall'IoT, danno la possibilità di raccogliere e trasferire dati riguardo ogni singola interazione con i clienti e questa tracciabilità dei dati proveniente dall'interazione tra consumatori e i touchpoints permette di approfondire analisi riguardo a come i clienti utilizzano i prodotti, quali sono le loro necessità, a quale attributo danno maggiore attenzione, che valore danno al prodotto.

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.

Abbiamo visto come, nel campo della moda, è fondamentale conoscere il cliente alla perfezione in modo da potergli offrire la migliore esperienza possibile, sia in modo fisico che in modo virtuale. Grazie all'Internet of Things è infatti possibile capire come i clienti utilizzano i prodotti e intervenire con opportuni aggiornamenti, migliorando così le interazioni e le relazioni future. Inoltre, i dati ricavati dall'IoT consentono di prevedere le esigenze future sulla base dei comportamenti pregressi, agendo d'anticipo per soddisfare le persone o le aziende clienti. IoT può essere utilizzato per far diventare un singolo capo di abbigliamento un mezzo di comunicazione tra chi vende e chi compra e può anche aiutare il compratore a comprendere come il prodotto stesso è realizzato e come personalizzarlo. Con queste nuove tecnologie le aziende di moda si sono dovute adattare ed inventare il modo migliore per far sentire il cliente nel negozio, anche in modo virtuale.

2.2 Intelligenza Artificiale

Quando si parla di Intelligenza Artificiale, si pensa immediatamente a tecnologie all'avanguardia come dei robot che sono in grado di comprendere e decidere le azioni da compiere. In realtà, l'Intelligenza Artificiale e il suo utilizzo sono molto più concreti di quanto si possa immaginare e vengono utilizzati in diversi campi della vita quotidiana.

L'Intelligenza Artificiale è un ramo dell'informatica che permette la programmazione e la progettazione di sistemi sia hardware che software, un modo tale da apportare alle macchine determinate caratteristiche che vengono considerate tipicamente umane quali, per esempio, le percezioni visive, quelle spazio-temporali e decisionali.

È un'idea presente sin dagli antichi greci e su cui hanno ragionato scienziati e filosofi per millenni. Esiste anche un test del 1950, il Test di Turing⁷ ideato dal matematico Alan Turing e serve per determinare se un'Intelligenza Artificiale è in grado di pensare come un essere umano.

Oggi, quando parliamo di Intelligenza Artificiale, facciamo riferimento al Machine Learning⁸ che è il processo di utilizzo di modelli matematici di dati per aiutare un computer a imparare senza istruzioni dirette. Ciò consente ad un sistema di continuare ad apprendere e migliorare autonomamente, in base all'esperienza. Esperienza che si 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. Secondo questo metodo, il sistema "impara" quali condizioni possono portare a un determinato risultato.

Un "computer intelligente" usa l'Intelligenza Artificiale per pensare come se fosse un essere umano ed eseguire attività in modo autonomo. Il Machine Learning, invece è l'approccio usato da un sistema informativo per sviluppare la rispettiva intelligenza.

Come interagiscono Intelligenza Artificiale ed Apprendimento Automatico?

- Passaggio 1: un sistema di Intelligenza Artificiale viene creato tramite Apprendimento Automatico e altre tecniche.
- Passaggio 2: vengono creati modelli di Machine Learning tramite lo studio dei criteri nei dati.
- Passaggio 3: i data scientist ottimizzano i modelli di Machine Learning in base ai criteri nei dati.
- Passaggio 4: il processo si ripete e viene perfezionato fino a ottenere un modello con accuratezza sufficiente per le attività da eseguire.

Molte società di diversi settori stanno scoprendo nuove opportunità grazie all'interazione di queste tecnologie. Per comprendere meglio il concetto possiamo fare qualche esempio adottato da alcune aziende:

- **Riconoscimento vocale e comprensione del linguaggio naturale**

Il riconoscimento vocale consente ad un sistema informatico di identificare parole nel linguaggio parlato e la comprensione del linguaggio naturale riconosce il significato nel linguaggio scritto o parlato (es. Siri⁹)

⁷ Il Test di Turing è un criterio per determinare se una macchina sia in grado di esibire un comportamento intelligente. Questo criterio è stato suggerito da Alan Turing nell'articolo "Computing machinery and intelligence", apparso nel 1950 sulla rivista Mind.

⁸ Il Machine Learning è un'applicazione di intelligenza artificiale.

⁹ Siri è un assistente digitale sviluppato da Apple, disponibile su iPhone, iPad, Apple TV, HomePod, Apple Watch, AirPods e Mac. È un assistente digitale che sfrutta algoritmi di riconoscimento vocale.

- **Elaborazione di immagini e video**

Queste funzionalità consentono di riconoscere oggetti, visi ed azioni in immagini e video e, inoltre, di implementare funzionalità quali la ricerca visiva.

In più, Oracle recentemente ha rilasciato nuove app per la Customer Experience basate sull'Intelligenza Artificiale, che permettono ai professionisti di e-commerce, marketing, vendite e servizi di lavorare sull'intero ciclo di vita del cliente, in tempo reale, per offrire esperienze più smart ed efficaci.

Recepire quali sono le abitudini del cliente, come compra e che cosa compra, ed essere presenti in tutti i modi per migliorare la sua esperienza di acquisto.

Nel mondo del Retail, per esempio, molte aziende hanno cominciato ad utilizzare l'IA e l'apprendimento automatico per ottimizzare gli inventari, creare motori di raccomandazioni e migliorare l'esperienza dei clienti grazie alla ricerca visiva. I team responsabili di vendite e marketing usano queste tecnologie per offerte personalizzate, ottimizzazione delle campagne, previsioni di vendita e previsione dell'abbandono dei clienti. Ancora, esiste il servizio clienti che utilizza i chatbot¹⁰ e la ricerca cognitiva per rispondere a domande, valutare le finalità dei clienti e offrire assistenza virtuale.

I Big Data e l'IA rappresentano una vera rivoluzione nel campo nel marketing. Questi due sistemi, se combinati, possono perfezionare sia il servizio clienti, fornendo esperienze sempre più a misura del cliente, innovative e vicine alle singole esigenze dei consumatori e sia apportare un vantaggio netto al brand, ad esempio, attraverso l'analisi dei dati si possono prevedere le tendenze. Dal lato del cliente c'è il vantaggio di poter essere sottoposti ad analisi del proprio corpo o del proprio viso per ottenere consigli precisi e adattati sui vestiti, trucchi, accessori ed altro.

Quindi perché l'Intelligenza Artificiale è importante?

Tra i benefici che questa nuova tecnologia genera c'è l'apprendimento continuo e la scoperta attraverso i dati, l'aggiunta di intelligenza ai prodotti esistenti in quanto spesso accade che i prodotti già in uso vengono migliorati con funzionalità di IA. L'IA si adatta attraverso algoritmi di apprendimento progressivo e lascia che siano i dati a fare la programmazione, analizza dati sempre più in profondità utilizzando reti neurali che hanno molti livelli nascosti e grazie a questa profondità raggiunge un'ottima precisione che in precedenza era impossibile.

Se le varie imprese che operano sul web fornissero ai consumatori delle esperienze memorabili, questi ultimi ne parlerebbero bene contribuendo a generare quel passaparola positivo che è molto importante per le aziende. Molti brand della moda-lusso hanno sfruttato a loro vantaggio l'evoluzione tecnologica per creare delle campagne di comunicazione che hanno fatto leva proprio sull'esperienza, riuscendo a far provare delle

¹⁰ Un chatbot è un servizio digitale che permette agli utenti di interagire via chat, senza l'intervento umano.

sensazioni molto particolari in modo tale da avvicinare il cliente al brand e farsi conoscere al pubblico del web.

Possiamo fare alcuni esempi rilevanti di molte aziende di moda come Bottega Veneta che nel 2015, ha creato un video chiamato “Emoticon of Sound” nel quale il cliente è coinvolto con un’attività sensoriale composta da immagini e suoni. Nel video vengono proposti i suoni della stoffa in movimento, del fruscio di un abito o di una collana che sfiorata con le mani emette un suono leggero, tutto questo girato direttamente nell’atelier italiano in cui vengono create le collezioni. In concomitanza è stato aperto un mini-sito dove si potevano vedere le attività dietro le quinte e le operazioni per realizzarlo. Si è rivelata un’esperienza virtuale molto coinvolgente per far vivere al consumatore le emozioni dell’atelier.

Ancora, Fendi nel 2014 tramite social ha postato selfie dei propri collaboratori che erano dietro la creazione della collezione in modo da avvicinarsi ai clienti, i quali sono sempre più curiosi di sapere chi e cosa c’è dietro un marchio importante, creando maggiore confidenza.

Gucci, per esempio, è stato uno dei primi ad utilizzare “Google Business Photos” con il quale permetteva di effettuare un tour virtuale all’interno del negozio di Milano con una vista a 360 gradi.

Valentino nel 2013 ha trasmesso in live streaming l’evento legato all’apertura del nuovo negozio a Shanghai in modo da rendere partecipi i clienti in tutto il mondo.

In sintesi, tutti i grandi brand del lusso stanno utilizzando i vari strumenti digitali per far vivere ai propri clienti delle esperienze particolari e coinvolgenti, fortificando il legame tra cliente e brand.

2.3 La tecnologia e la moda “oltre l’universo”: ecco come nasce il Metaverso

Volendo fare una suddivisione in periodi dell’era digitale possiamo dividerla in tre blocchi. Un primo blocco che periodo va dal 1990 al 2005, il web 1.0 in cui l’economia era basata sull’informazione e gli utenti approcciavano a internet leggendo pagine web o creando le proprie e non si faceva molto altro. Con l’avvento di Google si è avuto accesso alle informazioni dirette ed immediate in tutto il globo terrestre. Un secondo periodo è tra il 2005 ed il 2020, il web 2.0 in cui si arriva ad una svolta perché c’è l’introduzione dei social network che hanno rivoluzionato il concetto di comunicazione e marketing. È avvenuto il passaggio da computer a smartphone con la nascita di applicazioni come Facebook, Youtube e Spotify che hanno centralizzato l’economia del web. In questa nuova epoca l’obiettivo era connettere le persone portando all’economia della condivisione. I consumatori sono diventati lettori e fruitori delle informazioni a partecipanti attivi nella creazione dei contenuti. Possiamo dire che il web 2.0 si fonda sui concetti di interazione, condivisione e partecipazione con la caratteristica che tutti i contenuti restano all’interno delle piattaforme e se un giorno queste dovessero chiudere, ogni dato verrebbe perso. Infine, arriviamo al terzo periodo che va dal 2020 ad oggi. È il periodo del web 3.0, si tratta di una struttura pienamente decentralizzata che ha come fine ultimo quello di eliminare gli intermediari e creare un’economia che passa direttamente per le mani del

creatore il quale ha il pieno controllo del proprio contenuto. Il web 3.0 mette in relazione le persone, i luoghi, gli spazi e le risorse rendendo poi gli utenti effettivi proprietari, creatori e fruitori dei contenuti. Avviene in questa fase il passaggio definitivo ad un'economia decentralizzata.

Parlando di web 3.0, tra le recenti innovazioni tecnologiche nate grazie allo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale c'è il concetto del Metaverso. L'intelligenza Artificiale è considerata una delle colonne su cui si svilupperà il Metaverso. Iniziando dall'elaborazione dei dati generati dagli utenti proseguendo con l'IA generativa per creare ambienti virtuali e avatar che assomigliano agli utenti, passando per la capacità di riconoscere i movimenti del corpo e rendere l'esperienza del Metaverso più realistica. Ma l'IA può dare vita a personaggi digitali che vivono in mondi digitali e consentirà a tutti di capirsi nella propria lingua effettuando traduzioni del parlato al momento. L'intelligenza artificiale è considerata efficiente ed innovativa in quanto può generare esperienze sempre più coinvolgenti e personalizzate per ogni singolo utente e potrebbe, per esempio, svolgere funzioni di vigilanza controllando le molestie ancora prima che avvengano in quanto l'IA ascolterebbe ogni nostra conversazione e controllerebbe ogni nostro movimento.

È molto difficile dare una definizione al concetto di Metaverso. Tra le diverse definizioni che possiamo trovare online, il Metaverso è considerato come uno spazio virtuale condiviso collettivo creato trovando un incrocio tra realtà fisica e spazio virtuale, inclusa la somma di tutti i mondi virtuali, la realtà aumentata ed Internet.

La parola Metaverso esce dall'unione di due parole: meta e universo. Cosa significa? La parola "meta" significa oltre e la parola "universo" sta a intendere un concetto di un futuro sviluppo di Internet, composto da spazi virtuali 3D condivisi, collegati in un universo virtuale. Lo spazio di cui si parla può essere rappresentato da un sito Web, un'app mobile o un ambiente virtuale. Una volta deciso lo spazio si passerà alla selezione dei servizi virtuali al suo interno che fungeranno da supporto alle attività quotidiane del mondo fisico. In questo modo si intende collegare i diversi aspetti tra mondo fisico e virtuale attraverso internet, social media, e-commerce.

Quando si pensa al Metaverso, si pensa ad un trend nato nel 2022 ma in realtà già da molti anni molte aziende hanno creato piattaforme 3D ampiamente utilizzate. Molti settori cominciano a riconoscere del potenziale in quest'ambito in quanto possono massimizzare il lavoro come mai prima d'ora.

Entro il 2030 si stima che il Metaverso sarà un mercato dal valore di 1 trilione di dollari ed inoltre molte organizzazioni acquisiranno sempre maggiore consapevolezza delle opportunità che questo mercato offre cercando di creare una strategia che coinvolga questo campo.

Il Metaverso non è un gioco ma è un'esperienza digitale della nostra vita su internet. Rappresenta la connessione tra ambiente fisico e mondo virtuale in cui gli utenti di tutto il mondo possono fare più di quello che abbiamo fatto fino ad ora su internet. La caratteristica fondamentale che rende speciale il Metaverso è il

fatto che milioni di persone provenienti da tutto il mondo possono riunirsi in un posto in un unico momento per vivere un'esperienza insieme.

Immaginiamo il nostro *alter ego* digitale o il nostro avatar che si muove all'interno di un mondo virtuale in cui possiamo fare ciò che vogliamo: lavorare, interagire socialmente, effettuare transazioni, giocare, creare.

All'interno di questo mondo parallelo vengono utilizzate tutte le novità dell'Intelligenza Artificiale come dei sensori che riescono a far calare completamente l'utente nel mondo virtuale.

In altre parole, per comprendere al meglio il significato di Metaverso possiamo servirci di due parole: esperienza immersiva. L'esperienza è il nodo filosofico che sta dietro a questa discontinuità tecnologica. Come sappiamo, la pandemia ci ha abituati a un uso più costante dell'e-commerce ma ciò che manca è la fisicità negli acquisti. Comprare un paio di scarpe o un vestito è più complesso di acquistare uno shampoo o una scatola di biscotti di cui conosciamo la marca. L'esperienza di entrare in un negozio, poter toccare un tessuto o indossare un capo è qualcosa di impossibile da realizzare tramite uno schermo. Ecco che il Metaverso crea il passaggio da due a tre dimensioni. Esso vuole offrire la possibilità di potersi muovere nello spazio, immergendoci in una realtà aumentata.

Tutto questo non è fantascienza, è l'inizio di una nuova tecnologia che può portare dei cambiamenti al nostro modo di vedere la realtà e di approcciare a quella fisica. Abbiamo l'opportunità di vivere in mondi diversi in cui interagiamo con altri individui attraverso i loro avatar che per quanto possono essere virtuali/artificiali, possono produrre delle trasformazioni su noi stessi e sulle nostre percezioni.

“La moda sbarca sul Metaverso e la fashion week diventa digitale”. La fashion week è composta da 4 giorni in cui al posto dei modelli e delle modelle ci sono avatar capaci di indossare tutto, senza limiti di volumi, cromie, tagli e genere.

Il 24 marzo 2022 è cominciata la fashion week nel Metaverso, sono stati quattro giorni all'insegna della moda. Tutto ciò si è svolto sulla piattaforma Decentraland in collaborazione con Metaverse Group di Tokens.com e con lo store virtuale UNXD, già noto per aver reso possibile la collezione NFT¹¹ di Dolce & Gabbana. È stato il primo runway show tutto virtuale e nelle settimane precedenti si sono svolti i lavori per creare ambient, palchi, tende e backstage perfetti. Molti sono stati i brand che hanno fatto richiesta per partecipare alla fashion week e molti sono stati gli spettatori che si sono calati in un'esperienza unica. L'evento si è svolto al centro di un quartiere ispirato ad Avenue Montaigne, Parigi, VIII arrondissement, che ospita le boutique di Dolce & Gabbana, Etro, Auroboros e Frank Muller. Avevano allestito una passerella a forma di 8 su cui sfilavano avatar che indossavano collezioni virtuali. I capi possono essere acquistati in tempo reale e indossati dagli spettatori, perché l'outfit da front row¹² è importante anche virtualmente, ed in alcuni casi esiste anche la versione vera fisicamente. Gli eventi sono quasi tutti ad accesso libero, basta creare un profilo e solo per alcuni servirà un

¹¹ NFT: Non-Fungible Token che in italiano vuol dire Gettone digitale non fungibile.

¹² Front row: prima fila

VIP Pass ed infine, per fare acquisti è necessario possedere un crypto-wallet. Sembrava che tutto avveniva secondo un copione.

C'è stato anche un altro luogo che ha ospitato diverse sfilate: la passerella Kollektiv, un tubo trasparente che formava un anello. I modelli/avatar virtuali sfilano, si fermavano ed eseguivano le pause proprio come avviene alle sfilate.

Infine, ultima location di questa fashion week è stata la Plein Plaza. Il designer tedesco, Philipp Patrick Plein, ha ideato al centro di un vasto terreno, una creatura simile a un gasteropode che apre periodicamente una bocca da cui fuoriesce una modella soprannaturale.

Ciò che si è concluso dalla fashion week virtuale è che i marchi hanno partecipato a questa nuova esperienza senza però osare abbastanza. Ogni brand ha o sta cercando di elaborare una strategia per il Metaverso e il primo risultato è stato l'happening fashionista virtuale. Si è verificato in ogni caso un paradosso in quanto la moda è considerata uno dei settori più restii ad abbracciare la prima rivoluzione digitale dei siti web e dei social media e adesso si sta rivelando tra i pionieri della realtà virtuale.

A differenza della realtà fisica in cui la moda è considerato uno spazio riservato a pochi eletti sia per chi crea e sia per chi acquista, in questo modo, con le piattaforme digitali si verifica un'allure democratica, con giovani stilisti che possono trovare una loro collocazione in questo mondo e fronteggiarsi con un pubblico che comprende la GenZ.

Il Metaverso è quindi un mondo in cui non esistono vincoli, nell'ambito della moda, è un mondo in cui è possibile cambiare non solo l'outfit ma l'intera immagine in pochissimo tempo. Regna la leggerezza, la libertà di espressione di sé. Possiamo essere tutte le versioni di noi stessi che vogliamo.

Il CEO di Tokens.com afferma: “per le persone che hanno un avatar, l'aspetto è importante. È come per chi va al Coachella, fa attenzione a come si veste, e oggi le persone sono disposte a spendere anche nella realtà virtuale”. Attraverso questa nuova tecnologia le persone possono viziare il proprio avatar, considerarli un'estensione di noi stessi con cui divertirsi scegliendo capi e accessori esclusivi. “tramite lei creo la vita che sogno” chiarisce Leah Ashe, VR influencer.

CAPITOLO III

Negozi fisico vs negozio virtuale: caso ETRO

- Storia e approccio dell'azienda nel mercato
- Le innovazioni digitali dell'azienda
- Le preferenze di acquisto di un campione (non rappresentativo) del consumatore

3. Negozi fisico vs negozio virtuale: caso ETRO

Nei capitoli precedenti ci si è focalizzati su due argomenti soltanto apparentemente opposti e cioè la Customer Experience e la digitalizzazione con l'IoT e l'Intelligenza Artificiale. In questo capitolo, invece, vedremo come i due concetti sono ormai implementati insieme nella maggior parte delle aziende. Si metteranno insieme i macro-argomenti facendo particolare riferimento all'esperienza nel negozio fisico ed all'esperienza online nel caso dell'azienda ETRO.

Il mondo del retail ha subito diverse trasformazioni nel tempo. Il punto vendita non è più un semplice luogo commerciale ma è divenuto, negli anni, uno strumento di comunicazione, con cui l'impresa cerca di instaurare un legame forte con il cliente.

La tendenza delle aziende in questo momento è di creare punti vendita con caratteristiche particolari, in grado di far provare al cliente delle nuove sensazioni, coinvolgendolo nelle varie fasi d'acquisto. Non vi è più una semplice visione del punto vendita come raccordo tra la funzione produzione e la funzione consumo ma adesso ha un ruolo fondamentale per coinvolgere il cliente e fidelizzarlo.

Lo store aveva un ruolo passivo fino agli anni Settanta in quanto il retailer considerava il punto vendita come *point of sale* (attenzione sul prodotto), ossia come leva per offrire informazioni sull'offerta commerciale al mercato e per conseguire allo stesso tempo gli obiettivi di vendita del prodotto. In questa ottica, viene svolta un'attività commerciale più logistica che soddisfa i bisogni utilitaristici del consumatore.

Negli anni Ottanta invece il comportamento del cliente cambia: non desidera più solo l'appagamento di bisogni funzionali ma cerca anche la soddisfazione attraverso l'acquisto di servizi e l'ottenimento di valori simbolici e valoriali. Quindi la logica cambia e ci si sposta verso un *point of purchase* (attenzione sul cliente) con l'intento di migliorare lo shopping del cliente stesso. Un'ulteriore trasformazione del punto vendita avviene in risposta alla necessità di assecondare i bisogni edonistici del cliente finale. In qualità di *point of permanence* (attenzione sulla shopping experience), il punto di vendita diviene un luogo da visitare, assumendo una dimensione ludica e ricreativa. Il consumatore si reca al negozio non solo per acquistare beni e servizi ma anche esperienze, e privilegia per i suoi acquisti il punto vendita che è in grado di attirarlo, intrattenerlo e

incuriosirlo. I retailer iniziano così a dare maggiore importanza alla shopping experience del cliente, rendendo lo store più gradevole e confortevole possibile.

Nel nuovo millennio il punto vendita diviene *point of meeting* (attenzione sullo sviluppo delle relazioni con il cliente), ossia luogo in cui instaurare rapporti personalizzati, profondi e duraturi, con i clienti. Alcuni studi evidenziano che i consumatori acquistano non solo per ottenere un maggiore valore economico, ma anche per trovare opportunità di piacere ed interazione sociale. I motivi di shopping sociale sono cinque (Tauber, 1995):

- Esperienze sociali fuori casa
- Comunicazione con altri, soprattutto con coloro che nutrono interessi simili
- Attrazione del gruppo di pari che riflette il desiderio di essere con il proprio gruppo di pari o un gruppo di riferimento al quale ci si ispira
- Status ed autorità

Recentemente, un ulteriore ruolo del punto vendita è stato individuato nell'approccio del *point of education* (attenzione sul cliente come individuo consapevole dei propri acquisti), secondo cui il retailer deve curare il rapporto con il cliente anche nella direzione di considerarlo un individuo più consapevole dei propri acquisti in relazione all'aumentata sensibilità per i problemi socio-ambientali, attenzione per gli aspetti legati alla qualità della vita, salute e benessere.

L'evoluzione del ruolo dello store appena descritta non va intesa come a fasi successive quanto piuttosto come tra loro intrecciate nel percorso strategico di sviluppo delle singole organizzazioni. Da questa breve analisi possiamo notare come i punti vendita si sono evoluti nella direzione di diventare sempre meno punti di sola vendita e sempre più luoghi relazionali in cui coinvolgere, gratificare, intrattenere e stupire.

Ma oggi che ruolo riveste lo store? Sparirà a favore del digitale o sopravviverà?

La longevità dei retailer dipende dal continuare ad investire sul canale fisico e, allo stesso tempo, integrarlo con quello online, allineando le scelte future in base ai cambiamenti delle abitudini dei consumatori. Lo store è, e sarà anche in futuro, sempre molto importante per i clienti in quanto l'esperienza vissuta nello spazio di vendita fisico è qualcosa che i clienti stessi non possono vivere in altro modo attraverso nessun altro canale. In realtà, nel capitolo precedente abbiamo visto come l'innovazione del Metaverso può dare la possibilità di simulare l'esperienza all'interno del negozio fisico per tutti i clienti che usufruiscono delle piattaforme digitali. Oggi molti clienti preferiscono fare shopping all'interno di uno store per poter parlare con e ricevere informazioni dal personale di vendita, provare e toccare un prodotto prima di acquistarlo solo in negozio. Esistono segmenti di clienti che preferiscono acquistare un prodotto/brand o provare un servizio solo in un negozio, perché hanno maturato una certa fiducia nei confronti del personale (Kabra, 2015).

Quindi possiamo concludere definendo un ulteriore ruolo per il punto vendita, *point of shopping journey* (attenzione sulla relazione con il cliente in una prospettiva omnicanale), che si concretizza nell'integrazione tra offline ed online, mondi che non devono essere contrapposti, poiché l'online non deve essere concepito come una potenziale minaccia quanto come uno strumento per supportare le strategie di brand marketing. Non bisogna agire nella direzione del mettere contro il fisico ed il digitale.

Ormai i retailer devono riuscire a creare punti vendita dove il cliente possa effettuare acquisti sulla base delle sue necessità specifiche, utilizzando tutti i media in modo sincronizzato e quindi, gli consenta di vivere un'esperienza unica e personalizzata. Bisogna puntare ad offrire la possibilità di vivere una shopping experience progettata su misura.

Ma come sarà il futuro del retail di lusso online?

I beni di lusso sono sempre più diffusi, che si tratti di una borsa o di un bel capo elegante che potrebbero non essere più di moda tra un anno. Possiamo dire che il fascino del lusso è sempre stato al centro del mondo della moda per la sua esclusività, personalizzazione e rappresentazione dello status sociale. Si tratta di un settore molto solido e legato al passato infatti predilige, nella maggior parte dei casi, le esperienze in negozio per rendere omaggio ai rapporti personali con i clienti. Per cui per questo settore può risultare molto complesso passare al mondo online. Sicuramente la pandemia di COVID-19 ha messo in moto la rivoluzione del retail di lusso che ha dato luogo ad alcune tendenze che i grandi marchi stanno adottando.

Secondo un report di McKinsey, quasi il 20% delle vendite di lusso avverrà online entro il 2025. Nonostante la rivoluzione digitale, ancora in atto, i marchi di lusso sono stati lenti nel percorso verso l'e-commerce ma oggi fanno un grande utilizzo di 5 tendenze tecnologiche per mantenere la fidelizzazione dei clienti e l'essenza del marchio.

La prima tendenza riguarda le esperienze personalizzate. Come sappiamo e come abbiamo già detto la parte più importante dell'esperienza degli acquisti di lusso è recarsi nel negozio, guardare i prodotti e ricevere un trattamento, come se fossero VIP, da parte degli addetti alle vendite. Nel mondo digitale ciò è impossibile e perciò i marchi di lusso hanno voluto mantenere sempre lontano il mondo dell'e-commerce. Ma passare al mondo online non significa rinunciare a tutti questi servizi così importanti. Il servizio clienti di alto livello, e le esperienze esclusive, sono due tratti distintivi del branding di lusso. I marchi hanno cercato costantemente di ricreare la sensazione dello shopping fisico tramite la produzione di contenuti o l'attività sui social media o l'offerta di vantaggi per i clienti. Marchi come Prada, Balenciaga e Dior offrono la spedizione gratuita su tutti gli ordini e confezioni regalo personalizzate in omaggio, lo stesso avviene in negozio. Burberry e Moncler invece hanno sviluppato app native focalizzate sui nuovi prodotti, esclusività e accesso ad eventi privati.

Per quanto riguarda il confronto con l'addetto alle vendite che avviene dal momento in cui vieni accolto in negozio fino al pagamento, si è pensato ai chatbot ed agli addetti alle vendite online. Se i clienti vogliono sapere di che materiale è fatto un capo o vogliono maggiori informazioni sulle taglie, possono farlo attraverso chat apposite. Alcuni brand offrono ancora la possibilità di telefonare al negozio ed ottenere assistenza per telefono.

Louis Vuitton e Prada, per esempio, hanno ideato un chatbot basato sull'intelligenza artificiale sul loro sito web, programmato per rispondere ad alcune domande relative all'acquisto, alla consegna ed ai resi. Se ci sono domande in più a cui il chatbot non risponde, un addetto alla vendita dà la possibilità di inviare foto dei prodotti e dare consigli.

È stato adottato anche il shoppable content, di cosa si tratta? Parliamo del "vedi e compra", quando vedi la foto di una felpa che ti piace su instagram e vorresti comprarla subito. Questa mentalità influenza le vendite nei negozi fisici e saper mostrare i prodotti online senza interrompere il percorso del cliente può migliorare l'esperienza dell'utente e rendere lo shopping online fluido e facile. Per esempio, Louis Vuitton tramite i post del blog della sua rivista dà la possibilità agli acquirenti che sfogliano il contenuto di acquistare tutti i prodotti che indossano le modelle. In questo modo nasce l'opportunità di creare una comunità che si affida ad un marchio al di là del prodotto, sia per i consigli nell'abbinamento dei capi, sia per vedere come vestono, sai per capire quale capo è più di tendenza e soprattutto per essere aggiornato sui nuovi prodotti senza visitare costantemente il sito.

La seconda tendenza riguarda l'Intelligenza Artificiale e l'apprendimento automatico. Sono processi che vanno oltre i chatbot. Prada, per esempio, è un marchio che usa l'IA per migliorare il percorso del cliente adottando soluzioni digitali per la sua attività di marketing e per offrire un'esperienza più gratificante e personalizzata.

La terza tendenza è il live shopping. La sua funzione centrale è quella di integrare le schede dei prodotti pubblicizzati che permette di effettuare l'acquisto proprio durante il video, anche utilizzando coupon e offerte esclusive a tempo.

Poi, c'è stata l'innovazione della realtà virtuale. Questa permette ai clienti e agli influencer di essere in un posto dove non sono, mentre si rilassano a casa. Per esempio, Balenciaga per la sfilata Autunno/Inverno 2021 ha distribuito apparecchiature Oculus VR a 30 membri della stampa per assistere ad una sfilata interamente in 3D, senza modelli o vestiti reali. Questa è un'anteprima di come sarà il retail di lusso online tra qualche anno. Stella McCartney ha lanciato un'app di realtà aumentata per gli ospiti presenti alle sfilate. L'obiettivo era quello di far risaltare il giardino che circonda la passerella e animarlo con gli elementi della collezione. Da qui il marchio l'ha collegato ai propri negozi ed ha attivato la modalità "at home".

Come ultima tendenza c'è l'esperienza omnicanale. I canali online ed offline devono camminare insieme e perciò sono state messe in atto strategie come la funzione di ritiro in negozio o incoraggiare appuntamenti online per incontrare esperti in negozio. Oggi che approcci vengono utilizzati per collegare negozi online e negozi fisici? C'è la politica di cambio gratuita quando lo si fa in negozio ed una cura gratuita della pelletteria per quasi tutte le grandi marche di lusso. Esiste il localizzatore di negozi online con informazioni come gli orari di apertura, la disponibilità in negozio di camerini, i sarti su misura ed altri vantaggi simili. Infine, vi sono i concept store che riescono ad offrire un'esperienza diversa dalla semplice offerta di prodotti online ed offline. Per esempio, Tiffany & Co. a Covent Garden dà la possibilità di progettare i propri gioielli su un tablet.

3.1 Storia ed approccio dell'azienda nel mercato



Figura 3. ETRO

Fonte: www.etro.com

ETRO Milano nasce a Milano nel 1968 da Gimmo Etro come azienda tessile e si afferma sin dal principio per la qualità dei suoi prodotti e per la raffinatezza ed unicità delle sue stampe. Gerolamo Etro introduce nel 1981 il motivo Paisley, esaltandolo in ogni sua forma ed in ogni declinazione cromatica. Il motivo Paisley viene sviluppato nel tempo e diventa l'elemento distintivo della Maison di moda Milanese.

L'azienda ha la sede principale a Milano in Via Spartaco in un edificio del 1977, che contiene l'archivio dell'arte tessile Paisley ed una biblioteca aziendale che rende tutto molto suggestivo in quanto è un luogo in cui perdersi tra libri che parlano d'arte in ogni sua forma, tessuti antichi ed abiti storici. ETRO è un'azienda che da sempre parla di moda e Made in Italy ma ha anche una grande impronta culturale.

Essendo il disegno Paisley il disegno iconico della Maison, il suo logo è un Pegaso, un cavallo alato che spesso viene stampato o ricamato su capispalla, borse e cinture e camicie.

ETRO crea e produce le sue collezioni di abbigliamento uomo e donna ma non solo, realizza anche accessori, profumi ed arredo per la casa.

ETRO nasce e rimane un'azienda familiare, ancora oggi tra i corridoi della sede principale di Milano c'è aria di famiglia. Le vite, i viaggi, le esperienze, le passioni ed il bagaglio culturale di ogni componente diventa materiale importante per i processi creativi che portano alla preparazione di ogni capo e di conseguenza di ogni collezione. Lo stile di ETRO è considerato arte applicata al prêt-à-porter¹³. Richiami artistici, ispirazioni dettate da mondi diversi, sperimentazione, collaborazioni con maestri del passato e del presente sono alla base di una storia familiare che nasce dalle stampe e arriva ad organizzare sfilate.

Un'azienda che è una famiglia ed ha come obiettivo quello di comunicare i suoi tratti distintivi: curiosità, arte, ricerca, viaggio, natura, sostenibilità, esplorazione e collettività.

L'azienda considera la strategia omnichannel come una strategia vincente. La mission di ETRO è di assistere i clienti offrendo loro esperienze e servizi ritagliati su misura per soddisfare i loro bisogni, attraverso gli store, outlet e negozi online: il cliente viene messo alla base degli sforzi.

“Il Customer Journey che abbiamo finora disegnato e che continuiamo ad offrire, ha come obiettivo quello di dare la massima attenzione ai nostri clienti: chiunque essi siano, ovunque essi siano, in qualsiasi momento” chiarisce il Chief Digital Officer di ETRO, Fabrizio Viacava.

ETRO è un'azienda di prodotti esclusivamente Made in Italy ma è al tempo stesso un'azienda di livello internazionale, infatti, per questo motivo offre esperienze diverse nei vari paesi. Per esempio, negli USA spediscono ai VIP clients mazzi di fiori direttamente a casa, in Giappone invece offrono il vantaggio di vedere e comprare la collezione in anticipo rispetto agli altri, tramite pre-vendite delle collezioni.

L'obiettivo finale è sempre quello di soddisfare il cliente offrendo esperienze uniche ed adatte ad ogni tipo di consumatore.

ETRO si definisce un'azienda che adotta una strategia omnichannel. Ma quali benefici porta questa strategia? Tra i primi vantaggi c'è sicuramente quello di ottimizzare lo stock per massimizzare i profitti e minimizzare i costi, poi permette di avere un customer care più allineato possibile tra online ed offline ed infine, garantisce più alti livelli di operatività usufruendo delle migliori tecnologie possibili.

Per ETRO non c'è distinzione tra i clienti dello store, i clienti dell'online, o quelli degli outlet, ma se non si ha una visione completa ed unificata, ci sarà sempre l'obbligo di categorizzare i clienti in base alla loro provenienza. Il cliente deve essere unico, come unico è il brand ed il prodotto che si acquista.

Cosa offre il brand ai clienti sia nel mondo fisico che nel mondo virtuale?

ETRO offre due servizi molto esclusivi per chi vuole comprare presso una boutique, questi sono:

¹³ Prêt-à-porter: “pronto per essere indossato”. Si intendono quei capi di vestiario confezionati in serie in varie taglie e a costi bassi. (Vocabolario Treccani)

- “Prenota il tuo appuntamento privato”: attraverso questo appuntamento il cliente ha la possibilità di scoprire le collezioni dell’azienda in tranquillità e riservatezza. Un Personal Assistant sarà disponibile nel ricevere e accompagnare il cliente in una esperienza di shopping personalizzata.
- “Una private room dedicata solo a te”: si tratta di un’esperienza di acquisto privata, sicura ed esclusiva.

Entrambi i servizi sono descritti nel sito ufficiale del brand ed attraverso le sezioni apposite si può prenotare un appuntamento o richiedere una private room.

Trovo decisamente innovativa questa iniziativa proposta dall’azienda e credo sia vincente in quanto il consumatore di oggi di un brand di lusso richiede e preferisce un servizio quanto più personalizzato possibile in modo da considerare l’esperienza d’acquisto non solo un momento “economico” poiché avviene un esborso di denaro, ma anche un momento sociale e di intrattenimento.

Per chi invece ha voglia di acquistare comodamente da casa, ETRO ha pensato ad un servizio completamente esclusivo ed unico. Si ha la possibilità di fissare un appuntamento telefonico per scoprire le nuove collezioni e completare l’acquisto attraverso un link di pagamento sicuro. I Sales Assistant guidano i clienti per garantire un’esperienza fatta su misura ed in questo modo i prodotti arriveranno direttamente a casa tua, in totale sicurezza e secondo tutte le norme sanitarie previste.

3.2 Le innovazioni digitali dell’azienda

ETRO ha attuato una vera e propria rivoluzione digitale: *“un’onda d’urto potente”*. Dichiara che in nove mesi il brand di lusso ha implementato un nuovo e-commerce, un CRM, una piattaforma di Marketing Automation, un Order Management System ed una soluzione di Digital Asset Management.

“Ridare del tempo alle persone” chiarisce Fabrizio Vicava, Chief Digital Officer di ETRO, durante un’intervista per sintetizzare la propria opinione del digital di oggi. Egli spiega la propria volontà di offrire servizi sempre più articolati, che si basano su una tecnologia complessa ma trasparente per il cliente che cerca la migliore esperienza possibile, giusta per i propri gusti ed esigenze. Il digitale ormai deve entrare a far parte del DNA di ogni azienda e deve pervadere tutte le attività: *“La conoscenza del cliente, una relazione che va al di là della vendita, non è certo una novità, soprattutto nel mondo del fashion, ma questa conoscenza deve essere governata e sistematizzata per poter offrire un’esperienza customizzata di alto livello”* aggiunge il CDO.

ETRO ha cominciato con una gestione del dato, ovvero raccogliere e gestire il dato in un modo che non sia artigianale, propagare queste informazioni in tutta l’azienda, nel rispetto della privacy e delle autorizzazioni

dei consumatori. ETRO è considerata un'azienda con una creatività unica, ma sul digitale era molto indietro rispetto ai competitor, perciò andava colmato un gap tecnologico importante. Questo gap poteva essere superato solo con una vera e propria rivoluzione digitale.

Il brand ha le sue radici a Milano, ma il suo fatturato di circa 300 milioni di euro deriva soprattutto dall'estero: il Giappone è il primo mercato, dopo vengono gli USA, e poi l'Europa.

Viacava dà il via ad un progetto lungo ed impegnativo di digital transformation che, in 9 mesi, ha portato ETRO ad implementare diverse tecnologie:

- Ristrutturazione del portale di e-commerce tramite la piattaforma Salesforce B2C Commerce¹⁴ con la possibilità di ricevere notifiche quando un prodotto torna in stock ed una integrazione con il mondo offline che prevede la possibilità di visualizzare lo stock nei negozi di tutto il mondo. Ciò darà la possibilità ai clienti del mercato cinese, dove ETRO non vende online, di verificare se i prodotti che cercano ci sono o meno;
- Una piattaforma di marketing automation Salesforce Marketing Cloud. *“Abbiamo scelto tre delle principali piattaforme Salesforce perché avere un unico partner ci avrebbe sicuramente facilitato dal punto di vista organizzativo e delle tempistiche e la sua leadership tecnologica ci assicurava di poter avere a disposizione le migliori tecnologie possibili. Naturalmente questo non significa che sia perfetto: ogni brand ha le sue specificità così come ogni settore, ma scegliere Salesforce ha significato partire da uno standard molto alto”* ha affermato Viacava;
- Un OMS (Order Management System) utilizzato per poter gestire gli ordini con un approccio omnicanale;
- Una soluzione DAM-PIM (Digital Asset Management e Product Information Management) che funge da deposito degli asset digitali dell'azienda. Questa soluzione consentirà al brand di avere il controllo e la governance di tutto ciò che viene realizzato digitalmente, potendolo distribuire e rendere disponibile a chi è autorizzato.

Questa potente onda d'urto messa in atto si basa su un business plan di 5 anni e nel quale si affacciano temi come blockchain ed IoT per la prima volta.

Ormai il supporto della tecnologia è fondamentale e, soprattutto per ETRO, rappresenta un importante abilitatore, ma le rivoluzioni non si fanno solo con la tecnologia: *“La differenza la fanno sempre le persone sia per quanto riguarda la creatività sia nelle relazioni one to one con i clienti”*, e se le persone non sono protagoniste del cambiamento questo non avverrà mai con successo.

¹⁴ Salesforce B2C Commerce è la soluzione cloud per il commerce più utilizzata nel settore per rivoluzionare l'esperienza di acquisto su tutti i canali digitali.

Prima che avvenisse questo cambiamento l'azienda non aveva la figura del Digital Officer con un suo team, mancava la componente specializzata nel digitale. Infatti, il primo passo di questa rivoluzione è stato trasferire internamente una visione di pervasività digitale nel modo corretto a tutte le aree aziendali. Questo mandato è stato dato a Viacava che oggi è accompagnato da un team di 15 persone, tra cui un architect designer e un digital development manager, alla quale si affianca una struttura IT, con un suo responsabile. Visto il ritardo dell'azienda di entrare nel mondo digitale, Viacava ha da subito trasmesso un forte senso di urgenza. *“Il mio compito è stato quello di trasferire, comunicare nel modo più semplice possibile a una realtà che era lontana dal digitale, cosa significasse farlo diventare parte del proprio modo di lavorare”*.

Il secondo passaggio di questa rivoluzione digitale ha riguardato il day by day, in questa fase bisogna saper ascoltare, perché è chi vive nella realtà il negozio ed ha il contatto quotidiano con il cliente che sa come vanno le cose, quello che funziona e quello che ha bisogno di modifiche. Viacava ritiene che il digitale è un qualcosa che deve essere sempre ottimizzato, che richiede continue verifiche, miglioramenti e non funziona per definizione. Inoltre, il continuous improvement non può essere fatto in maniera anarchica ma occorre il parere di tutti e la capacità di ascolto da parte di tutti.

La cultura digitale in azienda era quasi pari a zero prima dell'intervento di Viacava infatti vista l'urgenza di entrare nel mondo digitale con una certa fretta, il CDO ha ammesso che è stato utilizzato un approccio meno in linea con le metodologie di progettazione condivisa quindi il progetto è nato all'interno del suo team e poi è stato propagato in azienda. Ma avviato il progetto le parole d'ordine sono state “collaborazione” ed “inclusione”: sono stati svolti molti workshop con le figure aziendali più importanti, con le linee di business per arrivare a tutto il personale, chi specializzato nel retail, chi nei business analyst. Viacava ci teneva particolarmente a coinvolgere ed includere tutti, avere feedback di tutti, avere il loro supporto per migliorare giorno dopo giorno.

Capiamo come in una logica simile la comunicazione è fondamentale perché dopo l'ascolto c'è la capacità di trasmettere correttamente il senso di certe decisioni, delle priorità che viene data ad alcune modifiche rispetto ad altre e così via. Se la comunicazione non avviene correttamente i progetti non hanno successo e si genera delusione. Dietro ogni problema c'è una richiesta di modifica e se questa richiesta non viene comunicata correttamente, questa non avviene e il problema non si risolve.

Quando tutto funziona correttamente si arriva ai risultati sperati e questo genera tanto entusiasmo ed orgoglio nei dipendenti. Vedere che l'azienda ha deciso di fare un investimento molto importante sul digitale e che questo gli permette di competere con gli altri brand, gratifica molto. Poi ci sono i risultati economici, il fatturato netto che realizza ETRO dal sito e-commerce è aumentato del 75% ed è un risultato che senza la collaborazione di tutti non si sarebbe ottenuto.

3.3 Le preferenze di acquisto di un campione (non rappresentativo) del consumatore

Ma adesso è fondamentale, per arrivare alla conclusione di questa tesi, metterci dal lato del consumatore e comprendere le sue preferenze. Predilige l'online o l'esperienza in negozio? Per quali motivi? È aperto alle innovazioni digitali?

Non è facile arrivare ad una conclusione certa ed omogenea ma attraverso un breve sondaggio che ho realizzato, sono riuscita a raccogliere alcune risposte che non hanno valore statistico ma che possono fornire un'indicazione sull'orientamento attuale del consumatore.

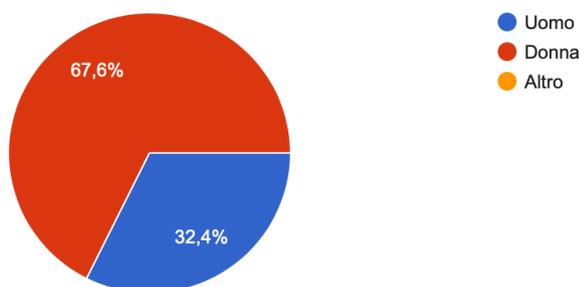
L'obiettivo del sondaggio è quello di conoscere le preferenze dei consumatori di beni di lusso riguardo i servizi che vengono offerti in negozio fisico e se questi possono essere soddisfatti o sostituiti anche online. Nel momento in cui i servizi online migliorano ed offrono servizi diversi da quelli presentati dal vivo, il consumatore è disposto a cambiare le proprie abitudini? Quanto è aperto al cambiamento? Acquisterebbe beni di lusso online?

Il questionario si compone di 12 domande di cui 10 a risposta multipla e 2 risposte aperte brevi. Le prime domande riguardano l'identificazione del campione che risponde al sondaggio: il sesso delle persone che hanno partecipato è che il 67,6% sono donne ed il 32,4% uomini. Per quanto riguarda l'età, quasi la totalità delle persone si trova nella fascia 18-35 (91,2%) mentre una breve percentuale pari 4,4% nella fascia 36-55 e 4,4% nell'ultima fascia cioè 56 in poi. Infine, l'83,8% sono studenti, 5,9% dipendenti, 5,9% liberi professionisti e 4,4% identificati come altro.

(Fonte di tutte le immagini seguenti: Elaborazione propria con i moduli Google)

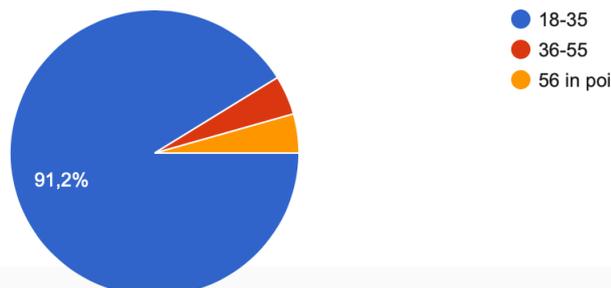
Sesso

68 risposte



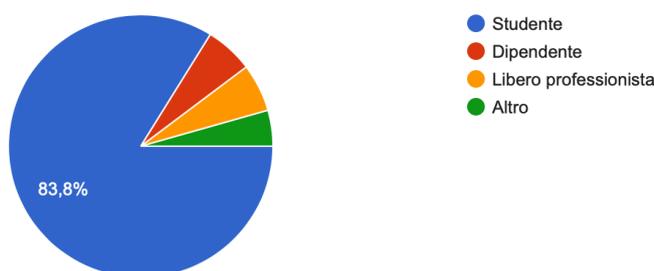
Età

68 risposte



Professione

68 risposte



Passiamo alle domande che ci interessano per arrivare all'obiettivo del sondaggio.

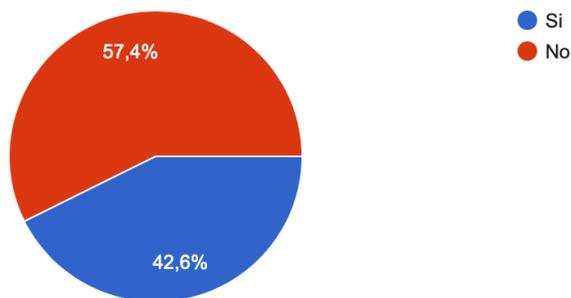
Prima di tutto ci occorre sapere se le persone che rispondono acquistano beni di lusso e successivamente la loro propensione nell'acquistarli online o in negozio. Qui abbiamo riscontrato una percentuale pari a 57,4% per chi non acquista spesso beni di lusso e 42,6% per chi li acquista spesso. Questo dato si spiega in base al campione di soggetti che ha risposto al sondaggio essendo questi per la maggior parte studenti. Quindi i beni di lusso non sono beni prevalentemente accessibili agli studenti. Il 74,2% degli intervistati preferisce l'esperienza in negozio fisico e il 25,8% preferisce l'esperienza online. Perché? La prima domanda aperta breve chiede proprio di motivare il perché si preferisce acquistare online o in negozio. Cito le risposte più frequenti di chi predilige il digitale: *“Sui siti sono molto chiare le caratteristiche dei prodotti e di solito acquisto accessori che non occorre misurare”*, *“Spesso ci sono degli sconti ed inoltre si ha la possibilità di valutare più marchi contemporaneamente”*, *“E' più comodo perché arriva a casa”*, *“Ho più scelta e maggiore disponibilità perché in negozio i modelli sono limitati”*. Quindi emergono le motivazioni all'acquisto online legate a: chiarezza delle caratteristiche dei prodotti, possibilità di fare benchmark, comodità e più scelta e maggiore disponibilità di modelli esclusivi.

I soggetti che invece preferiscono l'esperienza in boutique hanno scritto: *“Acquistare un bene di lusso in un negozio è un'esperienza piacevole”*, *“Preferisco toccare e/o provare il prodotto”*, *“Mi piace godermi l'experience nelle boutique”*, *“E' molto importante avere contatto con l'addetto alle vendite”*, *“Mi sento più consapevole della mia scelta”*, *“Per verificare se le caratteristiche del prodotto rispecchiano le mie aspettative”*, *“Essendo una spesa importante ha più senso controllare il fit e la qualità del prodotto dal vivo”*.

piuttosto che affidarsi a delle foto o delle misure scritte sul sito". Al contrario le preferenze all'acquisto nel negozio fisico sono sostenute dalle seguenti motivazioni: vivere un'esperienza completa, essere più consapevoli delle scelte d'acquisto, essere consigliati ed avere un dialogo con il personale, controllare la qualità del prodotto dal vivo.

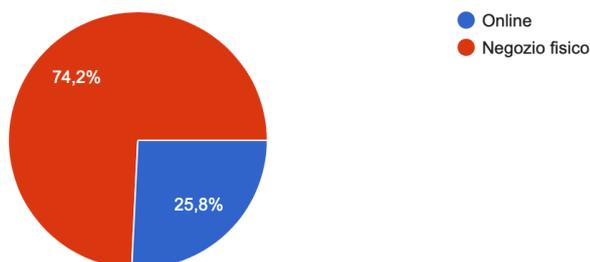
Acquisti spesso beni di lusso?

68 risposte



Se si, preferisci acquistarli online o in negozio?

66 risposte

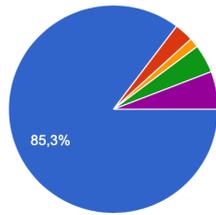


La maggior parte degli intervistati acquista beni di lusso perché legati ad un'esperienza di piacere e tra questi il 50% ritiene molto importante avere un servizio in negozio. In particolare, cosa non può mancare per il nostro campione durante un'esperienza di acquisto di un bene di lusso? Per il 44,1% la gentilezza e la disponibilità del personale, per il 20,6% la presenza di un addetto alle vendite che li segua e per il 26,5% l'opportunità di provare e toccare i capi, per il 5,9% l'accesso a capi esclusivi, per l'1,5% customizzare i prodotti e per l'1,5% i servizi extra.

Perché acquisti beni di lusso?

Copia

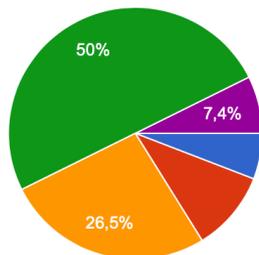
68 risposte



- Mi piacciono
- Migliorano la percezione che gli altri hanno di me
- Li ritengo accessibili
- Per moda
- Altro

Quanto è importante per te il servizio che offrono i brand di lusso in negozio? (es. Gucci spesso offre da bere a chi entra per acquistare un prodotto)

68 risposte

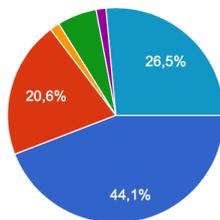


- Irrilevante
- Poco importante
- Normale
- Molto importante
- Importantissimo

Cosa non può mancare per te durante un'esperienza di acquisto di un bene di lusso?

Copia

68 risposte



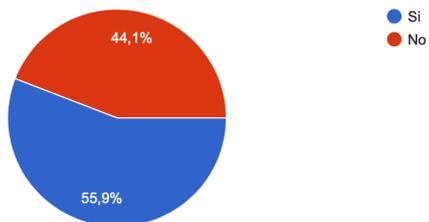
- Gentilezza e disponibilità del personale
- Essere seguito da un addetto alle vendite
- Servizi extra offerti (es. caffè/acqua/champagne ecc)
- Accesso a capi esclusivi
- Possibilità di customizzare i prodotti
- Provare e toccare i capi

Le due domande conclusive riguardano la propensione all'acquisto online dei brand di lusso. Il 55,9% degli intervistati ritiene che con l'evolversi della digitalizzazione i siti online dei brand di lusso potranno migliorare al punto di poter offrire un servizio di alto livello al consumatore. Il 66,2% degli intervistati sono disposti, qualora i siti online offrissero servizi di alta qualità, ad acquistare beni luxury online.

Ritieni che con l'evolversi della digitalizzazione, i siti online dei brand di lusso potranno migliorare al punto di offrire un servizio di alto livello come quello offerto in negozio?

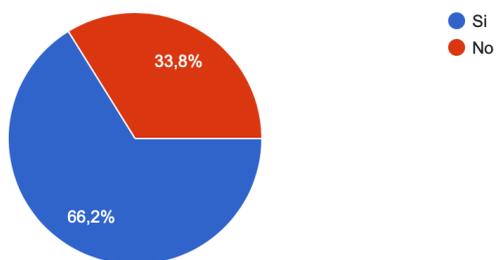
 Copia

68 risposte



Se i siti online offrissero servizi di alta qualità come quelli offerti in negozio, acquisteresti i beni di lusso online?

68 risposte



Siamo giunti alla conclusione del nostro percorso in cui ci tocca mettere insieme tutto ciò che abbiamo sviluppato nei capitoli precedenti. Abbiamo attraversato tutte le fasi previste, partendo dalla Customer Experience, passando per le innovazioni digitali quali, Intelligenza Artificiale ed Internet of Things, per arrivare al nostro caso aziendale con l'aggiunta di un breve questionario proposto ad un campione limitato di soggetti.

Analizzando il sondaggio emerge che una percentuale (74,2%) dei soggetti preferisce l'esperienza nel negozio fisico perché hanno la possibilità di provare e toccare il prodotto, hanno un contatto con l'addetto alle vendite, ritengono di essere più consapevoli della loro scelta e si sentono maggiormente soddisfatti dall'esperienza in sé. Un'altra percentuale (25,8%) di soggetti, seppur in minor quantità, predilige l'esperienza virtuale in quanto ritengono il servizio più comodo, hanno maggiore disponibilità di modelli, usufruiscono di sconti speciali ed hanno a disposizione descrizioni dettagliate dei prodotti.

E' altresì emerso che le persone che acquistano beni di lusso più spesso preferiscono farlo nel negozio fisico, grazie alla presenza di una serie di servizi aggiuntivi, per esempio l'accoglienza accompagnata dall'offerta di acqua o caffè, il rapporto personalizzato con l'addetto alle vendite e la possibilità di customizzare i prodotti. Tutto ciò rende l'esperienza più esclusiva ed appetibile per il consumatore.

Successivamente ci siamo chiesti: se il digitale dovesse migliorare al punto da offrire servizi simili o uguali di alto livello, i consumatori sono disposti ad acquistare online? Circa il 55,9% ha risposto di sì, invertendo l'orientamento iniziale che era maggiormente a favore dell'acquisto nel negozio fisico. Questo mi porta a fare una considerazione su quanto i bisogni e le aspettative dei consumatori siano "fluidi", cambino rapidamente e costantemente, e su come le aziende che si evolvono da un punto di vista tecnologico riescono a soddisfarli. L'invenzione recente del Metaverso ne è stata una prova: il suo obiettivo è quello di riprodurre una realtà virtuale. Cosa significa? Significa che il digitale cerca di simulare il reale per renderlo più accessibile ai consumatori, i quali sono attratti da un qualcosa che somiglia alla realtà ma che non è la realtà, o per meglio dire, sono immersi in una dimensione che conserva alcune prerogative del mondo fisico integrandolo con quello virtuale.

Il mondo della moda si è sempre mostrato restio e fortemente legato all'esperienza esclusiva offerta in negozio, anzi è proprio questo che caratterizzava il settore del lusso. Ma con l'evolversi della tecnologia le preferenze dei consumatori sono mutate e per questo motivo, con un leggero ritardo, anche il settore del fashion luxury si è adattato alle rivoluzioni digitali.

Il caso ETRO analizzato ci ha confermato come un'azienda di lusso abbia modificato il suo modus operandi, attuando un piano di trasformazione digitale durato ben 9 mesi e ottenendo risultati di crescita.

Dunque, il negozio virtuale potrà mai sostituire il negozio fisico? A questo punto del mio percorso ritengo che probabilmente è la domanda stessa che non ha ragione d'esistere o meglio, deve essere riformulata, perché una dimensione non può e non deve escludere l'altra. Il mondo fisico sconfinava in quello virtuale ed il virtuale

completa l'esperienza reale. Il mondo del lusso è speciale perché è caratterizzato dall'alta esclusività dell'esperienza vissuta in negozio, non si tratta di un banale acquisto di un bene costoso, si tratta di un momento sociale in grado di fidelizzare il cliente, e conserverà sempre questa prerogativa. Per questo motivo il canale digitale va integrato, non deve sostituire quello fisico e la tecnologia mira a realizzare ciò. Solo in questo modo le aziende saranno in grado di differenziare l'offerta dei loro servizi, riuscendo a rispondere e spesso ad anticipare i bisogni dei consumatori che sono in continuo mutamento.

Sitografia

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725799784870496>

<https://romebusinessschool.com/it/blog/marketing-emozionale-teoria-schmitt/>

<https://www.nytimes.com/paidpost/accenture/built-for-change/evolving-the-customer-experience.html?searchResultPosition=1>

<https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/future-of-customer-experience.html>

<https://www.pwc.com/us/en/zz-test/assets/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf#page=12>

<https://www.ictsviluppo.it/blog/cosè-marketing-esperienziale>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/customer-experience/>

<https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

<https://www.operazionidimarketing.com/2018/10/07/customer-experience/>

<https://it.surveymonkey.com/mp/identify-customer-touchpoints/>

<https://www.domestictree.com/cose-il-customer-journey/>

<https://iris.unibocconi.it/handle/11565/3975320>

<https://pharmacyscanner.it/la-customer-experience-si-regge-pilastrini-secondo-kpmg/>

<https://www.tsw.it/journal/design/customer-experience-e-fashion-e-commerce-anche-i-grandi-brand-di-lusso-scelgono-il-punto-di-vista-delle-persone/>

<https://www.tesionline.it/tesi/brano/cem---customer-experience-management/11673>

<https://azure.microsoft.com/it-it/overview/artificial-intelligence-ai-vs-machine-learning/#process>

https://www.ilsole24ore.com/art/la-moda-sbarca-metaverso-e-fashion-week-diventa-digitale-AE6cruMB?refresh_ce=1

<https://www.industry4business.it/industria-4-0/fashion-4-0-come-innovazione-sta-trasformando-il-mercato-della-moda/>

https://www.corriere.it/tecnologia/22_marzo_29/metaverso-quel-mondo-che-ancora-non-c-e-ma-non-va-preso-sottogamba-cdd459a2-ae6a-11ec-89b4-33ef6a8626b0.shtml

<https://www.etro.com/it-it/exclusive-boutique-services.html>

<https://www.digital4.biz/marketing/rivoluzione-digitale-etro-strategia-marketing/>

<https://www.salesforce.com/it/products/commerce-cloud/faq/>

<https://vtex.com/it/blog/tecnologia-it/5-tech-trends-luxury-ecommerce/>

<https://www.servizioproimpresa.it/2022/02/28/il-live-shopping-cose-e-come-funziona/>

Bibliografia

1. Giovanni Cavaliere: Nuove tecnologie e in-store Shopping Experience-Analisi sperimentale dell'impatto delle nuove tecnologie sulla shopping experience nel punto vendita.
2. Kotler, Keller, Ancarani, Costabile: Marketing Management.
3. Angelo Bonfanti: Customer Shopping Experience, Le sfide del retail tra spazio fisico e digitale.