

UNIVERSITÀ DI GENOVA
SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA



Tesi di laurea magistrale in Management

**L'esperienza d'acquisto del consumatore nell'IA:
focus sul settore della moda, marchio Intimissimi**

Relatrice: Lara Penco

Candidata: Debora Demarchi

Anno accademico 2023/2024

INDICE

Abstract	3
Abstract in lingua inglese	4
Introduzione	5
 Capitolo I: L'esperienza d'acquisto del consumatore	
1.1. Ridefinizione del marketing	7
1.2. La <i>customer experience</i> in un'ottica strategica	10
1.3. Le caratteristiche dell'esperienza	14
1.4. Pratiche gestionali in merito alla <i>customer experience</i>	23
 Capitolo II. L'evoluzione del retail ed il miglioramento della <i>customer experience</i> nel settore del <i>fashion</i>	
2.1. L'evoluzione del <i>retail</i>	37
2.2. Il quadro di riferimento del <i>retail</i>	40
2.3. Definizione di Intelligenza Artificiale.....	44
2.4. Le applicazioni delle tecnologie nel retail	48
 Capitolo III. La literature review	
3.1. Introduzione	54
3.2. Metodologia	57
3.3. Analisi bibliometrica	59
3.4. Fasi di ricerca: i risultati preliminari	62
3.5. Fase di selezione dei risultati e criteri utilizzati	65
3.6. Filoni e temi di ricerca	69
3.7. Conclusioni	71

Capitolo IV: **Il marchio Intimissimi**

4.1. L'IA negli store della moda: le tecnologie adottate	73
4.2. La dimensione etico-operativa	79
4.3. Intimissimi	81
4.3.1. La storia e i valori	81
4.3.2. La vicinanza al cliente, l'omnicanalità e la digitalizzazione	83
4.3.3. L'AI all'interno dei negozi ed il digital: progetti e prospettive	86
4.4. L'innovazione dell'IA tra curiosità e timori: un'intervista ai consumatori ...	90
4.4.1. Il metodo: l'analisi percettiva	90
4.4.2. Descrizione dell'indagine	91
4.4.3. I risultati	94
4.4.5. Considerazioni di sintesi	101
Conclusioni	102
Riferimenti bibliografici	104
Sitografia.....	108
Ringraziamenti	109

Abstract

Il settore della moda si trova in un'epoca di continua evoluzione e, di conseguenza, i consumatori sono continuamente sottoposti alle sollecitazioni che provengono dalle azioni di marketing. In particolare, le grandi aziende tendono a voler persuadere e coinvolgere il consumatore tramite un processo di targeting mirato.

Ancora oggi ci troviamo in un'epoca di puro consumismo, all'interno della quale il consumatore è sempre più soggetto a ricevere stimoli provenienti dai mass media e, in particolare, dai social media. Questi, costituiscono in particolar modo oggetto di studio e di continua osservazione da parte dei più grandi propulsori del mondo, ovvero le aziende di abbigliamento.

Grazie al contributo della tecnologia, questa forma di produzione continua si sta evolvendo sempre più rapidamente e, in un'ottica di miglioramento tecnologico, l'esperienza d'acquisto del consumatore, la cosiddetta "consumer experience", può cambiare radicalmente l'ottica di pensiero dal lato della domanda e dell'offerta nei confronti dell'intelligenza artificiale. Quest'ultima può agevolare i processi d'acquisto dei consumatori in maniera tale da rendere questo processo più rapido e in grado di rispondere alle esigenze sempre più complesse e rigorose degli acquirenti.

All'interno del suddetto documento si è utilizzato un metodo di ricerca in grado di descrivere l'approccio e i risultati ottenuti tramite un'accurata analisi di un caso specifico di una multinazionale nel settore dell'abbigliamento, al fine di prendere in considerazione gli aspetti esaminati e poter trovare un equilibrio tra gli aspetti teorici e concreti.

L'analisi dell'esperienza d'acquisto nell'ambito dell'intelligenza artificiale può contribuire a delineare nuove strategie di marketing e migliorare la soddisfazione del cliente nel settore della moda. In particolare tramite l'analisi del marchio Intimissimi, scaturiscono nuove tecniche di implementazione dell'intelligenza artificiale al fine di migliorare le procedure aziendali e la creazione di esperienze d'acquisto sempre più personalizzate e appaganti.

Abstract in lingua inglese

The fashion industry is in an era of continuous evolution and, as a result, consumers are constantly subjected to the stresses that come from marketing actions. In particular, large companies tend to want to persuade and engage the consumer through a targeted targeting process.

Even today we find ourselves in an era of pure consumerism, within which the consumer is increasingly subject to receiving stimuli from mass media and, in particular, from social media. These are in particular the subject of study and continuous observation by the world's greatest driving forces, i.e. clothing companies.

Thanks to the contribution of technology, this form of continuous production is evolving more and more rapidly and, with a view to technological improvement, the consumer shopping experience, the so-called "consumer experience", can radically change the perspective of thinking on the supply and demand side towards artificial intelligence. The latter can facilitate consumers' purchasing processes in such a way as to make this process faster and able to respond to the increasingly complex and rigorous needs of buyers.

Within the aforementioned document, a research method was used to describe the approach and the results obtained through an accurate analysis of a specific case of a multinational in the clothing sector, in order to take into consideration the aspects examined and to be able to find a balance between theoretical and concrete aspects.

The analysis of the shopping experience in the field of artificial intelligence can help to outline new marketing strategies and improve customer satisfaction in the fashion industry, in particular through the analysis of the Intimissimi brand, new techniques for the implementation of artificial intelligence arise in order to improve business procedures and the creation of increasingly personalized and satisfying shopping experiences.

Introduzione

Il settore della moda, come gli altri ambiti manifatturieri e dei servizi, è stato interessato negli ultimi due decenni da una profonda trasformazione. Se all'inizio del nuovo millennio ha avuto luogo la cosiddetta quarta rivoluzione industriale, promossa dalla diffusione dell'Industria 4.0, negli ultimi anni il mondo economico ha adattato in modo sempre più ampio le soluzioni offerte dall'Intelligenza Artificiale (IA). Quest'ultima fa riferimento al settore di ricerca che elabora metodologie e tecniche per riprodurre artificialmente forme di attività "intelligenti" proprie dell'uomo. Il suo obiettivo è di trasferire processi cognitivi all'interno di macchine, riproducendo (almeno in parte) la complessità del pensiero umano per renderle in qualche modo "intelligenti".

L'IA ha trovato applicazione in diversi ambiti del settore della moda. Attualmente, infatti, tecnologie basate su questo paradigma organizzano i processi di ideazione dei nuovi prodotti, quelli dell'approvvigionamento di materie prime e della manifattura, le valutazioni di *forecasting* della domanda e delle vendite. Un ambito nel quale la diffusione dell'IA è stato particolarmente significativo è quello dei contesti distributivi e dei punti vendita. L'uso crescente di tecnologia e di *device* (come smartphone, tablet, desktop e laptop) da parte dei consumatori ha creato le condizioni per l'introduzione di nuovi dispositivi *in store*. Se le strategie omnicanale caratterizzano in modo sempre più ampio il contesto distributivo, i *fashion retailers* hanno avviato da tempo l'impiego di nuovi dispositivi tecnologici in grado di informare, accompagnare, coadiuvare e a volte divertire il cliente nella sua permanenza nel punto vendita.

Questo lavoro intende analizzare le modalità e le soluzioni attraverso cui l'IA sta ampliando la propria presenza negli *store* della moda, focalizzando l'attenzione sul caso Intimissimi.

In questa prospettiva, il primo capitolo prende in esame il tema del *customer journey* e dell'esperienza d'acquisto del consumatore. Pine e Gilmore identificano la *customer experience* come un elemento cruciale per il successo di una azienda. Questo fattore influenza i processi attraverso i quali si ottiene la fedeltà del cliente, influenzando la mente del consumatore durante l'acquisto. Per attrarre più clienti e differenziarsi dalla concorrenza, le imprese devono comprendere e gestire le reazioni dei consumatori alle diverse esperienze. Ciò richiede una prospettiva diversa, non più concentrata sulla

produzione e vendita di prodotti, ma sulla creazione di esperienze coinvolgenti per i consumatori. Il coinvolgimento attivo del consumatore durante l'esperienza, infatti, può rendere l'interazione con il marchio un evento memorabile e coinvolgente per la sua mente, portandolo a considerare non solo il singolo prodotto, ma l'intero brand.

Il secondo capitolo sposta l'attenzione sull'evoluzione del *retail* e il miglioramento della *customer experience* nel settore del *fashion*. La trattazione analizza l'evoluzione e il quadro di riferimento del *retail*, per poi spostare l'attenzione sull'Intelligenza Artificiale nel settore della moda.

Il terzo capitolo prende in considerazione gli studi condotti negli ultimi anni sull'applicazione dell'IA nei punti vendita della *fashion industry*. La ricerca intende fornire un quadro quanto più possibile analitico del *corpus* di pubblicazioni esistenti. Il censimento delle pubblicazioni si propone di individuare, in particolare, le tematiche affrontate dagli studiosi, i filoni di ricerca e gli ambiti sui quali attualmente si focalizza l'interesse della letteratura. Non vengono presi in considerazione, pertanto, i numerosi altri contesti in cui l'IA interagisce con il settore della moda, quali quello dell'ideazione del prodotto, del suo processo produttivo, della rilevazione dei gusti del pubblico, delle strategie di *forecasting*, ecc.

Il quarto capitolo, dopo un'introduzione sui dispositivi utilizzati più spesso negli *store* della moda, focalizza l'attenzione sul caso Intimissimi. L'azienda di intimo si è attivata da tempo, infatti, nella digitalizzazione dei propri punti vendita, delineando una strategia diretta a sfruttare i *nuovi device* allo scopo di creare esperienze di acquisto sempre più coinvolgenti e innovative.

CAPITOLO 1: L'ESPERIENZA D'ACQUISTO DEL CONSUMATORE

1.1. Ridefinizione del marketing

Definire il marketing, a livello concettuale è stato uno dei più grandi interrogativi della storia. L'American Marketing Association (AMA), la più grande associazione di marketing del Nord America, ha dedicato considerevoli sforzi a questo compito con l'obiettivo di promuovere e rendere più accessibile l'analisi e l'apprendimento del marketing a livello internazionale (Ringold, Weitz 2007). È considerata una risorsa fondamentale per l'avanzamento delle competenze, il progresso professionale e l'ottenimento di risultati significativi, motivo per cui è ampiamente utilizzata dai principali professionisti del settore.

L'AMA si compone di un comitato costituito da membri professionisti, quali manager, consulenti, ricercatori, studenti e studiosi del marketing. Nel corso del tempo, l'associazione ha elaborato diverse definizioni concettuali del marketing al fine di delinearne i confini e attribuire un significato preciso a questa disciplina. Tuttavia, la definizione del marketing rimane una sfida, con molti aspetti ancora irrisolti e l'assenza di un corpus univoco di conoscenze.

Le definizioni dell'AMA sono state utilizzate per spiegare fenomeni e sviluppare teorie nel campo del marketing (Bernard 2002). Tuttavia, le critiche e le sfide manageriali nei confronti del marketing continuano a emergere, rappresentando un terreno fertile per ulteriori riflessioni e approfondimenti.

Un'analisi sommaria dei testi iniziali sul marketing rivela un numero significativo di problemi manageriali e critiche sociali che possono essere considerati "classici" e che continuano a persistere fino ad oggi. Per esempio, Maynard, Weidler e Beckman (1927) esplorano i fattori che influenzano la domanda primaria rispetto a quella selettiva, così come i costi e i benefici del marketing per le aziende e per i consumatori, oltre alle questioni etiche legate alle pratiche di marketing. Duncan (1920) esamina le diverse reazioni personali, normative e sociali attraverso le quali i consumatori cercano di esercitare il loro potere di mercato. Clark (1922) analizza l'impatto del branding, della

pubblicità, della politica dei prezzi, della distribuzione, della concorrenza e della regolamentazione governativa sui consumatori e sull'intero sistema di marketing.

Dopo un'accurata analisi delle varie definizioni emerse nel corso degli anni, si è giunti alla conclusione che i concetti teorici che definiscono il marketing non tengono il passo con il pensiero disciplinare tradizionale. Per questo motivo, l'AMA ha deciso di impegnarsi maggiormente per sviluppare una versione che sia in linea con l'approccio più tradizionale del marketing. La definizione che ha soddisfatto questo criterio è quella proposta nel 2004, poiché riflette la pratica attuale di questa disciplina.

Questa teoria si concentra sui "processi di creazione, comunicazione e fornitura di valore ai clienti"¹ piuttosto che sulle decisioni relative alle "4 P" del marketing operativo, ovvero prodotto, prezzo, distribuzione e promozione. Inoltre, da tale definizione emerge che il marketing è un "processo di creazione di valore per i clienti e di gestione delle relazioni con i clienti", piuttosto che una semplice stimolazione di scambi transazionali. Infine, il marketing "porta benefici all'organizzazione e ai suoi stakeholder "non esclusivamente alle organizzazioni e agli individui.

Successivamente, l'AMA ha deciso di rivedere questa specifica definizione, riconoscendo la necessità di creare un processo formale per svolgere un'accurata analisi. Sono stati così determinati tre obiettivi fondamentali affinché la definizione rimanga sempre ottimale: trasparenza, ampia partecipazione e continuità. Inoltre, la definizione da parte dell'AMA sarà rivista ogni cinque anni e sottoposta anche alla revisione di un sottocomitato del Comitato di Governance dell'AMA.

Di conseguenza, l'American Marketing Association ha deciso di pubblicare una nuova definizione di marketing, la quale sarà impiegata nei libri ufficiali dei professionisti del settore e divulgata nelle diverse istituzioni universitarie.

La definizione del 14 gennaio 2008 considera il marketing non solo come una mera attività di gestione, ma come uno studio scientifico e una linea di insegnamento per la società odierna. Nancy Costopolus, Chief Marketing Officer dell'American Marketing Association, affermava "Uno dei cambiamenti più importanti della nuova definizione di marketing dell'AMA è che il marketing viene presentato come un'attività più ampia", "Il Marketing non è più una funzione ma un processo educativo".

¹ [traduzione mia], cit. originale "processes for creating, communicating, and delivering value to customers".

La nuova definizione è stata formulata come segue: “Il marketing è l’insieme di attività, istituzioni e processi finalizzati alla creazione, comunicazione, consegna e scambio di offerte di valore per i clienti, i committenti, i partner e la società nel suo complesso”² (AMA, 2008). Questa nuova definizione rappresenta un’evoluzione rispetto alla precedente, la quale definiva il marketing come: “una funzione organizzativa e un insieme di processi volti a creare, comunicare e fornire valore ai clienti, nonché a gestire le relazioni con essi in modo da apportare benefici all’organizzazione e ai suoi stakeholder”³ (AMA,2008)

La versione aggiornata riflette più accuratamente gli obiettivi e le finalità della disciplina del marketing, evidenziando il suo ruolo cruciale nell’adattarsi alle esigenze e alle dinamiche della società contemporanea. Dopo aver definito chiaramente e specificatamente il campo attraverso l’analisi del paper dell’AMA, possiamo ora esplorare un concetto di fondamentale importanza nel contesto attuale: la *customer experience*. Questo elemento chiave del marketing sta assumendo un’importanza sempre maggiore nel panorama commerciale contemporaneo, poiché consente alle aziende di comprendere meglio i desideri e le esigenze dei consumatori e di adattare di conseguenza le proprie strategie. In un’epoca in cui i media e le grandi aziende esaminano attentamente il comportamento dei consumatori, la *customer experience* emerge come un pilastro fondamentale per il successo commerciale.

Un’altra fonte di rilievo nel campo del marketing è il “Marketing Management”, conosciuto come il manuale di marketing più longevo e rinomato a livello mondiale. Nel corso degli anni è diventato un testo imprescindibile per manager, studiosi del marketing, consulenti e professionisti del settore che operano sia nel settore pubblico che privato. Questo manuale offre un fondamentale repertorio di conoscenze teoriche e pratiche per lo sviluppo delle competenze necessarie nell’ambito della gestione organizzativa. Inizialmente incentrato sull’orientamento al mercato e al cliente, nel tempo si è evoluto per includere argomenti cruciali come la segmentazione dei consumatori, il targeting mirato dei mercati ed il posizionamento basato sulla percezione.

² [traduzione mia], cit. originale: “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”

³ [traduzione mia], cit. originale: “Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders.”

Il “Marketing Management” si occupa anche dell’emergere di nuovi fenomeni nel campo del marketing, come il processo di vendita attraverso una varietà di canali inclusi quelli diretti e indiretti. Si discute inoltre della ricerca di nuove forme di comunicazione e persuasione dei clienti, tra cui il marketing virale, l’uso dell’intrattenimento a scopo pubblicitario e l’accento sulla creazione di nuove esperienze. Inoltre, si nota un cambiamento negli atteggiamenti dei consumatori, che son sempre più inclini a condividere le proprie opinioni su determinati prodotti attraverso il passaparola, i mass media, le email e i blog.

Inoltre, si osserva una transizione nella gestione del marketing, che sta evolvendo dall’approccio basato sulla gestione dei portafogli-prodotti a quello focalizzato sui portafogli- clienti e, verso la gestione di database specifici. Questi database contengono informazioni cruciali per comprendere meglio il target di riferimento, consentendo così la personalizzazione delle offerte e dei messaggi di marketing. Questo riflette una tendenza verso una strategia di marketing sempre più orientata alla personalizzazione e alla diversificazione, piuttosto che alla standardizzazione dei beni sul mercato attuale.

In definitiva, il “Marketing Management” rappresenta un pilastro fondamentale del panorama del marketing. Non solo fornisce una guida essenziale sulle pratiche gestionali, ma riflette anche l’evoluzione e l’adattamento del settore ai cambiamenti del mercato. Grazie alla sua continua rilevanza nel campo del marketing, il manuale rimane una risorsa indispensabile per coloro che desiderano comprendere e operare nel mondo sempre più complesso del marketing moderno.

1.2. La *customer experience* in un’ottica strategica

Prima di esaminare ulteriormente l’impatto dell’intelligenza artificiale sull’esperienza d’acquisto dei consumatori, è importante definire il concetto di *customer experience*.

Nel corso degli anni diversi autori hanno tentato di definire concettualmente la *customer experience*. Tra i primi autori ad aver denotato una certa rilevanza di questo assunto son Pine e Gilmore (1998) in quanto all’interno del proprio elaborato han deciso di introdurre il concetto dell’economia legato all’esperienza. Secondo questa teoria,

l'economia ha subito un'evoluzione: inizialmente si basava sulla produzione di beni materiali, poi di servizi, informazioni ed infine esperienze.

Nell'economia dell'esperienza il fattore chiave non è più la mera transazione di beni e servizi, ma l'importanza attribuita alle esperienze durante l'interazione tra aziende e clienti. La creazione di esperienze coinvolgenti può portare a raggiungere step by step il maggior successo aziendale nel mercato odierno.

Nel loro articolo "Welcome to the Experience Economy" Pine e Gilmore (1998), identificano la *customer experience* come elemento cruciale per il successo di una azienda. Questo fattore influenza i processi attraverso i quali si ottiene la fedeltà del cliente, influenzando la mente del consumatore durante l'acquisto. Per attrarre più clienti e differenziarsi dalla concorrenza, le imprese devono comprendere e gestire le reazioni dei consumatori alle diverse esperienze. Creare esperienze originali e personalizzate che soddisfino le aspettative dei clienti è essenziale per mantenere la clientela ed evitare danni alla reputazione aziendale. Pine e Gilmore sottolineano che la creazione di esperienze comporta sfide per le imprese. Questo richiede una prospettiva diversa, non più concentrata sulla produzione e vendita di prodotti, ma sulla creazione di esperienze coinvolgenti per i consumatori.

Queste istituzioni aziendali devono coinvolgere attivamente i consumatori nella creazione di esperienze, trasformandoli da soggetti passivi a partecipanti attivi. Questo approccio può portare alla fidelizzazione del cliente e al successo aziendale nel lungo termine, richiedendo però un impegno costante da parte delle imprese. Ciò implica una diversa prospettiva aziendale, poiché le imprese devono adattarsi a un orientamento non più improntato esclusivamente sulla produzione di prodotti, ma sull'offerta di esperienze coinvolgenti per i consumatori. Al centro di questa analisi vi è il consumatore, che, grazie all'adozione di adeguate strategie da parte delle imprese, entra attivamente a far parte dell'esperienza anziché viverla come un soggetto passivo.

Questo coinvolgimento attivo del consumatore durante l'esperienza può rendere l'interazione con il marchio un evento memorabile e coinvolgente per la sua mente, portandolo a considerare non solo il singolo prodotto, ma l'intero brand. Tale fenomeno si verifica durante il cosiddetto *consumer decision journey*, ovvero il percorso che un consumatore compie considerando tutti gli aspetti relativi all'acquisto, i vantaggi e gli svantaggi del brand. Se il consumatore rimane soddisfatto della sua esperienza d'acquisto,

sarà sempre più incline a ricordare non solo il prodotto, ma anche la marca. In questo modo, l'impresa potrà acquisire la fedeltà di quel cliente specifico e, di conseguenza, del target prescelto, aumentando il valore aggiunto attribuito al marchio. Questo, però, richiede un continuo impegno e mantenimento costante per raggiungere gli obiettivi di guadagno e di successo aziendale.

Dopo aver compreso i concetti chiave dell'economia dell'esperienza e il loro impatto sul comportamento dei consumatori, è interessante esaminare alcuni casi pratici illustrati nell'articolo di Pine e Gilmore. Questi casi verificatisi nel corso degli anni, dimostrano come le aziende siano state in grado di mettere in pratica i concetti teorici precedentemente descritti. Questi esempi concreti offrono un'illustrazione tangibile di come il focus del cliente nei confronti dell'esperienza possa plasmare le strategie aziendali e ottenere concreti risultati. Sono stati analizzati vari casi di studio che evidenziano come l'adozione di tali strategie abbia contribuito al successo aziendale, dimostrando l'efficacia di tali approcci sia a livello organizzativo che aziendale.

Uno tra i casi più esemplificativi è quello presentato in un famoso episodio del talk show televisivo denominato "Taxi" in cui il protagonista Iggy, aspira a diventare il miglior tassista nel mondo. Per raggiungere questo obiettivo, Iggy decide di trasformare il suo servizio in un'esperienza completa, anziché limitarsi a offrire un semplice trasporto. Durante la sua attività lavorativa, Iggy vende cibi e bevande e organizza tour turistici della città, creando un'atmosfera piacevole ed entusiasmante per i suoi passeggeri. "Per i suoi clienti l'esperienza di viaggiare nel suo taxi era più preziosa del servizio di essere trasportati in taxi" (Pine, Gilmore, 1998).

Grazie a questa innovativa strategia, il protagonista riesce a offrire un valore economico unico, diverso da quanto proposto dal mercato. In linea generica le esperienze scaturiscono quando un'azienda decide intenzionalmente di usufruire i servizi come palcoscenico ed i beni come oggetti rappresentati sul palco, al fine di rendere partecipi i clienti in questo evento formidabile. Come si può osservare nella figura seguente, vi sono distinzioni economiche a seconda della tipologia di offerta presente sul mercato:

- merci: beni fungibili;
- beni: tangibili;
- servizi: intangibili;

- esperienze: un costrutto intrinseco alla persona stessa, poiché scaturiscono nella mente della persona in seguito a varie sollecitazioni derivanti dalle azioni di marketing e dai diversi stimoli sensoriali che si innescano dal punto di vista emotivo, intellettuale, fisico e spirituale. Per questa ragione, ciascun individuo vive la propria esperienza in modo soggettivo, derivante dall'incrocio tra le sue emozioni e l'evento rappresentato (scena teatrale).

Tab. 1: **Rappresentazione grafica delle distinzioni economiche**

Economic Distinctions				
Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience
Economic Function	Extract	Make	Deliver	Stage
Nature of Offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
Key Attribute	Natural	Standardized	Customized	Personal
Method of Supply	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	Market	User	Client	Guest
Factors of Demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

Fonte: Pine-Gilmore, 1998.

Le esperienze sono sempre state considerate il punto centrale del business nell'ambito dell'intrattenimento, come evidente nella Walt Disney Company. Tuttavia, al giorno d'oggi grazie in particolare all'introduzione di nuove tecnologie presenti sul mercato, l'orientamento dell'economia cambia e migliora in termini di *customer experience*. La diffusione dell'intelligenza artificiale, della realtà virtuale e delle esperienze di gioco interattive ha portato all'emergere di nuove esperienze sempre più coinvolgenti, in grado di catturare l'attenzione del consumatore ed aumentare i livelli di guadagno dei principali pionieri mondiali.

Come enunciano Pine e Gilmore, diversi luoghi fisici han deciso di emulare il modello Disney. Ad esempio, nel Giugno del 1996, Silicon Graphics ha inaugurato il Visionarium Reality Center in California, in cui clienti ed ingegneri collaborano per instaurare connessioni tra loro e con l'ambiente circostante. Qui è possibile osservare prodotti tridimensionali in maniera sincrona, offrendo ai clienti la possibilità di ascoltare,

toccare e interagire con i prodotti tramite diverse tecnologie. L'allora CEO Edward McCracken ha dichiarato "Si tratta di elaborazione esperienziale nella sua forma definitiva, in cui i nostri clienti possono sapere come appariranno, come suoneranno e come verranno percepiti i loro prodotti prima della produzione".

Un altro esempio notevole è quello di Nike, che ha realizzato i negozi "Niketown". Questi rappresentano spazi espositivi per il merchandising del brand, progettati per stimolare i clienti ad acquistare in altri punti vendita e migliorare la reputazione aziendale ed il brand stesso. In questi spazi si svolgono incontri sportivi con la partecipazione di famosi giocatori della National Basketball Association (NBA). Successivamente, i clienti possono acquistare capi personalizzati per commemorare gli incontri sportivi e i traguardi raggiunti dai professionisti del settore. Nike ha riscontrato un notevole successo anche in termini di ricavi, paragonabili a quelli realizzati dalla Walt Disney attraverso la vendita di biglietti d'ingresso.

Tuttavia, in termini di ricavi derivanti dai negozi al dettaglio, la Walt Disney non ha ottenuto risultati altrettanto positivi. La vendita non collegata ai parchi di intrattenimento risulta infatti piuttosto negativa. Disney avrebbe potuto invertir questa tendenza introducendo biglietti a pagamento per l'accesso ai negozi, ma ciò avrebbe richiesto l'implementazione di maggiori risorse per creare esperienze degne di nota. Al contrario, alcuni centri commerciali hanno deciso di

Introdurre il pagamento per l'ingresso, tra cui il Gilroy Garlic Festival in California, il Minnesota Renaissance Festival ed altri eventi stagionali paragonabili a veri e propri centri commerciali all'aperto. La clientela specifica di questi contesti li considera di alto livello, in quanto son in grado di offrire esperienze uniche lungo tutto il processo di compravendita, distinguendosi dalla massa presente sul mercato.

1.3. Le caratteristiche delle esperienze

Innanzitutto, un'azienda prima di applicare un costo per l'ingresso in uno store, deve necessariamente implementare adeguate strategie nel campo del marketing, design affinché il prezzo sia giustificato dalla clientela, poiché l'innovazione sarà sempre maggiormente premiata rispetto alla capacità di far progredire i guadagni.

Dopo questa introduzione, è essenziale definire i tratti distintivi che caratterizzano un'esperienza. Quest'ultima è costituita da due dimensioni: la partecipazione del cliente e la connessione. La prima dimensione può essere passiva o attiva. La partecipazione passiva si verifica quando il cliente non condiziona direttamente la performance dell'evento, per spiegare tale concetto prendiamo in esame il caso degli spettatori ad un evento sinfonico, i quali svolgono una funzione meramente di ascolto o visione. Al contrario, la partecipazione attiva coinvolge il cliente in modo tale che la sua presenza e le sue azioni influenzano l'evento. Un esempio di partecipazione attiva potrebbe essere un workshop interattivo, dove i partecipanti influenzano direttamente l'esperienza complessiva attraverso le loro interazioni. La seconda dimensione, la connessione, riguarda il livello di coinvolgimento emotivo, intellettuale, fisico e spirituale che il cliente stabilisce con l'evento. Un'esperienza di successo riesce a creare una connessione profonda tra il cliente e l'evento, rendendo quest'ultimo memorabile e significativo.

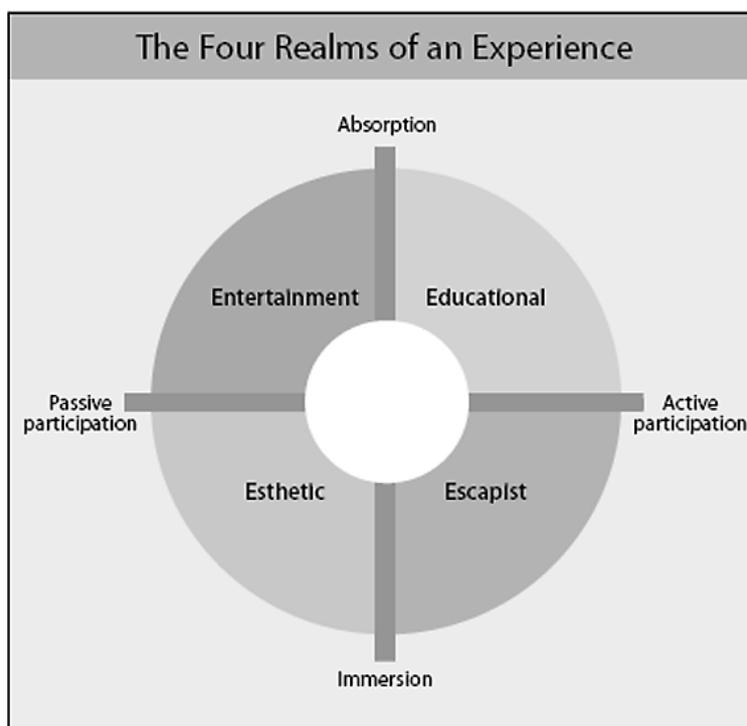
Per quanto concerne la seconda dimensione, la connessione, essa delinea i punti di contatto tra il cliente e l'ambiente circostante o l'evento preso in considerazione. La connessione può manifestarsi attraverso l'assorbimento o l'immersione. L'assorbimento si verifica quando gli spettatori partecipano a un evento come il Kentucky Derby, poiché possono assorbire l'evento che si sta svolgendo. Contemporaneamente, i giocatori sul campo sono immersi nei suoni, negli odori e nelle sensazioni che li circoscrivono. Un altro esempio di assorbimento è la visione di un film al cinema, rispetto a guardarlo a casa.

Dopo aver esaminato queste due dimensioni, Pine e Gilmore nel loro elaborato hanno classificato le esperienze in quattro grandi categorie, a seconda della dimensione in cui si collocano. La prima categoria è l'intrattenimento. Gli individui che assistono ad un evento in televisione, o ad un concerto tendono a partecipare in modo attivo e a stabilire una connessione di assorbimento. La seconda categoria riguarda gli eventi educativi, un classico esempio è rappresentato dall'insegnamento delle discipline accademiche, come la frequentazione di un corso all'università. Questi eventi combinano l'assorbimento di conoscenze con un certo grado di partecipazione attiva.

A differenza delle categorie precedenti, l'evasione implica una maggior immersione da parte della clientela. Questa categoria coinvolge sia l'immersione sia la partecipazione attiva, con un esempio rappresentativo nella recita a un evento teatrale.

Anche quando la partecipazione del soggetto attivo all'esperienza è ridotta al minimo, l'evento di evasione tende a essere considerato parte della sfera estetica, l'ultima categoria. All'interno della sfera estetica, la clientela può influenzare l'evento in modo significativo o essere semplicemente presente durante l'immersione partecipativa, come nel caso di un turista che osserva il Grand Cnyon o di un visitatore di una mostra d'arte. In queste situazioni, l'esperienza è definita tanto dall'ambiente quanto dall'interazione del cliente con esso.

Fig. 1: Rappresentazione grafica delle tipologie di esperienza secondo Pine e Gilmore



Fonte: Pine-Gilmore, 1998.

Tramite questi quattro regni si deduce che l'esperienza è costituita da una vasta gamma di tipologie. Questo implica che il manager riveste un ruolo cruciale nella definizione delle adeguate strategie per creare un'esperienza degna di nota, al fine di raggiungere il proprio traguardo a livello aziendale. Analogamente a come i beni e i servizi vengono analizzati e sviluppati attraverso un processo complesso di progettazione, ricerca e sviluppo, anche le esperienze devono essere attentamente pianificate. Questo richiede un'accurata procedura di scripting ed esplorazione delle dinamiche e delle strategie necessarie per poter riscontrare successo nella propria attività produttiva. Questo

compito viene affidato ai manager, i quali devono considerare il comportamento del cliente per creare esperienze memorabili.

Un ulteriore contributo significativo alla comprensione della *customer experience* è stato offerto dagli autori Christopher Meyer e André Schwager nel loro articolo “Comprendere l’esperienza del cliente”, pubblicato nella prestigiosa Harvard Business Review. In questo lavoro si denota una analisi sugli aspetti più rilevanti del marketing contemporaneo e del concetto di *customer experience*, esplorando le modalità per migliorare questo aspetto. Inoltre, gli autori, sulla base dei loro studi, hanno identificato alcuni processi che esaminano nel dettaglio le interazioni tra domanda e offerta e i fattori che le influenzano, fornendo delle indicazioni cruciali per coloro che sono esperti nel settore ed hanno come obiettivo quello di massimizzare l’esperienza d’acquisto del consumatore in termini di efficacia.

Nella ricerca condotta da Meyer e Schwager (2007) gli autori sottolineano l’importanza per le aziende di monitorare sistematicamente l’esperienza del cliente al fine di adottare misure significative volte al miglioramento della stessa e, conseguentemente, dei profitti. Tuttavia, è evidente che poche imprese abbiano concentrato specificatamente le proprie attenzioni sull’esperienza d’acquisto del consumatore. Invece, la maggior parte ha privilegiato il concetto di “customer satisfaction”, spesso senza rendersi conto che la misurazione della soddisfazione del cliente rappresenta l’apice di una serie di esperienze d’acquisto. In altre parole, tale soddisfazione emerge quando le discrepanze tra le aspettative dei clienti e le loro esperienze sono state risolte. Affinché le aziende comprendano appieno come raggiungere la soddisfazione del cliente, è essenziale esaminare attentamente ciascuna delle esperienze che contribuiscono a costruirla. Secondo gli autori, ciò richiede l’implementazione di un processo che consenta di valutare i clienti a 360 gradi. Tale processo implica che ciascuna funzione aziendale sia in grado di offrire al cliente un’esperienza memorabile, mentre la funzione direttiva deve assicurare che i risultati economici siano in linea con ciò che l’offerta aziendale si propone di realizzare per soddisfare la clientela. sia in grado di realizzare per poter soddisfare la clientela.

Il testo analizza diversi aspetti, tra cui la realizzazione di un processo strutturato e articolato attraverso tre tipologie di screening dei clienti: modelli passati, presenti e potenziali ed inoltre possono essere classificati in base alla frequenza con cui vengono

valutati, come persistenti, periodici o pulsati. Secondo Meyer e Schwager occorre dare una definizione in merito al concetto dell'esperienza del cliente: "è la risposta interna e soggettiva che i clienti hanno a qualsiasi contatto diretto o indiretto con un'azienda. Il contatto diretto avviene generalmente nel corso dell'acquisto dell'uso, di servizio e di solito è avviato dal cliente. Il contatto indiretto riguarda spesso incontri non pianificati con rappresentazioni dei prodotti, dei servizi o dei marchi di un'azienda" (Meyer e Schwager, 2007),

Gli autori sostengono che un marchio di successo si distingue per la sua capacità di plasmare le esperienze dei clienti, integrando il suo valore fondamentale in ogni aspetto dell'offerta presentata. Un esempio emblematico è quello della BMW, che attraverso il suo slogan "the Ultimate Driving Machine" non solo comunica le scelte di produzione e di design dell'azienda, ma adotta una strategia di marketing mirata a catturare l'attenzione del cliente.

Per le aziende e i consumatori, le informazioni sulle esperienze vengono raccolte nei cosiddetti "punti di contatto": situazioni di interazione diretta con il prodotto o servizio stesso, o con rappresentazioni fornite dall'azienda o da terzi. Ad esempio, quando un cliente entra in contatto con un prodotto o un marchio, sia fisicamente in un negozio che online, interagisce con il servizio clienti o legge le recensioni. La sequenza di questi punti di contatto viene definita come "corridoio del cliente", in quanto si riferisce al percorso completo che un cliente compie durante il suo processo di acquisto. Questo percorso può influenzare notevolmente l'opinione e l'esperienza complessiva del cliente con il marchio. Pertanto, le aziende devono delineare il percorso dei punti di contatto e prestare particolare attenzione alle eventuali problematiche che possono insorgere. In ogni punto di interazione, la disuguaglianza tra le aspettative dei clienti e la loro esperienza definisce la loro soddisfazione. Le aspettative dei clienti sono influenzate in parte dalle esperienze passate con i beni o servizi simili. I clienti tendono a confrontare direttamente le loro esperienze attuali con quelle passate e ad esprimere critiche in base a tali confronti. Inoltre, le aspettative possono essere influenzate dalle condizioni di mercato, dalla concorrenza e dalla situazione personale del cliente.

Per quanto riguarda il monitoraggio delle diverse modalità di interazione dei clienti per comprendere la *customer experience*, le aziende possono considerare l'analisi dei modelli passati, presenti oppure potenziali, o una combinazione di essi. Ciascuna di

queste modalità richiede una formulazione diversa delle procedure di analisi dei dati e può produrre diversi risultati.

Un caso che ha attirato l'attenzione degli autori è quello dell'azienda Hitouch, il cui scopo è quello di offrire servizi finanziari globali. A seguito di uno spiacevole avvenimento che ha causato il disaffezionamento dei clienti, con uno di essi che ha trasferito l'intero ammontare delle proprie finanze a un concorrente, Hitouch, ha deciso di reagire implementando una strategia aziendale il cui focus è basato sulla realizzazione di un sistema di gestione di *customer experience*.

La direzione ha identificato questa strategia come una leva fondamentale della catena del valore, su cui sono necessarie adeguate strategie per raggiungere gli obiettivi prefissati in tutte le attività del ciclo produttivo, al fine di garantire la continuità aziendale. Inoltre, è stato essenziale designare un team costituito da un leader esecutivo e da altri membri per implementare efficacemente questa strategia.

Tab. 2: Rappresentazione grafica delle procedure di analisi dei clienti: modelli passati, attuali e futuri

<p>Past Patterns: Captures a recent experience. > Intended to improve transactional experiences > Tracks experience goals and trends > Assesses impact of new initiatives > Identifies emerging issues Examples: Post-installation or customer service follow-up, new-product-purchase follow-up</p>	<p>Central group or functions</p>	<p>Persistent: <ul style="list-style-type: none"> • > Electronic surveys linked to high-volume transactions or an ongoing feed-back system • > Automatically triggered by the completion of a transaction • > Focused, short-cycle, timed data collection • > Feedback volunteered by users in online forums </p>	<p>> Web-based, in-person, or phone surveys > User forums and blogs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • > Analyzed within functions, central survey groups, or both • > Cross-functional issues directed to general managers • > Strategic analysis and actions directed by general managers
<p>Present Patterns: Tracks current relationships and experience issues with an eye toward identifying future opportunities. <ul style="list-style-type: none"> • > Keeps a consistent yet deeper watch on state of relationship and other factors • > Looks forward as well as backward • > Used with more critical populations and issues Examples: Biannual account reviews, “follow them home” user studies</p>	<p>Central group, business units, or functions</p>	<p>Periodic: <ul style="list-style-type: none"> • > Quarterly account reviews • > Relationship studies • > User experience studies • > User-group polling </p>	<p>> Web-based surveys preceded by preparation in person <ul style="list-style-type: none"> • > Direct contact in person or by phone • > Moderated user forums • > Focus groups and other regularly scheduled formats </p>	<ul style="list-style-type: none"> • > Initial analysis by sponsoring group • > Broader trends and issues forwarded to general managers’ strategic and operating forums • > Deeper analysis of emerging issues at the corporate, business unit, or local level
<p>Potential Patterns: Targets inquiries to unveil and test future opportunities. Examples: Ethnographic design studies, special-purpose</p>	<p>General management or functions</p>	<p>Pulsed: <ul style="list-style-type: none"> > One-off, special-purpose driven > Interim readings of trends </p>	<p>> Driven by specific customers or unique problems > Very focused > Incorporates existing knowledge of customer relationship</p>	<p>> Centered within sponsoring group, with coordination by and support from central group</p>

Fonte: Meyer-Schwager, 2007, p. 121.

Secondo quanto emerso nella rappresentazione grafica, esistono, tre diverse tipologie di modelli di informazione sull'esperienza del cliente:

- *Modelli passati*: questo modello implica il monitoraggio delle transazioni effettuate dalla clientela. Le imprese ricevono un flusso continuo di informazioni in modo "persistente" per garantire affidabilità. Una volta raccolte, queste informazioni vengono analizzate internamente sia da gruppi di ricerca centrale sia da reparti funzionali, oppure analizzati strategicamente dai direttori generali delle funzioni aziendali. La raccolta delle informazioni inerenti alla clientela avviene solitamente tramite piattaforme all'interno delle quali avvengono discussioni in maniera telematica, in cui gli utenti possono discutere in merito ad una determinata tipologia di argomento, la cui terminologia appropriata risulta essere "blog" o "forum" oppure tramite sondaggi effettuati di persona o via telefono. Un esempio annunciato all'interno della rivista Harvard Business Review, relativo a questa tipologia di modello del passato, è rappresentato da France Telecom in quanto dopo l'offerta di un servizio usufruito dalla clientela si appresta alla realizzazione di un questionario per determinare la qualità dell'esperienza offerta ai noleggiatori, al fine di comprendere come migliorare il servizio nei confronti dei consumatori.

- *Modello attuale*: in questo modello i dati vengono raccolti "periodicamente" o a intervalli programmabili tramite la formulazione di sondaggi, interviste personalizzate o una combinazione di entrambi. Lo scopo di questa procedura risulta essere l'identificazione delle opportunità future tramite il tracciamento delle interazioni e le esperienze correnti dei clienti, in quanto non si tratta di una mera valutazione denotata da un singolo incontro con un soggetto, ma dalla relazione duratura che si innesca con questo.

La raccolta dati all'interno di questa metodologia avviene tramite una frequenza periodica in quanto avviene tramite le revisioni dei conti che avvengono in maniera trimestrale, studi basati sulla relazione o in merito all'esperienza riscontrata con il cliente. Un' ulteriore tipologia di raccolta dati avviene tramite la realizzazione di questionari personalizzati su misura di un determinato utente. Inoltre, esiste la possibilità di utilizzare una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale, denominata focus group, il quale "consiste in riunioni di breve durata alle quali prendono parte da 6 a 12 persone, selezionate in base a criteri sommari di campionamento e inviti, per discutere su un certo

tema secondo una scaletta predisposta dai ricercatori”⁴, oppure altre tipologie di formati di indagine possono essere regolarmente programmate. Un esempio relativo a questa tipologia di modello del passato è rappresentato dal caso della società di consulenza BearingPoint, poiché si tratta di una azienda, la quale ha realizzato un flusso persistente di dati derivanti dall’analisi di molteplici interazioni tra l’azienda ed i clienti fidelizzati durante il corso dell’anno in più circostanze. Inoltre, durante la discussione di gruppo vengono tracciate le problematiche emerse nei forum di tipo strategico e operativi, o vengono analizzate le problematiche riscontrate a livello aziendale, di unità aziendale o locale.

- *Modello potenziale*: si occupa di realizzare indagini mirate al fine di esaminare le opportunità che possono verificarsi in futuro tramite l’osservazione del comportamento tenuto dal consumatore e dal risultato derivante l’interpretazione dei dati ottenuti durante il compimento dell’investigazione. A differenza degli altri due modelli enunciati precedentemente, all’interno di questa metodologia i dati vengono raccolti una sola volta e la partecipazione riguarda un target specifico per poter compiere un’indagine molto concentrata, sfruttando le conoscenze preesistenti derivanti dalla relazione promossa con il cliente.

Dopo aver descritto le diverse procedure di analisi, gli autori hanno riscontrato l’applicazione di un’unica metrica di sintesi dei dati in merito ai modelli di tipo passato e presente, sottolineando che all’aumentare della relazione instaurata tra società e cliente, le imprese tendono a compiere maggiori indagini sulla clientela.

Si prenda in considerazione una casistica che ha suscitato particolarmente interesse da parte degli autori, HiTouch, fornitrice di servizi finanziari a livello globale, è stata una tra le prime realtà aziendali che ha deciso di realizzare una strategia in merito alla *customer experience*, a seguito di uno spiacevole episodio, in quanto si verificò la disaffezione da parte di un cliente. In particolare, egli decise di traslare l’intero importo del proprio business ad un concorrente del mercato preso in considerazione. I dirigenti di Hitouch, tenendo conto di quanto accaduto, stabilirono di implementare le adeguate strategie affinché non si manifestassero ulteriori insoddisfazioni da parte dei clienti. Nel contesto dell’azienda in esame, la maggior parte dei dipendenti era convinta che migliorare l’esperienza del cliente fosse responsabilità del reparto marketing o delle

⁴ Definizione tratta da enciclopedia Treccani.

vendite. Tuttavia, la direzione aziendale ha ritenuto più efficace perseguire obiettivi specifici lungo l'intera catena del valore di Hitouch, in linea con le direttive del brand. Di conseguenza, di fronte a crescenti sfide, è stata considerata la necessità di istituire un team dedicato, guidato da un executive leader e con le risorse adeguate, per affrontare eventuali difficoltà legate all'esperienza del cliente. Alla luce della fonte esaminata è possibile dedurre una certa rilevanza in merito al concetto della “*customer experience*” nel contesto aziendale.

1.4. Le pratiche gestionali in merito alla *customer experience*

Dalla letteratura delle fonti si evince che esistono delle pratiche emergenti nel campo della gestione dell'esperienza del cliente, come evidenziato nel documento “Lessons from the Leading Edge of *customer experience* management”. In particolare, questo enunciato rappresenta un rapporto analitico redatto annualmente dalla rivista Harvard Business Review.

La ricerca è stata condotta da Harvard Business Review Services in merito alla gestione dell'esperienza del cliente” l'insieme dei processi che un'organizzazione utilizza per gestire le interazioni con i clienti in tutta l'azienda “⁵ (Report Harvard Business Review, 2014), si sono presi in esame soggetti dell'area direzionale, in particolare è stata tenuta una intervista ai principali leader aziendali che son stati in grado di mettere in atto le migliori pratiche all'interno della propria azienda. Si denota una piccola cerchia di imprese denominate “aziende all'avanguardia” in grado di realizzare delle efficaci pratiche dal punto di vista gestionale, in condizioni di apportare numerosi cambiamenti al fine di garantire la corretta gestione dei soggetti presenti all'interno della catena produttiva.

Inoltre, tramite questa prassi si dimostra sia la volontà di realizzare delle metriche a supporto di questa argomentazione, sia la capacità di conseguire un vantaggio competitivo grazie all'impiego di forze fisiche e psichiche superiori rispetto alla maggioranza delle imprese non all'avanguardia, ovvero le cosiddette “ritardatarie”.

⁵ [traduzione mia], cit. originale “ the collection of processes an organization uses to manage customer interactions across the enterprise “

Quest'ultime vengono definite in tal modo in quanto non sono state in grado di compiere quanto ha provveduto a compiere l'altra categoria di imprese e ritengono che l'implementazione di strategie riguardanti l'esperienza d'acquisto del consumatore non sia una priorità da sviluppare dal punto di vista strategico. In aggiunta, a quanto sostenuto si sono riscontrate numerose problematiche da parte delle aziende ritardatarie:

- difficoltà nel dimostrare il Roi (*return on investment*): in quanto risulta estremamente complicato quantificare il ritorno degli investimenti nei confronti delle iniziative, il cui scopo è quello di ottimizzare la gestione dell'esperienza del consumatore. La maggior difficoltà riscontrata da parte delle aziende viene rappresentata dalla capacità di misurare quanto, tale impiego di denaro sia in grado di influenzare i profitti ed il valore complessivo dell'impresa;

- problemi d'integrazione e di dati: un ostacolo comune viene delineato dall'attitudine ad unire e comprendere le informazioni provenienti da una molteplicità di fonti. Al fine di sviluppare una visione completa ed unificata del cliente è necessario l'ausilio di una completa e chiara visione dei dati della clientela;

- cultura incentrata sul cliente come sfida per la gestione del cambiamento: coltivare una cultura aziendale che metta al centro le esigenze e le aspettative dei clienti è una sfida, in quanto richiede un impegno continuo da parte della leadership e dei dipendenti per adottare e mantenere delle pratiche, condotte che pongano al centro le preferenze dei consumatori. Ciò può risultare estremamente complicato in un contesto aziendale in cui possono manifestarsi delle resistenze a cambiamenti nei confronti dei clienti e del mercato.

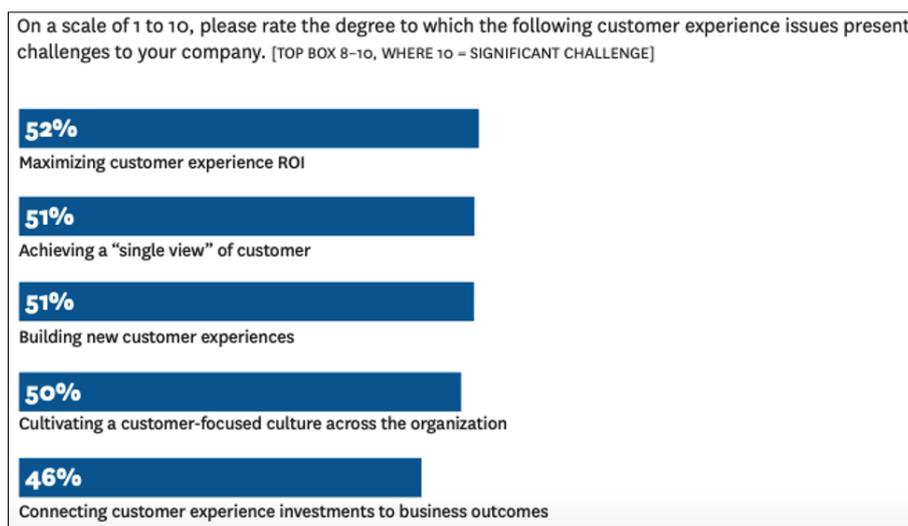
Queste risultano essere le difficoltà più manifestate dalle aziende meno innovative ma ciò è valido in parte anche per quelle all'avanguardia in quanto devono trattare le medesime difficoltà ma si distinguono dalle prime nella maniera di rispondere alle sfide presentatesi nel contesto della gestione del cliente. Le aziende leader nel settore decidono di dedicare le risorse necessarie per risolvere le problematiche emerse in maniera autonoma, senza dover chiedere l'ausilio di altri soggetti. Questo impegno è guidato da una forte convinzione sul fatto che fornire un'esperienza eccezionale ai clienti non sia un risultato positivo rappresentato dalla soddisfazione delle esigenze della clientela ma bensì, una e vera propria strategia commerciale capace di apportare maggiori benefici in termini aziendalistici.

In tal modo queste tipologie di azienda ottengono migliori risultati in termini di fedeltà della clientela, di incrementi nelle vendite, di miglioramenti nella reputazione del marchio e complessivamente nella redditività dell'azienda. Pertanto, questo pensiero spinge le aziende ad impiegare maggiori risorse finanziarie per questa tipologia di strategie mirate a realizzare una *customer experience* sempre più coinvolgente.

Attualmente, pertanto, la sfida è rappresentata dall'esperienza del cliente. Il concetto di gestione dell'esperienza è fonte di discussione da diversi anni e solo recentemente sta diventando argomento di discussione nelle varie pratiche aziendali.

Secondo la ricerca condotta da Harvard, in particolare il 44% degli intervistati afferma che le organizzazioni non forniscono gli adeguati mezzi finanziari per finanziare la *customer experience*. Invece, più del 52% dei soggetti analizzati sostengono di non avere accesso alle procedure necessarie per sostenere i programmi di *customer experience*. E soltanto un terzo (36%) sostiene di voler migliorare la gestione del cliente in previsioni future. La maggioranza delle aziende tende ad avvilirsi nel momento in cui si affrontano argomenti in merito all'esperienza d'acquisto del cliente poiché devono affrontare sfide particolari all'interno di questo contesto, tra cui il cambiamento della visione. Il soggetto esaminato, ovvero l'acquirente, è in continua evoluzione e propenso a cambiare le proprie aspettative e quindi risulta estremamente complicata questa dinamica.

Fig. 2: Le principali sfide della gestione dell'esperienza del cliente

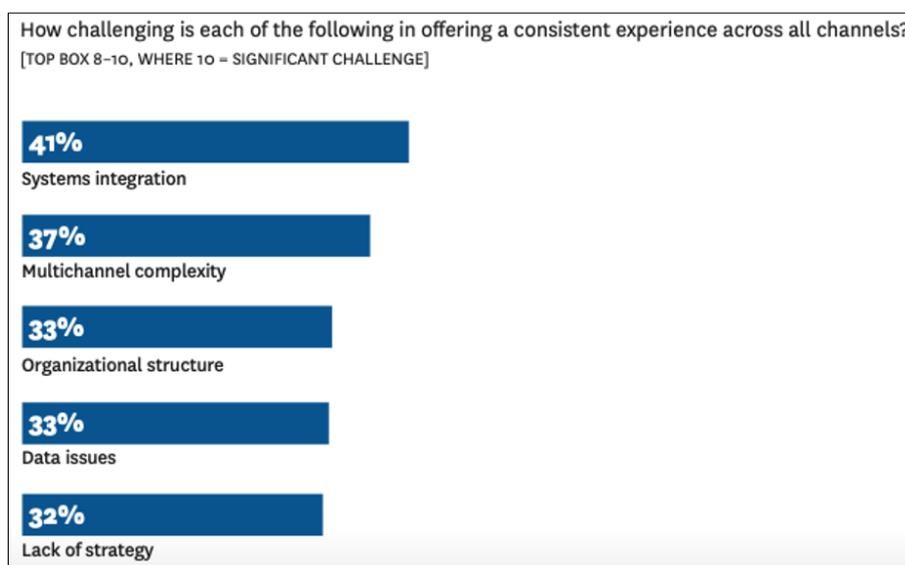


Fonte: Report Harvard Business Review.

Focalizzando l'attenzione in merito alle problematiche, dal report risultano emergere diverse tipologie riscontrate dalle differenti aziende.

Sulla base di quanto emerso dal grafico, in particolare le primarie difficoltà riguardano: secondo il 41% degli interrogati, l'integrazione di procedure, il 37% dei soggetti studiati sostengono che i diversi ostacoli possono derivare dall'integrazione di sistemi per la gestione della *customer experience*, un'altra parte, il 37% ritiene che derivino dalla complessità della multicanalità. Inoltre il restante, all'incirca 30% delle aziende sostengono che scaturiscono per motivi riguardanti i dati o l'assenza di strategie.

Fig. 3: I maggiori ostacoli a un'esperienza cliente coerente



Fonte: Report Harvard Business Review.

In aggiunta a quanto emerso fino a questo punto, uno dei principali trade off che si sta manifestando è rappresentato dalla diffusione dei big data⁶ e dalla difficoltà data nella gestione di questi, poiché se da un lato avere un eccessivo quantitativo di dati gioca a favore delle imprese, dall'altro un gran quantitativo di dati implica una gestione più dettagliata di essi e di conseguenza maggiori difficoltà nell'analizzarli. I big data rappresentano una risorsa fondamentale poiché vi sono al loro interno informazioni ritenute fondamentali nel campo dei vari business, ma le aziende si trovano a dover

⁶ Dati informatici così grandi, veloci o complessi, difficili o impossibili da elaborare con i metodi tradizionali. L'accesso e la memorizzazione di grandi quantità di informazioni su cui effettuare analisi sono attività disponibili da molto tempo (SAS Institut, 2021).

affrontare insidie quali la mancanza di standardizzazione dei dati, la previsione delle scelte dei consumatori, o della compravendita della clientela e la affidabilità dei dati.

Fig. 4: I big data, la sfida per le aziende



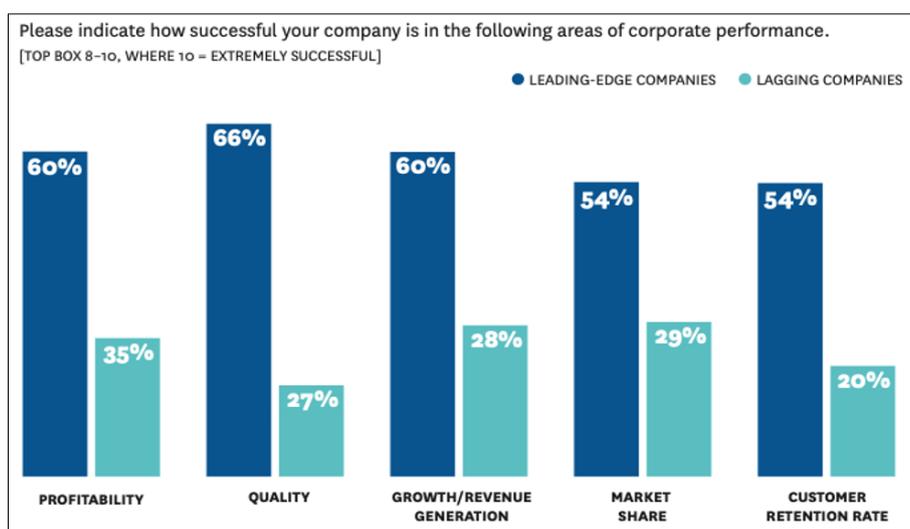
Fonte: Report Harvard Business Review.

Inoltre, i big data si contraddistinguono per due attributi: la variabilità poiché il loro flusso risulta imprevedibile dato che variano in continuazione, per cui son una vera e propria sfida che le aziende odiernamente son tenute a monitorare in maniera costante. Inoltre, sono caratterizzati dal principio di veridicità poiché tenendo in considerazione la varietà delle fonti da cui derivano i dati, diventa complicato normalizzare i dati e creare correlazioni tra questi ultimi e i sistemi.

Sulla base di questo report, emergono delle differenze notevoli tra le aziende all'avanguardia e quelle ancora in fase di sviluppo. Come si può denotare da questo grafico successivo, la gestione della *customer experience* risulta di fondamentale importanza per le aziende già sviluppate, difatti, nonostante si denoti una considerevole difficoltà nel correlare le pratiche aziendali alla gestione della *customer experience*, sette su dieci, in particolare il 71% delle aziende leader, attestano che si tratti di una superiorità strategica. Ciò implica che l'esperienza vissuta dai clienti può procurare all'azienda un vantaggio competitivo, a differenza delle aziende ancora in fase di sviluppo, ovvero il 35

% tra quelle intervistate sostengono che la *customer experience* non sia una priorità strategica. Inoltre, da questa rappresentazione grafica, scaturiscono risultati nettamente migliori da parte delle aziende all'avanguardia rispetto a quelli ottenuti da quelle ritardatarie. Entrando nel dettaglio, i risultati vengono determinati tramite l'adozione di alcuni indicatori chiave, espressi in termini di incremento dei ricavi, tasso di clienti fidelizzati e performance ritenute superiori alla generalità riscontrata nel mercato di riferimento.

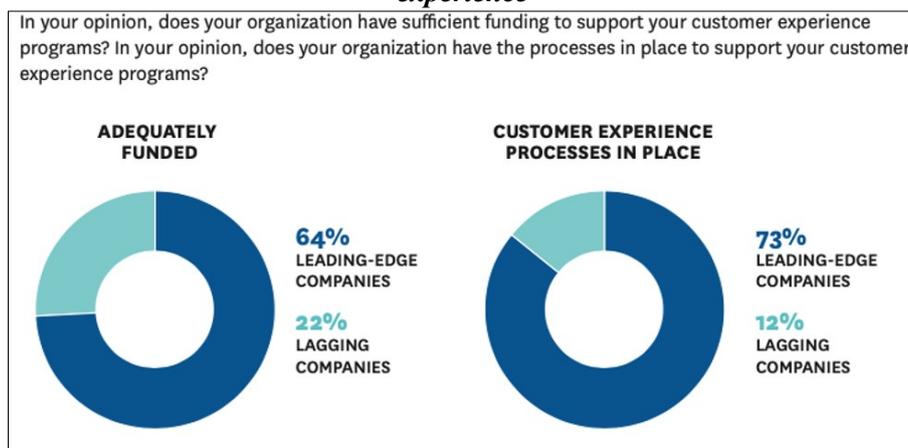
Fig. 5: “Legare l’esperienza del cliente ai risultati aziendali risulta difficile”



Fonte: Report Harvard Business Review.

Per realizzare una efficace gestione dell’esperienza d’acquisto del consumatore occorre creare una struttura ben definita, composta da un piano costituito da determinanti fondamentali quali, procedure, processi ed il corrispettivo budget aziendali affinché il piano sia adeguato dal punto di vista finanziario. Come sostiene l’analisi del report, solamente il 64% dei leader aziendali ritiene di aver un adeguato piano finanziario in merito alla *customer experience*, a differenza delle aziende ritardatarie, le quali stimano una percentuale del 22%. Inoltre, come risulta dal seguente grafico le aziende che han deciso di porre in atto le azioni mirate ad applicare la gestione della *customer experience* son rispettivamente, in termini percentuali, il 73% le aziende all’avanguardia ed un 12% di quelle in ritardo di sviluppo.

Fig. 6: “Le aziende all’avanguardia puntano su denaro e supporto per la *customer experience*”



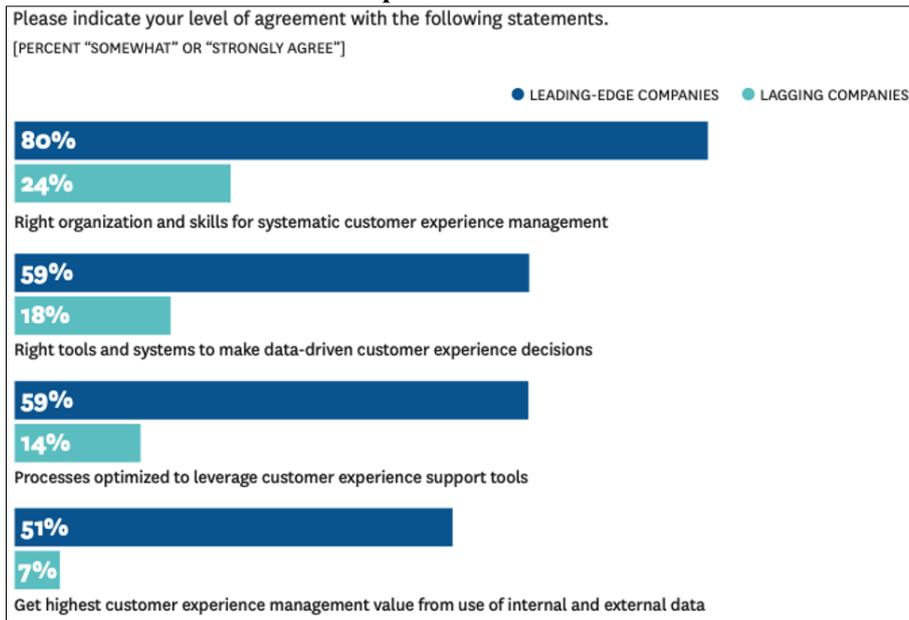
Fonte: Report Harvard Business Review.

Dai risultati che emergono si denota una maggior attendibilità per il posizionamento in maniera eccellente per quanto riguarda le pratiche di *customer experience*, poiché esse sono costituite dalle skills e da una organizzazione all'altezza al fine di realizzare una gestione sistematica dell'esperienza dei clienti e dispongono delle misure appropriate per conseguire l'obiettivo tradotto nell'ottimizzazione delle procedure a sostegno della gestione della *customer experience*.

Secondo quanto sostiene un esperto nella disciplina della consulenza nel campo del marketing e del reparto sales “Bisogna mappare e comprendere l'intero flusso dell'esperienza del cliente, in modo da avere una vera comprensione di tutti i punti di contatto” ma solo un terzo delle parti intervistate risulta aver concretizzato la mappatura delle interrelazioni che si instaurano con i differenti clienti (fig. 7).

Per cui, una volta messa in atto la procedura in merito alla gestione della *customer experience* risulta importante porre il focus a processi inerenti alla gestione delle problematiche connesse alla *customer experience*. Per questo motivo “il processo di gestione della soddisfazione del cliente deve essere condotto a tutti i livelli, in modo che tutti siano consapevoli di ciò che sta accadendo”, così afferma un ex leader facente parte di un'azienda industriale specializzata nel campo dell'alimentare, il cui compito è quello di monitorare a riguardo della qualità di questi sistemi industrializzati nel settore alimentare.

Fig. 7: Le aziende all'avanguardia che costruiscono una base per l'eccellenza dell'esperienza del cliente



Fonte: Report Harvard Business Review.

Emergono sei lezioni di gestione dell'esperienza del cliente. Alla luce di queste problematiche e sfide che si presentano nel contesto della *customer experience*, si sono tenuti in considerazione alcuni strumenti, tra cui i sondaggi, al fine di ottenere i feedback dei clienti in merito alla loro esperienza d'acquisto. Malgrado ciò, secondo i campioni rappresentativi di questo studio, solo il 44% di loro ritiene che questa tipologia di strumentazione sia idonea per l'accertamento di questa tipologia di feedback in maniera efficace. Difatti, questa tipologia di raccolta di dati non viene ritenuta una procedura semplice, per cui secondo quanto emerso, le aziende all'avanguardia hanno deciso di porre in essere sei lezioni pratiche, all'interno delle quali si illustrano le metriche adoperate per poter rilevare le informazioni inerenti alla *customer experience*, da mettere in atto al fine di migliorare la gestione della *customer experience*.

La prima lezione verte sulla creazione di una cultura incentrata sul soggetto cliente, perciò vengono trattate le pratiche aziendali ritenute più efficaci dalle aziende all'avanguardia, tra cui collegare i premi aziendali alle metriche dell'esperienza del cliente risulta molto efficace poiché "saremo tutti misurati sul successo dei clienti. Non si può lavorare in modo isolato", enunciato da un dirigente di azienda. Inoltre, risulta fondamentale adattare la realizzazione di una strategia di *customer experience* alle strategie aziendali generiche, in quanto secondo un vicepresidente "uno dei maggiori

vantaggi è che abbiamo un facile accesso alle priorità strategiche ed aiuta ad allineare meglio le iniziative di *customer experience* per generare supporto”. E mi permette di lavorare con gruppi molto diversi da una prospettiva neutrale”, quanto detto a fronte dell’idea di porre in essere una *customer experience* shop all’interno del reparto inerente alla gestione e funzione di tipo aziendale.

In aggiunta, le pratiche che risultano essere le più efficaci sono la condivisione di alcuni parametri tra cui la condivisione degli strumenti impiegati nella gestione della *customer experience* con la maggior parte dei dipendenti presenti all’interno di una determinata azienda, il monitoraggio dei differenti piani aziendali per tenere conto dell’andamento degli avanzamenti verso il conseguimento degli obiettivi aziendali, ma il fattore negativo è che vengono adoperati esclusivamente da una minoranza e non dalla totalità.

Invece, la seconda lezione riguarda l’essere in grado di pensare allo stesso modo dei soggetti clienti, in quanto le aziende all’avanguardia tendono ad emancipare un approccio rivolto verso la comprensione ed esaminazione a riguardo del cliente. Inoltre, le aziende leader usano una vasta serie di procedure inerenti alla *customer experience* in maniera coordinata all’interno di tutta l’azienda, tenendo in considerazione le mansioni attinenti all’esperienza d’acquisto del consumatore e le relative misure premiali durante il corso dell’operato dei dipendenti aziendali.

Dopodiché occorre seguire la terza lezione riguardante il compito di assegnare il totale controllo della *customer experience* all’azienda, in quanto è più probabile che un metodo organizzato per gestire l’esperienza del cliente, costruito da zero, sia in grado di funzionare al meglio, “non si vuole che l’esperienza de cliente sembri solo un’altra iniziativa aziendale”, secondo quanto affermato dal direttore dell’esperienza del cliente durante l’intervista. Quando ha creato una funzione centralizzata per la gestione dell’esperienza del cliente, ha anche istituito centri di eccellenza per il cliente all’interno di ciascun gruppo aziendale.

Difatti, per garantire miglioramenti stabili nella gestione dell’esperienza del cliente, è fondamentale che l’azienda lo faccia proprio. Prendendo in esame un’impresa che realizza sistemi energetici industriali, un gruppo interfunzionale all’interno di ciascun dipartimento dedicano l’attenzione a fronteggiare tutte le sfide legate alla *customer*

experience, così chiarisce l'argomento l'ex preside del reparto della gestione, soddisfazione del cliente e della qualità.

La successiva lezione introdotta nel report fa riferimento ad un argomento di fondamentale importanza nel mercato odierno, in particolare grazie alla diffusione di device quali i social media, il mobile ed i video, i canali attraverso cui il consumatore può compiere il proprio percorso di esperienza d'acquisto son aumentati in maniera cospicua, per cui l'aggiunta di queste strumentazioni aggiunte alla espansione delle difficoltà emerse durante la gestione dei database, concorrono a formare una sfida per tutte le aziende. Nonostante queste avversità, le aziende all'avanguardia han messo in atto delle strategie al fine di controllare la complessità della clientela, causata dalla sua continua evoluzione e dalle esigenze sempre più rigorose durante il compimento degli acquisti nel 'offline ma soprattutto attraverso i canali online.

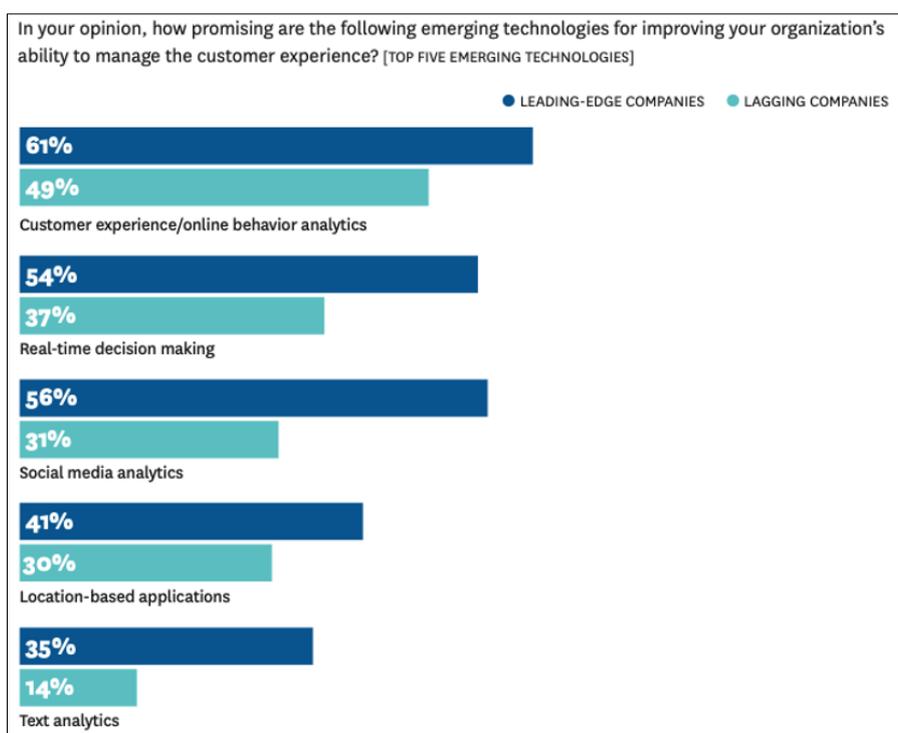
Queste, grazie alle loro capacità e competenze son in grado di monitorare e gestire la multicanalità in maniera avanzata, gestendo all'inverosimile numerosi clienti o maggior numero di canali. Mentre invece le aziende ritardatarie non sono ancora al passo di quelle leader, perciò la loro attenzione si concentra prevalentemente sul progredimento, sulla risoluzione inerenti ai processi aziendali condotti internamente ed al comportamento negativo rilevato nei dipendenti.

Una ulteriore differenza, rilevata viene rappresentata dall'assenza di un approccio strategico a livello aziendale alla *customer experience* da parte delle aziende ancora in via di sviluppo, e ciò rende la gestione dei canali inerente all'esperienza d'acquisto del consumatore molto complicata. Difatti, risultano esistere poche realtà aziendali che decidono di adoperare degli strumenti analitici della *customer experience*.

Quanto sostenuto invece, non risulta essere complicato per le aziende avanzate in quanto grazie all'implementazione di nuove tecnologie e modelli processuali son in grado di utilizzare l'analitica a proprio favore, riscontrando valutazioni positive ed efficaci. Inoltre, le aziende all'avanguardia conferiscono maggior rilevanza ad un'alta gamma di apparecchiature tecnologiche da integrare all'interno delle pratiche per la gestione della *customer experience*. Tra questi, riscontriamo i sondaggi divulgati nei canali online, la gestione delle iniziative marketing online, software i quali verificano l'andamento dei social media e le procedure in grado di tener conto delle operazioni che generano contenuti. In aggiunta, uno strumento di analisi che sta progredendo maggiormente, il

sentiment dei social media⁷, viene riconosciuto come una tra le maggiori tecnologie in grado di analizzare in profondità il contenuto dei dati. L'analisi del sentiment "è il processo di analisi del testo digitale per determinare se il tono emotivo del messaggio è positivo, negativo o neutro. Gli strumenti di analisi del sentiment possono scansionare questi testi per determinare automaticamente l'atteggiamento dell'autore nei confronti di un argomento." Questo strumento viene adoperato dalle aziende al fine di ottimizzare il brand sotto il punto di vista reputazionale.

Fig. 8: Le tecnologie emergenti più promettenti



Fonte: Report Harvard Business Review.

Perciò grazie al progresso delle metriche di misurazione nel campo della gestione della *customer experience*, le aziende leader han realizzato un ecosistema di gestione dell'esperienza del cliente molto organico. Pertanto questo nuovo approccio porta a far sì che le aziende all'avanguardia siano in grado di rispondere alle problematiche dei dati in maniera proattiva. Infatti, il 29 % degli intervistati ha sostenuto di aver avuto un esito molto positivo nell'affrontare le problematiche a riguardo della gestione dei dati, invece

⁷ Definizione di Amazon web services.

un 58% dei soggetti leader ha affermato di aver riscontrato un discreto successo. In ultima analisi, secondo quanto sostenuto dalle aziende leader, occorre ampliare la definizione di successo dell'esperienza del cliente. Tener conto della misurazione delle attività in termini di impatti economici connessi alle somme da impiegare all'interno della gestione della *customer experience* risulta molto complicato.

Esistono differenti tipologie di metriche in termini di misurazione della *customer satisfaction*, tra cui Net promoter e Customer Effort, ma nella maggior parte delle aziende non è comune utilizzarle. Invece sarebbe fondamentale il loro utilizzo in quanto, tramite l'adozione dei punteggi Net promoter, definito con l'acronimo NPS, consiste nello specifico in una tecnica di misurazione, la quale viene constatata in un sondaggio che viene somministrato ai clienti. Una volta ricevute le informazioni pertinenti alla customer satisfaction dei clienti, queste vengono elaborate attraverso una formula matematica, dalla quale si ottiene un unico risultato finale.

Quest'ultimo rappresenta un valore molto importante, in quanto viene identificato come un indicatore in grado di tener conto della soddisfazione complessiva del cliente. Inoltre, può essere adoperato per comparare le diverse performance che vengono intraprese dalle aziende con altre a distanza di tempo e viene utilizzata dalle aziende che si trovano presenti in tutto il mondo. Il net promoter ha come obiettivo quello di stimare nel complesso la soddisfazione dei clienti e la loro fidelizzazione rispetto ad un determinato brand, al fine di ottenere delle informazioni necessarie per poter potenziare la gestione in termini di *customer experience* e *satisfaction* nel lungo periodo.

Oltre ad esso vi è un'ulteriore metrica, ovvero la Customer Effort score, definita "key performance indicator", il quale non risulta ancora completamente noto in Italia. Il CES (Customer Effort Score), viene adoperato al fine di "valutare quantitativamente l'effort", ovvero lo sforzo scaturito da un determinato cliente nel momento in cui deve affrontare la risoluzione di una determinata problematica connessa alla situazione relativa ad un acquisto. Esso viene calcolato fornendo "un survey", ovvero un questionario al gruppo di clienti che si desidera interrogare, in particolare tramite la formulazione di una domanda "quanto è stato difficile la risoluzione del problema su una scala da 1(basso sforzo) a 5 (alto sforzo)?".

Inoltre, secondo uno studio tenuto da Gartner, riscontrato nel 2018 esiste un nesso tra il concetto del Customer Effort Score e la Customer Loyalty, in quanto come sostiene un noto istituto universitario, il 96% dei clienti che si relazionano con un maggior effort

tendono a sviluppare una minor fedeltà verso il brand, a differenza del 9% di coloro che sviluppano un esiguo effort. Ciò sta a significare, che l'esistenza di un cospicuo CES non designa un inevitabile soddisfazione da parte del customer, poiché non viene tenuto conto dell'esperienza complessiva vissuta dal cliente, bensì viene tenuto in considerazione esclusivamente lo sforzo adottato dal customer nel risolvere una determinata difficoltà o nel momento in cui il cliente decide di relazionarsi con un determinato marchio. Difatti, un cliente non soddisfatto a riguardo di uno specifico prodotto, servizio tende a voler constatare una relazione duratura nei confronti del brand grazie ad altri elementi denotati positivamente da parte della clientela. Viene calcolato nel seguente modo:

$$\text{Customer Effort score} = \% \text{ Low \& Very Low} - \% \text{ High \& Very High},$$

in cui Low & Very Low rappresenta basso sforzo e High & Very High rappresenta un elevato effort. Concettualmente, per calcolare il customer effort score vengono sottratte le risposte positive a quelle denotate negativamente.

Lo scopo di questa metrica è di esser d'aiuto alla preparazione di eventuali sondaggi denominati "transazionali" (Transactional Surveys), ovvero test che vengono forniti ai clienti dopo aver concretizzato una relazione con un'azienda. Per cui vengono adoperati al fine di poter interporre in maniera proattiva a riguardo di un determinato prodotto o procedura, i quali grazie ai diversi feedback dei customers, decideranno di apportare azioni di miglioramento, trasformazione o eliminazione nei confronti delle diverse tipologie di beni e servizi offerti dalle aziende.

Questi questionari si differenziano dai sondaggi di tipo relazionale (Relationship Surveys), in quanto vengono formulati al fine di poter prendere decisioni di tipo strategico e tengono in considerazione la *customer experience* nel suo complesso e non esclusivamente la mera interazione scaturita con una determinata azienda. Tra questi, vi è presente la tecnica di misurazione precedentemente descritta "Net Promoter Score". In conclusione di quanto emerso, queste metriche affinché siano realmente efficaci devono esser prese in considerazione combinandole tra di esse all'interno di un'unica strategia adottata nel lungo periodo, la quale tenga presente sia delle interazioni nello specifico con i clienti e sui rispettivi beni oppure la loro esperienza complessiva.

CAPITOLO 2: L'EVOLUZIONE DEL RETAIL ED IL MIGLIORAMENTO DELLA *CUSTOMER EXPERIENCE* NEL SETTORE DEL FASHION

Nel primo capitolo sono stati analizzati i principi teorici in merito alla *customer experience* e alle strategie per ottimizzarla. Successivamente occorre porre l'attenzione sul settore del retail, in particolar modo sulla moda, analizzando l'evoluzione del mercato del settore della moda e di come l'uso delle tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale, sta trasformando l'esperienza d'acquisto.

Iniziamo osservando i primi cambiamenti nel campo del retail, in particolare ponendo il focus nella moda. Le nuove tendenze e le aspettative dei consumatori hanno spinto le aziende ad innovare i loro modelli di business e le strategie del business, e di conseguenza si è manifestato un rinnovamento profondo all'interno sia dei negozi fisici sia sulle piattaforme online, al fine di poter offrire una *customer experience* maggiormente coinvolgente. Dopodiché, vengono considerati i passaggi fondamentali in quanto l'obiettivo principale viene rappresentato dalla creazione di un'esperienza del consumatore in termini di efficacia, tramite l'analisi delle procedure adottate dai soggetti proprietari dei retail ovvero il retailer in quanto lo scopo prefissato è quello di soddisfare le previsioni attese dai consumatori.

Al fine di chiarire maggiormente questi concetti successivamente vengono presentati alcuni casi di studio di aziende presenti nel campo della moda che hanno deciso di realizzare strategie in maniera innovativa nel settore del retail.

Nel concreto, grazie alla spiegazione di questi casi esemplificativi, verranno comprese le dinamiche attraverso cui poter migliorare la *customer experience* ed esaminate le pratiche svolte da queste casistiche e le loro vicissitudini al fine di saper comprendere le sfide che si sono presentate durante il corso della loro attività aziendale e come trattare quelle vissute dal resto delle aziende presenti nel mercato odierno.

L'analisi verrà condotta secondo la seguente modalità, innanzitutto verrà discussa l'introduzione dell'intelligenza artificiale all'interno delle varie organizzazioni produttive nell'ambito del retail dopodiché verrà compresa l'opportunità in merito all'introduzione ed i benefici che scaturiscono nel momento in cui vengono introdotte queste innovazioni

tecnologiche nella filiera produttiva in tutte le diverse fasi che conducono alla formazione di un output.

In conclusione di quanto emerso, verranno discussi argomenti a riguardo di come l'intelligenza artificiale possa garantire dei miglioramenti in termini della *customer experience* e ridurre i danni ambientali grazie alle metodologie di applicazione di questa innovazione e trattate le applicazioni pratiche a riguardo di realtà aumentata. Grazie all'intelligenza artificiale verranno sviluppate delle esperienze di *customer experience* sempre più personalizzate e coinvolgenti.

2.1. L'evoluzione del *retail*

Il settore del *fashion retail* riguarda la vendita di beni e servizi da parte di aziende, note come “retailer”, direttamente ai clienti. Il termine “retail”, traducibile come “vendita al dettaglio”, si riferisce alle attività di vendita di prodotti o servizi da parte di un'azienda, il retailer, direttamente al consumatore finale, che li acquista per uso personale o familiare. Il termine “retailer” identifica, quindi l'impresa il cui principale obiettivo è la conduzione di questa attività.

La vendita al dettaglio può avvenire attraverso diversi canali, tra cui negozi fisici, piattaforme e-commerce online o servizi di consegna a domicilio. Negli ultimi anni, la rivoluzione digitale ha trasformato radicalmente il modo in cui le persone fanno acquisti.

La necessità umana di acquistare per soddisfare i propri bisogni è sempre stata presente, ma è stata notevolmente influenzata dalla rapida evoluzione tecnologica. Attualmente viviamo in un'era di consumismo e innovazione tecnologica. A seguito della crisi delle vendite nei negozi fisici e della pandemia, si stanno aprendo nuove opportunità per i retailer. Emergono nuovi concetti come la multicanalità, l'omnicanalità, il retail emotivo e l'innovazione aperta.

La diffusione crescente di smartphone, tablet e dispositivi indossabili ha introdotto nuove abitudini di shopping in mobilità. Il traffico dei negozi fisici è in declino da anni, con una diminuzione media del 5%, una tendenza che sembra irreversibile.

Attualmente, il 30 % dei clienti preferisce fare acquisti esclusivamente nei negozi fisici; circa il 55% ricerca i prodotti online, ma li acquista in un punto di vendita fisico;

meno del 10% effettua acquisti online direttamente; mentre una piccola percentuale sceglie in negozio e poi acquista online. La stragrande maggioranza, circa l'85% continua comunque a fare acquisti nei negozi fisici, seppure sempre più influenzata dall'esperienza online. Nonostante ciò, il punto vendita fisico rimane il fulcro dell'esperienza d'acquisto, il punto di contatto più significativo dei clienti con il marchio e la base su cui costruire un'esperienza omnicanale.

È ormai evidente che i consumatori conducono sempre più spesso una vita dualistica, sia analogica che digitale, utilizzando tecnologie fisse e mobili e venendo influenzati non solo dai media tradizionali, ma anche dai social media. Questo fenomeno, noto come retail 4.0, rappresenta una varietà di formati che integrano il mondo fisico e virtuale, il cloud e la mobilità, adottando sempre più spesso soluzioni ibride e iperconvergenti. La trasformazione digitale ha significativamente influenzato l'esperienza d'acquisto rendendola più articolata e complessa, ma anche più intrigante. Con l'avvento dell'e-commerce, i consumatori hanno iniziato a fare acquisti online; altri, invece, raccolgono informazioni online e successivamente completano l'acquisto in negozio. Le combinazioni possibili sono molteplici. Di conseguenza, i rivenditori hanno dovuto adattarsi, iniziando con un cambio di mentalità e proponendo soluzioni capaci di soddisfare le esigenze di questo nuovo tipo di cliente, che si muove agilmente tra il mondo online e offline. Per identificare queste tendenze, sono stati coniati diversi termini, tra cui la multicanalità (o approccio a più punti di contatto), la cross canalità e l'omnicanalità.

La multicanalità, come descritta nella survey pubblicata nell'aprile 2018 dall'osservatorio *Omnichannel Customer experience* del politecnico di Milano, si riferisce alla strategia aziendale di sviluppare più punti di contatto, ampliando così il portfolio dei canali disponibili per i clienti. Questi possono includere i social media, le app mobili, i chat bot e altri ancora, che si aggiungono ai canali già esistenti.

Invece, la cross-canalità rappresenta un'evoluzione nel campo del retail, caratterizzata dalla progettazione di servizi integrati che coinvolgono più canali, solitamente due. Questo approccio si manifesta attraverso servizi come il click & collect, dove l'ordine viene effettuato online ma il ritiro avviene fisicamente presso il punto vendita, o tramite la pubblicità geolocalizzata, che mira a indirizzare gli utenti verso un negozio fisico.

L'omnicanalità, d'altra parte, è un concetto di crescente rilevanza nel mondo del retail, specialmente negli ultimi anni. Nel 2020, l'importanza di questo concetto è stata accentuata dalla crescente digitalizzazione causata dalla pandemia, una tendenza confermata nel 2021. Si tratta del modo in cui il consumatore percorre il suo viaggio d'acquisto "consumer journey", passando fluidamente dall'ambiente online a quello offline (Maci, 2022).

L'omnicanalità rappresenta un progresso significativo rispetto alla cross-canalità. Questo approccio non solo pone il consumatore al centro, ma stabilisce un sistema interconnesso che coinvolge più punti di contatto. Ciò implica un flusso di dati tra i vari canali e una coerenza nelle strategie di contenuto. Grazie a questo, l'utente può interagire con l'azienda attraverso diverse opzioni, vivendo un'esperienza uniforme su tutti i touchpoint, senza interruzioni nel passaggio da un canale all'altro.

Un esempio concreto è rappresentato da Yamamay, noto marchio di biancheria intima appartenente al gruppo Pianoforte Holding Spa, di proprietà delle famiglie Cimmino e Carlino, con sede a Gallarate. Nell'aprile 2019, Yamamay ha avviato una collaborazione con Accenture con l'obiettivo di integrare le opportunità offerte dal digitale con quelle del negozio tradizionale, creando un'esperienza omnicanal per il cliente. Le strategie omnicanal permettono all'utente di interagire con l'azienda attraverso una molteplicità di canali, sperimentando la stessa esperienza su tutti i touchpoint senza alcuna interruzione tra i differenti canali. Ciò significa che l'utente può iniziare un'attività su un canale e proseguirla su un altro senza dover ricominciare da capo.

Nel punto vendita di Cordusio a Milano i personal shopper di Yamamay sono dotati di tecnologie di mobile payment, che consentono di assistere al cliente dall'ingresso del negozio fino al pagamento, eliminando la necessità di passare dalla cassa alla fine del percorso. Altre innovazioni tecnologiche sviluppate da Yamamay in collaborazione con Accenture includono monitor touch screen interattivi e un ologramma 3D, che offre la visione di immagini tridimensionali in movimento, simulando una sfilata virtuale.

Un elemento fortemente rappresentativo dell'approccio omnicanal è Anna, un mobile chatbot sviluppata da Accenture per fungere da consulente di moda personalizzata. Accessibile tramite Google Assistant e potenziata dall'intelligenza artificiale, Anna fornisce suggerimenti su capi e accessori dopo aver analizzato lo stile

personale di ogni utente. Gli utenti possono accedere alla fashion stylist digitale attraverso il proprio account Google, senza dover installare applicazioni sullo smartphone. Seguendo i consigli di Anna, è possibile collegarsi al sito di Yamamay per completare direttamente l'acquisto, usufruendo anche del servizio click & collect (The State of Fashion, 2024).

Secondo il report "The State of Fashion 2018", redatto in collaborazione da McKinsey & Company e The Business of Fashion (BoF), i processi di digitalizzazione dell'intera catena del valore e l'adozione di tecnologie dirompenti, come blockchain realtà aumentata e virtuale, intelligenza artificiale, Internet of Things (IoT), advanced analytics e mobile internet, stanno trasformando il settore della moda. Inoltre, i consumatori stanno diventando sempre più esigenti, richiedendo nuovi prodotti, nuove tendenze, rapidità di consegna e funzionalità perfette dei sistemi digitali utilizzati, tra cui i pagamenti online e le piattaforme di e-commerce.

Le aziende, d'altra parte, stanno investendo per ridurre i costi operativi degli store e dei processi, o per innovare l'esperienza d'acquisto negli store stessi, al fine di adattarsi alle esigenze del "movimento online". In altre parole, stanno sperimentando nuovi modelli di business centrati sul cliente, completamente diversi dai modelli tradizionali.

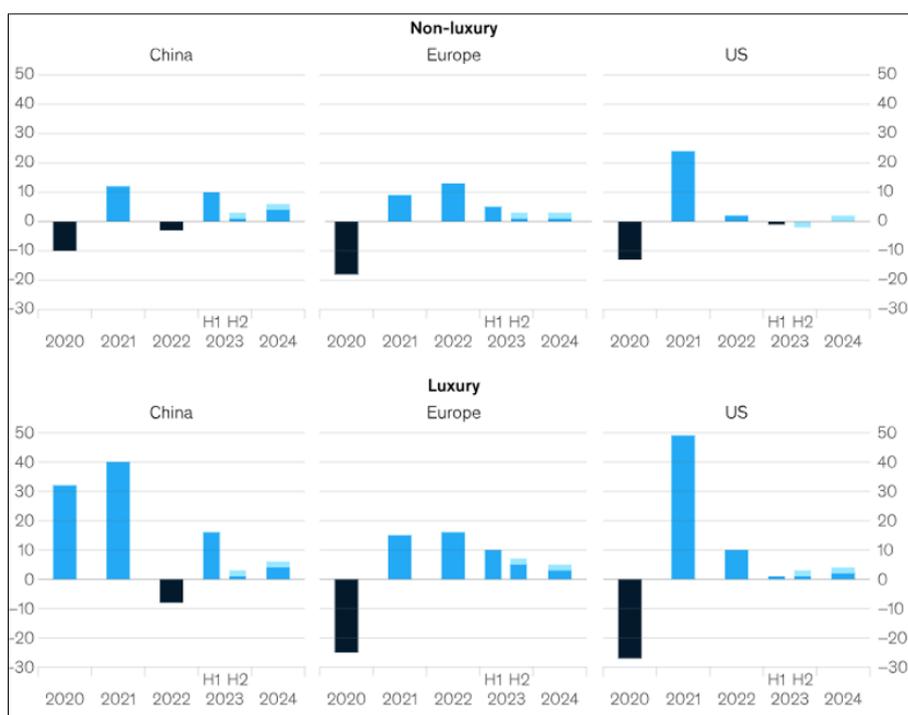
I principali protagonisti e leader del settore stanno ottimizzando e accelerando sempre di più il tempo che intercorre tra la concezione di un capo e il suo posizionamento sugli scaffali (lead time), sia che si tratti di aziende del fast fashion sia del fashion tradizionale. È fondamentale far comprendere alle aziende che la trasformazione digitale non riguarda più il futuro del settore, ma è una necessità attuale. Di conseguenza, è essenziale implementare nuove strategie e istituire uffici per l'innovazione, guidati da figure innovative, quali *innovation manager* e *Chief Innovation Officer*.

2.2. Il quadro di riferimento del *retail*

Secondo l'analisi di McKinsey, presentate all'interno del report "The State of Fashion 2024: Finding pockets of growth as uncertainty reigns", sulle previsioni per il settore della moda l'industria globale vedrà una crescita dei ricavi compresa tra il 2% e il 4% nel 2024 ed a seguire con gli anni, con variazioni a livello regionale e nazionale.

Ancora una volta, si prevede che il segmento del lusso rappresenterà la quota maggiore di profitti economici. Tuttavia, anche questo segmento dovrà affrontare le sfide poste dal difficile contesto economico. Si stima che il segmento del lusso crescerà globalmente tra il 3% ed il 5 %, rispetto al 5-7 % del 2023, poiché i consumatori riducono la spesa dopo un'impennata post pandemia. La crescita in Europa e in Cina è destinata a rallentare, mentre negli Stati Uniti si prevede una ripresa della crescita dopo un 2023 relativamente debole, riflettendo prospettive leggermente più ottimistiche per il paese.

Fig. 9: Crescita annuale delle vendite al dettaglio del *fashion* (%)



Al di fuori del segmento del lusso, nel 2023 si è registrata una crescita del 2-4%, in linea con le previsioni per lo stesso anno. Il mercato europeo ha visto un'espansione compresa tra l'1% e il 3%, un calo rispetto al 5% della prima metà del 2023, attribuito principalmente alla diminuzione della fiducia dei consumatori e alla riduzione dei risparmi delle famiglie. Negli Stati Uniti, il settore non di lusso ha sperimentato una crescita tra lo 0% e il 2%. In Cina, la crescita è stata compresa tra il 4% e il 6%, un leggero aumento rispetto alla fine del 2023, ma ancora lento se considerato su base storica.

Questi dati emergono dal rapporto pubblicato da Business of Fashion (BoF) e McKinsey. L'ennesima edizione di questo rapporto annuale esamina i principali temi che

influenzano l'economia della moda e valuta le possibili risposte del settore. Basato su ricerche approfondite e numerose conversazioni con i leader del settore, il rapporto evidenzia le tendenze chiave che potrebbero modellare il panorama della moda nel prossimo anno.

Le principali preoccupazioni per il settore della moda nel 2024 sono legate ai conflitti in Europa e nel Medio-Oriente, nonché alle relazioni internazionali tese in altre regioni. La geopolitica sarà la preoccupazione primaria per i dirigenti del settore, seguita dalla volatilità economica e dell'inflazione. Nel sondaggio del 2023, condotto a settembre, circa il 62% dei dirigenti ha indicato l'instabilità geopolitica come il principale rischio per la crescita. La volatilità economica è stata citata dal 55% dei partecipanti, mentre l'inflazione scenderà al 5,8%, comunque elevato su base storica, rispetto al 6,9 % del 2023.

In questo contesto economico difficile, le opinioni dei dirigenti sulle prospettive del settore sono più divise rispetto a qualsiasi altro anno dal lancio del sondaggio esecutivo BoF-Mckinsey nel 2017. Mentre il 26% degli intervistati prevede un miglioramento delle condizioni anno dopo anno, il 37% ritiene che rimarranno invariate e il 38% pensa che peggioreranno.

Nel corso del 2024 e negli anni successivi, è previsto un rallentamento della domanda di abbigliamento a causa della pressione sui redditi delle famiglie, che a sua volta spingerà gli scambi tra le varie categorie merceologiche. Tuttavia, esistono alcune eccezioni geografiche che potrebbero mitigare tale trend. Un esempio è rappresentato dall'India, dove la fiducia dei consumatori ha raggiunto il suo apice negli ultimi 4 anni nel settembre 2023. I dirigenti delle imprese con sede in India appaiono più ottimisti rispetto a quelli dei paesi occidentali, con l'85% dei partecipanti al sondaggio Global Economics Intelligence di Mckinsey che segnala un miglioramento delle condizioni negli ultimi sei mesi. Sebbene l'economia cinese stia affrontando diverse sfide, i consumatori del paese mostrano un'intenzione maggiore di acquistare articoli di moda nel 2024 rispetto ai consumatori sia degli Stati Uniti che dell'Europa.

Per affrontare le sfide future e cogliere le opportunità che si presenteranno, le principali aziende del settore della moda manterranno un controllo rigoroso sui costi e sulle scorte, mentre stimoleranno la crescita attraverso una gestione precisa dei prezzi. Marchi e fornitori dovranno confrontarsi con un ambiente sempre più competitivo, ma al

contempo potranno beneficiare delle nuove tendenze di stile, dei cambiamenti nei gusti e delle nuove priorità dei consumatori, tutti fattori che rappresentano opportunità per la creazione di valore.

Inoltre, è importante considerare le seguenti tematiche emergenti nel settore della moda:

- mutamento nelle aspettative dei consumatori, pur mantenendo lo shopping come priorità. Marchi e rivenditori dovrebbero aggiornare le strategie di distribuzione e categorizzazione per rispecchiare questa nuova realtà;

- l'importanza cruciale dell'intelligenza artificiale generativa come punto di svolta creativo. Dopo il significativo avanzamento dell'IA generativa (gen AI) nel 2023, stanno emergendo numerosi casi d'uso in tutti i settori della moda. Per ottenere valore aggiunto, gli attori del settore devono guardare oltre l'automazione e esplorare il potenziale dell'intelligenza artificiale per migliorare il lavoro dei creativi umani;

- il ritorno dell'attenzione sul marchio. Si prevede che il marketing del marchio tornerà al centro dell'attenzione mentre l'industria della moda si distacca dal marketing basato sulle prestazioni. I marchi possono beneficiare dell'instaurare connessioni emotive con i consumatori, poiché gli esperti di marketing ridefiniscono le strategie per mettere in risalto la costruzione a lungo termine del brand;

- normative sulla sostenibilità. L'epoca dell'autoregolamentazione nel settore della moda sta giungendo al termine, le nuove regolamentazioni avranno impatti significativi sia sui consumatori che sugli attori della moda in tutte le giurisdizioni. Marchi e produttori potrebbero valutare la necessità di rinnovare i loro modelli di business per adattarsi ai cambiamenti futuri;

- effetto frusta: i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori hanno generato un "effetto frusta", causando un'imprevedibile volatilità degli ordini lungo le catene di approvvigionamento. I fornitori potrebbero trovarsi sotto pressione mentre marchi e rivenditori si concentrano sulla trasparenza e sull'instaurare partnership strategiche.

Guardando verso il futuro, mentre il settore continua ad affrontare sfide geopolitiche ed economiche, i leader della moda si impegneranno a trovare un equilibrio prudente tra la gestione dell'incertezza e l'approfittare delle opportunità. Con l'esaurimento delle strategie di risparmio sui costi, le aziende potrebbero concentrarsi sull'aumento delle vendite, supportate da nuove strategie di pricing e promozione.

Secondo il sondaggio esecutivo BoF- Mckinsey, la netta intenzione di aumentare i prezzi nell'intero settore supera il 50%. Allo stesso tempo, una minore pressione sui costi potrebbe favorire le performance.

Date le condizioni climatiche sempre più estreme e il riscaldamento globale, gli anni a venire potrebbero registrare un maggiore interesse del settore verso questioni ambientali, sociali e governance. Questo sondaggio indica che tali questioni sono considerate sia la priorità principale che la sfida primaria dai dirigenti del settore. Le aziende di successo sapranno bilanciare iniziative di sostenibilità, gestione del rischio e necessità commerciali.

In un contesto di incertezza, la spesa dei consumatori sarà orientata verso categorie e marchi affidabili, i beni di lusso come gioielli, orologi e pelletteria potrebbero essere particolarmente richiesti, riflettendo il loro valore potenziale come investimento in tempi economicamente difficili. Si prevede inoltre un aumento dei viaggi dei consumatori e un prolungato tempo trascorso all'aperto e mostrano una preferenza per legami emotivi e genuinità piuttosto che per le sponsorizzazioni da parte di celebrità.

2.3. Definizione di Intelligenza Artificiale

Quando viene introdotta una nuova tecnologia all'interno di un'organizzazione produttiva, è fondamentale analizzare e considerare i numerosi cambiamenti che possono verificarsi a livello organizzativo. È importante adottare una prospettiva critica sull'inserimento di questa innovazione tecnologica, poiché è essenziale percepire le dinamiche positive che possono emergere, piuttosto che vederla esclusivamente come un potenziale sconvolgimento negativo per le risorse umane. Di conseguenza, sebbene si possano verificare cambiamenti nelle competenze richieste, questi non devono essere considerati negativamente, bensì come un supporto per affrontare le pratiche aziendali e le attività quotidiane.

Osservando l'evoluzione storica delle innovazioni nel corso degli anni, è evidente che nuove tecnologie sono state introdotte sin dagli inizi del Novecento, infatti, il ventesimo secolo e i primi vent'anni del ventunesimo hanno visto la nascita di numerose

innovazioni radicali, tra cui il computer, che hanno segnato profondamente la storia dell'umanità.

Il computer ha rivoluzionato la vita umana, sia in modo positivo che negativo. Inoltre, molte aziende e start up emergenti mirano a sfruttare queste tecnologie applicandole a settori diversi, trasformandoli radicalmente.

A supporto di questa affermazione, si osserva che gli investitori privati e pubblici stanno finanziando massicciamente i progetti che coinvolgono le tecnologie emergenti. Ad esempio, i giganti della tecnologia hanno speso tra i venti e i trenta miliardi di dollari in intelligenza artificiale nel 2016, triplicando gli investimenti fatti nel 2013.

Si stima che, entro il 2035, il mercato dell'intelligenza artificiale negli Stati Uniti raggiungerà un valore di 8,3 trilioni di dollari (Accenture). Nei primi cinque mesi del 2018, le aziende venture capital hanno investito più di 1,3 miliardi di dollari in startup che utilizzano la tecnologia Blockchain (TechCruch, 2018). Nel settore dell'internet delle cose (Iot), gli investimenti nel 2017 hanno superato i 1,4 miliardi di dollari, rispetto ai 900 milioni dell'anno precedente (Cruchbase News, 2018). Infine nel 2017 sono stati investiti circa 3 miliardi di dollari nella realtà aumentata e virtuale, nota anche come realtà mista (medium.com, 2018)

L'intelligenza artificiale è definita come “la capacità di un sistema tecnologico di risolvere problemi o svolgere compiti e attività tipici della mente e delle abilità umane” (AI4BUSINESS, 2018). Tipicamente, si riferisce alla capacità di emulare le decisioni, le abilità visive e le percezioni spazio-temporali dell'uomo.

L'intelligenza artificiale ha fatto la sua prima apparizione nel 1936, quando il giovane matematico Alan Mathison Turing progettò una macchina in grado di decifrare i codici segreti generati dalla macchina tedesca “Enigma”, utilizzata dai nazisti per comunicare i luoghi dei bombardamenti successivi. Nel 1943, i ricercatori McCulloch e Pitts inventarono il primo neurone artificiale alla base delle moderne reti neurali artificiali. Nel 1956, John McCarthy coniò il termine Artificial Intelligence, collegato ai primi linguaggi di programmazione, tra cui il LSP, utilizzato per quasi trent'anni nell'industria del software nel campo dell'IA. Dunque, negli ultimi dieci anni, si è assistito a una vera rivoluzione nel campo dell'AI grazie ai chip neuromorfici, che emulano le funzioni sensoriali e cognitive del cervello umano. (AI4Business, 2018).

In letteratura, l'AI è distinta in due categorie basate sul metodo di apprendimento:

- Weak AI, o intelligenza artificiale debole;
- Strong AI, o intelligenza artificiale forte.

La Weak AI, si riferisce ad algoritmi problem-solver che emulano alcune funzionalità cognitive umane senza sviluppare una vera intelligenza. La strong AI, invece, si riferisce a sistemi capaci di sviluppare una propria intelligenza basata sull'esperienza e su algoritmi di adattamento alle diverse situazioni, senza limitarsi a imitare le capacità intellettuali umane.

Classificate queste due tipologie di AI, si possono distinguere diversi modelli di apprendimento alla base di due branche dell'intelligenza artificiale: il Machine Learning e il Deep Learning. Il Machine Learning utilizza procedure e regole che istruiscono il software a svolgere determinate attività senza programmazione preventiva, correggendo nel tempo gli errori commessi. Questo processo mira a educare l'AI allo spirito di adattamento tipico dell'uomo. I modelli di apprendimento alla base del Machine Learning si suddividono in tre categorie principali:

- apprendimento supervisionato: in cui vengono forniti al software esempi di input e output insieme al risultato finale desiderato, facilitando il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- apprendimento non supervisionato: dove il software si adatta autonomamente ai tipi di output generati, apprendendo dagli errori commessi.
- apprendimento per rinforzo o meritocratico; in cui l'AI è immersa in un ambiente dinamico e deve risolvere problemi, scoprendo solo alla fine se il risultato ottenuto è positivo o meno.

Il Deep Learning si ispira al funzionamento biologico del cervello umano, tentando di emulare le capacità mentali attraverso l'uso di reti neurali artificiali. Analizzando una rete neurale di base, si può osservare che essa è costituita da un nucleo centrale, detto "core", da cui si diramano vari rami, chiamati padri, che rappresentano funzioni di base capaci di evolversi. Ogni "padre" può generare sotto rami, detti figli, in una struttura potenzialmente infinita e, se la ramificazione diventa sufficientemente complessa, può separarsi dal core centrale e diventare esso stesso un nuovo "core". Dal punto di vista matematico, una rete neurale può essere descritta come una funzione composta che dipende da altre funzioni, anch'esse composte.

Le abilità che un'IA deve possedere includono la comprensione di dati ed eventi, come il riconoscimento di testi, video, immagini e suoni; la capacità di ragionamento, per trovare correlazioni tra i dati raccolti; la funzione di apprendimento, descritta dal Machine e Deep Learning e infine la capacità di interagire con gli esseri umani, ad esempio attraverso i sistemi che sfruttano il Natural Language Processing (NLP). L'intelligenza artificiale trova applicazione in diversi settori, grazie soprattutto agli investimenti dei giganti tecnologici come Google, Facebook, Amazon, Apple e Microsoft.

L'intelligenza artificiale viene applicata in vari settori, come il marketing, dove è utilizzata per l'analisi comportamentale, lo studio dei trend dei dati, l'ottimizzazione dell'esperienza d'acquisto e la creazione di algoritmi persuasivi che incoraggiano determinate azioni da parte dei consumatori. Anche il settore sanitario beneficia dell'AI per la diagnosi di malattie e la programmazione di robot chirurgici. Altri ambiti di applicazione includono il Cybercrime, la gestione della Supply Chain e la pubblica sicurezza.

Tuttavia è fondamentale considerare anche i rischi associati a questa tecnologia, come la gestione dei dati personali e la possibile perdita di numerosi posti di lavoro a causa dell'automazione. Negli ultimi anni, l'umanità ha avuto accesso a una vasta quantità di informazioni e dati che hanno trasformato profondamente la vita personale e lavorativa. L'obiettivo dell'introduzione di nuove tecnologie è sempre stato quello di collegare il mondo reale a quello virtuale, sfruttando la potenza computazionale dei computer nella vita quotidiana e liberandosi dagli hardware ingombranti, la realtà aumentata, "augmented reality" (AR), e la realtà virtuale, "virtual reality" (VR), stanno contribuendo a superare questo ostacolo, offrendo ai consumatori nuove esperienze interattive.

L'Agenzia per l'Italia Digitale (Agid) definisce la realtà aumentata come un sistema in cui il computer utilizza sensori e algoritmi per determinare la posizione e l'orientamento di una telecamera. Questo consente di sovrapporre immagini, animazioni e una moltitudine di dati al mondo reale. I visori utilizzati per la realtà aumentata permettono all'utente di non essere completamente isolato dall'ambiente circostante, mantenendo un'interazione visiva con esso.

La realtà aumentata non deve essere confusa con la realtà virtuale. Quest'ultima immerge l'utente in una realtà alternativa, un mondo virtuale in cui viene creata

un'esperienza tridimensionale che simula in tutti i sensi. Ciò è reso possibile grazie a un visore che isola completamente l'utente dalla realtà circostante, permettendogli di immergersi in un nuovo mondo immaginario. Attualmente, la realtà virtuale è la più utilizzata tra due tecnologie, rappresentando circa il 60% del mercato totale. Sono infatti disponibili numerosi prodotti che impiegano la realtà virtuale, come il costoso visore Oculus Rift di Facebook e l'economico Cardboard di Google.

Quando queste due tecnologie si combinano, si parla di realtà mista, definita "mixed reality", che unisce il mondo reale fornito dalla realtà aumentata con la capacità immersiva di controllare oggetti virtuali tipica della realtà virtuale. Un esempio di prodotto che utilizza la realtà mista sono gli HoloLens di Microsoft, che permettono di controllare gli oggetti virtuali tramite "gesture" preimpostate.

2.4. Le applicazioni delle tecnologie nel retail

La trasformazione digitale, o digital transformation, è oggi considerata uno standard. Anche se non si tratta di una regola ferrea, le aziende stanno scoprendo che adottare questa strategia è fondamentale per ottenere un vantaggio competitivo duraturo e, talvolta, per garantire la loro stessa sopravvivenza. Questa nuova "filosofia" è emersa in risposta al cambiamento nel comportamento dei consumatori, sempre più attenti alla qualità e desiderosi di ricevere prodotti personalizzati nel minor tempo possibile. Per soddisfare queste esigenze, le aziende hanno sviluppato numerose strategie di vendita e comunicazione, possibili solo attraverso significativi investimenti in innovazione.

Il settore tessile-abbigliamento risulta essere una delle industrie più mature e ancora legate a metodi tradizionali di produzione e distribuzione, contribuisce in modo significativo al PIL mondiale. Di conseguenza, è uno dei settori in cui l'impatto delle nuove tecnologie sarà più evidente, nonostante le numerose sfide intrinseche.

Le sfide principali saranno due: garantire che i prodotti arrivino sugli scaffali il più rapidamente possibile e integrare la sostenibilità nei processi di design, produzione e distribuzione dei prodotti. È importante sottolineare che la trasformazione digitale non deve essere applicata solo ai processi produttivi per migliorare l'efficienza dei costi, né limitarsi a dipartimenti specifici come marketing e comunicazione. Si tratta di un

approccio globale che coinvolge tutti i dipartimenti e le risorse aziendali, rappresentando un nuovo modo di concepire l'azienda. Questo approccio interessa l'innovazione, non solo tecnologica, ma anche organizzativa.

L'aspetto cruciale della trasformazione digitale è che le aziende devono essere in grado di reinventarsi continuamente, rispondendo prontamente agli input del mercato. In altre parole, devono essere aperte al cambiamento.

Per comprendere i comportamenti dei consumatori e adottare strategie di vendita e comunicazione adeguate, i brand dovrebbero sfruttare la tecnologia sin dalla fase di ideazione di una collezione. Grazie all'uso di internet e dei social media, i consumatori forniscono una grande quantità di dati sui loro comportamenti. Un algoritmo intelligente sarebbe in grado di decodificare il significato nascosto dietro questi dati.

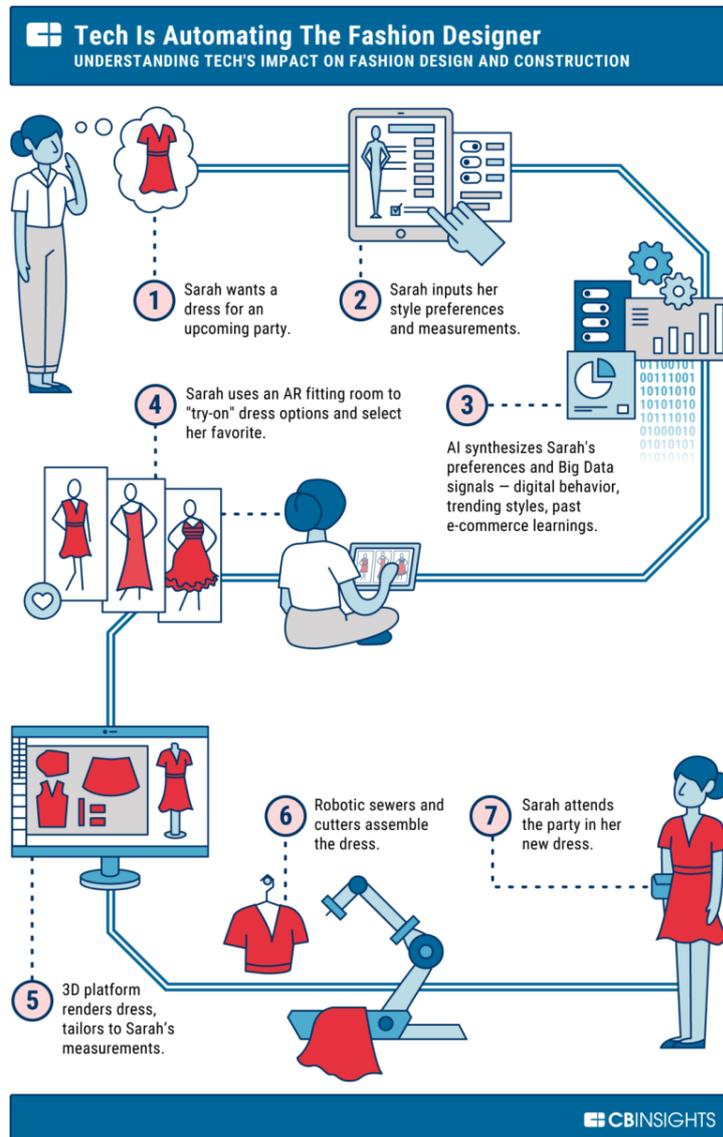
Attualmente, questa operazione è resa possibile dall'intelligenza artificiale, che è capace di analizzare i dati in modo rapido e con una capacità di calcolo superiore a quella umana. Questi algoritmi, se adeguatamente programmati, potrebbero prevedere cosa i consumatori desiderano indossare semplicemente analizzando le interazioni sui social network, che sono una parte fondamentale della vita quotidiana.

Ad esempio Tommy Hilf sta collaborando con una nota impresa "IBM" per utilizzare l'intelligenza artificiale sviluppata dal colosso tecnologico per codificare in tempo reale i trend, le reazioni dei consumatori ai prodotti e alle sfilate, e i temi specifici dei bozzetti, nella scelta dei colori e degli stili. Attualmente, questi algoritmi possono assistere i fashion designer e le aziende nella creazione di una collezione. Tuttavia, non possono sostituire la figura del creativo, che deve fornire una linea guida generale e prendere le decisioni finali.

Per le aziende del fast fashion, che utilizzano strategie di imitazione e mirano a massimizzare i profitti, sarebbe più utile comprendere in anticipo cosa i consumatori desiderano indossare e quindi acquistare, in questo modo, sarebbe più facile proporre diverse capsule di moda, caratterizzate da pochi capi e una breve durata, per soddisfare le esigenze dei vari target di clientela.

Segue un esempio schematico di come la tecnologia stia sostituendo il lavoro del fashion designer, favorendo una maggiore personalizzazione dei capi scelti dai consumatori.

Fig. 10: Esempio di tecnologie applicate al comparto moda



Fonte: BInsight, 2018.

In conclusione, durante la fase di progettazione, l'intelligenza artificiale può essere impiegata come strumento di supporto per identificare e prevedere i trend, generare bozze preliminari che delineano lo stile e le forme da seguire, e svolgere varie operazioni che attualmente richiedono l'intervento di molte persone e comportano altri costi per le aziende. Queste attività possono essere gestite in modo automatico, veloce e preciso dalle macchine. Dopodichè seguono le fasi di produzione, distribuzione e vendita.

Nel corso del tempo, l'industria della moda ha subito trasformazioni significative grazie all'inclusione e all'adozione delle nuove tecnologie, rivoluzionando i processi di design, produzione e consumo della moda.

L'intelligenza artificiale (AI) e il Machine Learning (ML) hanno determinato un cambiamento radicale nel settore della moda a livello globale, dando origine a una trasformazione digitale conosciuta come la quarta rivoluzione industriale, caratterizzata dall'integrazione di sistemi di produzione virtuali e fisici nell'abbigliamento. L'industria della moda sta incorporando sempre più tecnologie come big data, intelligenza artificiale, cloud computing e blockchain per trasformare le sue operazioni e i processi decisionali. Questa trasformazione è alimentata dai progressi tecnologici in ambiti quali software di modellazione 3D, la simulazione, la produzione additiva, la robotica avanzata, l'analisi di big data, l'internet of things e l'intelligenza artificiale.

A confermare ciò è stato il documento "Artificial Intelligence and Machine Learning in Fashion: Reshaping Design, Production, Consumer Experience and Sustainability" presentato durante la conferenza internazionale "ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems" tenutasi nel 2024. La loro indagine, in particolare, riguarda l'impatto sul design, sulla produzione, sull'esperienza del consumatore e sulla sostenibilità. Basata su un'analisi approfondita della letteratura accademica pertinente e su studi di caso, questa ricerca mette in luce il potenziale dirompente e gli usi pratici di AI e ML nel settore della moda. Lo studio evidenzia anche le considerazioni etiche e ambientali derivanti dall'integrazione della tecnologia nell'industria della moda, affrontando temi come il pregiudizio algoritmico, la privacy dei dati e l'impatto ecologico.

L'industria della moda è da tempo associata a creatività, innovazione e dinamiche di trasformazione. È un settore di rilievo con un impatto significativo sulla crescita economica globale e sul consumismo. Nel tempo, l'industria della moda ha integrato e utilizzato nuove tecnologie, determinando una trasformazione radicale nei processi di design, produzione e consumo. Secondo recenti dati sul mercato globale dell'abbigliamento, si prevede che le entrate supereranno i 1,7 trilioni di dollari nel 2023, con un tasso di crescita annuale del 13,7%. Questo rappresenta un progresso significativo rispetto al decennio precedente. Tuttavia, nonostante questa crescita, l'industria della moda ha un impatto ambientale negativo considerevole, essendo uno dei settori più

inquinanti e con un alto consumo di risorse a livello globale, difatti genera anche emissioni di gas serra, contaminazioni delle acque ed emissioni di microplastiche. Il settore contribuisce alle emissioni di anidride carbonica, all'uso intensivo di petrolio e alla produzione di rifiuti tessili su larga scala, con oltre 92 milioni di tonnellate di rifiuti prodotti e un consumo annuo di 1,5 trilioni di litri d'acqua. In particolare, il fast fashion ha causato condizioni di lavoro precarie, sfruttamento dei lavoratori e violazioni dei diritti umani.

Inoltre, al fine di migliorare l'esperienza del cliente e incrementare le vendite nei negozi di moda online vengono realizzate applicazioni di prova virtuali e online. Le tecnologie dell'industria 4.0 sono impiegate per raccogliere e analizzare grandi quantità di dati in tempo reale. In particolare, nel campo della gestione della qualità, queste tecnologie mirano a migliorare l'analisi dei dati, la visualizzazione e le decisioni relative alle pratiche aziendali nel settore della moda. L'intelligenza artificiale e il Machine Learning sono tecnologie influenti nell'ecosistema della moda. Queste tecnologie offrono numerosi vantaggi, tra cui la riduzione del tempo e degli sprechi, nonché la capacità di progettare, visualizzare e valutare i prodotti in una fase iniziale. Inoltre, le applicazioni di prove virtuali e online migliorano l'esperienza del cliente e aumentano le vendite nei negozi di moda online grazie all'ausilio di queste nuove tecnologie, consentendo anche raccomandazioni personalizzate.

L'AI e il ML hanno avuto un impatto rilevante sul design della moda. Queste tecnologie, difatti, sono ampiamente utilizzate nei processi produttivi per vari scopi, tra cui l'ottimizzazione della catena del valore per migliorare l'efficienza produttiva, il lancio di nuovi prodotti, la personalizzazione del design e la pianificazione delle azioni finanziarie future. Le aziende che si sviluppano in questo specifico settore utilizzano l'intelligenza artificiale per analizzare le tendenze e le esigenze dei consumatori, portando allo sviluppo di modelli di design basati sull'AI. L'integrazione di diverse tecnologie sta diventando sempre più comune tra le imprese del settore. Queste applicazioni stanno infatti diventando strumenti indispensabili per esplorare nuovi segmenti di mercato. L'obiettivo principale è migliorare l'esperienza complessiva del cliente, rendendola una componente essenziale dello shopping quotidiano.

Invece, l'influenza dell'AI sulla sostenibilità nel settore della moda è attualmente in fase di studio, con il potenziale di migliorare le decisioni di acquisto e le strategie

aziendali complessive. Perciò, l'adozione dell'AI nella moda è guidata da fattori quali l'esperienza ed il coinvolgimento durante lo shopping, che influenzano le percezioni dei consumatori e le loro intenzioni d'acquisto.

CAPITOLO III: Literature review

3.1. Introduzione

L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale (IA) ha interessato in modo crescente il settore della moda, determinando profondi mutamenti in tutti i suoi segmenti operativi. Se l'applicazione dell'IA nelle fasi di previsione della domanda, di ideazione dei prodotti e della loro realizzazione presenta caratteristiche analoghe a quelle di altri settori produttivi, il suo impiego nei punti vendita sta assumendo un'ampiezza e un'invasività del tutto particolare. Ciò è dovuto al fatto che i maggiori marchi hanno preso delle potenzialità della cosiddetta *customer-oriented AI*, vale a dire della capacità dell'IA, se utilizzata nei punti vendita, di valorizzare l'esperienza di acquisto in due direzioni: aumentando e rendendo più facilmente accessibili le informazioni veicolabili alla clientela (circa i prodotti e il *brand*) e rendendo maggiormente godibile l'esperienza di acquisto e la componente di intrattenimento *in store*.

I dispositivi tecnologici basati sull'IA si sono rivelati molto utili per migliorare la visualizzazione e la presentazione del prodotto (in particolare in ordine alle sue funzionalità) e per coinvolgere il cliente dal punto di vista ludico-emotivo. Grazie ai nuovi *device*, il cliente è in grado di sfogliare cataloghi digitali, visualizzare capi e prodotti non presenti nel punto vendita, creare propri *outfit* e può essere introdotto nel mondo del *brand* mediante filmati (Bonetti-Perry, 2017).

L'evoluzione della tecnologia ha fatto sì che i punti vendita della moda rappresentino oggi un'opportunità, a disposizione degli studiosi di marketing e psicologia dei consumi, per comprendere i comportamenti dei clienti nella loro interazione con l'IA. Le nuove tecnologie influiscono, infatti, in modo rilevante sulla *purchase journey* del consumatore, rivoluzionando il processo che porta alla decisione di acquisto. L'impiego dell'IA sta gradualmente modificando le modalità di interazione *in store*, tanto che è stato osservato come i negozi di moda “si stiano rapidamente spostando da relazioni fondate sulla comunicazione tradizionale a uno scambio di informazioni digitalizzato che imita l'intelligenza umana e che, oltre a ridurre i costi dei canali distributivi, ne amplia notevolmente la componente ludico-emotiva, migliorando l'esperienza di acquisto dei clienti” (Mahmoud et al., 2020).

La crescente diffusione dei dispositivi basati sull'IA nel settore della moda ha suscitato interesse anche da parte degli studiosi. L'ambito del *fashion retailing* ha fatto registrare, del resto, una rapida diffusione di componenti collaborative che hanno rivoluzionato la *purchase journey* del consumatore. Questa rivoluzione opera sia a livello di *software* (sistemi di raccomandazione, chatbot, dispositivi di apprendimento automatico, IoT), che a livello di innovazioni tecnologiche (vetrina interattiva, *display touchscreen*, *hololens*, *self-checkout*, riconoscimento facciale, *neuroscience stylist*, ologramma, camerini smart).

Negli ultimi anni si sono moltiplicate le *start up* che supportano il cliente nella sua valutazione e decisione di acquisto, dando luogo a due soluzioni in rapida diffusione: l'*e-shopper* digitale in grado di orientare il cliente nel punto vendita (grazie a cataloghi digitali e strumenti di visualizzazione dei prodotti) e le soluzioni digitali per il marketing esperienziale *in store*. Le app per l'*e-shopping* “raccolgono le indicazioni fornite dall'utente, inviando *feedback* informativi, suggestivi e motivanti” (Bonetti-Perry, 2017, p. 145). Il ruolo dell'*e-shopper* digitale è quello di proporsi al cliente come un sostituto digitale dell'addetto, fornendo indicazione per l'acquisto, informando, divertendo e convincendo. Pantano e Pizzi (2020) evidenziano, infatti, come gli algoritmi siano oggi in grado di affiancare al cliente un vero e proprio “assistente virtuale” capace di fornire ogni tipo di informazione e di suggerimento, facilitando il processo decisionale. Un elemento fondamentale delle app è, dal punto di vista operativo, la loro capacità di promuovere un *infotraitment*, cioè un'informazione esperienziale e ludica, tanto da poter parlare di *gamification* della consulenza di vendita.

La revisione della letteratura presentata nelle pagine seguenti si propone di censire i contributi internazionali specificamente dedicati all'applicazione dell'IA nei punti vendita della *fashion industry*. La ricerca intende fornire un quadro quanto più possibile analitico del *corpus* di pubblicazioni esistenti. Il censimento delle pubblicazioni intende individuare, in particolare, le tematiche affrontate dagli studiosi, i filoni di ricerca e gli ambiti sui quali attualmente si focalizza l'interesse della letteratura. Non vengono presi in considerazione, pertanto, i numerosi altri contesti in cui l'IA interagisce con il settore della moda, quali quello dell'ideazione del prodotto, del suo processo produttivo, della rilevazione dei gusti del pubblico, delle strategie di *forecasting*, ecc.

La revisione si caratterizza come un'analisi bibliometrica relativa agli studi pubblicati in volumi e su riviste presenti nei maggiori database oggi a disposizione: Google Scholar, JSTOR, UNOpertutto e Scopus. Il metodo utilizzato consiste nella *systematic literature review* (SLR), vale a dire nell'analisi sistematica della letteratura, il cui scopo è quello di individuare gli studi specificamente dedicati al tema dell'impiego dell'AI nell'ambito del *fashion retailing*. L'analisi si articola in sei diverse fasi: la definizione introduttiva del problema di ricerca; la ricerca dei contributi, lo *screening* per l'inclusione, la verifica della congruità, l'analisi dei contenuti e la discussione dei risultati.

Con riferimento alla domanda di ricerca, la revisione della letteratura prende in esame tre specifici temi che, anche se rientrano in filoni tematici diversi, risultano essere collegati e interconnessi:

- l'introduzione di nuovi *device* basati sull'IA nei punti vendita della moda;
- le modificazioni e lo sviluppo delle modalità e strategie di *retailing* per via dell'utilizzo degli assistenti virtuali;
- la possibile evoluzione dell'utilizzo dell'IA nella rete distributiva dei marchi della moda.

La revisione della letteratura si propone, pertanto, di descrivere lo “stato dell'arte” in ordine ai nuovi *device* oggi attivi nei punti vendita e illustrare il loro impatto sul processo valutativo e di acquisto del cliente. Si tratta di un ambito di studio in rapida evoluzione anche perché sta evolvendo la propensione della clientela ai servizi dei nuovi strumenti tecnologici. La letteratura evidenzia, infatti, come la *technology adoption* da parte dei punti vendita della moda sia stata rallentata in passato dalle resistenze presenti nei clienti e legate in gran parte alla *technology acceptance* dei nuovi *device* messi a disposizione nei punti vendita. Il superamento di questa fase di diffidenza ha favorito lo sviluppo dei dispositivi e la moltiplicazione delle loro occasioni d'uso. Oggi, del resto, la ricerca si sta orientando in quattro direzioni, corrispondenti ad altrettanti ruoli delle nuove tecnologie: l'*entertainment* (ampliando e arricchendo l'esperienza *in store*), la *servitization* (migliorando il servizio fornito al cliente), l'informazione sul *brand* e i suoi prodotti, e infine il supporto nelle scelte di acquisto.

Il capitolo si articola in sette sezioni: il paragrafo 3.2. illustra il protocollo e la metodologia di ricerca; il paragrafo 3.3 descrive le caratteristiche dell'analisi bibliometrica e la sua configurazione. Successivamente, nei paragrafi 3.4 e 3.5, vengono

illustrati i criteri di selezione e il processo di *screening*. Il paragrafo 3.6 si propone di rispondere alle tre domande di ricerca ricordate in precedenza, sulla base dei risultati della revisione e dell'individuazione dei filoni di ricerca. Il paragrafo 3.7, infatti, introduce i temi affrontati nella quarta parte del lavoro.

3.2. Metodologia

Nelle pagine precedenti è stato ricordato come il *focus* tematico della revisione consista nell'individuazione dei contributi internazionali relativi all'applicazione dell'IA nell'attività di *fashion retailing*. Il primo passo, quindi, consiste nel chiarire le modalità di ricerca e di valutazione del materiale bibliografico.

La principale preoccupazione, in ogni tipo di revisione, consiste nella precisa individuazione del perimetro di analisi. Il rischio, infatti, è quello di ampliare l'ambito di rilevazione a tematiche e contesti che esulano dalla *research question*, inserendo quindi nella revisione contributi non pertinenti. Lo specifico tema del lavoro consiste, come si è già ricordato, nel definire il ruolo dell'IA nel marketing retail della moda, valutando le sue conseguenze dal punto di vista operativo e comportamentale. Il censimento degli studi, pertanto, deve basarsi su alcuni rigorosi criteri di esclusione in base ai quali non rientrano nel *basket* dei contributi:

- le ricerche sull'*on line retailing* della moda;
- gli studi relativi all'applicazione dell'AI nella definizione dei comportamenti dei consumatori (tendenze, andamento della domanda, atteggiamenti).

Questi due ambiti di ricerca contano ormai una letteratura particolarmente ampia. Il tema dei rapporti tra IA ed *e-commerce* della moda, in particolare, è l'area di studio maggiormente indagata dagli studiosi, anche perché è quella nella quale l'utilizzo degli algoritmi è maggiormente ampio e promettente. Allo stesso modo, la tematica del marketing previsionale e comportamentale ha conosciuto un significativo sviluppo grazie all'evoluzione tecnologica. La revisione condotta nelle pagine seguenti, al contrario, si focalizza specificamente sull'applicazione dell'AI negli *store* della moda e sul suo impatto sul *customer journey* e sul comportamento dei clienti. Questo macro-criterio di inclusione limita sensibilmente il numero di studi pertinenti, dal momento che, rispetto

alla realtà dell'*e-commerce*, si tratta di una realtà in fase di definizione e rispetto alla quale i clienti hanno dimostrato solo di recente un evidente gradimento.

L'individuazione dei contributi è stata realizzata mediante la consultazione di Google Scholar, JSTOR, SCOPUS e grazie alla consultazione del database dell'Ateneo dell'Università di Genova "uno per tutto". La ricerca di contributi significativi si è servita, inoltre, della metodologia delle *key word* in Google e su altri autorevoli siti web. Se in Google si è proceduto selezionando i contributi mediante la semplice impostazione delle parole chiave, in SCOPUS si sono selezionati solo gli articoli e le pubblicazioni accademiche pubblicate nel "Journal of Retailing and Consumer Services".

In generale si è prestata una particolare attenzione all'autorevolezza della fonte, individuando le pubblicazioni pubblicate in volume e su riviste caratterizzate da un livello elevato di attendibilità. Al riguardo va ricordato che l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) ha previsto un sistema di valutazione delle riviste, allo scopo di verificare la presenza dei requisiti per essere classificate tra le riviste scientifiche e di classe A⁸. Altri criteri di inclusione iniziale sono consistiti nell'attività accademica degli autori, nel fatto che lo studio è stato condotto nell'ambito di un progetto di ricerca o con il patrocinio di un'Università o di un ente, nell'ampiezza della bibliografia consultata.

Nella fase di avvio della revisione è risultato evidente come il tema della ricerca, vale a dire l'impiego dell'IA nel *fashion retailing* fisico, contasse un numero di studi considerevolmente inferiore rispetto alla letteratura sull'*on line retailing*. Questo squilibrio trova una giustificazione nel fatto che i *brand* della moda stanno progressivamente trasferendo in rete gran parte della propria attività caratteristica. Gli studi evidenziano, peraltro, come i *brand* della moda siano intenzionati ad utilizzare l'IA per rilanciare il ruolo dei punti vendita fisici, la cui capacità di *infotraitment* può risultare utile per attrarre clienti anche nella rete distributiva.

La fase di ricerca, vale a dire l'attività preliminare dedicata alla ricerca delle fonti, è stata condotta nei motori di ricerca ricordati in precedenza. Il periodo di riferimento è stato esteso agli ultimi dieci anni (2014-2024), considerato un lasso temporale adeguato per individuare i più recenti sviluppi sul tema analizzato. Sono state impostate alcune

⁸ Cfr. Il Regolamento dell'ANVUR: <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2017/10/RegolamClassificazRiviste~.pdf>.

parole chiave, redatte in inglese e utilizzate in forma libera o combinata tramite l'utilizzo di operatori booleani:

- (“artificial intelligence” [Mesh]) AND “fashion retail” [Mesh];
- (“artificial intelligence” [Mesh]) AND “fashion retailing” [Mesh];
- (“artificial intelligence” [Mesh]) AND “marketing” [Mesh]) AND “store [Mesh];
- (“artificial intelligence” [Mesh]) AND “fashion” [Mesh]) AND “store [Mesh].
- (“artificial intelligence” [Mesh]) AND “smart store [Mesh].

Le parole chiave sono state utilizzate per creare stringe diverse nel database di Google Scholar e SCOPUS al fine di cercare solo gli articoli più rilevanti per la ricerca. Le ulteriori parole chiave inserite sono state: “cloth”, “textile”, “deep learning”, “machine learning”, “big data”, “computer vision”, “data analytics”, “image processing” “sentiment analysis”. Le parole chiave sono state utilizzate per creare stringe diverse nel database di Google Scholar e SCOPUS al fine di cercare solo gli articoli più rilevanti per la ricerca. Successivamente la stessa metodologia è stata utilizzata per individuare i contributi in lingua italiana e francesi (vale a dire i due Paesi in cui la *fashion industry* rappresenta un settore tradizionalmente robusto e all'avanguardia nell'innovazione).

3.3. Analisi bibliometrica

L'analisi bibliometrica è una metodologia ormai utilizzata costantemente nelle scienze sociali e nel marketing per sviluppare l'analisi della letteratura. Si tratta di una tecnica quantitativa sviluppatasi soprattutto con l'avvento delle banche dati online, anche se la sua origine è seicentesca. Già allora si è delineato, infatti, nelle pubblicazioni periodiche il concetto di valutazione come strumento per accertare la qualità e la validità delle pubblicazioni. Solo nel secolo seguente si è arrivati a definire in modo più preciso la valutazione, con il concetto di *peer review*, che ha rappresentato fino agli anni Cinquanta del secolo scorso il solo modo di valutare la qualità delle pubblicazioni scientifiche. Nel secondo dopoguerra, l'aumento degli studi e delle ricerche ha diffuso un approccio di valutazione basato sulla quantità, meno oneroso e complesso della valutazione dei pari, dando avvio alla prassi bibliometrica di valutazione.

Questa metodologia permette di effettuare un esame preciso ed esaustivo di tutti gli articoli presi in considerazione e relativi all'argomento indagato, fornendo informazioni circa la rilevanza di ogni contenuto scientifico pubblicato nella comunità di riferimento. In questo studio l'analisi bibliometrica è diretta ad accertare l'impatto dell'IA sul *fashion retailing* e sull'operatività dei punti vendita. Una seconda finalità è quella di verificare l'entità e le tematiche della letteratura internazionale prodotta su questo tema, anche in considerazione della rapida evoluzione della tecnologia.

L'analisi bibliometrica si è articolata in una serie di fasi, in parte già descritte in precedenza. L'attenzione si è focalizzata innanzitutto sugli articoli accademici *peer-reviewed* pubblicati in volume e su riviste internazionali ed economiche/manageriali oppure su autorevoli siti web. Il censimento è stato condotto su Google Scholar, SCOPUS, UNO per tutto e JSTOR, quattro banche dati in grado di dare accesso a un ventaglio pressoché completo di contributi e caratterizzate da un approccio multidisciplinare. La consultazione è avvenuta mediante l'impostazione di tre parole chiave: *Artificial Intelligence*, *fashion retailing*, *fashion store*. Ad esse, per restringere l'ambito di analisi, sono state aggiunte altre *key word* secondarie: *app*, *store device*, *purchase journey*.

Sono stati presi in esame gli studi, sia teorici che empirici, afferenti alle aree di studio manageriali, aziendali e strategiche. La pertinenza degli articoli è stata valutata inizialmente in base al titolo e all'abstract. Questo primo censimento dei contributi ha permesso di focalizzare l'analisi sugli articoli che interessano maggiormente, privilegiando gli studi relativi allo specifico tema dell'impatto dell'IA sui *fashion store*.

Limiti:	Lingua: inglese, italiano, francese Anni: 2014-2024
Criteri di inclusione:	Studi relativi all'impatto dell'IA sui <i>fashion store</i>
Criteri di esclusione:	Studi relativi al <i>fashion on line retailing</i> Studi relativi agli <i>store</i> tradizionali del settore della moda Studi temporalmente precedenti al 2014

Questo passaggio ha permesso di estrarre informazioni rilevanti dagli articoli e creare una prima organizzazione logica dei dati. Le categorie sono state: titolo dell'articolo, autori, rivista, anno di pubblicazione, parole chiave, ambito di ricerca ed eventuale dimensione del campione, metodo di raccolta dei dati, metodo di analisi. Il censimento ha permesso di escludere gli articoli doppi e le ripetizioni che le banche dati utilizzate hanno proposto in più di una associazione tra keyword e termini aggiuntivi. Successivamente è stata effettuata una lettura integrale dei contributi e l'individuazione delle indicazioni più rilevanti.

Tab. 3: **Protocollo di ricerca della Literature Review**

<i>FASE</i>	<i>TIPOLOGIA DI FILTRO</i>	<i>DESCRIZIONE</i>
1°	Tipologia di pubblicazione	articoli accademici all'interno di journal e riviste, volumi
2°	Banche dati	UNO per tutto, Scopus, JSTOR, Google Scholar
3°	Scelta delle parole chiave	<i>Artificial Intelligence; fashion store</i>
4°	Parole chiave aggiuntive e affiliazioni	<i>“retail”, “retailing”, “purchase journey”, “device”</i>
5°	Natura del contenuto delle pubblicazioni	marketing, manageriale, strategica, aziendale
6°	Verifica	lettura degli abstract allo scopo di accertare la pertinenza empirica
7°	Consolidamento	lettura integrale del materiale selezionato per verificare la rilevanza sostanziale
8°	Coerenza	eliminazione degli articoli ripetuti in ciascun database e in base alle affiliazioni
9°	Periodo di pubblicazione	2014-2024
10°	Lingua	inglese, francese, italiano
11°	Nomi degli autori	presi in considerazione senza alcun filtro

Fonte: Elaborazione personale.

3.4. Fase di ricerca: i risultati preliminari

Complessivamente la ricerca ha permesso di censire 274 contributi, distribuiti tra le quattro banche date consultate. Gli studi consistono in articoli di riviste, ricerche pubblicate in annali e in libri, oltre ad alcuni contributi presenti esclusivamente in Internet. La selezione ha tendenzialmente escluso gli articoli pubblicati in volumi collettivi, facendo eccezione per due studi particolarmente significativi in materia di applicazione dell'IA nell'ambito degli *store* della moda.

L'analisi delle fonti consente di verificare come il maggior numero di ricerche sia reperibile nell'ambito dei *Proceedings* pubblicati annualmente dai diversi centri di ricerca. Un numero significativo di studi è messo a disposizione dalle riviste specifiche del settore come il *Journal of Marketing Research* e il *Journal of Retailing and Consumer Services*. In generale è possibile rilevare come le fonti dei contributi siano pubblicazioni autorevoli e attente alle evoluzioni e alle innovazioni nel settore del marketing.

L'elevato numero di studi relativi all'IA è legato al fatto che questa materia è stata al centro, negli ultimi anni, di un ampio dibattito politico e scientifico sui suoi utilizzi. Tale dibattito ha portato all'adozione di diversi strumenti, tra cui il *White Paper sull'Intelligenza Artificiale* del febbraio 2020⁹ e le *Linee Guida per un'intelligenza artificiale affidabile* del 2021¹⁰. L'obiettivo del legislatore europeo è stato quello di far confluire le diverse iniziative regolatorie relative all'IA in un regolamento in grado di raccogliere i risultati della consultazione pubblica e in linea con il modello dei valori europei. Questi sforzi hanno portato, nel marzo del 2024, all'approvazione della legge sull'IA, grazie alla quale l'Unione europea è stata la prima organizzazione statale a disciplinare in modo puntuale la materia dell'IA¹¹.

⁹ *White Paper on Artificial Intelligence. A European Approach to Excellence and Trust*, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/commissionwhitepaper_artificial_intelligence_feb2020_en.pdf.

¹⁰ *Guidelines for military and nonmilitary use of Artificial Intelligence*, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/pressroom/20210114IPR95627/guidelines> formilitaryandnonmilitaryuseofartificialintelligence.

¹¹ Il legislatore europeo si è preoccupato di privilegiare la dimensione etica della normativa. Il percorso di elaborazione della legge ha tenuto presente, infatti, le normative e i regolamenti europei, così come i trattati internazionali sui diritti umani, la Carta di Nizza e numerosi altri strumenti di *soft law* (cioè, atti non vincolanti). Lo scopo è stato quello di collocare gli aspetti etici “al centro dell’analisi dell’impatto dell’intelligenza artificiale sulla società, sulla psicologia individuale, sul sistema giuridico, sulla finanza, sull’ambiente e sulla fiducia nella tecnologia”.

I diversi documenti europei, le Linee guida e la recente legge sull'IA permettono di evidenziare quale sia l'approccio attuale all'IA e se esso, come affermano le istituzioni europee, sia sostenibile (*sustainable*) e affidabile (*trustworthy*) in modo da poter garantire una “competitività responsabile”. Per verificare queste caratteristiche va ricordato che nella legge del 2024 l'IA viene definita come “a machine-based system designed to operate with varying levels of autonomy, that may exhibit adaptiveness after deployment and that, for explicit or implicit objectives, infers, from the input it receives, how to generate outputs such as predictions, content, recommendations, or decisions that can influence physical or virtual environments”¹².

Sia il numero di studi che l'interesse delle autorità politiche e l'attivismo dei responsabili di marketing (tra cui quelli dei marchi della moda) evidenziano la crescente importanza dell'IA nel settore economico e commerciale. I dispositivi basati su di essa stanno assumendo, del resto, un ruolo fondamentale nel sistema della vendita al dettaglio, essendo in grado di operare sul *purchase journey* del consumatore allo scopo di renderlo più rispondente all'offerta.

Un'altra annotazione riguarda la connotazione geografica degli studi. La loro nazionalità mette in rilievo la collocazione prevalentemente europea, anglosassone ed asiatica delle ricerche. Questo dato risulta in linea con la constatazione che il mondo della moda è oggi sottoposto a forti pressioni e richieste di innovazione, le quali provengono soprattutto dei clienti e dal *management*. I marchi della moda, invece, tendono a muoversi con maggiore prudenza. Ad alcune esperienze innovative (come quella di Dior, Hermès, Burberry e Gucci) fa ancora riscontro una certa resistenza, da parte di alcuni operatori, a considerare le nuove tecnologie come utili e non ridondanti. Il mondo della moda europeo tende a rimanere ancorato a un approccio *human-centered* e a considerare la relazione tra il personale di vendita e il cliente come uno strumento comunicativo del *brand*. Ciò crea quindi un atteggiamento di apertura prudente verso l'adozione di tecnologie in grado “to hyper-personalize the customer-retailer relationship, with specifically artificial intelligence enabling this” (Bethan e Blazquez Canob, 2020, p. 6).

Nel contesto statunitense ed asiatico, al contrario, il settore distributivo della moda ha fatto registrare una rapida conversione tecnologica, tanto che alcuni autori parlano

¹² *Artificial Intelligence Act*, in https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0138_EN.html.

orami di *smart retailing* e di *neural purchase journey*. Le innovazioni rappresentate dai dispositivi basati sull'IA hanno infatti colonizzato i punti vendita delle grandi città statunitensi e cinesi.

È stato necessario scartare i risultati che si sono presentati più di una volta durante le diverse associazioni alla *keyword*. La duplicazione degli studi è stata originata dai meccanismi di inclusione delle banche dati e dalla marcata interconnessione tra le affiliazioni scelte.

La tabella seguente riporta la suddivisione degli studi censiti per keywords e database. Tutte le fonti hanno concorso a individuare contributi significativi per quanto, come si avrà modo di precisare nel paragrafo seguente, un numero significativo di studi presentasse un'area di indagine non collimante o solo in parte collimante con il tema dell'indagine.

Tab. 4: **Risultati preliminari**

<i>KEYWORD E ASSOCIAZIONI</i>	<i>Google Scholar</i>	<i>UNOpertutto</i>	<i>JSTOR</i>	<i>Scopus</i>
AI and fashion retailing	31	42	25	26
AI and fashion store	16	26	16	11
AI and purchase journey	6	7	4	3
AI and fashion marketing	12	18	12	11
AI and smart store	3	4	1	0
Totale	68	97	58	51

3.5. Fase di selezione dei risultati e criteri utilizzati

La ricerca delle fonti ha consentito, nella fase di primo censimento, di accedere a un numero particolarmente ampio di studi. La loro eterogeneità ha reso necessario procedere a una selezione maggiormente accurata, allo scopo di individuare le ricerche che riguardassero specificamente l'utilizzo dell'IA nell'ambito dei punti vendita della moda. Questa attività di scrematura è stata diretta a individuare gli articoli attinenti alle domande di ricerca e specificamente focalizzati sul contesto del *retailing* fisico. La letteratura sull'AI nel settore della moda, come si è già ricordato, presenta un numero

amplissimo di contributi sul commercio *on line*, un ambito di ricerca che, anche se presenta forti interconnessioni con gli *store* fisici, esula dagli obiettivi di indagine di questa ricerca.

La selezione ha tenuto presente, inoltre, come gli attuali filoni di studio rientrano in due specifiche aree di ricerca. La prima, focale per questo studio, riguarda l'analisi dell'AI in relazione alle tematiche di marketing e alle strategie di *engagement* del consumatore. Un secondo gruppo di studi, escluso invece dalla revisione, si colloca nell'ambito dell'informatica e prende in considerazione i dispositivi attivi nei punti vendita dal punto di vista tecnico-funzionale. Si tratta di un campo di ricerca affascinante e destinato a produrre risultati rilevanti, ma che non fornisce indicazioni operative di marketing e che risulta oltretutto eticamente opinabile.

Gli sviluppi registrati nel campo delle tecniche di registrazione dell'attività del cervello hanno permesso di accertare e misurare in modo sempre più puntuale come variano i segnali neurali quando un soggetto è coinvolto in un'azione o in compiti legati al ragionamento astratto. Pensare a un movimento comporta, infatti, l'attivazione delle stesse aree cerebrali che vengono coinvolte nella produzione di quel movimento. Questa evidenza è alla base delle neurotecnologie che si propongono di stabilire un collegamento tra il cervello e il computer o altri dispositivi elettronici attraverso l'attività cerebrale. Nello stesso tempo, però, le tecnologie di attivazione delle aree cerebrali possono risultare un tema eticamente sensibile se viene utilizzato in senso inverso, vale a dire per fare sì che un soggetto agisca in un determinato modo. Le tecniche di neuro-attivazione, infatti, possono utilizzare dati che riflettono in modo implicito lo stato emotivo (come ad esempio le espressioni facciali, la temperatura del corpo, il battito cardiaco, ecc.), per gestire l'interazione e per indurre comportamenti.

Alcune ricerche hanno verificato se e come una AI addestrata a riconoscere lo stato emotivo e attenzionale dei soggetti, sulla base di dati derivanti da misurazioni dell'attività neurale o sullo stato del corpo, può gestire in modo autonomo e adattivo l'interazione informativa per guidare le sue scelte. In un prossimo futuro, pertanto, i *device* presenti nello *store* potranno fornire informazioni o *input* in funzione del livello di attenzione e coinvolgimento del cliente¹³. Questi tipi di studi, raggruppabili sotto la

¹³ Queste applicazioni hanno portato Rafael Yuste e altri scienziati a creare la *Neurorights Initiative*, vale a dire un gruppo internazionale di esperti di neuroscienze e giurisprudenza che ha formulato una vera e

formula di *raccomandation technologies*, sono ancora in fase di studio e di sperimentazione. Si tratta, peraltro, di un campo di indagine in cui, alla luce del censimento preliminare, possono essere ricondotti dai quaranta ai cinquanta studi selezionati. La loro esclusione, come si è detto, è determinata dal fatto che si tratta di lavori sperimentali che spesso si limitano a suggerire una specifica tecnologia, senza però prospettare con chiarezza una sua precisa applicazione.

La selezione secondaria ha proceduto inoltre a escludere gli studi che, sulla base dell'abstract, sono risultati generici o caratterizzati da una limitata attenzione per le soluzioni di IA e l'interazione del cliente nel punto vendita. Il *focus* dell'analisi è rivolto, quindi, verso i documenti strettamente riferiti al tema trattato. Relativamente al periodo di pubblicazione, come si è già ricordato, sono stati selezionati i paper proposti nell'arco di tempo che va dal 2014 al 2024, al fine di acquisire una prospettiva completa dell'evoluzione della disciplina e dell'argomento trattato, che comprendesse anche la trattazione delle innovazioni e le loro conseguenti applicazioni nate nel periodo individuato. La ricerca non ha consentito di individuare contributi in lingua italiana o francese, per quanto siano numerosi gli autori con tali nazionalità che hanno fornito contributi significativi sul tema trattato.

La lettura integrale degli abstract e dei paper scelti ha permesso di individuare ventotto contributi.

Autori	Titolo	Anno	Fonte
Alexander B., Olivares Alvarado D.	<i>Convergence of physical and virtual retail spaces: the influence of technology on consumer in-store experience,</i>	2017	A. Vecchi (a cura di), <i>The Book of Advanced Fashion Technology and Operations Management</i> . Hershey, IGI Global, 191-219
Amisha Prathyanga S.P.B., Wimalagunasekara P.S, Chamikara K.L.P, Sachin Lakshan H.G, E. Weerasinghe, D.I. De Silva	<i>Enhanced Shopping Solution for Fashion Retail,</i>	2023	Journal of Propulsion Technology, 44
Bethan A., Blazquez Canob M.	<i>Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context</i>	2020	Journal of Retailing and Consumer Services, 1

propria lista di neuro-diritti fondamentali. Tra questi vi è ad esempio il diritto alla privacy mentale, vale a dire tutelare i dati che provengono dal cervello e che possono essere associati a quello che si pensa.

Blazquez M., Kent T., Schwarz E.	<i>Retail experience and the role of instore technologies and fashion apps</i>	2014	<i>Proceedings Oxford Retail Futures Conference: Innovation in Retail and Distribution.</i> , University of Oxford
Bonetti F., Perry P.	<i>A review of consumer-facing digital technologies across different types of fashion store formats.</i>	2017	A. Vecchi (a cura di), <i>The Book of Advanced Fashion Technology and Operations Management.</i> Hershey, IGI Global, 137–163
Bourg L., Chatzidimitris T., Chatzigiannakis I., Gavalas D., Giannakopoulou K.	<i>Enhancing shopping experiences in smart retailing.</i>	2021	J. Ambient. Intell. Humaniz. Comput, 1
Ghanate Y., Mhparale A., Yadav S., Mumbaikar S.	<i>Smart Item Recommendation System for Offline Cloth Shop.</i>	2022	In ICDSMLA 2020: Proceedings of the 2nd International Conference on Data Science, Machine Learning and Applications 2022; Springer: Singapore, 783.
Godi M., Joppi C., Skenderi G., Cristani M.	<i>MovingFashion: A Benchmark for the Video-to-Shop Challenge.</i>	2022	In Proceedings of the 2022 IEEE/CVF Winter Conference on Applications of Computer Vision, WACV 2022, Waikoloa, HI, USA, 4–8 January, 517–525.
Goti A., Querejeta-Lomas L., Almeida A., De la Puerta J.G., López-de-Ipiña D.	<i>Artificial Intelligence in Business-to-Customer Fashion Retail: A Literature Review.</i>	2023	Mathematics, 11, 2943
Iannilli V	<i>Retail Trends and Formats</i>	2019	Lecture Material, 1
Jasmandeep K., Ramanjeet S., Surabhi S.	<i>AI and Customer experience in the Fashion Industry,</i>	2021	In Adoption and Implementation of AI in Customer Relationship Management Publisher, IGI Global
Kumar T.R., Kishor S., Kishore R.U., Kumar C.N.	<i>Convolutd fashion classifier prediction using Neural Networks.</i>	2021	J. Phys. Conf. Ser., 012029.
Lasserre J., Sheikh A.-S., Koriagin E., Bergman U., Vollgraf R., Shirvany R.	<i>Meta-learning for size and fit recommendation in fashion stores.</i>	2020	In Proceedings of the SIAM International Conference on Data Mining, SDM, Cincinnati, OH, USA, 7–9 May, 55–63.
Li W., Xu B.	<i>Aspect-Based Fashion Recommendation with Attention Mechanism.</i>	2020	IEEE Access, 8, 141814–141823.
Mahmoud A.B., Tehseen S. and Fuxman L.	<i>The Dark Side of Artificial Intelligence in Retail Innovation</i>	2020	In E. Pantano (a cura di), <i>Retail Futures</i> , Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 165-180.
Mohiuddin Babu M., Akter S., Rahman M., Billah M.M., Hack-Polay D.	<i>The role of artificial intelligence in shaping the future of Agile fashion industry</i>	2022	Prod. Plan Control, 1–5.
Morotti E., Donatiello L., Marfia G.	<i>Fostering fashion retail experiences through virtual reality and voice assistants.</i>	2020	In Proceedings of the IEEE Conference on Virtual Reality and 3D User Interfaces Workshops (VRW 2020), Atlanta, GA, USA, 22–26 March, 338–342.

Pillai R., Sivathanu B., Dwivedi Y.K.	<i>Shopping intention at AI-powered automated retail stores (AIPARS).</i>	2020	J. Retail. Consum. Serv., 57, 102207.
Sapna Chakraborty R., Vats K., Baradia K., Khan T., Sarkar S., Roychowdhury S.	<i>Recommendence and fashionsence online fashion advisor for offline experience.</i>	2023	In Proceedings of the ACM International Conference Proceeding Series, Goa, India, 11–13 January, 256–259.
Seo Y., Shin K.-S.	<i>Hierarchical convolutional neural networks for fashion image classification.</i>	2019	Expert Syst. Appl., 116, 328–339.
Silva E.S., Bonetti F.	<i>Digital humans in fashion: Will consumers interact?</i>	2021	J. Retail. Consum. Serv., 60, 102430.
Surya S., Setlur A., Biswas A., Negi S.	<i>ReStGAN: A step towards visually guided shopper experience via text-to-image synthesis.</i>	2020	In Proceedings of the IEEE Winter Conference on Applications of Computer Vision, WACV 2020, Snowmass Village, CO, USA, 1–5 March, 1189–1197.
Taube J., Warnaby G.	<i>How brand interaction in pop-up shops influences consumers' perceptions of luxury fashion retailers</i>	2017	J. Fash. Mark. Manag. 3, 385–399.
Tupikovskaja-Omovie Z., Tyler D.	<i>Eye tracking technology to audit google analytics: Analysing digital consumer shopping journey in fashion m-retail.</i>	2021	Int. J. Inf. Manag., 59, 102294.
Wen C.-H., Cheng C.-C., Shih Y.-C.	<i>Artificial intelligence technologies for more flexible recommendation in fashion industry.</i>	2022	Data Technol. Appl., 1
Xu J., Hu Z., Zou Z., Zou J., Hu X., Liu L., Zheng L.	<i>Design of Smart Unstaffed Retail Shop Based on IoT and Artificial Intelligence.</i>	2020	IEEE Access, 8, 147728–147737.
Yassin C.A.	<i>The effect of Artificial Intelligence on Fashion Involvement Purchase Decision</i>	2023	Journal of Business Research, 45
Zachary W.	<i>The Role of Artificial Intelligence in Consumer Choices in the Fashion Industry</i>	2023	Charlottesville, Virginia

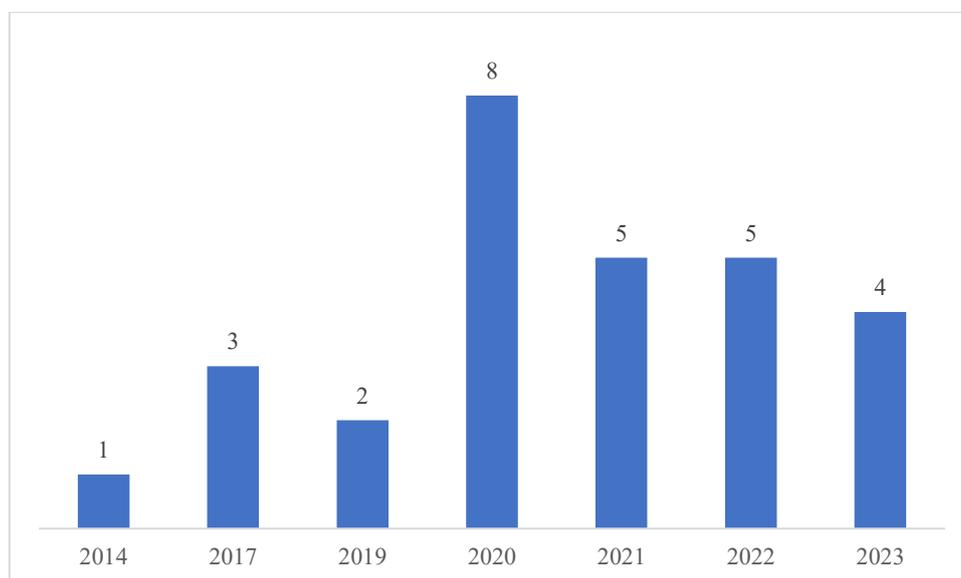
Fonte: Elaborazione personale.

L'aggregazione per keyword consente di verificare la numerosità dei contributi per ciascuna categoria:

- AI and fashion retailing: 13;
- AI and fashion store: 9;
- AI and purchase journey: 1;
- AI and fashion marketing: 4;
- AI and smart store: 1.

Il grafico seguente illustra la distribuzione temporale della pubblicazione dei diversi contributi.

Fig. 11: **Periodo di pubblicazione degli articoli selezionati**



Fonte: Elaborazione personale.

3.6. Filoni e temi di ricerca

Gli articoli censiti mediante la revisione concordano nel sottolineare come negli ultimi anni gli strumenti adottati dai punti vendita, vale a dire chatbot, assistenti vocali e realtà aumentata, siano in grado di supportare gli acquirenti nel compiere in modo più preciso e rapido le loro scelte di acquisto. Le più recenti soluzioni basate sull'IA nel settore del *fashion retail* includono specchi magici, chioschi per il self-checkout e sale prova virtuali.

Il mondo della moda rappresenta un ambito ideale per l'utilizzo di dispositivi basati sull'IA. In primo luogo, si tratta di un settore definito ad "elevata incidenza esperienziale": tale formula indica la necessità, nel momento in cui il cliente effettua l'acquisto di un prodotto, di accertarne le caratteristiche in modo concreto (taglia, colore, foggia). Questa caratteristica presuppone una relazione "fisica" con l'offerta ed è stata ritenuta a lungo come un ostacolo alla migrazione del settore verso le nuove tecnologie. In realtà, lo sviluppo dei dispositivi basati sull'IA consente oggi di creare ambienti di

vendita in grado di fornire un'esperienza immersiva nell'offerta del *brand*, di consentire la visualizzazione dell'intero catalogo e di permettere la creazione di *outfit* nel punto vendita. Ciò ha fatto sì che, negli ultimi anni gli *store* della moda si siano trasformati da luoghi del semplice acquisto ad ambienti di interazione e di intrattenimento mediante la creazione di specifici *experiential setting*. Come è stato rilevato, “the store environment creates a holistic cognitive experience that must be emotionally engaging based on entertainment, design, customer involvement, and sensory attributes” (Amisha Prathyanga et al., 2023).

L'introduzione di nuovi *device*, come evidenziano gli articoli selezionati, concorre non solo a migliorare l'esperienza di acquisto, ma anche a rafforzare la fidelizzazione dei clienti. La tecnologia *in store* permette di ridefinire l'esperienza di acquisto e l'intero *layout* del punto vendita, offrendo l'opportunità di introdurre nuovi servizi, messaggi personalizzati e nuove forme di intrattenimento (Pillai et al., 2020). La tecnologia, inoltre, ha la capacità di superare i confini tra il *retail* tradizionale e quello virtuale, consentendo nuove modalità informative sul *brand* e i prodotti. Il potenziamento tecnologico dei punti vendita (fisico o virtuale) è fondamentale per incentivare il consumatore a muoversi al loro interno e compiere le attività di informazione e valutazione. Ciò richiede che l'impresa adotti funzionalità in grado di rendere piacevole l'esperienza di consumo, ma soprattutto che consenta ai clienti di agire in modo omnicanale (utilizzando Internet nel punto vendita fisico e visitando quest'ultimo mediante la Rete), così come di effettuare acquisti “ibridi”.

L'enfasi posta sulla creazione di *experiential setting* ha spinto le aziende della moda a dotare i propri punti vendita di tecnologie basate sull'IA sempre più numerose ed avanzate. L'obiettivo è quello di promuovere esperienze “immersive” in grado di creare un'interazione tra il *brand* e il cliente a livello emotivo (Goti et al., 2023). Queste esperienze vengono create mediante l'utilizzo di tecnologie immersive che fanno riferimento ai cinque sensi e consentono al cliente di interagire con il marchio in modo più profondo. Un esempio è costituito dalla realtà aumentata. Questa tecnologia è caratterizzata dalla sovrapposizione, ad elementi reali di base, di livelli informativi (elementi virtuali e multimediali, dati geolocalizzati, ecc.) in grado di “aumentare” la realtà, attraverso appositi dispositivi di visione (occhiali VR, cioè *virtual reality*), di ascolto e di manipolazione (guanti VR), ma anche attraverso un computer dotato di

webcam o per mezzo di cellulari di ultima generazione. L'unione di elementi reali e virtuali crea una "realtà mista" (*mixed reality*) sperimentabile *in store*.

La tecnologia *in store* viene utilizzata come un "facilitatore" in grado di arricchire l'esperienza di acquisto (Zachary, 2023). Nello stesso tempo essa pone la questione del "limite tecnologico" rappresentato dalla maggiore o minore accettazione di questi *device* da parte dei consumatori. L'innovazione rappresentata dalle nuove tecnologie introdotte nei punti vendita della moda si trova a fronteggiare, in particolare, due tipi di barriere. La prima fa riferimento alla disponibilità ad adottarle da parte del *brand* e della sua rete distributiva. In passato, come osservano Bethan e Blazquez Canob (2020, p. 6), "speed and efficiency were seen as a given but the utilization of intuitive technology to drive personalization, build relationships, enhance the human experience in store and create an emotional connection was deemed compelling". Attualmente, al contrario, gli addetti ai lavori e gli studiosi presentano posizioni diverse circa l'uso della tecnologia nei punti vendita della moda. Se alcuni operatori hanno aperto i loro punti vendita all'IA, altri hanno mostrato una maggiore diffidenza. Questa barriera risulta superabile sia sulla base del crescente orientamento all'innovazione da parte delle case di moda, sia delle rilevanti risorse che esse destinano per la gestione e l'ammodernamento della rete distributiva. Il *gap* tecnologico può essere superato, secondo Bethan e Blazquez Canob (2020), mediante l'addestramento della forza vendita ed evidenziando i vantaggi derivanti dai diversi *device* sia in termini di qualità del servizio che di attrazione del punto vendita.

Gli studi evidenziano, inoltre, come i punti vendita della moda si stiano muovendo verso nuove fasi dell'applicazione dell'IA, spostando l'attenzione sulle nuove opportunità offerte dalla Fashion 4.0. Questo nuovo ambito operativo è connotato dall'introduzione di diverse tecnologie abilitanti fondate sull'IA, quali il design in 3D e la produzione customizzata.

3.7. Conclusioni

Negli ultimi anni, infatti, i punti vendita della moda hanno avviato un processo di digitalizzazione dei propri spazi interni, dotandoli di strumenti in grado di coadiuvare il cliente nella visione dei prodotti, nella loro valutazione e nel processo di scelta. Tale

strategia è motivata sia dal crescente utilizzo delle nuove tecnologie basate sull'IA da parte della clientela, sia dal fatto che sono gli stessi acquirenti a richiedere strumenti di supporto di tipo digitale, sia soprattutto dalla circostanza che l'IA rappresenta attualmente la nuova frontiera del marketing esperienziale.

La revisione della letteratura ha permesso di evidenziare come sia in atto una transizione in grado di modificare profondamente non solo le modalità di interazione nel punto vendita, ma la stessa *purchase journey* del consumatore. Quest'ultimo, grazie ai dispositivi basati sull'IA, è messo in condizione di utilizzare un ventaglio di strumenti di informazione, visualizzazione e verifica che rendono più sicura e rapida la decisione di acquisto. I dispositivi tecnologici utilizzabili nei punti vendita sono in grado, pertanto, di migliorare la presentazione del prodotto (soprattutto con riferimento alle sue funzionalità) e di aumentare il coinvolgimento del cliente.

CAPITOLO IV: Il marchio Intimissimi

Dopo aver analizzato nei precedenti capitoli l'esperienza d'acquisto del consumatore, l'evoluzione del retail e lo stato della letteratura basata su come l'esperienza d'acquisto possa progredire grazie all'implementazione dell'intelligenza artificiale, l'elaborato intende analizzare le applicazioni di queste innovazioni all'interno dei punti vendita di Intimissimi. A supporto dell'analisi, inoltre, è stata condotta un'intervista per comprendere le aspettative e percezioni in relazione all'uso di queste tecnologie.

4.1. L'IA negli store della moda: le tecnologie adottate

L'Intelligenza Artificiale è la tecnologia in grado di catalizzare il maggiore interesse anche nel settore del marketing, per via delle sue dirompenti possibilità di utilizzo. L'AI può essere definita come la disciplina che studia metodologie e tecniche per riprodurre artificialmente forme di attività "intelligenti" proprie dell'uomo (Benanti, 2020). Il suo obiettivo è di trasferire processi cognitivi all'interno di macchine, riproducendo (almeno in parte) la complessità del pensiero umano per renderle in qualche modo "intelligenti". L'obiettivo, infatti, è di realizzare macchine e programmi informatici in grado di analizzare le situazioni e imparare dall'esperienza come risolvere autonomamente i problemi, senza necessariamente l'aiuto dell'uomo.

Si tratta di un ambito di azione emergente nel settore del *retailing*. La letteratura ancora limitata evidenzia che, anche se la diffusione dell'innovazione dipende, in modo diretto o indiretto, da numerosi fattori come le sue caratteristiche, la cosiddetta *technology acceptance* da parte del mercato e la tempistica del processo innovativo, l'elemento fondamentale viene individuato nel concetto di comunicazione. La diffusione consiste, infatti, in un processo di condivisione dei messaggi riguardanti nuove idee che, da un lato, favoriscono l'avanzamento delle innovazioni e, dall'altro, creano un'aspettativa di cambiamento nel comportamento dei recettori. Ogni innovazione, infatti, dà luogo a due atteggiamenti da parte del mercato: l'adozione o il rifiuto (Chesbrough, 2008). Ciò comporta che le imprese sono interessate a verificare le reazioni del mercato rispetto a un'innovazione e soprattutto a comprendere gli aspetti che le influenzano.

Fig. 12: Nuove tecnologie negli *store* del settore moda

Vetrina interattiva



Display touchscreen



Hololens



Self-checkout



Riconoscimento facciale



Neuroscience stylist



Ologramma



Camerini smart



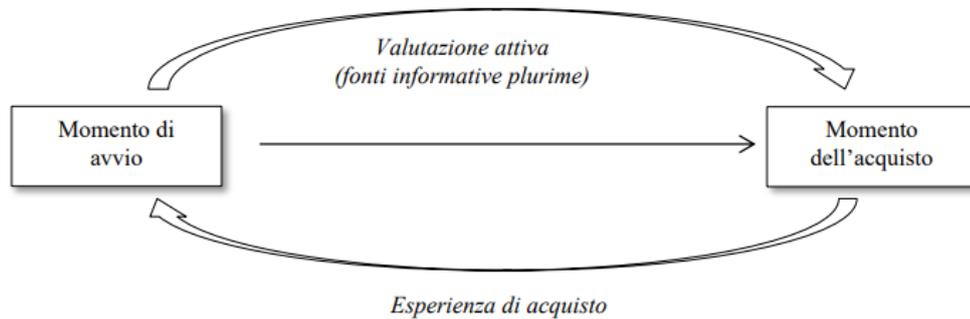
Nel settore della moda le imprese sono impegnate ad analizzare e valutare il ruolo dell'IA nel *customer journey*, allo scopo di integrare le nuove tecnologie nel processo che porta alla decisione di acquisto. L'obiettivo è quello di fare in modo che, nella percezione dei consumatori, i benefici dell'IA superino i pregiudizi ancora presenti.

Nel *retail* della moda, nonostante il crescente orientamento verso gli acquisti *online* (favorito dalla fase pandemica), il negozio fisico ha mantenuto un'importanza rilevante nella creazione della *brand image* e nell'attività di vendita al dettaglio (Sheth, 2021). Alexander et al. (2017) hanno evidenziato come il punto vendita e le sue atmosfere, in grado di coinvolgere i sensi dei consumatori, attivino esperienze memorabili e spingano all'acquisto per il tramite di informazioni e di suggestioni. Ne deriva che il punto vendita della moda ha ancora un ruolo critico nel fornire al cliente un'immersione multisensoriale, nel promuovere l'esperienza di marca e nel rafforzare la fidelizzazione al *brand* alla marca.

Se in passato le atmosfere del *retail* si basavano principalmente sull'ambiente creato *in-store*, il nuovo approccio dell'*omni-channel retailing* ha inaugurato una nuova modalità di interazione con le imprese di moda. I confini tra la dimensione fisica e quella virtuale sono sempre meno precisi, tanto che esse si arricchiscono a vicenda accompagnando il consumatore nel suo percorso di acquisto, e il suo ruolo nel comportamento di acquisto dei consumatori (Ghiselli, 2022). Si è venuta a creare, in questo modo, un *customer journey* non convenzionale: la linearità del percorso decisionale del cliente è stata sostituita dalla configurazione circolare illustrata nella figura seguente. Le diverse fasi della *decision journey*, grazie alla possibilità dei nuovi *media* di veicolare informazioni e suggestioni, rappresentano potenziali punti di avvio di una nuova decisione di acquisto.

L'esperienza di acquisto del consumatore avviene attualmente in un contesto omnicanale, assumendo percorsi diversi che possono andare dal punto vendita alla Rete (o viceversa), così come possono partire da un qualsiasi *device* per approdare nel punto vendita o prendere avvio da quest'ultimo per effettuare l'ordine da un computer o da uno *smartphone*.

Fig. 13: La decisione di acquisto in ambito digitale



Fonte: Mirchevska-Markova, 2018, p. 235.

A differenza di altri contesti, peraltro, la moda (soprattutto se di lusso) è vista come un'esperienza multisensoriale e ad alto coinvolgimento emotivo. Le componenti valutative e informative, così come quelle edoniche e simboliche, fanno sì che rimanga fondamentale la visita al punto vendita, considerato come uno degli elementi del prodotto acquistato. Ne deriva che il *retailing* conservi, nel settore della moda, "un ruolo rilevante nella costruzione dell'immagine del marchio e per l'attivazione di motivazioni all'acquisto da parte dei consumatori" (Blazquez, et al, 2019, p. 112).

Gli studiosi ritengono che il crescente impatto della tecnologia costituirà uno dei principali fattori di cambiamento della moda di lusso nei prossimi anni (Mosca-La Rosa, 2019). Numerosi marchi utilizzano ormai la realtà virtuale e aumentata per creare ambienti di vendita coinvolgenti, in grado di interagire con il cliente e permettere esperienze informative e di prova dei capi. Queste tecnologie continueranno a svilupparsi, anche in considerazione dell'interesse dimostrato dai visitatori dei punti vendita. Si prevede, inoltre, un considerevole aumento dell'uso dell'IA e dell'*automatic learning* non solo per migliorare l'efficienza della catena di fornitura, ma soprattutto per personalizzare l'esperienza di acquisto.

Alcune ricerche (censite nel capitolo terzo) hanno analizzato le diverse funzioni dell'IA applicata al marketing e alla vendita al dettaglio. Questi studi hanno potuto verificare come le tecnologie basate sull'IA siano in grado di suscitare emozioni nei clienti, aumentare il livello di gradimento e modificarne le interazioni con il *brand* (Amisha Prathyanga et al., 2023). L'apprendimento automatico consente, inoltre, di integrare la digitalizzazione dei punti vendita con l'installazione di assistenti virtuali (Godi et al., 2022). L'IA permette, infine, di raccogliere dati *in store* da utilizzare per la personalizzazione dell'offerta e per la comprensione del comportamento dei consumatori

rispetto a particolari tipologie di offerta. La tabella seguente, tratta dal contributo di Amisha Prathyanga et al. (2023), illustra alcuni degli strumenti adottati dai punti vendita per rendere maggiormente coinvolgente l'esperienza di acquisto.

Tab. 5: Tecnologie utilizzate negli store fisici

Retailer	Technology forms	Example
Selfridges	Interactive screen, VR (virtual reality), AR (augmented reality), 3D printing & wearable technology, body scanning	Denim studio digital bar, Immersive virtual world by Gareth Pugh & Inition, Festival of Imagination
Burberry	100 screens, iPads, interactive mirrors, AR, RFID, Click and Collect, Apps; mPOS, iBeacons, Innovation lab—'What If' group.	London flagship store
New Look	iPads, paddiquins, QR codes, mobile app, mPOS (mobile point of sale), Click and Collect, interactive screens, AR (Blippar), body scanning, app.	London flagship store
Topshop/ Topman	VR, QR codes, mobile app, innovation lab, tech enabled personal shopping, mPOS	Virtual reality catwalk
Debenhams	Digital screens & kiosks, Wi-Fi, Click and Collect, app.	Oxford Circus London flagship store
Macy's	i-beacons; wearable tech shop, 3D printing, interactive photobooth, customisation	Trial with Shopkick app to alert customers about deals/products of interest; Millennial floor.
Nordstrom	Personal book software; innovation lab; apps, mPOS; personalised service; social app integration	Pinned items in-store
M&S	Virtual rail, browse & buy hub, mPOS, iPads, digital signage, digital lab, Wi-Fi, RFID (radio frequency identification) tag trials, mobile app.	Virtual rail trialled in Amsterdam 150 browse and buy hubs 1500 assisted sellers.
Uniqlo	Magic mirrors, AR, LED (light-emitting diode) tickers, rotating mannequins, Click & Collect	Colour changing technology. UK, Japan, US stores.
Westfield	Collect+ Westfield Lounge	Click and Collect from 260 brands in 1 place
John Lewis	Innovation lab, Click and Collect, mPOS, app, Wi-Fi, chargebox, virtual store guide, iBeacons	Integrated within John Lewis stores, UK
Rebecca Minkoff	RFID, magic mirrors, iPads.	Connected fitting rooms, smart walls
Disney	RFID magic band	Fast-laning customers
Nike	Mass personalisation, iPads, interactive touch screens, video screens, AR, digital mannequins, digitised treadmill, mPOS	Nike FuelStation, Shoreditch & Niketown
Sephora	iPad stations, personalised consultations,	Beauty interactive workshops

Fonte: Amisha Prathyanga et al., 2023.

Le applicazioni di IA rivolte al cliente hanno trasformato il modo in cui i marchi della moda gestiscono le esperienze in negozio e coinvolgono i clienti sul lato dell'offerta (Guha et al., 2021). Mustak et al. (2021) hanno individuato cinque tematiche prevalenti negli studi relativi all'impatto dell'AI nel *retailing* della moda:

- la sua incidenza sulla soddisfazione dei clienti;
- il passaparola elettronico (eWOM);
- il suo utilizzo per la gestione del marchio;
- l'incidenza sulla fedeltà dei clienti;
- il suo impiego nei rapporti *in store*.

Per quanto l'IA aumenti la soddisfazione dei clienti, alcuni studi hanno evidenziato come l'utilizzo di queste applicazioni agisca maggiormente sulla dimensione utilitaristica più che su quella edonica. I consumatori, quando si tratta di acquisti di natura edonica, sembrano preferire le indicazioni e le informazioni, relative a prodotti e servizi, che vengono fornite dagli addetti. Al contrario, optano per l'IA quando perseguono obiettivi utilitaristici (Jasmandeep, 2021).

Un numero limitato di studi, come si è evidenziato nel terzo capitolo, ha esaminato la percezione dei consumatori circa l'utilizzo dell'IA nei punti vendita e, in particolare, la sua incidenza nell'esperienza di acquisto. De Bellis e Johar (2020) hanno preso in esame i fattori che favoriscono e ostacolano l'utilizzo dell'IA da parte degli acquirenti, individuando un elemento discriminante nella *technology acceptance*. I clienti tendono a fare ricorso all'IA, preferendola agli addetti, nel caso in cui debbano acquisire molte informazioni su una pluralità di prodotti. In questo caso, il ricorso a cataloghi virtuali, chatbot o altri strumenti presenti nel punto vendita consente di ottenere le informazioni sul prodotto in modo autonomo. La letteratura ha evidenziato, peraltro, come l'utilizzo dell'IA, anche se consente esperienze di shopping potenziate, debba fare fronte a rilevanti barriere psicologiche e culturali, legate soprattutto a fattori demografici e a un'insufficiente alfabetizzazione informatica.

Un ruolo rilevante nell'utilizzo dell'IA, oltre ai fattori funzionali, hanno anche tre altre variabili: l'influenza sociale, la motivazione edonica e la complessità del compito. L'influenza sociale esercita un forte condizionamento sul comportamento individuale, spingendo il soggetto a conformarsi alle aspettative altrui. Goti et al. (2023) hanno

accertato che le norme influiscono positivamente sull'utilità percepita, sulla percezione della semplicità di utilizzo e sull'intenzione comportamentale di adottare la tecnologia.

4.2. La dimensione etico-operativa

L'adozione dell'IA da parte dei punti vendita della moda rappresenta ormai una tendenza emergente. Alcuni campi di sviluppo dell'IA stanno prospettando la possibilità di creare un'interazione tra la mente umana e le macchine. Gli algoritmi di IA permettono infatti, di raccogliere dati di tipo fisiologico, comportamentale, di *brain imaging*, utilizzabili allo scopo di orientare le scelte del consumatore. L'obiettivo dei ricercatori è di effettuare l'elaborazione di tali dati mediante gli algoritmi di IA per individuare correlazioni e predire i comportamenti. Le neurotecnologie si propongono, infatti, di stabilire un collegamento tra il cervello e il computer per permettere di controllare un apparecchio robotico o altri dispositivi elettronici attraverso l'attività cerebrale (Goti et al., 203).

L'evidenza delle enormi potenzialità dell'IA si associa, quindi, alla consapevolezza dei pericoli derivanti dal suo utilizzo. Questi pericoli sono legati in gran parte a scenari futuri in cui le macchine non solo controlleranno la quasi totalità delle attività sociali e individuali, ma potrebbero "suggerire" comportamenti e "consigliare" decisioni, incidendo pertanto sul libero arbitrio umano.

L'aspetto problematico (ed eticamente rilevante) consiste nel fatto che i sistemi di IA sono in grado di interferire in modo invasivo e subdolo nelle decisioni degli individui. Questi ultimi si trovano ormai a interagire costantemente con strumenti e sistemi basati sull'IA nell'ambito delle piattaforme online.

Gli sviluppi registrati nel campo delle tecniche di registrazione dell'attività del cervello hanno permesso di accertare e misurare in modo sempre più puntuale come variano i segnali neurali se un soggetto è coinvolto in un'azione o in compiti legati al ragionamento astratto. Pensare a un movimento comporta, infatti, l'attivazione delle stesse aree cerebrali che vengono coinvolte nella produzione di quel movimento. Questa evidenza è alla base delle neurotecnologie legate al marketing. È evidente come le tecnologie di attivazione delle aree cerebrali siano un tema eticamente sensibile

soprattutto se la tecnologia è utilizzata per fare sì che un soggetto agisca in un determinato modo. Le tecniche di neuro-attivazione, infatti, possono utilizzare dati che riflettono in modo implicito lo stato emotivo, come ad esempio le espressioni facciali, la temperatura del corpo, il battito cardiaco ecc., per gestire l'interazione e per indurre comportamenti (Goti et al., 2023). Alcune ricerche hanno verificato se e come una intelligenza artificiale addestrata a riconoscere lo stato emotivo e attenzionale dei soggetti, sulla base di dati derivanti da misurazioni dell'attività neurale o sullo stato del corpo, può gestire in modo autonomo e adattivo l'interazione informativa per guidare le sue scelte. I software sono in grado, del resto, di indurre output cognitivi e comportamentali specifici, vale a dire fornire raccomandazioni e influenzare le azioni. Da tempo, quindi, gli studiosi hanno manifestato una crescente preoccupazione riguardo l'interferenza da parte di questi sistemi nelle decisioni e azioni degli utenti (Zachary, 2023).

I timori attuali si focalizzano soprattutto sulla capacità di creare dipendenza nei clienti e, sulla base di questo rapporto di subalternità, agire in senso manipolatorio sul loro pensiero e sulle loro scelte. La profilazione dei navigatori in Internet, del resto, ha ormai raggiunto livelli di profondità ed estensione estremamente sofisticati, tanto che i tribunali sono spesso intervenuti per arginare questa attività di *data storage* da parte delle piattaforme.

In particolare, Goti et al (2023) distinguono due tipi di interferenze arbitrarie. Il primo consiste nella rimozione o nel blocco sulle opzioni e nella sostituzione (*replacing*) delle opzioni. Se l'atto di rimozione comporta la riduzione di opzioni, l'atto di sostituzione indica il cambiamento del carattere delle opzioni. Il secondo tipo di interferenze arbitrarie consiste nel suggerimento ripetuto. Per esempio, i sistemi di raccomandazione (*Recommender Systems*, RS) sono algoritmi che raccolgono ed elaborano informazioni su un cliente, per poi fornirgli suggerimenti su ciò che può essere in linea con le sue idee.

Queste considerazioni hanno portato Rafael Yuste e altri scienziati a creare la *Neurorights Initiative*, vale a dire un gruppo internazionale di esperti di neuroscienze e marketing, il quale ha formulato una vera e propria lista di neuro-diritti fondamentali. Tra questi vi è ad esempio il diritto alla privacy mentale, vale a dire tutelare i dati che provengono dal cervello e che possono essere associati a quello che si pensa. È evidente, infatti, come i nuovi strumenti attivi nei punti vendita possano influenzare in modo

invasivo i processi di decisione dei clienti, manipolandone le scelte sulla base dei dati emotivi e comportamentali.

4.3. Intimissimi

4.3.1. La storia e i valori

Intimissimi, noto marchio italiano di biancheria intima nato nel 1996, fa parte del Gruppo Calzedonia, che nel dicembre del 2023 ha deciso di cambiare nome in “Oniverse”. Questa scelta è stata suggerita dal fatto che il gruppo comprende mercati che spaziano dal fashion al lusso, passando per il settore navale al foodwine. Inoltre il nome “Oniverse” rappresenta l’anagramma del proprietario, Veronesi, e richiama la parola inglese “universe”, rappresentando così l’ampio universo del gruppo. In accordo con le dichiarazioni di Veronesi “Oggi siamo una realtà con una grande storia, un universo in continua evoluzione, con diversi marchi tutti caratterizzati da una propria identità” (Forbes, 2023). Veronesi, è originario di Trento, nel 1987, a soli 27 anni decise di fondare Calzedonia, mentre lavorava ancora come direttore generale per l’azienda Golden Lady. Oggi, il patrimonio della sua famiglia figura al 2259° nella lista “Billionaires 2023”, ovvero la lista realizzata da Forbes, in cui sono presenti le principali famiglie più ricche del mondo.

La holding è nata a Verona nel 1986 grazie al fondatore Sandro Veronesi, che tutt’ora presiede la Holding spa in qualità di Presidente e maggior azionista. L’attuale sede principale si trova presso la località di Dossobuono di Villafranca di Verona. Per oltre trent’anni, il gruppo Calzedonia ha visto una crescita significativa sia in termini di fatturato che di espansione commerciale, affermandosi come leader internazionale nel settore del retail. L’intero ciclo di vita dei loro prodotti, dalla concezione alla produzione nelle proprie fabbriche, fino alla distribuzione su scala globale, è gestito internamente al Gruppo.

L’azienda veronese attualmente comprende vari marchi: Calzedonia, Intimissimi, Intimissimi Uomo, Tezenis, Falconeri, Signorvino, Atelier Emé, Antonio Marras, e, in seguito all’acquisizione del Cantiere del Pardo, anche il Grand Soleil, Pardo e Van

Doutch. Calzedonia, il brand storico che ha dato il nome iniziale al gruppo, è sempre stato in grado di anticipare e incorporare le tendenze più innovative in ogni collezione di calze e costumi, ed oggi è presente in 53 paesi. Nel 1996 è nato il marchio Intimissimi, che ha conquistato il mercato della lingerie e dell'intimo grazie alla qualità e all'inconfondibile stile del made in Italy. Intimissimi non offre solo capi intimi, ma anche maglieria e nightwear, ed è presente in 51 paesi con 484 punti di vendita in Italia e 37 negozi online, con l'83% dei capi prodotti internamente, come evidenziato nel report sulla sostenibilità del Gruppo Calzedonia del 2022.

Nel 2003 è stato lanciato il marchio Tezenis, che produce capi di intimo e costumi adattandosi alle tendenze del momento. Nel 2009, il gruppo Calzedonia ha acquisito il brand Falconeri, specializzato nella realizzazione di capi in cashmere di alta qualità. Tre anni dopo, è nato Signorvino, un marchio focalizzato sulla valorizzazione della qualità e dell'eccellenza dei vini prodotti in Italia, specializzato nella catena del "foodwine". Nel 2014 è stato lanciato 'Intimissimi Uomo', un brand dedicato a intimo, maglieria, abbigliamento da notte e costumi, con l'obiettivo di soddisfare le esigenze specifiche del mercato maschile. L'anno successivo, il gruppo ha acquisito il noto marchio "Atelier Emè", specializzato in abiti da sposa, due anni fa, inoltre, è stato acquisito il brand "Antonio Marras", rappresentante dell'Haute Couture e del Ready to wear.

Da oltre 25 anni, la Holding Calzedonia adotta una strategia di integrazione verticale, monitorando ogni fase della filiera produttiva, dal design al processo di vendita al consumatore finale. Questo approccio consente di ottimizzare la riduzione dei prezzi finali e di offrire ai clienti punti di vendita specializzati, caratterizzati da un'immagine distintiva e da categorie merceologiche con un ottimo rapporto qualità-prezzo. Il gruppo Calzedonia può contare su stabilimenti produttivi all'avanguardia in termini di tecnica e conoscenza, il che permette di ridurre i costi mantenendo alta la qualità e l'omogeneità dei prodotti offerti nei negozi. Per quanto riguarda la performance economica, nel 2022 il Gruppo Calzedonia ha generato un valore economico di 3.077,774 milioni di euro. Il valore economico distribuito dal Gruppo è stato pari a 2.468,425 milioni di euro. Oltre l'80% del valore economico prodotto è stato distribuito agli stakeholder, sia interni che esterni.

Invece nel 2023 ha raggiunto un fatturato di 3,1 miliardi di euro grazie all'espansione nei mercati esteri ed al canale e-commerce. In particolare, il gruppo ha

deciso di trovare clienti nelle seguenti città nel mondo: Milano, Roma, Parigi, Londra, Mosca, Barcellona, Dubai, Hong Kong, New York, San Paolo, Shanghai, Tokyo ed altre ancora.

Per quanto riguarda i valori del gruppo, essi rappresentano non solo l'essenza del marchio, ma anche l'identità condivisa dalle persone che vi lavorano. Essi delineano il modus operandi che si vuole promuovere e trasmettere a tutti i dipendenti e collaboratori. Essi sono costituiti da cinque componenti fondamentali:

- visione, consiste nell'interpretare le sfide future comprendendo come l'evoluzione del proprio dipartimento influenzerà le dinamiche aziendali;
- passione, esprimere entusiasmo, partecipazione e coinvolgimento nelle attività richieste dal proprio ruolo;
- concretezza, adottare un approccio pragmatico al lavoro quotidiano e alla risoluzione di problemi pratici e strategici;
- collaborazione, interagire attivamente e positivamente con i colleghi per migliorare i risultati del Gruppo;
- orientamento al risultato, concentrarsi sul raggiungimento degli obiettivi individuali di team aziendali, valorizzando il potenziale di ciascuno.

Inoltre una risorsa fondamentale sono i 45000 dipendenti, in particolare le donne, le figure a cui il gruppo fa particolare attenzione; infatti attualmente il gruppo ha inserito 89% di risorse donne, le quali costituiscono ad oggi una risorsa fondamentale per il gruppo Oniverse, assieme alle giovani promesse.

4.3.2. La vicinanza al cliente, l'omnicanalità e la digitalizzazione

Secondo il report del 2022 del gruppo, la vicinanza al cliente è sempre stato un elemento di grande importanza per il gruppo Calzedonia. Inizialmente, questa attenzione era rivolta ai negozi fisici, caratterizzati da una presenza capillare sul territorio e dalla capacità di offrire prodotti con un eccellente rapporto qualità-prezzo, accessibili a un vasto pubblico. Oggi, questa accessibilità è in fase di trasformazione grazie alle vetrine digitali attive 24 ore su 24, 365 giorni all'anno, con l'obiettivo di trasmettere il valore dei

prodotti e la cultura aziendale non solo attraverso i più di 5000 punti vendita fisici, ma anche tramite quelli virtuali, creando un'esperienza emozionale mediata dal web.

Per mantenere un rapporto diretto con i clienti, il gruppo Calzedonia ha adottato una strategia di sviluppo integrato dei canali fisici e digitali. Per quanto riguarda la digitalizzazione, all'interno di tutti i punti vendita Intimissimi è presente un software innovativo, "Shopyy", attraverso cui è possibile condurre operazioni quali la gestione delle procedure di cassa, monitorare il movimento dei magazzini e l'andamento delle promozioni, confrontare il guadagno giornaliero con lo storico, ovvero quello relativo all'anno precedente. Inoltre, è possibile tenere conto delle prestazioni dei venditori presenti nello store e di una serie di altri parametri fondamentali per la gestione di Intimissimi quali il rapporto di conversione. Quest'ultimo è in grado di capire sulla base dei clienti che hanno deciso di entrare presso il punto di vendita, quanti effettivamente hanno comprato. Quindi risulta un'apparecchiatura fondamentale per la gestione complessiva di Intimissimi.

Per quanto riguarda l'omnicanalità, i marchi del gruppo mirano a offrire un'esperienza d'acquisto piacevole, semplice e confortevole, resa possibile grazie all'integrazione dei canali di vendita fisici e online. Questa integrazione non crea competizione tra i due canali, ma piuttosto una complementarità che ha l'obiettivo di migliorare l'esperienza d'acquisto dei clienti.

La combinazione di questi canali permette un miglior impiego delle risorse sia per i clienti che per il gruppo, riducendo inoltre l'impatto ambientale derivante dai trasporti e dalla produzione di rifiuti. Attualmente, i servizi di e-commerce sono disponibili in 39 paesi per il marchio Calzedonia, 37 per Intimissimi, 29 per Tezenis, 22 per Falconeri, 1 per Signorvino e 5 per Atelier Emè.

I siti web del gruppo Calzedonia ricevono oltre un milione di visitatori al giorno, confermando il desiderio dei clienti di rimanere aggiornati sui look proposti e rinnovati settimanalmente. Il gruppo Calzedonia ha sempre considerato l'e-commerce come un modo per migliorare l'esperienza d'acquisto, adottando un approccio omnicomprensivo che permette ai clienti di esplorare e valutare i prodotti indipendentemente dalla modalità di acquisto preferita.

Un esempio significativo dei servizi offerti è rappresentato da "paga online e ritira in negozio", disponibile per 26 paesi, che permette ai clienti di selezionare un punto di

vendita fisico come luogo di ritiro degli acquisti. Inoltre, con l'opzione "ordine online in negozio", ora attivo in 11 paesi, il gruppo ha potenziato i suoi servizi digitali. Il "Reso Semplificato", disponibile in oltre 3600 punti di vendita, consente ai clienti di restituire i propri acquisti indipendentemente del canale di acquisto iniziale, offrendo un servizio completamente senza carta. Per l'elaborazione di questi ordini vengono utilizzati gli stessi corridoi logistici destinati al retail, riducendo così l'impatto ambientale del trasporto di merci. Il gruppo promuove questo tipo di consegna offrendo il servizio gratuitamente ai clienti. Questo corridoio logistico può essere utilizzato anche per un sistema di logistica inversa, che permette ai clienti di restituire gli ordini online nei negozi fisici senza doverli rispedire al magazzino centrale.

Il team CRM si impegna a diffondere una visione centrata sul cliente all'interno dell'organizzazione, utilizzando i feedback dei clienti per migliorare specifiche aree di business, come il prodotto e il visual merchandising.

Al centro delle attività del gruppo Calzedonia vi sono i clienti, destinatari finali del nostro lavoro. Il loro punto di vista è tenuto in considerazione in ogni decisione, con l'obiettivo di anticipare le necessità e rispondere rapidamente a eventuali richieste e aspettative. Il gruppo Calzedonia attribuisce grande importanza alla misurazione della soddisfazione dei clienti più fedeli come indicatore qualitativo del proprio operato, impegnandosi a offrire un elevato standard di eccellenza e qualità, mantenendo un ottimo rapporto qualità-prezzo, elemento distintivo del Dna aziendale.

Nell'esercizio delle proprie attività professionali, la forza vendita comunica con i clienti in maniera chiara e trasparente, garantendo un'esperienza d'acquisto esaustiva e gratificante. I prodotti del gruppo sono promossi in base a standard oggettivi, senza distorsioni nella descrizione o nelle caratteristiche. Di seguito, una panoramica degli indicatori più significativi

	Obiettivo	Risultato 2020	Risultato 2021	Risultato 2022
Chat	8	7,7	8,5	8,7
Webmail	8	6	6,7	6,6
Chatbot	6	3,7	4,1	4,6

Rispetto all'anno precedente, si osserva un miglioramento nelle modalità di interazione tramite chat e chatbot, mentre si registra un leggero peggioramento per quanto riguarda la webmail. I risultati riflettono il costante impegno a migliorare i servizi offerti. La discrepanza nei punteggi tra chat e web mail è attribuibile ai tempi di risposta: immediati per la chat e di qualche ora per la email. Per quanto concerne il sistema chatbot, il 60% dei clienti insoddisfatti non apprezza l'interazione con il bot. Inoltre, da una ricerca condotta su un campione di 1000 clienti insoddisfatti in diversi mercati, è emerso che solo 30 non gradiscono il servizio di assistenza.

Adottando una prospettiva incentrata sui clienti, con l'obiettivo di riavvicinarsi a loro e migliorare grazie al loro contributo, il gruppo ha deciso di incrementare le modalità di interazione, il monitoraggio della soddisfazione e la raccolta dei feedback, posizionando vari momenti strategici lungo l'intera esperienza del cliente. La metrica utilizzata è il Net Promoter Score (NPS), che misura (su una scala da -100 a +100) quanti utenti promuoverebbero o consiglierebbero il prodotto o l'esperienza d'acquisto, come già affermato all'interno del primo capitolo di questo elaborato. Basandosi su studi di mercato, l'obiettivo del gruppo è ottenere un NPS superiore a +50. Inoltre, durante il 2022, si è continuato ad utilizzare diversi moduli per raccogliere feedback dai clienti:

- "always on-line", un modulo sempre accessibile permette al cliente di fornire spontaneamente il suo feedback durante la navigazione del sito;
- "on-line thank you page", in modo causale, richiede un feedback nella pagina di ringraziamento dopo la conclusione di un acquisto online;
- "survey online e omnicanale post delivery", destinato ai clienti che hanno effettuato acquisti online o utilizzato il servizio 020 (online to offline) in negozio. Questo modulo ha l'obiettivo di monitorare la soddisfazione del cliente dopo un acquisto, indipendentemente dal tipo di pagamento o metodo di spedizione.

4.3.3. L'AI in Intimissimi: progetti e prospettive

Intimissimi, simile ad altri marchi di prestigio precedentemente esaminati, potrebbe migliorare l'esperienza del cliente e la sostenibilità della produzione attraverso l'implementazione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale e la realtà

virtuale. Secondo l'analisi presentata nel documento "L'esperienza d'acquisto del consumatore nell'IA con focus sulla moda, marchio Intimissimi", sono stati suggeriti diversi approcci pratici. Per ottimizzare il processo di riassortimento nei punti vendita, Intimissimi potrebbe adottare le seguenti strategie:

- utilizzare l'intelligenza artificiale per analizzare i dati di vendita, al fine di identificare i modelli e le tendenze future che influenzeranno la domanda dei prodotti. Questo approccio consentirebbe di prevedere con maggiore precisione quali articoli saranno più richiesti e quando, facilitando così la gestione del riassortimento nei punti di vendita;

- implementare algoritmi di machine learning per ottimizzare l'inventario dei prodotti nei vari punti vendita. Tale tecnologia permette di considerare fattori come la stagionalità, le tendenze di mercato e le preferenze dei consumatori, determinando così la quantità ottimale di prodotti da mantenere in magazzino. Queste strategie non solo migliorerebbero l'efficienza operativa di Intimissimi, ma contribuirebbero anche a migliorare l'esperienza complessiva del cliente e a promuovere pratiche aziendali sostenibili;

- oltre al sistema RFID già utilizzato nei negozi, è possibile implementare tecnologie avanzate come sensori di *Internet of things* per monitorare il movimento di merci in magazzino. Questi sistemi consentirebbero di inviare notifiche ai magazzinieri nei grandi punti di vendita e ai commessi nei piccoli punti di vendita non appena i prodotti stanno per esaurirsi. Inoltre, verrebbero inviati avvisi quando le quantità di prodotti contenute in alcuni cassette iniziano a scendere al di sotto del livello ottimale, evitando così la necessità di stampare documenti di riassortimento, definito "venduto", ovvero termine adoperato all'interno dei negozi di Intimissimi al fine di riassortire la merce che è stata poco prima venduta. Questo approccio mira a sostenere la sostenibilità ambientale. Per migliorare ulteriormente il processo di riassortimento, è prevista la raccolta di feedback sia dei dipendenti, riguardo all'efficienza del sistema e agli eventuali errori, sia dai clienti in merito alla loro esperienza d'acquisto presso i negozi di Intimissimi.

- L'adozione di visori virtuali rappresenta una sperimentazione innovativa per migliorare l'esperienza d'acquisto sia dei dipendenti che della clientela. Questi occhiali intelligenti integrano elementi di realtà aumentata e sensori di riconoscimento facciale. I commessi potrebbero indossarli durante l'assistenza ai clienti per visualizzare in tempo reale informazioni dettagliate sui prodotti disponibili nello *store*, al fine di evitare la

ricerca de prodotti all'interno del magazzino in quanto sarebbe una perdita di tempo prezioso, le varie colorazioni disponibili e quelle esaurite, nonché informazioni sulla vestibilità. Inoltre gli occhiali consentirebbero di monitorare la temperatura ed il battito cardiaco dei clienti durante la vendita, fornendo feedback immediati sulla loro reazione agli articoli proposti. Inoltre, permetterebbero di identificare preferenze dei clienti mentre navigano nel negozio.

L'implementazione di questi suggerimenti comporterebbe numerosi vantaggi in termini di personalizzazione d'acquisto. Inoltre, i commessi potrebbero usare gli occhiali per offrire consigli personalizzati basati sulle specifiche preferenze ed esigenze di ciascun cliente. Inoltre, ridurrebbero i tempi di attesa e migliorerebbero l'efficienza del servizio offerto da intimissimi. Infine, gli occhiali potrebbero fornire anche suggerimenti immediati su domande frequenti dei consumatori durante il processo di acquisto, come "qual è la taglia che mi sta bene?" Queste tecnologie potrebbero contribuire significativamente a migliorare l'esperienza del cliente, rendendola più personalizzata e coinvolgente.

Un problema quotidiano nei negozi Intimissimi è rappresentato dalla necessità di piegare correttamente i capi e posizionarli adeguatamente. Introducendo un piccolo robot dotato di braccia robotiche e algoritmi avanzati per la piegatura standard dei capi, si mira a ottenere l'efficienza operativa. Questo consentirebbe ai commessi di concentrarsi sulla supervisione del robot anziché svolgere le procedure standard e ripetitive come fanno attualmente. L'implementazione di questa tecnologia innovativa ridurrebbe drasticamente i tempi necessari per svolgere queste attività, consentendo ai dipendenti di concentrarsi esclusivamente sull'assistenza alla clientela e sulla gestione del magazzino. Grazie ai robot, la presentazione dei prodotti sarebbe più ordinata e attraente per la clientela.

Un aspetto cruciale per un negozio Intimissimi è la vetrina, che viene progettata dal visual merchandiser con il contributo dei *district manager* e dei dipendenti quando necessario. Prima di procedere con l'allestimento, è essenziale stirare i capi. L'introduzione di braccia robotiche per la stiratura rappresenterebbe un passo fondamentale. Queste braccia robotiche avanzate sarebbero in grado di riconoscere i diversi tipi di tessuto e regolare la pressione in modo ottimale, garantendo una stiratura perfetta dei capi prima di posizionarli nelle loro specifiche postazioni all'interno del

negozio per l'esposizione. Grazie a questa stiratura impeccabile, i capi sarebbero sempre presentati in maniera attraente, mentre l'automazione di questo processo porterebbe a risparmi finanziari e soprattutto di tempo, consentendo ai dipendenti di concentrarsi su altre mansioni, in particolare la vendita.

Inoltre, va considerata l'importanza della realtà aumentata per ottimizzare l'esposizione dei capi. Questa tecnologia permette di presentare i capi in modo creativo, proiettandoli virtualmente nello spazio circostante anziché esporli fisicamente. Grazie alla realtà aumentata, i clienti possono visualizzare e valutare i capi da ogni angolazione a 360 gradi, migliorando l'esperienza d'acquisto.

Quindi l'implementazione di questa tecnologia renderebbe l'esperienza del cliente estremamente interattiva e coinvolgente, aumentando significativamente la disponibilità di capi esposti rispetto ai tradizionali negozi fisici. Ciò migliorerebbe la scelta offerta ai clienti, aumentando di conseguenza la loro fedeltà e la propensione all'acquisto complessivo. Inoltre, ridurrebbe il carico fisico del lavoro del visual merchandiser, rendendo il processo più efficiente. Questi suggerimenti rappresenterebbero un punto di svolta cruciale per promuovere la sostenibilità ambientale e favorire un green economy sempre più robusta.

In aggiunta Intimissimi e il gruppo Oniverse stanno attualmente collaborando con l'università di Napoli Federico II e K2 Partnering Solutions per un innovativo progetto dedicato alle giovani talentuose. Nelle vicinanze del porto di Napoli è stato istituito un digital Hub con l'obiettivo di potenziare il canale dell'omnicanalità del gruppo, concentrando l'attenzione sulla gestione e lo sviluppo delle più recenti innovazioni, in particolare nei settori del customer service, dell'e-commerce e del CRM.

Data l'espansione continua del gruppo in vari paesi e l'introduzione di nuovi brand, il Digital Hub deve garantire affidabilità e scalabilità su tutte le piattaforme, adattandosi costantemente alle mutevoli esigenze del mercato. Questo progetto innovativo offre alle giovani risorse l'opportunità di collaborare e formarsi con tecnologie all'avanguardia. Al termine del percorso formativo, avranno l'opportunità di entrare a far parte del Digital Hub in ruoli come sales admin o sales developer, contribuendo così all'efficienza della gestione del canale omnicanale del gruppo.

4.4. L'innovazione dell'IA tra curiosità e timori: un'intervista ai consumatori

4.4.1. Il metodo: l'analisi percettiva

Nelle pagine precedenti è stato evidenziato come, nell'ultimo decennio, il settore del *fashion retailing* sia stato caratterizzato da una rapida evoluzione verso la digitalizzazione *in store*.

Anche se la diffusione dell'innovazione dipende, in modo diretto o indiretto, da numerosi fattori come le sue caratteristiche, la cosiddetta *technology acceptance* da parte del mercato e la tempistica del processo innovativo, l'elemento fondamentale viene individuato nel concetto di comunicazione. La diffusione consiste, infatti, in un processo di condivisione dei messaggi riguardanti nuove idee che, da un lato, favoriscono l'avanzamento delle innovazioni e, dall'altro, creano un'aspettativa di cambiamento nel comportamento dei recettori. Ogni innovazione, infatti, dà luogo a due atteggiamenti da parte del mercato: l'adozione o il rifiuto (Chesbrough, 2008). Ciò comporta che le imprese sono interessate a verificare le reazioni del mercato rispetto a un'innovazione e soprattutto a comprendere gli aspetti che le influenzano. Le aziende, infatti, introducono continuamente nuovi prodotti sul mercato e, data la complessità, il rischio e gli oneri relativi alla gestione dell'innovazione, i modelli di diffusione sono strumenti fondamentali per ridurre il rischio legato all'introduzione di un'innovazione (Dosi, 2015).

Rogers, nel suo lavoro sulla diffusione delle innovazioni (2003) si è chiesto per quale ragione, a parità di potenzialità e aspettative iniziali, alcune innovazioni hanno successo e altre invece no. Una qualsiasi innovazione può infatti essere adottata da quote più o meno ampie dei potenziali destinatari e con tempi di risposta più o meno rapidi. Tutto dipende da come si sviluppa il processo di diffusione. Quest'ultima, secondo lo studioso, è il processo con cui "un'innovazione raggiunge gli agenti di un sistema sociale nel tempo attraverso determinati canali di comunicazione". Il successo di un'innovazione, quindi, dipende dal modo in cui i messaggi relativi a nuove idee, artefatti, strumenti o pratiche si propagano nel sistema sociale attraverso i vari canali comunicativi (come, ad esempio, i mass media, internet o le reti di relazioni interpersonali) e al modo in cui vengono accolti dagli attori individuali o collettivi (ad esempio, famiglie o organizzazioni) potenzialmente interessati a tali contenuti innovativi. Il processo è

connotato, secondo Rogers, dall'incertezza. La scelta di qualcosa di nuovo (come una soluzione tecnologica innovativa) crea infatti nei decisori dei dubbi più o meno profondi relativi, ad esempio, alla convenienza, funzionalità, qualità, sicurezza, durata, appropriatezza di quella soluzione (Rogers, 2003).

La definizione di diffusione fornita da Rogers è stata presa come base per gli studi successivi, dal momento che fa riferimento a quattro elementi chiave:

- un'innovazione, intesa come un'idea, tecnologia o prodotto che viene percepito come nuovo dai membri di un sistema;
- uno o più canali di comunicazione, mediante cui i partecipanti creano e condividono le informazioni tra loro;
- il tempo, inteso come l'intervallo di tempo che trascorre tra la conoscenza dell'innovazione e la sua possibile adozione (si tratta di un fattore discriminante tra i diversi tipi di adottatori);
- un sistema sociale, costituito da agenti che presentano determinate caratteristiche e che costituiscono il mercato potenziale della tecnologia.

Un ruolo rilevante, in questo ambito, ha la nozione di influenza. Gli adottatori dell'innovazione possono essere influenzati dall'esterno (mediante i canali di comunicazione di massa, più rapidi ed efficienti) o dall'interno (attraverso i canali interpersonali come il passaparola). I canali di comunicazione costituiscono un fattore fondamentale del processo diffusivo di qualsiasi innovazione, soprattutto per le tecnologie ICT, dal momento che sono il mezzo attraverso cui essa si espande tra i membri di un sistema sociale durante il suo ciclo di vita.

4.4.2. Descrizione dell'indagine

Nel campo del *fashion retailing* la letteratura sottolinea la presenza di un *gap* conoscitivo circa l'atteggiamento di accettazione dei nuovi dispositivi (*technology acceptance*) da parte dei clienti dei punti vendita. Ci si è proposti, pertanto, di accertare "sul campo" la percezione degli utenti attuali (nel caso di *digital display*) e potenziali circa l'utilità e usabilità dei nuovi *tool*. A questo scopo è stato sottoposto un breve questionario a un gruppo di clienti contattati in un punto vendita di Intimissimi.

Inizialmente si è ipotizzato di svolgere una ricerca etnografica sul comportamento dei clienti *in store*, rispetto all'utilizzo di alcuni dispositivi. Si è preso atto, peraltro, come questa impostazione non avrebbe permesso di indagare l'atteggiamento dei clienti rispetto a un ampio numero di dispositivi che sono conosciuti, ma che non sono ancora presenti nei punti vendita di Intimissimi. Si è optato, pertanto, per un'indagine relativa all'atteggiamento dei consumatori (*customer behaviour*), inteso come "l'orientamento psicologico complessivo espresso in termini di valutazione (positiva o negativa) relativo a un concetto/stimolo e caratterizzato da una certa durata" (Pegan, 2022).

Lo strumento di rilevazione è consistito in un questionario dal titolo *Cosa ne pensa delle tecnologie interattive nei negozi della moda?*, composto da un set di domande chiuse e introdotto dalla precisazione che la rilevazione riguardava "le tecnologie che favoriscono la partecipazione attiva del consumatore". È stato precisato, inoltre, come il questionario fosse completamente anonimo e la sua compilazione richiedesse circa cinque minuti. Si è ritenuto opportuno, infatti, contenere al massimo i tempi della compilazione in modo da invogliare i clienti ad aderire alla ricerca, senza richiedere un coinvolgimento temporale eccessivo.

Alcune domande introduttive sono state dirette a censire l'età, il genere. Successivamente si è chiesto ai clienti quale fosse la frequenza degli acquisti di prodotti di Intimissimi e quale fosse la loro idea della moda, per poi passare ad analizzare il loro atteggiamento rispetto a otto diverse tecnologie utilizzabili negli *store*:

-
- la vetrina interattiva;
 - il *display touchscreen*;
 - gli *hololens*;
 - il *self-checkout*;
 - il riconoscimento facciale;
 - il *neuroscience stylist*;
 - gli ologrammi;
 - e i camerini smart.
-

Per ognuno di questi dispositivi il campione è stato invitato a rispondere a tre domande, le prime due a risposta semplice:

- Ha mai provato [una specifica tecnologia]?

- Le piacerebbe provarla?

e una a risposte multiple:

- Come descriverebbe [questa specifica tecnologia]?

Qui di seguito viene riportata la struttura iniziale del questionario e la griglia predisposta per il primo dispositivo, la quale è stata replicata anche per l'analisi relativa agli altri strumenti:

Cosa ne pensa dell'adozione delle tecnologie interattive nei negozi di Intimissimi) (*si tratta di tutte quelle tecnologie che favoriscono la partecipazione attiva del consumatore*).

Il questionario è completamente anonimo e la compilazione dura circa 5 minuti.

Età

Genere (crocicare)

Maschio

Femmina

Nazionalità

Come descriveresti la vetrina interattiva? (*sono consentite più risposte*)



Fastidiosa

Divertente

Utile

Interessante per il cliente

Facile da usare

Difficile da usare

Eccitante

Inutile

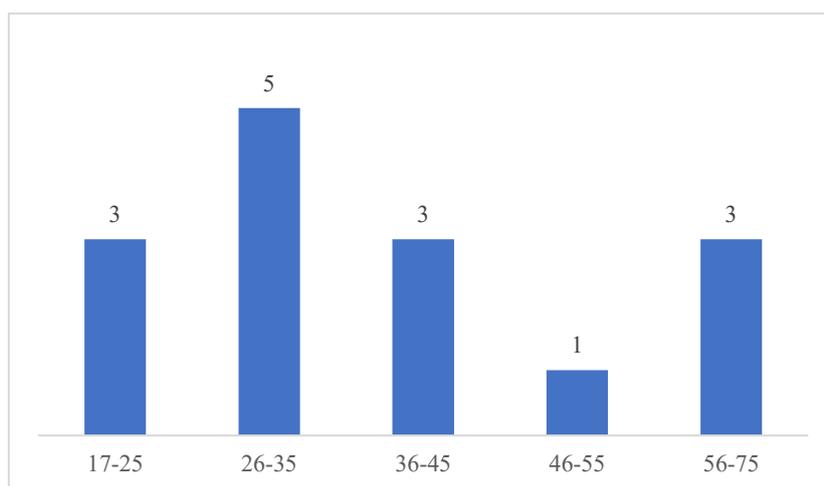
- Influenza le decisioni
 - Indispensabile
 - Distraente
-

Il questionario è stato somministrato e ritirato, una volta compilato, in un punto vendita di Intimissimi. L'analisi dei dati è avvenuta attraverso l'elaborazione mediante Excel, accorpando le risposte in un valore singolo, tenendo presente che alcune domande presentavano la possibilità di una risposta multipla.

4.4.3. I risultati

La rilevazione riguardante la percezione della tecnologia, condotta mediante il questionario, ha consentito di coinvolgere quindici soggetti. Si tratta di un campione la cui entità numerica è priva di rilevanza statistica, ma che consente comunque di individuare una linea di tendenza rispetto ai nuovi dispositivi. L'età media è risultata essere di 38,5 anni. Il grafico permette di evidenziare come le fasce di età maggiormente rappresentate siano quelle comprese tra i venti e i quarantacinque anni.

Fig. 14: Fasce di età dei rispondenti



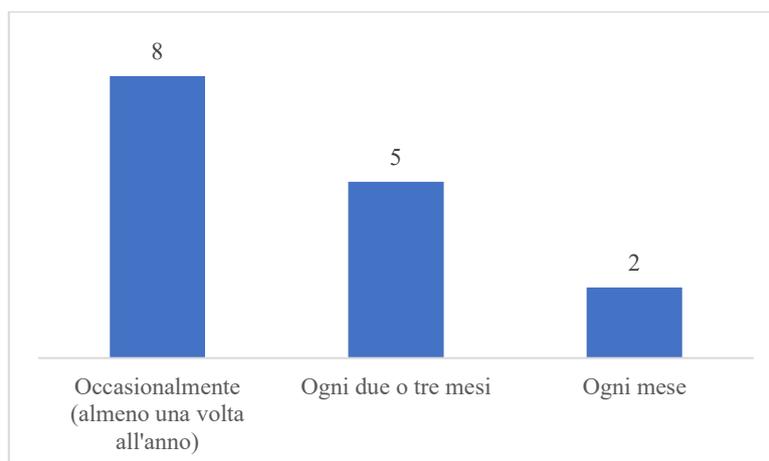
Questo dato è in linea con le classi di età tipiche della clientela di Intimissimi e, più in generale, con quella della *fashion industry*. La generazione più rilevante per il settore moda è infatti la Generation Y (o *millennials*). Questa coorte comprende i nati tra

il 1981 e il 2000, ossia l'ultima fase di relativa prosperità dei Paesi occidentali, e presenta una forte propensione alla spesa, spesso di natura innovativa e voluttuaria.

Spostando l'attenzione sul genere del campione, va rilevata una significativa prevalenza di femmine (11 contro 4). Questo dato è motivato dalla tipologia di prodotto venduto negli *store* di Intimissimi e dal fatto che le consumatrici risultano più propense a prendere parte a rilevazioni relative ai consumi. La nazionalità assolutamente prevalente è quella italiana (un solo rispondente era straniero).

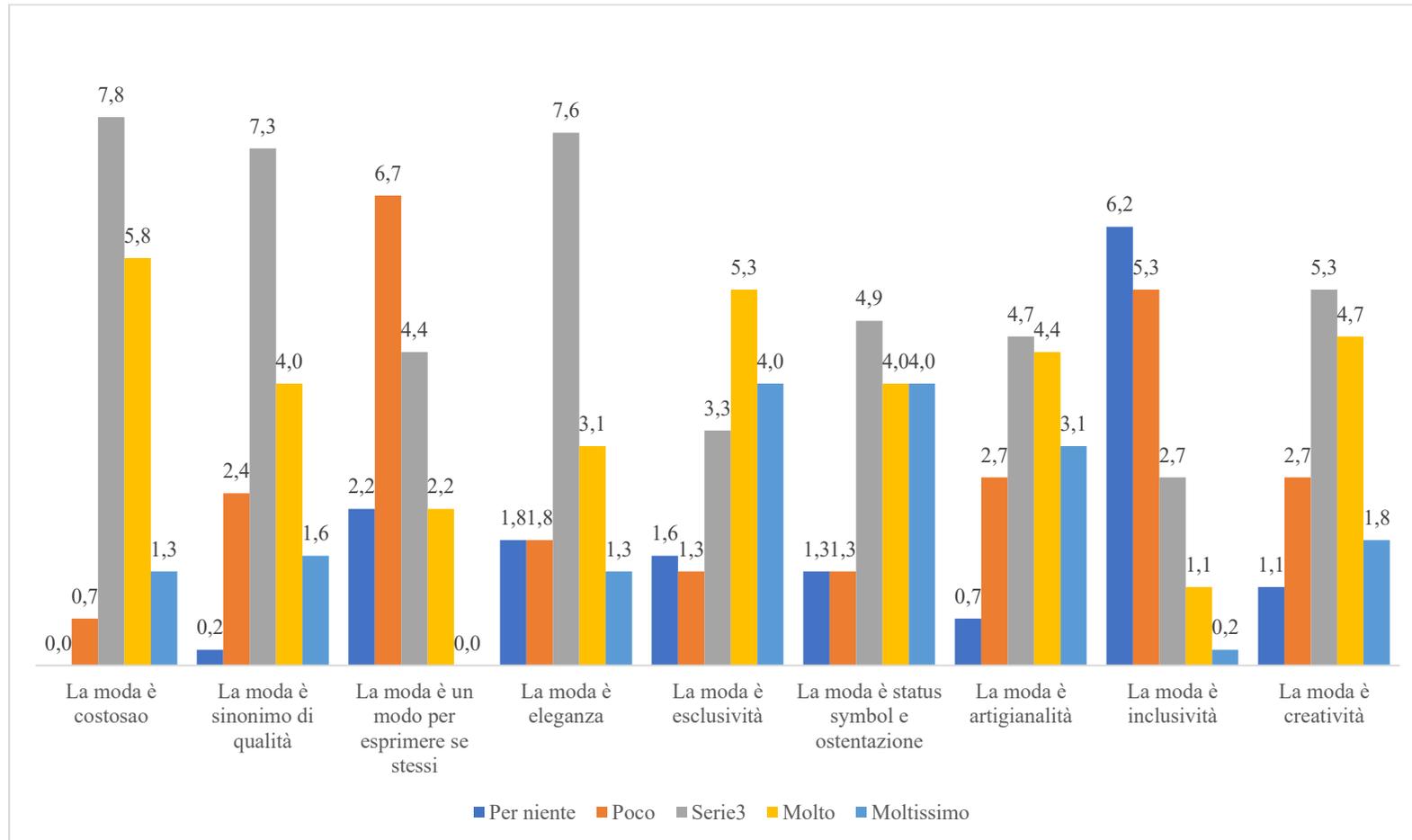
Una volta censiti i dati socio-biografici del campione, il questionario si è proposto di indagare i comportamenti di consumo e l'atteggiamento verso la moda. È stato chiesto, quindi, con quale frequenza vengano fatti acquisti negli *store* di Intimissimi: il 53% del campione ha dichiarato di farlo occasionalmente (almeno una volta l'anno), il 33% ogni due o tre mesi e il 13% ogni mese.

Fig. 15: Frequenza dell'acquisto dei beni della moda



Successivamente si è spostata l'attenzione sull'atteggiamento dei rispondenti verso la moda. Il questionario ha proposto una griglia di nove definizioni, rispetto alle quali essi potevano dare un giudizio di condivisione o di disapprovazione utilizzando una metrica di Likert a cinque passi (per niente, poco, abbastanza, molto, moltissimo):

Fig. 16: Atteggiamento verso la moda

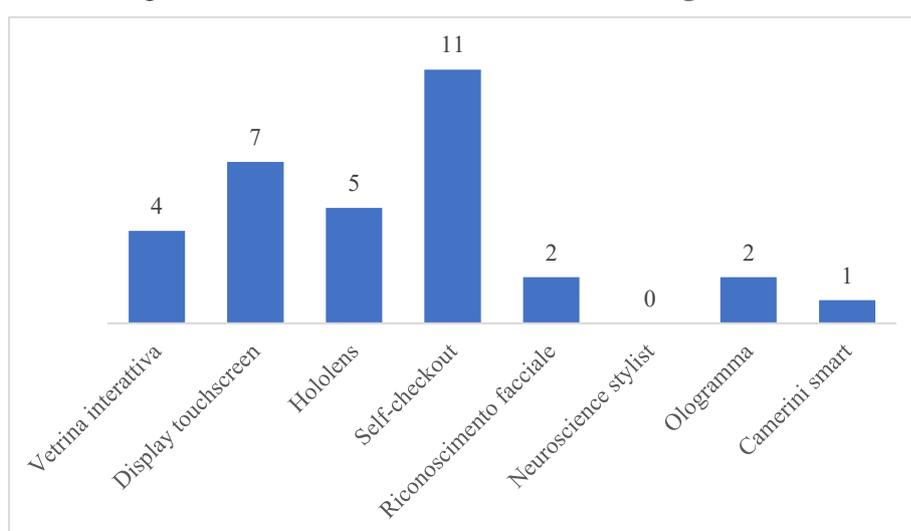


I rispondenti (aggregando le risposte sul versante destro della scala: molto e moltissimo) hanno sottolineato come la moda sia costosa e sia sinonimo di eleganza e di qualità. Essi tendono a concordare, inoltre, sul fatto che essa veicoli valori di esclusività, artigianalità e creatività, oltre a essere uno strumento ostentativo.

La seconda parte del questionario si è proposta di indagare l'atteggiamento del campione verso le nuove tecnologie *in store*. Nel corso del lavoro è stato evidenziato come i punti vendita della moda, compresi quelli di Intimissimi, si stiano trasformando da luoghi del semplice acquisto ad ambienti di interazione e di intrattenimento mediante la creazione di specifici *experiential setting*. In questa trasformazione un ruolo rilevante ha avuto l'introduzione di nuovi *device* tecnologici negli *store* fisici, allo scopo di rispondere a specifiche esigenze dei clienti e alle attese dei *retailers*. Questi *device* comprendono diverse soluzioni tecnologiche che permettono di ridefinire l'esperienza di acquisto e l'intero *layout* del punto vendita, offrendo l'opportunità di introdurre nuovi servizi, messaggi personalizzati e nuove forme di intrattenimento.

L'analisi ha preso in esame otto tecnologie che stanno conoscendo una crescente diffusione nei punti vendita della moda. Si fa riferimento alle vetrine interattive, ai *display touchscreen*, agli *hololens*, ai *self-checkout*, al riconoscimento facciale, al *neuroscience stylist*, agli ologrammi e ai camerini *smart*. Una prima domanda si è proposta di verificare quale fosse il livello di utilizzo di queste tecnologie da parte dei rispondenti.

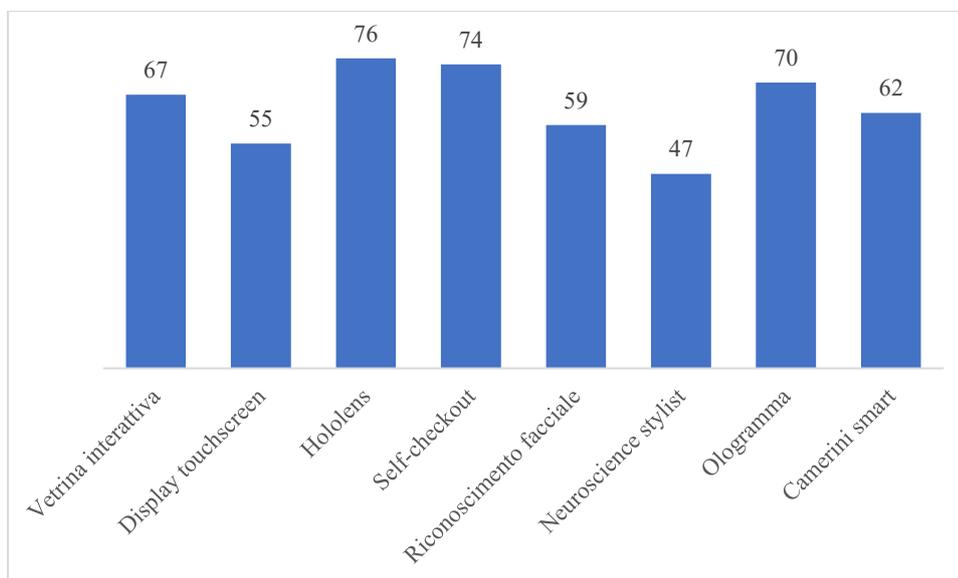
Fig. 17: Livello di utilizzo delle nuove tecnologie *in store*



Come illustra la figura precedente, il *device* maggiormente sperimentato è il *self-checkout*, già provato da più di due terzi del campione. Una significativa familiarità hanno anche i *display touchscreen* e gli *hololens*. Altre nuove tecnologie, come lo *neuroscience stylist* e i camerini *smart* sono ancora quasi del tutto sconosciuti ai rispondenti.

Altrettanto rilevante è la domanda relativa alla propensione all'utilizzo dei nuovi *device* per i punti vendita della moda. Alcune tecnologie, come gli *hololens* e i *self-checkout*, sono stati indicati da quasi tre quarti dei rispondenti, evidenziando come si tratti di dispositivi considerati come interessanti nell'ambito di un'esperienza di acquisto. In generale, fatta eccezione per il *neuroscience stylist* (sconosciuto al campione), tutte le nuove tecnologie *in store* hanno fatto registrare un'elevata propensione al loro utilizzo.

Fig. 18: Propensione all'utilizzo delle nuove tecnologie *in store* (% positiva)



Nel corso del lavoro è stato ricordato come le variabili che influenzano l'uso della tecnologia siano al centro di numerose ricerche. Le variabili maggiormente indagate e rilevate anche per il *fashion retailing* sono: l'intenzione a utilizzare la nuova tecnologia, l'utilità percepita, la percezione circa la facilità d'uso, l'innovatività, l'influenza sociale e l'immagine personale (cioè il grado con il quale una innovazione è in grado di migliorare lo status sociale di chi intende adottarla). La tabella riportata nella pagina seguente riporta le indicazioni fornite alla domanda: "come descriverebbe [una specifica tecnologia]?". La possibilità di risposta multipla ha permesso al campione di individuare gli aggettivi o le espressioni maggiormente rispondenti alla sua percezione di un determinato dispositivo.

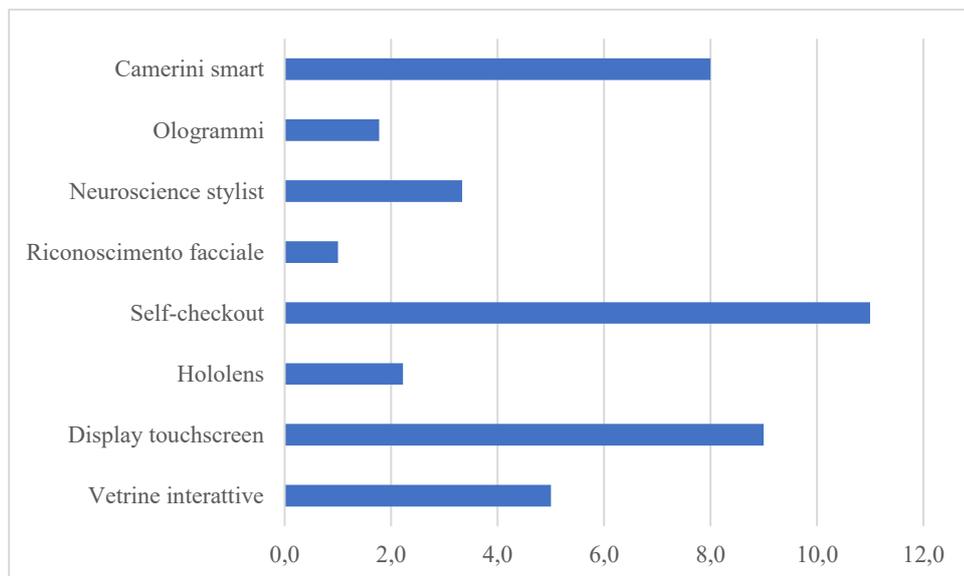
Tab. 6: La percezione delle diverse tecnologie

	Vetrine interattive	Display touchscreen	Hololens	Self-checkout	Riconoscimento facciale	Neuroscience stylist	Ologrammi	Camerini smart
Fastidiosa	0	0	1	1	2	2	0	0
Divertente	10	5	8	1	1	2	8	4
Utile	8	7	2	7	6	3	2	5
Facile da usare	0	5	3	3	1	1	0	0
Difficile da usare	2	1	0	2	0	0	1	1
Eccitante	1	0	3	0	1	3	4	2
Interessante per il cliente	4	5	5	6	6	6	3	6
Influenza le decisioni	3	1	2	1	3	2	3	3
Inutile	3	3	2	0	0	2	3	2
Distraente	1	2	1	1	1	2	1	2

I *self-checkout*, gli *hololens* e le vetrine interattive sono stati indicati da un numero più ampio di rispondenti come i dispositivi che si vorrebbero provare (*intention to use*). Si è anche rilevato come, fatta eccezione per il *neuroscience stylist* (poco conosciuto dal campione), tutte le nuove tecnologie *in store* abbiano fatto registrare un'elevata propensione al loro utilizzo.

Il dato relativo alla *perceived utility usefulness* (utilità percepita, cioè la valutazione soggettiva circa il fatto che il dispositivo possa fornire indicazioni e possa aiutare nel processo di acquisto) può essere ricavato dalla tabella precedente. L'analisi evidenzia come i dispositivi considerati più utili siano il *self-checkout*, il *display touchscreen*, e i camerini *smart*.

Fig. 19: Prevalenza di utilità



La variabile del *perceived ease of use* indica il grado con cui un soggetto percepisce che l'utilizzo di un dispositivo sia agevole da utilizzare e non comporti un aggravio di sforzo (fisico o mentale). Tre dispositivi: il *display touchscreen*, gli *hololens* e il *self-checkout* hanno ottenuto indicazioni positive in questo senso. Alcuni dispositivi, come le vetrine interattive e i camerini *smart*, sono associati a valori bassi o nulli probabilmente per il fatto che la maggior parte dei rispondenti non ha avuto ancora modo di interagire con essi. Al contrario il *display touchscreen* è già presente in numerosi punti vendita della moda ed è già stato sperimentato da coloro che hanno fatto parte del campione.

4.4.4. Considerazioni di sintesi

L'analisi delle risposte fornite dal campione consente di individuare alcuni aspetti positivi e alcune criticità dei nuovi dispositivi utilizzati nei punti vendita della moda.

La componente dell'innovazione, come si è ricordato nel corso del lavoro, è una variabile rilevante nella *technology acceptance*. La disponibilità dell'utente ad utilizzare ed accettare una tecnologia dipende, infatti, anche dal grado di innovazione del soggetto. L'atteggiamento generale del campione può essere evidenziato mettendo a confronto gli *item* con valore positivo (divertente, utile, facile da usare,) e quelli con valore negativo (inutile, influenza le decisioni, difficile da usare).

La variabile della *social influence* non può essere indagata in modo significativo, dal momento che avrebbe richiesto un'analisi specifica sul ruolo dell'influenza nell'utilizzo dei dispositivi nei punti vendita. Si può ipotizzare, peraltro, che questa componente abbia un ruolo rilevante, in quanto la diffusione della digitalizzazione nel *fashion retail* ha ampliato il numero degli utilizzatori delle nuove tecnologie e tende a favorire fenomeni imitativi.

In generale, il campione ha manifestato un atteggiamento propositivo verso i nuovi dispositivi, considerati come in grado di rendere più efficienti le attività di interazione con il punto vendita. Anche il *relative advantage*, cioè la tendenza ad essere pionieri della tecnologia, risulta prevalere sugli atteggiamenti della "paura della tecnologia" e sul timore che essa possa influenzare gli acquisti. Gli unici significativi elementi di preoccupazione e di insicurezza riguardano l'utilizzo del riconoscimento facciale e del *neuroscience stylist*. Questi dispositivi vengono percepiti, infatti, come eccessivamente invasivi e come in grado di violare aree di *privacy* e ambiti personali che si vorrebbero mantenere protetti.

Conclusioni

La diffusione di nuovi dispositivi nel *fashion retailing* rappresenta un fenomeno destinato ad ampliarsi considerevolmente in futuro, favorito dalla ricerca tecnologica e dallo sviluppo dell'omnicanalità. L'obiettivo dei punti vendita è quello di adottare un apparato tecnologico in grado di integrare la consulenza degli addetti e di rendere sempre più suggestiva l'esperienza di acquisto, attraverso schermi informativi e dispositivi di prova elettronica dei capi.

Il *fashion retailing* ha preso atto, del resto, che le nuove tecnologie sono in grado di valorizzare la *customer journey* in due direzioni: in ordine alle informazioni veicolabili alla clientela (circa i prodotti e il *brand*) e in relazione alla componente di intrattenimento *in store*. Le nuove tecnologie permettono, infatti, di migliorare la presentazione del prodotto (soprattutto con riferimento alle sue funzionalità) e di aumentare il coinvolgimento del cliente. Quest'ultimo può utilizzare cataloghi digitali, può visualizzare capi non presenti nel punto vendita, può creare propri *outfit* e può essere introdotto nel mondo del *brand* mediante filmati.

L'esito del questionario ha evidenziato una generale accettazione delle nuove tecnologie *in store*. I rispondenti concordano, infatti, sulla loro utilità e sul fatto che possono nello stesso tempo veicolare informazioni sull'offerta e rendere più interessante e coinvolgente la visita del punto vendita. La ricerca futura si dovrà orientare, peraltro, verso l'individuazione dei *device* maggiormente adatti al settore della moda e, nell'ambito di questa, agli specifici segmenti di offerta (come quello di Intimissimi). In questo ambito, le ricerche sulla *technology acceptance* hanno un particolare rilievo in quanto il contenuto tecnologico dei dispositivi *in store* richiede un adattamento cognitivo ed operativo da parte dell'utente.

I dispositivi *in store* sono destinati a essere sempre più presenti in quanto, a differenza di Internet, non creano una distanza tra il cliente e l'offerta. Si tratta, infatti, di strumenti che forniscono informazioni sui prodotti che, una volta visualizzati sui dispositivi e valutati nelle loro caratteristiche, possono essere provati nel punto vendita. I camerini *smart*, oltretutto, consentono di effettuare abbinamenti con altri accessori. Nel caso di Intimissimi, l'impiego delle nuove tecnologie darebbe modo al cliente di visionare

l'ampio catalogo del *brand*, valutare i diversi colori e, qualora fossero a disposizione gli appositi *lingerie mirror*, di visualizzare il prodotto sulla propria figura senza provarlo.

L'evoluzione tecnologica sta trasformando profondamente non solo la filiera ideativa e produttiva della moda, ma anche le sue reti distributive. I punti vendita di numerosi *brand* vengono replicati anche nella dimensione virtuale grazie alle nuove tecnologie del Metaverso. In un prossimo futuro sarà possibile visitare *store* fisici e *store* virtuali, localizzati lungo le arterie commerciali del Metaverso. In entrambi questi punti vendita saranno a disposizione i dispositivi informativi e di visualizzazione del prodotto, consentendo al cliente di trovarsi in ogni momento in uno *store* dell'azienda (in forma fisica o digitale).

Queste nuove soluzioni, considerate avveniristiche solo cinque anni fa, sono oggi in grado di assicurare circa il 5% del fatturato complessivo del settore moda e sono destinate a contribuire in modo molto più ampio. Alcune aziende (come Dolce & Gabbana) ricevono ordini annui tra i duecento e i trecento milioni di euro da clienti del Metaverso, i quali effettuano i loro acquisti nel corso di una visita virtuale sulle nuove piattaforme. La tendenza alla digitalizzazione dei punti vendita è così rapida da rendere sempre più labile il confine tra reale e virtuale, in una corsa alla moltiplicazione dei *touch point* in grado di creare una comunicazione costante tra l'impresa e i clienti.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Alexander, B., Olivares Alvarado, D., 2017, Convergence of physical and virtual retail spaces: the influence of technology on consumer in-store experience, in A. Vecchi (a cura di), *The Book of Advanced Fashion Technology and Operations Management*. Hershey, IGI Global, 191–219

Amisha Prathyanga, S.P.B., Wimalagunasekara, P.S, Chamikara, K.L.P, Sachin Lakshan, H.G, E. Weerasinghe, D.I. De Silva, 2023, Enhanced Shopping Solution for Fashion Retail, *Journal of Propulsion Technology*, 44

Benanti, P., 2020, *Digital age: teoria del cambio d'epoca: persona, famiglia e società*, Cinisello Balsamo, San Paolo.

Bethan, A., Blazquez Canob, M., 2020, Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1

Bird A., Dauriz L., Edelman D. C., Kullmann M., 2013, The digital retail (r)evolution in Perrey , J. Spillecke D. (a cura di), *Retail Marketing and branding definitive guide to maximizing ROI*, John Wiley & Sons, pp. 179 – 196

Blazquez, M., Kent, T., Schwarz, E., 2014, Retail experience and the role of instore technologies and fashion apps, in *Proceedings Oxford Retail Futures Conference: Innovation in Retail and Distribution.*, University of Oxford.

Bonetti F., Perry P., 2017, A review of consumer-facing digital technologies across different types of fashion store formats. in A. Vecchi (a cura di), *The Book of Advanced Fashion Technology and Operations Management*. Hershey, IGI Global, 137–163

Bourg, L.; Chatzidimitris, T.; Chatzigiannakis, I.; Gavalas, D.; Giannakopoulou, K.; Kasapakis, V.; Konstantopoulos, C.; Kypriadis, D.; Pantziou, G.; Zaroliagis, C., 2021, Enhancing shopping experiences in smart retailing. *J. Ambient. Intell. Humaniz. Comput.*

Calzedonia Group, Report di Sostenibilità 2022.

Chesbrough, H.W., 2008, *Open. Modelli di business per l'innovazione*, Milano, Egea.

Clark, F.E., 1922, *Principles of Marketing*. New York: Macmillan.

Craig & Karl, 2017, *The State of Fashion 2018, The Business of Fashion and McKinsey & Company*

De Bellis, E., Johar, G. V. (2020). Autonomous Shopping Systems: Identifying and Overcoming Barriers to Consumer Adoption. *Journal of Retailing*, 96(1), pp. 74-87.

Duncan, C.S., 1920, *Marketing: Its Problems and Methods*. New York: D. Appleton and Company

Ghanate, Y.; Mhparle, A.; Yadav, S.; Mumbaikar, S., 2022, Smart Item Recommendation System for Offline Cloth Shop. In *ICDSMLA 2020*, Springer: Singapore, Volume 783.

Ghiselli, I., 2022, The Retail Sustainable Approach. *Symphonya. Emerging Issues in Management* (symphonya.unicusano.it), (2), pp. 102-109

Goti, A., Querejeta-Lomas, L., Almeida, A., De la Puerta, J.G., López-de-Ipiña, D., 2023, Artificial Intelligence in Business-to-Customer Fashion Retail: A Literature Review. *Mathematics* 11, 2943

Guha, A., Grewal, D., Kopalle, P. K., Haenlein, M., Schneider, M. J., Jung, H., Hawkins, G., 2021, How Artificial Intelligence Will Affect the Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 97(1), pp. 28-41.

Iannilli, V., 2019, Retail Trends and Formats. Lecture Material, 1

Jasmandeep, K., Ramanjeet, S., Surabhi, S., 2021, AI and *Customer experience* in the Fashion Industry, in *Adoption and Implementation of AI in Customer Relationship Management* Publisher, IGI Global

Jones Ringold D., Weitz B., 2007, The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator, *American Marketing Association*, vol. 26 (2), pp. 251-260.

Komal Dhiwar, Research Associate, Center for Sustainable Development Gokhale Institute of Politics and Economics Pune, Artificial Intelligence and Machine Learning in Fashion: Reshaping Design, Production, Consumer Experience and Sustainability, 2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETSIS)

Kumar, T.R.; Kishor, S.; Kishore, R.U.; Kumar, C.N., 2021, Convolved fashion classifier prediction using Neural Networks. *J. Phys. Conf. Ser.* 1916, 012029.

Lasserre, J.; Sheikh, A.-S.; Koriagin, E.; Bergman, U.; Vollgraf, R.; Shirvany, R., 2020, Meta-learning for size and fit recommendation in fashion stores. In *Proceedings of the SIAM International Conference on Data Mining, SDM 2020*, Cincinnati, OH, USA, 7–9 May; pp. 55–63.

Li, W.; Xu, B., 2020, Aspect-Based Fashion Recommendation with Attention Mechanism. *IEEE Access*, 8, 141814–141823.

Mahmoud, A.B., Tehseen, S., Fuxman, L., 2020, The Dark Side of Artificial Intelligence in Retail Innovation, in E. Pantano (a cura di), *Retail Futures*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 165-180.

Meyer, C., Schwager, A., 200), “Understanding *customer experience*”, Harvard business review, 85(2), pp. 116-126.

Mirchevska, P., Markova, S., 2018), Emergence of the social consumer: the impact of personalization, localization and social collaboration on consumerism, Annals of the University of Petroșani, Economics, 11(3), 231-246.

Mohiuddin Babu, M.; Akter, S.; Rahman, M.; Billah, M.M.; Hack-Polay, D., 2022, The role of artificial intelligence in shaping the future of Agile fashion industry. Prod. Plan Control, 1–5.

Morotti, E.; Donatiello, L.; Marfia, G., 2020, Fostering fashion retail experiences through virtual reality and voice assistants. In Proceedings of the IEEE Conference on Virtual Reality and 3D User Interfaces Workshops (VRW 2020), Atlanta, GA, USA, 22–26 March; pp. 338–342.

Mosca, F., La Rosa, E., 2019, 4.0 Technology Within Fashion and Luxury Production. Symphonia. Emerging Issues in Management (symphonia.unicusano.it), (2), pp. 82–94.

Pantano, E., Pizzi, G., 2020. Forecasting artificial intelligence on online customer assistance: Evidence from chatbot patents analysis. Retailing and Consumer Services, 55, 102096.

Pillai, R.; Sivathanu, B.; Dwivedi, Y.K., 2020, Shopping intention at AI-powered automated retail stores (AIPARS). J. Retail. Consum. Serv., 57, 102207.

Pine II, B. J., Gilmore, J.H., 1998, Welcome to the experience economy. Harvard business review, 76(4), pp. 97-105.

Sapna; Chakraborty, R.; Vats, K.; Baradia, K.; Khan, T.; Sarkar, S.; Roychowdhury, S., 2019, Recommendation and fashion sense online fashion advisor for offline experience. In Proceedings of the ACM International Conference Proceeding Series, Goa, India, 11–13 January; pp. 256–259.

Seo, Y.; Shin, K.-S., 2019, Hierarchical convolutional neural networks for fashion image classification. Expert Syst. Appl., 116, pp. 328–339.

Sheth, J. N., 2021, Future of Brick-And-Mortar Retailing: How Will It Survive and Thrive? Journal of Strategic Marketing, 29(7), pp. 598-607

Silva, E.S.; Bonetti, F., 2021, Digital humans in fashion: Will consumers interact? J. Retail. Consum. Serv., 60, 102430.

Surya, S.; Setlur, A.; Biswas, A.; Negi, S., 2020, ReStGAN: A step towards visually guided shopper experience via text-to-image synthesis. In Proceedings of the IEEE Winter Conference on Applications of Computer Vision, WACV 2020, Snowmass Village, CO, USA, 1–5 March; pp. 1189–1197.

Taube, J., Warnaby, G., 2017, How brand interaction in pop-up shops influences consumers' perceptions of luxury fashion retailers, *J. Fash. Mark. Manag.* 3, 385–399.

Weidler W.C., Beckman T.N., 1927, *Principles of Marketing*. New York: Ronald Press.

Wen, C.-H.; Cheng, C.-C.; Shih, Y.-C., 2022, Artificial intelligence technologies for more flexible recommendation in fashion industry. *Data Technol. Appl.*

Xu, J.; Hu, Z.; Zou, Z.; Zou, J.; Hu, X.; Liu, L.; Zheng, L., 2020, Design of Smart Unstaffed Retail Shop Based on IoT and Artificial Intelligence. *IEEE Access*, 8, 147728–147737.

Yassin, C.A., 2023, The effect of Artificial Intelligence on Fashion Involvement Purchase Decision, *Journal of Business Research*, 45

Zachary, W., 2023, *The Role of Artificial Intelligence in Consumer Choices in the Fashion Industry*, Charlottesville, Virginia.

SITOGRAFIA

https://www.sas.com/it_it/insights/big-data/what-is-big-data.html#:~:text=Il%20termine%20%22big%20data%22%20si,attivit%C3%A0%20disponibili%20da%20molto%20tempo.

<https://aws.amazon.com/it/what-is/sentiment-analysis/>

https://customercentricity.it/i-kpi-del-customer-service-parte-9-customer-effort-rate/#google_vignette

<https://www.salesforce.com/it/learning-centre/customer-service/calculate-net-promoter-score/>

economyup.it/innovazione/negozi-del-futuro-che-cose-la-omnicanalita-e-perche-e-strategica-per-il-retail/

EconomyUp, 10 parole per capire il futuro dei negozi, ICT&Strategy S.r.l., <https://www.economyup.it/innovazione/10-parole-per-capire-il-futuro-dei-negozi-con-gli-esempi-di-chi-le-applica-gia/>, 2018

<https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2023/04/05/customer-experience-progresso-tech/?refresh_ce=1

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/05/09/customer-service-ai/>

<https://www.oniverse.it/il-gruppo/i-nostri-brand/calzedonia>

<https://www.oniverse.it/il-gruppo/chi-siamo>

<https://www.calzedoniagroup.com/digitalhub>

<https://www.oniverse.it/il-gruppo/oniverse-nel-mondo.>

