

# IL MODELLO PARTECIPATIVO NELLA MODA

Personalizzazione e velocità  
grazie all'intelligenza artificiale

Francesco Aimi (a cura di)



FrancoAngeli



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **IL MODELLO PARTECIPATIVO NELLA MODA**

Personalizzazione e velocità  
grazie all'intelligenza artificiale

**Francesco Aimi (a cura di)**

FrancoAngeli

Isbn: 9788835179443

Immagine di copertina di Emanuele Jane Morelli

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della  
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Dante Vezzaro</i>	pag.	9
<b>Introduzione. Un primo dialogo con il contesto</b> , di <i>Francesco Aimi</i>	»	11
<b>1. Critica al modello interpretativo attuale</b> , di <i>Francesco Aimi</i>	»	17
1. Intervista di Marco Crisci a Micaela Le Divelec, former Ceo Ferragamo	»	21
<b>2. La morte del cliente</b> , di <i>Francesco Aimi</i>	»	24
1. Intervista di Francesco Aimi e Marco Crisci a Andrea Tozzi, senior researcher presso BVA DOXA	»	25
2. Acquisti all'insegna del tempo, dello spazio e della relazione, di <i>Francesco Morace</i>	»	27
3. Il cliente è morto?, di <i>Marco Crisci</i>	»	31
4. Riflessioni sulla centralità del cliente nella moda di oggi e di domani, di <i>Alessandro Braccio</i>	»	34
<b>3. Identità e partecipazione come chiavi per la valorizzazione delle persone</b> , di <i>Federica Berti</i>	»	36
1. Identità	»	36
2. Identità e partecipazione nella soddisfazione del cliente	»	40
3. Identità e partecipazione nella soddisfazione del personale: una generale insoddisfazione	»	42
4. Soddisfazione del personale e performance aziendali	»	44
5. Cosa c'è dentro la soddisfazione?	»	44

6. Identità e partecipazione	pag.	45
7. Un po' di pragmatica comunicativa	»	48
8. Dal ROI al ROX	»	51
<b>4. Il modello partecipativo: persone e clienti come generatori di valore. La AI per rendere le organizzazioni più efficaci, efficienti e mostruosamente veloci, di <i>Francesco Aimi</i></b>	»	52
1. Il brand identitario punto centrale del modello	»	56
<b>5. La AI come abilitatore organizzativo. Impatti su organizzazione, modalità di coordinamento e competenze, di <i>Francesco Aimi</i> e <i>Paolo A. Catti</i></b>	»	60
1. Intervista di Francesco Aimi a Giuliano Torelli, Chief Digital & Technology Officer di un importante brand di accessori moda	»	66
<b>6. La comunicazione: da colossal a serie TV, di <i>Francesco Aimi</i> e <i>Emanuele Jane Morelli</i></b>	»	69
1. Il multiverso della co-creazione artificiale, di <i>Emanuele Jane Morelli</i>	»	72
2. Da “Conosco il cliente” a “Conosco la persona”: come può cambiare il CRM, di <i>Carolina Mirandola</i>	»	75
<b>7. Il co-design ai tempi della AI, di <i>Francesco Aimi</i> e <i>Emanuele Jane Morelli</i></b>	»	77
1. Come si affiancano nuovi modelli di sviluppo prodotto per competere con il fast fashion (e ridurre l' <i>over production</i> )	»	77
2. I nuclei generazionali	»	81
3. Come ridurre i tempi dello sviluppo prodotto per competere con il fast fashion	»	82
4. Intervista multipla di Francesco Aimi: un nuovo processo di sviluppo prodotto a Stefania Benigni, Senior advisor, former merchandiser director Geox, Emanuele Morelli, designer creativo, Sylwia Szymczyk, Ceo e co-founder di Fashion INSTA e Rinaldo Rinaldi, Professore Università Firenze	»	82
5. Case history Rossignol, di <i>Matteo Galli</i>	»	86
6. Case history: quattro capsule per la Gen Z di un brand di lusso	»	87

<b>8. La partecipazione e l'identità come chiavi nella valorizzazione delle persone. Gli strumenti per i people manager, di <i>Francesco Aimi</i></b>	pag.	89
1. Intervista di Francesco Aimi a Roberto Pancaldi, HR Director Adecco Group Italy	»	93
<b>9. La formazione continua con l'AI, di <i>Francesco Aimi, Silvia Marone e Lorenzo Montagnani</i></b>	»	96
1. La formazione nel retail, di <i>Silvia Marone</i>	»	96
2. La formAzione, di <i>Francesco Aimi</i>	»	97
3. Case history ARcus real estate, di <i>Lorenzo Montagnani</i>	»	98
<b>10. Il retail fra nuovi approcci, teatralizzazione e omnicanalità, di <i>Marco Crisci e Francesco Aimi</i></b>	»	104
1. Case history: una survey da noi realizzata per un importante brand di abbigliamento premium con circa 90 negozi e 367 risposte	»	107
2. Teatralizzazione, omnicanalità e multi-esperienzialità nel retail, di <i>Francesco Aimi</i>	»	108
3. Intervista a Giulio Santrolli, Retail Manager di un grande brand del lusso	»	111
4. Intervista a Giulio Secchi, Retail Director di un importante giovane brand di successo	»	113
<b>11. La supply chain a km0, di <i>Rinaldo Rinaldi e Edy Micheli</i></b>	»	116
1. Parallelismi tra innovazioni tecnologiche	»	116
2. Un nuovo modello di sviluppo	»	117
3. Le fasi del processo	»	118
4. Caso Studio Capsule Collection per il Qixi Festival	»	119
Conclusioni	»	119
<b>12. Il mercato della moda in Cina e impatti sulle aziende italiane, di <i>Giovanni di Salvo</i></b>	»	120
1. Cambiamenti strutturali dell'economia e del consumo cinese	»	121
2. Sviluppo dell'AI in Cina	»	123
3. L'utilizzo dell'AI da parte dei marchi cinesi	»	126



<b>13. AI: Prometeo oppure Pandora del XXI secolo? Gli sviluppi dell'intelligenza artificiale nei prossimi anni,</b> di <i>Luca Bottero</i>	pag. 128
<b>Gli Autori</b>	» 137

# *Prefazione*

di *Dante Vezzaro*\*

Occupandomi di selezione del personale da 25 anni nel mondo della moda, ho letto con grande interesse questo libro, perché crea un racconto condivisibile sui grandi cambiamenti.

La visione può sembrare coraggiosa, ma risulta di grande positività.

Negli anni, ho visto cambiare le esigenze e le richieste delle aziende e mai come adesso è necessario individuare – anzi prima ancora consigliare al brand committente – la figura più opportuna da inserire per oggi e per il domani.

Il presente è ricco di pressioni ed il domani di complessa lettura, non posso quindi che essere completamente d'accordo con la tesi del libro: le persone saranno sempre più centrali e strategiche per ogni business. Questo vale ancora di più per il fashion che è l'incrocio fra creatività, tecnologia ed emozioni.

La domanda che sempre più spesso mi pongo è: “Quali persone saranno più adatte a questo mondo?”.

Le riflessioni di questo libro mi convincono che saranno persone certamente attente all'innovazione, e questo è facile, ma con altre attitudini che nel passato erano meno importanti. Il coraggio di provare strade nuove, chi mette il noi prima dell'io e, in ultimo, chi è in grado di costruire rapporti autentici all'interno dell'azienda e verso l'esterno, cliente o fornitore che sia.

La moda di certo non si fermerà, cambierà e si evolverà secondo nuovi paradigmi e sono convinto sarà più “a misura d'uomo”, più sostenibile e con un legame ancora più stretto con l'acquirente. Ricordiamoci che la mo-

\* General Manager – Suitex executive search specializzata nella moda.

da non è solo un paio di jeans o un maglione di cashmere, ma è la storia di chi li ha ideati e creati per essere espressioni di chi li indossa.

Paradossalmente questo è quello che la tecnologia ci permetterà di fare, se usata con intelligenza.

# *Introduzione. Un primo dialogo con il contesto*

di *Francesco Aimi*

“Con la AI cambierà tutto” leggevo da diverse parti. Non capivo in effetti in che direzione andasse questa affermazione. Era (e tutt’ora mi pare che sia) una chiamata alle armi ma senza aver chiarito qual è il nemico.

Anche il termine “cambiamento” mi lasciava qualche perplessità. Antropologicamente il cambiamento avviene nell’uomo solo in caso di necessità.

Possiamo al contrario puntare al concetto di evoluzione, non di cambiamento.

Perché l’evoluzione è miglioramento. L’evoluzione è sopravvivenza. L’evoluzione è cercare nuovi pascoli. L’evoluzione è volere nuove condizioni, migliori. Non cambiare, evolvere.

Chiaro che è più difficile: cambiare è “just do it”, fallo e basta. Un valore esso stesso. Evolvere è sapere dove andare. Dialogare con il contesto e andare nella direzione voluta.

Valéry<sup>1</sup> scriveva “Fare per farsi”. Fare, cioè agire, cioè trasformare la potenza in atto<sup>2</sup>; per farsi, cioè per costruire se stesso e l’organizzazione. Che è ciò che un manager, una persona, deve fare: evolvere per non morire.

Ora entriamo nel merito dell’intelligenza artificiale, cercando di renderla comprensibile a chi come me non vuole capire la tecnologia, ma solo essere in grado di usarla per scopi lavorativi. A mio parere nessuna innovazione nella storia è stata allo stesso tempo così potente e così mal comunicata come la AI.

Dal lancio di chat GPT (luglio 2023 sugli store per mobile) è stato un susseguirsi di visioni apocalittiche alternate a commissioni etiche e straordinarie letture futuribili degne dei libri di Philip Dick. All’improvviso, quando nemmeno la transizione digitale era stata completamente adottata dalle

1. P. Valéry, *Eupalinos o l'architetto*, a cura di Barbara Scapolo, Mimesis, Milano.

2. A. D’Angelo, *Heidegger e Aristotele: la potenza e l'atto*, Il Mulino, Bologna, 2000.

aziende moda, è scoppiata questa isterica bomba della AI. Improvvisamente sono spuntati fanatici, *Innovation guru* e *Tech evangelist* che questa innovazione pareva un club per esaltati, una sorta di Scientology manageriale, un Acheronte che divideva la gente del futuro dalla gente del passato.

Come poteva essere che un manager – in mille faccende affaccendato – potesse infilare gli occhi in questa matassa così lontana dalla applicabilità quotidiana?

La comunicazione è stata pessima. Quando ho iniziato a riflettere sulla AI per cercare di capire cosa stava succedendo, ricordo un iniziale periodo di confusione nel raccogliere informazioni sensate.

Chiaro che, per il lavoro di consulente e docente, avrei dovuto capirci qualcosa perché se davvero fosse stata disruptive come pareva, io sarei dovuto essere locomotiva, non vagone. Ma al di là di questo pensiero, poco era comprensibile.

Ho inizialmente cercato di trovare qualche intermediazione, ovvero qualche Virgilio che, in logica paretana 80-20, mi spiegasse quel 20% da sapere per capire l'80% dei fenomeni.

Non trovandolo, sono andato in cerca dei puntini da unire e poi, cosa più che opportuna, allargare i puntini con i temi industriali. Se la tecnologia non migliora il business non serve a nulla; come disse Kotler: “La gente non vuole un trapano, vuole un buco nel muro”. Ma per capire quale buco si poteva fare, dovevo iniziare a capire la potenzialità e la adattabilità.

Desidero quindi condividere una brevissima comprensione, elementare ma solida, della AI supportato da Luca Bottero, studente di fisica teorica e ragazzo straordinario che usa la AI da tempo. Elementare, perché non credo serva altro ad un manager; solida, perché deve offrire una chiave di lettura duratura.

Andiamo con ordine: intanto, cosa NON è la AI.

Non è lo Spirito Santo, né Hal di 2001 Odissea nello Spazio, né Matrix. Non ha coscienza propria né altre stregonerie. È una modalità di programmazione che, se ben sviluppata e ben gestita, può portare risultati davvero straordinari in termini di efficienza, efficacia e velocità del processo (o di fasi specifiche).

Come dice l'amico Paolo Catti “porta esperienza dove non c'è esperienza” perché può essere addestrata a fare cose. Il risultato di una buona programmazione e di una buona base dati può essere davvero potente e fare meglio molte cose fatte oggi da persone con altri strumenti.

La AI si basa su un concetto probabilistico. Se io, Francesco, faccio il pronostico di Inter-Juventus avrò una percentuale di probabilità di centrare il risultato mentre se il pronostico lo fanno 10.000 persone allora la probabilità si avvicinerà di molto al risultato finale.

La AI quindi scompone in linguaggio informatico i dati immessi e li ricompone in logica probabilistica. Più dati ha, più riesce a centrare la ricomposizione.

Detto questo, ci sono due “mondi” diversi ed integrabili.

1. I prodotti *on the shelf*. Sono software dei più diversi, da ChatGPT a Midjourney. Fanno poche cose specifiche. Sono prodotti basati su AI pensati in modo generalista per rispondere a specifiche esigenze. Fare una presentazione in PPT o creare un video da un testo. ci sono decine di prodotti. Occorre conoscerli e seguirli costantemente perché due mesi in questo mondo sono una eternità e possono nascere evoluzioni difficili da prevedere in modo tradizionale. Questi prodotti, importante ricordare, non funzionano allo stesso modo indipendentemente dall'utilizzatore. Più una persona è preparata all'uso più aumenterà la qualità finale dell'output. La AI non fa le cose. Una persona fa le cose usando la AI. È come una auto cui serve un pilota. Questo è fondamentale da capire.
2. I programmi *ad hoc*. Questi sono veri e propri software fatti su misura. Sono programmati in RAG ed è un classico progetto di implementazione SW. Si parte dall'analisi del bisogno e si arriva alla delivery del prodotto custom.

In questa logica aggiungo altri tre concetti importantissimi, da quanto ho capito io.

1. È difficile reperire persone in grado di usare i prodotti e programmatori RAG validi. Sono pochi, mentre tanti si propongono senza avere specifiche competenze.
2. I costi di implementazione sono bassi. Prodotti saas e librerie Open Source<sup>3</sup> permettono di tenere i costi a livelli accettabili.
3. In azienda immagino una costellazione di prodotti non un unico sistema integrato. Fondamentale, lato IT, la possibilità di integrare i sistemi.

Ciò detto e condiviso come linea generale, la abilità del management risiede nel comprendere come e con quale sequenza applicare i prodotti.

Lavorare con questi prodotti in modo sistematico richiede una costante attività di valutazione dei prodotti nuovi che possiamo considerare in 8/10

3. M. Leblanc Building, *RAG with Open Source Models: A Developer's Guide to Building Advanced Retrieval-Augmented Generation Systems with Accessible Tools* (English Edition), Independently published, 2024.

ore a settimana; giusto per far comprendere il livello di innovazione anche prodotto su prodotto, cui stiamo assistendo grazie agli enormi capitali che la AI sta muovendo in ricerca e sviluppo.

## **L'innovazione in azienda**

Come ulteriore elemento di considerazione iniziale, mi pare opportuno porsi il problema di come l'azienda intercetta l'innovazione e se è strutturata per verificare l'evoluzione della AI.

Permettetemi una piccola parentesi generale.

L'innovazione tecnologia ad alto impatto, prima è respinta, poi va a sostituire fasi di processi noti, poi ne può cambiare i processi.

Prendiamo Excel di Microsoft: prima la reazione è “no grazie, io preferisco fare i conti a mano”, poi “uso Excel e metto la somma con la calcolatrice in fondo alla colonna” poi faccio i report con tabelle pivot che permette dinamiche completamente diverse.

Una delle caratteristiche della adozione in azienda della tecnologia è il “tempo congruo”. Si ha il tempo di conoscersi prima di sposarsi. In logica aziendale ci sono le software house che vengono a raccontarti i prodotti, ci sono colleghi che hanno adottato la soluzione in altre aziende ecc. Ci sono bisogni chiari con risposte ai bisogni altrettanto chiari e serve solo una buona vecchia software selection.

Stiamo tratteggiando una situazione nella quale, in azienda, si conosce (magari non nel dettaglio) la possibilità della tecnologia e soprattutto il bisogno. Cioè, so che se uso un erp collego i processi aziendali con dei benefit esistenti e corposa letteratura/esperienza a supporto.

Ma oggi? Oggi non sappiamo nulla. Non conosciamo la tecnologia (al di là di funambolici proclami), non conosciamo nemmeno il bisogno che abbiamo; si trasforma in un bisogno quando realizzo che ho un problema che può essere risolto, fino ad allora è un funzionamento.

E quindi come ci muoviamo? Non ci muoviamo, semplice!

Vediamo cosa dovremmo considerare di una tecnologia che non è intuitiva (la AI trasforma modelli multidimensionali in modelli bidimensionali... chiaro no?) ed è velocissima.

Non esistono player di riferimento, non esistono società di consulenza che aprano un ombrello “anti rischio” sulle scelte. Siamo completamente vulnerabili, se usiamo gli stessi parametri di ieri...

Proviamo allora a costruire i pilastri dell'adozione della intelligenza artificiale.

1. **Ricettori.** Per fare delle scelte la prima condizione è di avere le opzioni di scelta, banalmente. Esistono le soluzioni da vedere? Sappiamo dove trovarle?
2. **Validatori.** Supponendo di dare per evaso il punto 1), abbiamo in azienda persone in grado di:
  - a) capire se le soluzioni proposte sono di valore per le funzioni o addirittura di potenziale valore se usiamo la tecnologia in modo diverso da quello proposto?
  - b) aggiornarsi in modo continuo su questi temi? Per darci una dimensione, che credo mi permetta di farmi capire questo punto, serve un lavoro sistematico di scouting per circa 3 ore al giorno solo per valutare le novità che escono.
3. **Adattatori.** Serve uno staff che abbia lo spirito e la lucidità per fare atterrare le tecnologie in modo utile all'azienda. Significa che in ogni linea di management ci devono essere queste skills.
4. **Decisori.** In ultimo, c'è chi decide quali delle "mille e mille" possibilità di innovazione tecnologica serva meglio lo scopo aziendale?

In tutta onestà, non credo che le aziende abbiano questo approccio e che lo riescano a mantenere in continuità. Perché forse è efficace, ma di sicuro è estremamente costoso e difficile da adottare per la mancanza di competenze nel nuovo mondo della AI.

Quindi?

Quindi suggerisco due correttivi.

1. Puntare su un metodo di adozione severo e rigoroso. Serve la lucidità del board nel muoversi con una bussola altrimenti si rischia di passare giornate a gironzolare su futuribili soluzioni tech.
2. Dare in outsourcing le attività dei punti precedenti (sempre ipotizzando di trovare esternamente il/i partner giusto/i). Serve un mix di esperti di business, organizzazione, tecnologie e sociologia.

Occorre mettere in matrice due dimensioni: l'impatto della innovazione (organizzativo vs. economico) e il ritorno della innovazione (in funzione dell'obiettivo monetario o meno che sia).

Emergono quattro quadranti, che andranno popolati con le opzioni tecnologiche possibili.

- a) Alto impatto, alto rendimento. Per un management ambizioso. Qui il tema è capire quanto l'innovazione sarà un vantaggio competitivo.
- b) Alto impatto, basso rendimento. Evitarle, molto semplice.



- c) Basso impatto, alto rendimento. A mio avviso la scelta ottimale, sui cui anche io come consulente mi concentro.
- d) Basso impatto, basso rendimento. È approccio prudente, ottimo per una fase iniziale in cui non si ha ben chiaro di cosa si parla o come reagirebbe l'organizzazione ma si vuole comunque iniziare a innovare.

Un ultimo punto che credo sia necessario in questa introduzione è quello relativo alla diffusione.

Sono pienamente convinto che un'azienda per competere nella "AI era" dovrà essere in grado di gestire l'innovazione in modo diffuso. Credo dunque che la formazione *erga omnes* e continua sugli aggiornamenti rispetto al semestre precedenti sia fondamentale.

# 1. Critica al modello interpretativo attuale

di Francesco Aimi

Il fatturato delle aziende moda del 2024 si chiude con un  $-7\%$ <sup>1</sup> rispetto al 2023.

Considerando il tasso inflattivo e l'incremento medio dei prezzi di vendita, si può parlare di un  $-20\%$  dei volumi.

Un numero allarmante.

Ora occorre farci la domanda centrale? Si tornerà al *business as usual*, come dicono le grandi società di consulenza (che prevedevano un  $+3/6\%$  nel 2024)<sup>2</sup>, o è opportuno mettere in discussione le basi del modello, rivelando quello che da anni era evidente ma che non era di interesse o urgenza mettere in discussione? E capire se ancora una volta la tecnologia ci permetterà di fare un salto evolutivo e passare ad un modello – economicamente e sociologicamente – sostenibile?

Il modello che abbiamo imparato all'università e in azienda è ormai superato. La rivoluzione sociologica e tecnologica ha definitivamente messo in crisi la base stessa su cui tutti noi abbiamo costruito le nostre conoscenze di management.

Abbiamo infatti imparato che l'azienda pianifica le azioni interne ed esterne partendo da un punto fondamentale: i segmenti di mercato<sup>3</sup>.

Dividiamo il mercato in segmenti, li interpretiamo, li personalizziamo, ne interpretiamo i bisogni, ne interpretiamo il processo d'acquisto e creiamo le azioni coerenti al fine supremo di soddisfare i suoi bisogni.

Tutto parte da questo: lo chiamo "il modello interpretativo".

L'interpretazione dei segmenti ci fa definire i media, i messaggi e naturalmente il prodotto.

1. Fonte Milano Finanza, [www.milanofinanza.it/fashion/la-moda-italiana-frena-fatturato-a-6-e-outlook-al-ribasso-3-5-202409161850202841](http://www.milanofinanza.it/fashion/la-moda-italiana-frena-fatturato-a-6-e-outlook-al-ribasso-3-5-202409161850202841).

2. Comunicato Stampa Area Studi Mediobanca 2023.

3. M.H. McDonald, I. Dunbar, *La segmentazione del mercato*, FrancoAngeli, Milano, 2002.

Tutto il sistema di conoscenza accademica si basa su questa cascata di considerazioni, risulta ahimè (sì, ahimè perché ho speso tempo e soldi per acquisirla, per poi insegnarla) ora decisamente difficile da ritenere ancora valida.

Naturalmente, la fase crepuscolare di questo modello non è accettata e forse neanche accettabile da tutti. La messa in discussione è dolorosa, ne sono pienamente consapevole, ed è perfino rischiosa la sua consapevolezza: potrebbe portare ad un malinconico nichilismo manageriale.

Ma ci tenevo a scrivere questo libro perché sostengo – fortissimamente sostengo – che i problemi che abbiamo tutti i giorni in azienda provengano da questa crisi del modello interpretativo e che il nuovo modello che portiamo alla luce a partire dal capitolo 3 possa essere di straordinaria utilità (e bellezza, ma il mio giudizio “estetico” conta relativamente).

Permettetemi però di continuare la demolizione del modello interpretativo.

Se tutto parte dai segmenti, chiediamoci: esistono ancora?

La risposta purtroppo è no, come sarà evidente dalla lettura del capitolo 2 dove i contributi sociologici e analitici non credo che possano lasciare dubbi ad una lettura obiettiva.

Se il segmento non esiste più, allora che succede?

Beh, ogni fase di sviluppo del classico marketing strategico diventa radicalmente diversa.

- a) Si può parlare al massimo di stili comportamentali<sup>4</sup>. I segmenti sono fluidi, non rappresentano un gruppo di persone omogenei, quindi escono dall'equazione; e per il management, invece che gestire pochi gruppi omogenei di clienti, diventa impossibile gestire una moltitudine di persone diverse, ognuna con legittima richiesta di personalizzazione.
- b) Il cliente è volatile. Non solo non appartiene ad un segmento, ma egli stesso è diverso nel tempo e nelle occasioni di acquisto. Quindi anche se provassimo a capirli tutti, dovremmo ricominciare da capo ogni mattina, dopo ogni mattina, come nel famoso film.
- c) Il cliente non ha bisogni. La parola “bisogno” è da archiviare. Il consumismo<sup>5</sup> ha riempito le nostre case di troppo. Di tutto, troppo. Quindi la fase di analisi del bisogno viene a mancare.
- d) Se non conosco il cliente, il quale addirittura non ha bisogni, cosa, a chi e come comunico il prodotto che ho fatto?

4. R. East, M. Wright, M. Vanhuele, *Comportamento del consumatore*, Maggioli, Rimini, 2009.

5. Z. Bauman, *Consumo, dunque sono*, Laterza, Roma-Bari, 2010.

Ammessso che la mia critica vi abbia convinto, si potrebbe comunque procedere con un modello morto? Certamente sì, se questo non provocasse danni.

Le nostre collezioni piacciono meno. Perché lo dico? Perché ci sono meno clienti interessati ai prodotti e, se li comprano, li comprano in sconto. Ad un Black Friday segue un Black November, che diventa un Cyber Monday e poi? un Crazy Tuesday, un Mama Day, un Family Sales o un Sister Week?

Insomma, sconti. E se è vero che il prezzo<sup>6</sup> è la sintesi del posizionamento e che rappresenta il valore (tangibile sommato ad intangibile)<sup>7</sup> che brand e cliente condividono, beh, diciamo che c'è un enorme elefante nella stanza.

Altro elemento che metto sul tavolo. Una sostanziale omogeneizzazione dell'offerta. Non credo di offendere nessuno se trovo tutti che fanno tutto e lo fanno con pochissime differenze. Già qui mi pare evidente che non sappiamo più intercettare il cliente. Sostituiamo questa necessità con un abuso dell'intuito e cerchiamo soltanto di ridurre il rischio di errore. Per la serie, non vedo nulla per la nebbia e, se da un lato deduco che la strada sia dritta, dall'altro riduco la velocità. Corretto. Ma se la nebbia diviene costante non devo cercare una luce nuova per vedere attraverso essa (innovazione)?

La mancanza di coinvolgimento del personale è un altro aspetto cruciale, conseguenza di questo modello organizzativo. Non credo sia oggi più tollerabile che le persone non siano coinvolte in modo pieno. Nella totale incertezza nella quale siamo ritengo sia improcrastinabile decidere ed attuare questa leva. Fuori dall'ipocrisia, che alle volte condiziona il mondo della gestione delle persone, si parla di motivazione: cioè, devo motivare le persone a fargli fare quello che io voglio che facciano, nella convinzione che ho di sapere cosa fare, perché so interpretare il cliente. Ma se questa equazione non è più valida, allora ho bisogno (non sono buono, ho solo bisogno) che le mie persone mi aiutino a interagire col cliente. Con l'empatia, ad esempio.

Invece la risposta a questo dilemma, ripetuta all'esasperazione negli ultimi anni è: aumentiamo la pressione. Come quando una chiave non entra nella toppa: ho tante persone dietro di me, che vogliono entrare, e io che faccio? spingo la chiave! spingo, finché probabilmente rompo la chiave o la toppa. Lo so che sto facendo una cosa più che inutile, dannosa: e allora perché diavolo lo faccio? Perché non so che altro fare...

6. D. Zatta, *Le basi del pricing. Strategia di prezzo per incrementare la redditività*, Hoepli, Milano, 2017.

7. S. Ironico, *Fashion management. Mercati, consumatori, tendenze e strategie di marca del settore fashion*, FrancoAngeli, Milano, 2017.