UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

Evoluzione digitale delle aziende del lusso: il caso Giordano Torresi

Digital evolution of luxury companies: the Giordano Torresi case

Relatore: Chiar.ma
Prof.ssa Federica Pascucci

Tesi di Laurea di:
Severini Simone

Anno Accademico 2019 – 2020

Alla mia famiglia,

A Ylenia,

Pilastri della mia vita.

INDICE

INTRODUZIONE **4**

CAPITOLO 1: IL MERCATO DEL LUSSO **7**

1.1 Evoluzione del concetto di lusso 7
1.2 Caratteri e classificazioni del lusso 14
1.3 I settori del lusso 19
1.4 Mercati globali 26
1.5 La distribuzione dei beni di lusso 32

CAPITOLO 2: L'EVOLUZIONE DEL CONSUMATORE DEL LUSSO **37**

2.1 Un mondo connesso 37
2.2 La segmentazione della domanda dei beni di lusso 42
2.3 I trend nel consumo dei prodotti del lusso 49
2.4 Customer decision journey e customer experience nell'era dell'online 58
2.5 Digital fashion luxury journey 66
2.6 Omnicanalità 74

CAPITOLO 3: INDUSTRIA 4.0 E TRASFORMAZIONE DELLA FILIERA DEL LUSSO **79**

3.1 Le tecnologie abilitanti 79
3.2 Lusso 4.0: la nuova catena del valore 90
3.3 Digitalizzazione del Retail ed e-commerce. Evoluzione nel mercato dei beni personali di lusso 98

CAPITOLO 4: LA RIVOLUZIONE 4.0 DEL BRAND GIORDANO TORRESI **119**

4.1 Obiettivo e metodologia del lavoro 119
4.2 La Manuelita 121
4.3 Il brand Giordano Torresi per il mercato della calzatura da donna personalizzata 126
4.4 Il mercato-obiettivo del brand 132
4.5 Le strategie comunicative 135
4.6 Sviluppo e produzione di nuovi prodotti secondo il modello 4.0 143

CONCLUSIONE **150**

BIBLIOGRAFIA **159**

SITOGRAFIA **169**

RINGRAZIAMENTI **175**

INTRODUZIONE

La quarta rivoluzione industriale ha coinvolto settori e mercati in tutto il mondo. Il manifesto dell'industria 4.0, presentato in Germania nel 2011, ha segnato un nuovo paradigma per le imprese che, per restare competitive nel mercato e soddisfare i bisogni del cliente, si sono dovute adeguare a nuovi standard. L'attuale rivoluzione è stata possibile grazie all'introduzione di nuove tecnologie digitali connesse le quali, non hanno solamente sostituito le vecchie, ma hanno cambiato e stravolto i processi aziendali coinvolgendo l'intera catena del valore. Sono cambiate sia le modalità di ideare, sviluppare e produrre prodotti sia le strategie con cui le imprese si approcciano al mercato con nuove soluzioni ed interagiscono con i consumatori. Sono stati proprio quest'ultimi, prima di molte imprese, a comprendere le potenzialità portate dalle tecnologie digitali e nella loro adozione con la conseguente nascita di nuove abitudini di acquisto e consumo. Alcuni settori sono stati in grado di reagire ed adattarsi più velocemente di altri al nuovo paradigma 4.0 che, ancora oggi, sono solo in una fase di sperimentazione rischiando di non soddisfare le aspettative del cliente o, nel caso peggiore, l'uscita dal mercato. Analizzando report di autorevoli aziende di consulenza ed articoli scientifici è emerso che, uno tra gli ultimi, è proprio il settore del lusso. Sono state diverse le barriere che hanno portato a questo ritardo, tra le più importanti: la necessità di lavorazioni artigianali per una qualità superiore, i processi produttivi

sedimentati nella cultura organizzativa e la diffidenza nei canali di comunicazione e distribuzione online.

Con la presente trattazione, strutturata in quattro capitoli, si vuole andare ad approfondire l'attuale stato di evoluzione digitale delle imprese del lusso, in particolare di quelle operanti nel segmento dei beni personali, al fine di comprenderne l'impatto nella struttura aziendale e nelle modalità di approccio al mercato.

Nel primo capitolo verranno esposti gli aspetti generali del settore, sottolineando le peculiarità attraverso elementi concettuali e teorici. Successivamente si illustrerà l'evoluzione del mercato, negli ultimi 10 anni, in termini di attori e valore generato. Lo scopo sarà quello di avere una panoramica generale ed aggiornata sulle unicità e dinamiche di un mercato trasversale che accoglie al suo interno diverse categorie merceologiche. Nel secondo capitolo verrà approfondito il consumatore del lusso andando ad analizzare la segmentazione della domanda dei prodotti di alta gamma e l'impatto delle nuove tecnologie nel processo decisionale di acquisto. L'obiettivo di questo capitolo è comprendere l'evoluzione del principale stakeholder di ogni impresa al fine di poterlo soddisfare al meglio attraverso idonee decisioni aziendali. Nel terzo capitolo verranno analizzate le tecnologie abilitanti dell'industria 4.0 e le loro caratteristiche, con lo scopo di fornire una panoramica completa delle più significative e comprendere come si integrano nella catena del valore delle imprese appartenenti al

settore oggetto di studio. Un importante focus verrà fatto sui canali distributivi, in particolare quelli digitali, sulla loro integrazione con i tradizionali punti vendita e sull'influenza che hanno sul consumatore del lusso. Infine, nel quarto ed ultimo capitolo verrà presentato un caso studio, frutto di una ricerca qualitativa svolta in un'azienda calzaturiera marchigiana che produce e commercializza scarpe di alta moda femminile: il brand Giordano Torresi. L'impresa in questione è un caso esemplare in quanto è riuscita ad implementare al suo interno molte delle tecnologie abilitanti della quarta rivoluzione industriale, modificando e migliorando sostanzialmente i processi aziendali. Grazie ad esse il brand è riuscito a proporre alla consumatrice un'importante innovazione di prodotto: una collezione interamente personalizzabile attraverso un configuratore digitale nel loro sito internet. Quest'ultimo è il loro principale canale distributivo, elemento che permette di comprendere in maniera empirica come le aziende si stanno adattando all'evoluzione dei consumatori e l'impatto che ha nei risultati aziendali.

In conclusione, la trattazione consentirà di mostrare una visione completa della possibilità, per il settore del lusso, di sfruttare le nuove tecnologie al fine di trarne spunti di riflessione in merito al loro impatto nel sistema azienda, in particolare nell'approccio al mercato, la loro efficacia, ai riscontri con la letteratura, alle eventuali criticità e sviluppi futuri.

CAPITOLO 1: IL MERCATO DEL LUSSO

1.1 Evoluzione del concetto di lusso

Si inizia la trattazione andando ad analizzare il concetto di lusso, che presenta molteplici variabili, per capire come esso sia cambiato ed evoluto al pari della società. Si possono estrapolare dei primi aggettivi e valori connessi a questo termine partendo dalla sua derivazione latina *luxus*, che sta ad indicare "sovrabbondanza ed eccesso nel modo di vivere". Prendendo invece in considerazione la definizione che ne dà l'enciclopedia *Treccani*: "sfoggio di ricchezza, di sfarzo, di magnificenza; tendenza (anche abituale, come tenore di vita) a spese superflue, incontrollate, per l'acquisto e l'uso di oggetti che, o per la qualità o per l'ornamentazione, non hanno una utilità corrispondente al loro prezzo, e sono volti a soddisfare l'ambizione e la vanità più che un reale bisogno", si può notare come non tutti gli aggettivi che descrivono il lusso possono essere definiti positivi; superfluo, incontrollato e vanità, tutte parole con valenza prettamente negativa. L'etimologia del termine deriva principalmente dall'uso che ne veniva fatto in epoche passate, dove la ricchezza era in mano a pochissimi, spesso solo nei re e, la gente comune che viveva nella maggioranza in uno stato di sussistenza, ha iniziato ad attribuirgli una valenza tutt'altro che positiva, utilizzandolo quasi in maniera dispregiativa. Dal XX secolo però qualcosa ha iniziato a cambiare, il

lusso diventa più accessibile, molti autori lo definiscono più “democratico”. Oggi lo si trova ovunque e questo lo si può vedere dalla crescita esponenziale che ha avuto il settore negli ultimi anni. Kapferer, uno dei più noti studiosi della materia, nel 2009 indica quattro importanti driver del cambiamento che nel XX secolo hanno permesso al lusso di imporsi nella scena mondiale e far evolvere il concetto stesso della parola. Essi sono: democratizzazione, aumento del potere di spesa, globalizzazione e comunicazione.

L’avvento delle democrazie ha abbattuto le storiche stratificazioni sociali permettendo a sempre più persone la mobilità sociale e conseguentemente di avere accesso a beni considerati di lusso. La penetrazione di tali prodotti è stata talmente significativa che nei primi anni del 2000 è stato coniato, dai sociologi, il termine *masstige* -il lusso di massa- il quale sarà approfondito più avanti ma che permette fin da subito di percepire la portata del fenomeno.

L’aumento, in gran parte del mondo, del potere di acquisto delle persone è stato il secondo driver che ha permesso la crescita del mercato. La letteratura economica evidenzia come con l’aumentare del reddito ci sia una crescita quantitativa ma soprattutto qualitativa dei beni acquistati: sempre più imprese hanno iniziato a produrre e commercializzare beni premium e di alta gamma per soddisfare quella tipologia di

clienti che, almeno in una prima fase, volevano ostentare l'ottenimento di status superiori.

La globalizzazione è stata la terza variabile presentata dall'autore che ha permesso al segmento del lusso di espandersi. Grazie a miglioramenti logistici e burocratici le aziende sono riuscite con più facilità ad esportare le loro specialità in tutto il mondo. Un caso tipico possono essere le speciali lavorazioni in pelle francesi, esportate fuori dai confini nazionali, hanno subito il favore di persone abbienti in tutto il globo.

Infine, i mezzi di comunicazione, in particolare la televisione all'inizio e internet ora, hanno permesso di sviluppare una diversità globale, esportare culture, modelli di consumo e di conseguenza il lusso. Oggi si sta vivendo una nuova fase della comunicazione, stravolta da internet, dove tutto può essere cercato, trovato e acquistato in ogni momento e in ogni posto del mondo. Tutto questo ha portato il consumatore a scoprire il cosiddetto "campo delle possibilità" e poter scegliere cioè che si addice maggiormente al proprio status sociale. (Kapferer 2009).

È necessario inoltre analizzare il concetto lusso sotto diversi punti di vista; in base al contesto e all'ottica, utilizzati per comprendere il fenomeno, si ottengono definizioni e percezioni differenti. In particolare, si approfondirà il tema dal punto di vista dei sociologi, economisti, aziendalisti ed infine consumatori.

I sociologi vanno ad analizzare il lusso attraverso le percezioni della società riguardo al tema. Nella definizione generale offerta dalla materia il concetto di lusso è legato all'ostentazione, al superfluo e alle apparenze; va ad impattare nel processo di stratificazione sociale e la volontà delle persone di distinguersi. Una ricerca fatta da Brioschi negli anni 2000 sui sostantivi a livello macro che si usano per indicare il lusso è emerso che i principali sono:

- Status: l'acquisto di tali beni è legato alla capacità che hanno di accrescere lo status sociale ed il prestigio. Tale affermazione è presente nella "teoria della classe agiata" di Veblen, dove il denaro e ciò con cui è possibile acquistare è l'unico strumento che permette aumentare lo status sociale.
- Piacere: l'acquisto di beni di lusso è legato anche al concetto di edonismo e la soddisfazione personale che ne consegue.
- Qualità: opinione ormai diffusa e verificata anche empiricamente. Sebbene esistono diverse tipologie di qualità è assodato che la perfezione deve essere garantita quando si parla di beni di alta gamma. Iniziando dalle materie prime utilizzate fino al servizio erogato prima, durante e dopo l'acquisto.
- Ostentazione: termine presente anche nella definizione del dizionario ed è una delle prime che viene in mente alla popolazione. Si parla quindi di acquisti non

strettamente necessari ma che vanno a soddisfare bisogni e desideri superiori a quelli basici come la sussistenza.

- Rarità: la selettività, la difficoltà nel reperimento, il fatto che non tutti possono permetterseli fanno sì che i beni di lusso vengano collegati al concetto di rarità.
- Tradizione: sicuramente aggettivo che deriva dall'artigianalità passata, e spesso anche presente, con tecniche tramandate che garantiscono maggiore unicità ai prodotti. È di fondamentale importanza per un brand del lusso rispettare e rimanere coerente nel tempo con i propri valori e la sua storia passata.
- Prezzo elevato: è il connotato che contraddistingue tutta questa tipologia di beni ma come si è visto non è tra i primi in ordine di importanza. Resta comunque un elemento imprescindibile della categoria.

Gli economisti invece definiscono i beni di lusso utilizzando il concetto di elasticità della domanda definibile come la "sensibilità" della quantità richiesta di un bene al variare del suo prezzo. Nello specifico dei beni di lusso l'elasticità è maggiore di uno ed indica che la domanda di tali prodotti aumenta più che proporzionalmente ad aumentare del reddito. Fattore che mette in risalto come la rarità e l'esclusività fanno aumentare la desiderabilità di tali beni.

Gli aziendalisti intendono il lusso come una strategia aziendale necessaria ad aumentare il valore di un brand o prodotto attraverso l'utilizzo di elementi aspirazionali

ed intangibili. *Il lusso di cui tanto si parla, in realtà non esiste. Chiamano lusso anche una scarpa da 200 €, il vero lusso è raro, poco distribuito, personalizzato. Pochissime lo fanno*. (intervista a Dolce e Gabbana. R. Tessa. "Il lusso di chiudere l'anno con un bilancio record". La repubblica, affari & finanza, 24 novembre 2003).

Infine, si deve comprendere come il consumatore o più in generale soggetto privato indica il lusso. Qui non si troverà mai una definizione uguale poiché fattori come età, classe di reddito, attitudine al consumo, mercato geografico e tempo (Corbellini, Saviolo 2007) impattano nel concetto stesso di lusso che avrà la singola persona. A titolo di esempio, quello che può essere considerato lusso da un ragazzo diciottenne può essere la normalità per adulti con una classe di reddito alta.

In conclusione, dopo avere fornito una panoramica generale che evidenza le varie sfaccettature del fenomeno si riprende dalla letteratura scientifica gli elementi essenziali che descrivono l'attuale concetto di lusso. Nello specifico, Corbellini e Saviolo, accademiche e studiose del tema, nel 2009 ne fanno un elenco esaustivo:

- Immaginario forte: desideri e sogni dietro ad un brand ben radicati dentro la mente dei consumatori
- Prezzo elevato: necessariamente presente per far aumentare la desiderabilità e la rarità.

- Originalità e innovazione: devono essere i primi a creare tendenze nel mercato, non seguono le mode ma nel possibile le impongono. Si parla sempre di più di entità culturali, brand del lusso che provano ad interpretare il futuro facendo innovazione continua e plasmando in qualche modo la cultura.
- Qualità: dietro ad ogni grande storia ci deve essere per forza un prodotto di altissima qualità, non si può scendere a compromessi. Deve essere il meglio che si trova nel mercato.
- Distribuzione selettiva: l'esclusività dei beni di lusso la si trova anche nella distribuzione. Non deve essere semplice da trovare e presente solo nei posti più esclusivi. Anche se oggi con internet ed i negozi digitali questa tematica è in rapida evoluzione.
- Servizio qualificato: il prodotto da solo nel lusso non basta. Il corredo di servizi prima, durante e dopo l'acquisto fanno la differenza. Un'esperienza di acquista fluida ed unica, difficile da trovare nei beni di media-bassa gamma.
- Comunicazione d'élite: Il prestigio delle celebrità coinvolte, una comunicazione di forte ispirazione e la presenza negli eventi più esclusivi, sono tutti elementi fondamentali per un brand del lusso. È necessario farsi spazio nella mente dei consumatori e posizionarsi coerentemente con i valori del marchio.

1.2 Caratteri e classificazioni del lusso

Dopo aver inquadrato il lusso e compreso la sua evoluzione è necessario capire come poter segmentare il mercato al fine distinguere il posizionamento delle aziende attraverso la tipologia dei prodotti offerti. Per farlo si analizza inizialmente la differenza che intercorre tra un marchio di prestigio e uno di lusso, termini che vengono usati spesso in maniera equivalente. Due autori in particolare, Vigneron e Johnson, hanno fatto questa distinzione trovando alcuni elementi che i consumatori devono percepire per far si che un brand sia definito di prestigio, in particolare:

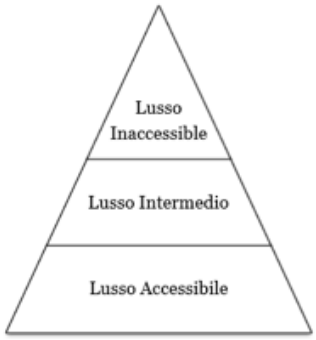
- valore di unicità
- Valore sociale
- Valore edonistico
- Valore qualitativo

Da questo numero ridotto di valori, paragonandoli anche con gli elementi presentati nel precedente paragrafo, si può affermare che un brand di prestigio e di lusso non siano la stessa cosa, infatti tutti i beni di lusso possono essere definiti prestigiosi ma non viceversa, vanno quindi considerati come due mercati-obiettivo differenti.

Si adotta il modello teorico denominato "la piramide del lusso", formulato da Allérès per classificare le diverse tipologie di lusso sottolineando gli elementi distintivi di ogni

categoria. Nella figura 1 si può notare la rappresentazione grafica di tale modello con i tre segmenti proposti dall'autore.

Figura 1. La piramide del lusso



Fonte: ALLÉRÈS D., *Luxe... Strategies, Marketing*, Ed. Economica, gennaio 2005

Il lusso inaccessibile è la forma più esclusiva e selettiva del lusso. In questo stadio si trovano tutti quei beni prodotti molto spesso su misura e personalizzati in base alle richieste del cliente. Spesso sono edizioni limitate con un contenuto stilistico pressoché unico, la rarità quindi ne fa da padrone. Il prezzo elevatissimo e una distribuzione selettiva riflettono questa unicità, rendendo i prodotti inaccessibili ai più. La qualità sarà senza compromessi, molto spesso arrivando a produrre il pezzo a mano con tecniche artigianali. Entrano in questa tipologia di beni gli yacht costruiti su misura, gioielli personalizzati o abitazioni create da architetti famosi che non replicheranno il progetto. I brand che vogliono presidiare questa categoria di lusso dovranno per forza

di cose rivolgersi a nicchie molto piccole di mercato, pochi intenditori con redditi particolarmente elevati. Le strategie di marketing saranno incentrate sulla totale soddisfazione del cliente dato che il prodotto viene fatto nella maggior parte dei casi su richiesta. Nel caso in cui si voglia proporre il prodotto ad un segmento di clientela discretamente ampio l'attenzione alla selettività di distribuzione sarà molto importante per non far venire meno l'esclusività tipica di questi beni.

In questa categoria dell'extralusso si è parlato della personalizzazione; è possibile fare una classificazione in base al grado della stessa che l'azienda permette di raggiungere. Al primo posto si trovano i *modelli unici.* Come ricorda il nome sono prodotti creati una volta sola dal designer come alcuni esemplari di gioielleria o pezzi d'arte. Al secondo troviamo prodotti definiti i *made to order,* cioè creati su ordinazione del cliente, spesso co-creati insieme senza avere un modello base già esistente. Un esempio può essere un mega yacht. L'ultimo livello di personalizzazione è *made to measure.* In questa fascia sono presenti prodotti creati a partire da un modello base, definiti anche modulari. Il cliente potrà personalizzare il bene in base alle varianti proposte dall'azienda. Un esempio tipico possono essere servizi turistici di alta gamma o abiti sartoriali.

Riprendendo la "piramide del lusso", nella seconda fascia è presente il segmento del lusso intermedio il quale presenta prodotti destinati alla fascia alta del mercato ma con

l'assenza dei caratteri di esclusività ed unicità tipici dell'altro segmento. I prezzi e la qualità restano elevati ma la produzione è elevata e permette di raggiungere un pubblico più ampio. In questa categoria rientrano settori come l'orologeria ed il prêt-à-porter. Sono in definitiva i brand del lusso con una quota di mercato particolarmente alta che, sebbene propongono prodotti particolarmente costosi, riescono ad arrivare ad una fetta di cliente decisamente ampia.

Infine, l'ultimo segmento di prodotti è definito "lusso accessibile", prodotti di qualità elevata e con un certo prestigio. La caratteristica principale è il prezzo accessibile conseguente la possibilità da parte delle aziende di produrre in serie abbattendo i costi. I valori e la percezione di esclusività viene meno data la facilità di reperimento di tali beni. In questa categoria possono rientrare settori come gli accessori - occhiali, profumi, fast-fashion che permettono al cliente un primo accesso al mondo del lusso senza spendere cifre importanti. Il brand, in tale categoria, è particolarmente riconosciuto dai consumatori, dove la comunicazione e le generali attività di marketing hanno un ruolo molto importante per far aumentare la desiderabilità del marchio.

La necessità di aumentare i profitti ha fatto si che le imprese, soprattutto quelle appartenenti al segmento dei beni personali, adottassero strategie di trending-down. Si è cercato cioè di aggredire fasce più basse del mercato. Poiché la democratizzazione del lusso e del benessere è ormai diffusa nella società molti consumatori vogliono poter

sperimentare emozioni uniche a costi contenuti. Sono nati così moltissimi brand premium che però non hanno le caratteristiche per essere definiti prodotti di lusso. Da questa corrente di imprese e consumatori è stato coniato il termine *masstige*. Composto pensando ai beni di massa -mass- ma con un'ottica di prestigio - prestige-. Sono quindi prodotti frutto di economie di scala, prezzi di medio-bassa gamma ma che riprendono alcuni dei valori dei beni di lusso. Per esempio, lo stile sacrificando la qualità oppure valori più emotivi ed aspirazionali ma offerti alla massa con una distribuzione tutt'altro che selettiva. È così che il mercato si va segmentare sempre di più con le imprese che cercano nuovi posizionamenti per restare competitive. Per concludere e comprendere meglio questo fenomeno del *Masstige* si citano tre segmentazioni riprese da Corbellini e Saviolo.

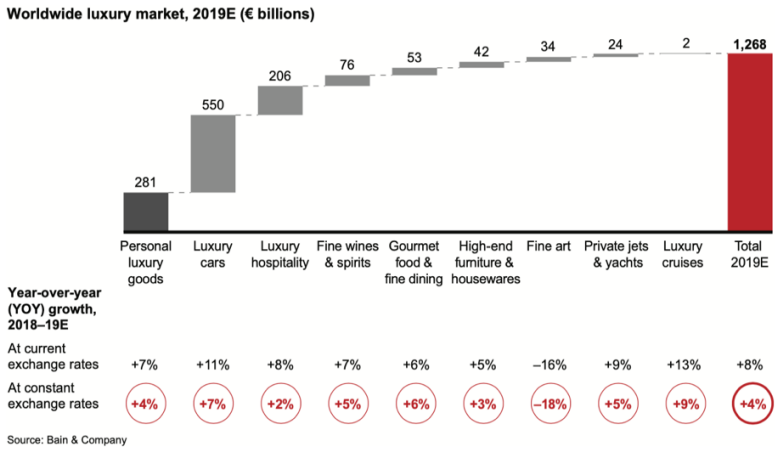
- entry luxury: quel tipo di prodotti frutto di strategie di trading down da aziende che offrono bene di lusso. Possono essere marchi importanti dell'automobile come Audi o BMW che vanno a proporre utilitarie a prezzo leggermente più bassi rispetto alle top di gamma e che possono sfruttare il potere del marchio per avvicinare i clienti.
- Lusso popolare: tipico soprattutto nel settore della moda e dell'abbigliamento. Marchi importanti come Zara e H&M riescono a creare tendenze e mode con le loro collezioni rivolgendosi però ad un mercato di massa con prezzi accessibili anche ai giovani.

- Commodity chic: rientrano tutti quei prodotti commodity e per definizione indifferenziati come può essere il settore alimentare. Le aziende introducono elementi di storytelling o di design per un posizionamento diverso nella mente del consumatore arrivando a far percepire i prodotti come premium. Un esempio può essere il marchio Nespresso il quale vanta un posizionamento premium nel mercato del caffè, tecnicamente definito come una commodity, raggiunto con una selezione di caffè, un'immagine esclusiva ed uno storytelling emozionale.

1.3 I settori del lusso

Poiché nel generale segmento del lusso sono presenti diversi settori merceologici si utilizza la classificazione fatta da Altagamma e Bain & Company che mette in evidenza i principali. Nel report "Worldwide luxury market" sono nove le categorie considerate: automobili, beni personali, ospitalità, vino e alcolici, cibo, mobili e arredo, arte, jet e yacht e crociere di lusso.

Figura 2: Il mercato del lusso nel mondo 2011



Fonte: Bain e Company Luxury Goods Worldwide Market Study 2019

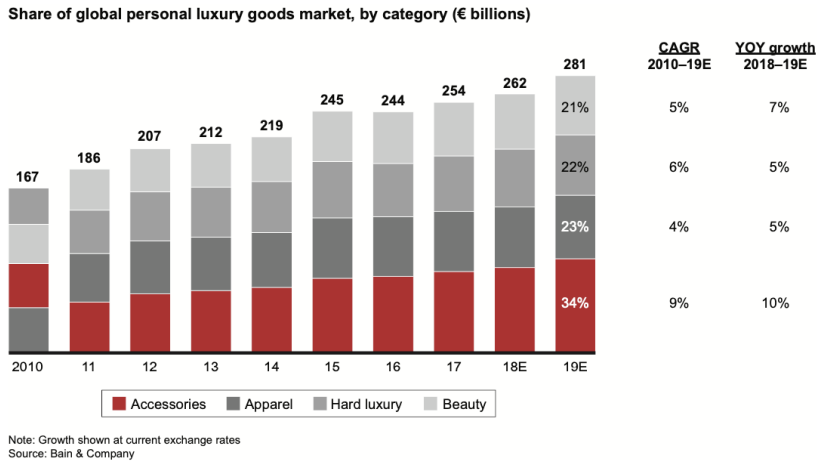
Come si evince dalla figura 2, il valore totale del mercato del lusso nel 2019 è stimato sui 1268 miliardi di € ed in forte crescita, rispetto al 2018 c'è stato un incremento del 4%. Nel dettaglio i settori trainanti sono beni personali, automobili e ospitalità. Questi tre nell'insieme pesano per circa l'82% del valore dell'intero mercato. Il migliore in termini di valore sono le automobili di lusso e continua ad archiviare successi, con una crescita del 7%. Al secondo posto si trovano i beni personali di lusso, che sono il vero core del mercato, non tanto per il valore che si assesta sui 281 miliardi di € ma perché è il vero simbolo del lusso nella mente dei consumatori. In questo segmento rientrano nello specifico: abbigliamento, calzature, accessori, gioielli ed orologi, pelletteria e profumi. È il settore che detta le tendenze, citato nei media e associato al vero lusso con un tasso di crescita rispetto allo scorso anno del 4%. Infine, al terzo è presente

l'ospitalità, con un valore di circa 206 miliardi di €. Settore importante ma con una crescita modesta che si attesta intorno al 2%. Una nota per il mercato dell'arte che è l'unico all'interno del segmento lusso che ha riscontrato una crescita negativa di ben 18 punti percentuali. Rallentamento dovuto ad una scarsità dell'offerta. Molto importante anche il segmento delle crociere di lusso. Sebbene a valore non sia molto importante, appena due miliardi, la sua crescita non è indifferente: ben 9 punti percentuali.

Ai fini della trattazione si andrà ad approfondire il segmento dei beni personali del lusso. È possibile effettuare una divisione merceologica all'interno dello stesso e riprendendola dal report citato in precedenza si evince:

- Vestiti e scarpe
- Borse e accessori
- Cosmetici e profumi
- Gioielli e orologi

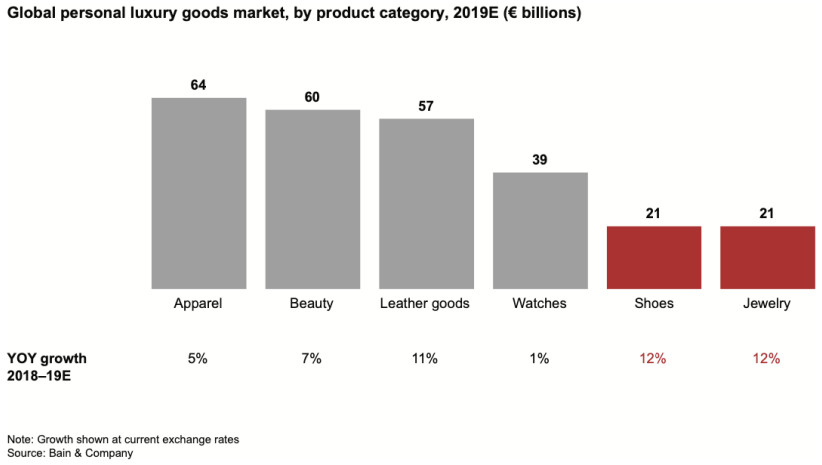
Figura 3: quota di mercato nel mondo dei beni personali di lusso per settore



Fonte: Bain e Company Luxury Good Worldwide Market Study

La figura 3 approfondisce la quota di mercato di ogni categoria ed il relativo tasso di crescita dal 2010 al 2019. Ad oggi la maggiore quota di vendite la raggiunge il segmento "borse e accessori" con il 34% del totale. Gli altri tre si suddividono abbastanza equamente il resto del valore fino ad arrivare agli attuali 281 miliardi di €.

Figura 4: tasso di crescita nel 2019 delle categorie dei beni personali di lusso



Fonte: Bain & Company Luxury Goods Worldwide Market Study 2019

Per quanto riguarda invece il tasso di crescita nell'ultimo anno rispetto al precedente si può notare dalla figura 4 come il settore calzaturiero e della gioielleria abbiano fatto meglio di tutti gli altri. Hanno registrato una crescita del 12% ognuno. In particolare, il settore calzaturiero è riuscito a raggiungere queste percentuali soprattutto grazie alla crescita del segmento casual, come per esempio le sneakers, nel mercato asiatico. La categoria merceologica che più ha deluso è stata senza dubbio quella dell'orologeria con una tiepida crescita dell'1%.

Figura 5: Numero di aziende presenti nella top 100 mondiale divise per settori

Product sector profiles, FY2017

	Number of companies	Average size of companies by luxury goods sales (US$m)	FY2017 Luxury goods sales growth*	Share of Top 100 luxury goods sales
Top 100	100	2,467	10.8%	100.0%
Clothing and footwear	38	1,112	3.2%	17.1%
Bags and accessories	9	1,674	1.5%	6.1%
Cosmetics and fragrances	11	3,680	16.1%	16.4%
Jewelry and watches	32	2,281	9.7%	29.6%
Multiple luxury goods	10	7,586	15.9%	30.8%

Fonte Deloitte. Global powers of luxury goods 2019

In conclusione, si va ad approfondire la concentrazione delle aziende nei vari settori. Ci si basa sull'analisi fatta nel 2017 da parte della Deloitte sulle top 100 aziende al mondo e riportata nella figura 5. Il settore vestiti e calzature è quello con la più alta concentrazione, con un totale di 38 aziende su 100. Questo comporta che i fatturati medi di ogni azienda risultano essere i più bassi del settore. In questo segmento c'è solo un'azienda presente nella top 10 e fattura circa 17% del totale.

Invece, per quanto riguarda il settore borse e accessori si nota un panorama molto diverso. Sono presenti solo nove aziende nella top 100 di cui sette europee e nove americane. Benché siano poche, il fatturato medio per azienda non risulta particolarmente alto, elemento che fa capire come il segmento sia particolarmente

frammentato e formato da aziende medio piccole con un fatturato annuo inferiore a duecento milioni di euro.

Il settore cosmetici e profumi invece è il quarto contributore della top 100 in termini di fatturato. Sono presenti undici imprese, tutte molto grandi con un fatturato medio di oltre 3,6 miliardi di dollari. Di queste due sono presenti nella top 10 ed insieme fanno il 57% delle vendite del settore.

Gioielli ed orologi. Settore con imprese che ricoprono quasi il 30% del valore totale delle vendite delle top 100. Sono presenti trentadue aziende con un fatturato medio di circa 2,2 miliardi. Con tre di esse presenti nella top 10.

In ultimo, le aziende presenti in più segmenti di mercato. Sono holding multinazionali con un fatturato medio decisamente alto, si attesta sui 7,5 miliardi di dollari nel 2017. Tra di esse è presente il gruppo LVMH, la prima in classifica che da sola riesce a vendere prodotti per un valore totale di oltre 48 miliardi di euro.

Si chiude l'analisi con la figura 6 che indica la lista delle migliori 10 aziende del settore. Insieme, nel 2017, hanno venduto beni per un valore totale che raggiunge circa il 50% di tutto il mercato e fa capire quanto questo settore sia particolarmente controllato da grandi gruppi con diversi marchi sotto il loro controllo.

Figura 6: le prime 10 aziende al mondo dei beni personal di lusso

Top 10 luxury goods companies by sales, FY2017

FY2017 Luxury goods sales ranking	Change in ranking	Name of company	Country of origin	FY2017 Luxury goods sales (US$m)	FY2017 Total revenue (US$m)	FY2017 Luxury goods sales growth*	FY2017 Net profit margin***	FY2017 Return on assets**	FY2015-2017 Luxury Goods CAGR[2*]
1	⬌	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	France	27,995	48,057	17.2%	13.2%	8.2%	10.9%
2	⬌	The Estée Lauder Companies Inc.	US	13,683	13,683	15.7%	8.1%	8.8%	10.2%
3	⬌	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	12,819	12,819	3.1%	11.1%	4.8%	-0.4%
4	⬆ +1	Kering SA	France	12,168	17,446	27.5%	12.1%	7.3%	17.2%
5	⬇ -1	Luxottica Group SpA	Italy	10,322	10,322	0.8%	11.4%	10.4%	1.8%
6	New	Chanel Limited	UK	9,623	9,623	11.5%	18.6%	19.6%	ne
7	⬇ -1	L'Oréal Luxe	France	9,549 [e]	9,549 [e]	10.6%	n/a	n/a	8.2%
8	⬇ -1	The Swatch Group Ltd.	Switzerland	7,819	8,082	5.4%	9.5%	5.6%	-2.9%
9	⬆ +1	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited 周大福珠宝集团有限公司	Hong Kong	7,575	7,575	15.4%	7.1%	7.3%	2.2%
10	⬇ -1	PVH Corp.	US	7,355	8,915	10.7%	6.0%	4.5%	8.1%
Top 10				**118,909**	**146,071**	**14.2%**	**11.6%**	**7.8%**	**7.5%**
Top 100				**246,664**	**276,754**	**10.8%**	**9.8%**	**7.6%**	**5.3%**
Economic concentration of Top 10				**48.2%**	**52.8%**				

Fonte Deloitte. Global powers of luxury goods 2019

1.4 Mercati globali

Il mercato cinese è senza dubbio quello che traina la crescita dell'intero segmento del lusso. Nel 2019 la crescita globale del mercato è avvenuta per il 90% proprio grazie ai suoi consumatori, arrivando così a raggiungere una quota del 35% dell'intero mercato mondiale. Uno dei fattori principali che ha guidato la Cina verso questa importante crescita è l'aumento della classe medio-alta. Secondo il "McKinsey china luxury report 2019" la popolazione cinese crescerà ad un tasso composto del 28% tra il 2018 e il 2015, numeri che porteranno a 350 milioni di persone che guadagneranno uno stipendio mensile tra i 2600 e 3900 dollari. E, nello stesso periodo, le persone particolarmente ricche con entrare mensili superiori a 3900 raggiungeranno i 65 milioni. Secondo

queste prospettive di crescita ci si aspetta che entro il 2025 i consumatori cinesi saranno il 40% dell'intero mercato del lusso. Questa crescita è stata senza dubbio trainata dalle politiche statali favorevoli e dallo spostamento dalle spese da Hong Kong al territorio cinese. Quest'ultimo territorio infatti, negli ultimi anni ed in particolare nel 2019, ha perso una consistente quota di mercato, nello specifico del 20%. Le cause principali si possono trovare nella crescita di proteste interne e dalla conseguente riduzione di turisti alto spendenti. Rimanendo sempre nel mercato asiatico, si può constatare una crescita costante e non indifferente. Nello specifico, il Giappone raggiunge 24 miliardi di valore con una crescita del 4%. Anche qui i turisti, in particolare i cinesi, hanno giocato un ruolo importante nella crescita delle vendite. Infine, il resto dell'Asia ha raggiunto un valore di mercato di 42 miliari con una crescita del 6% nell'anno.

Nelle Americhe, core market soprattutto per il settore dei beni personali di lusso, è possibile osserva una crescita praticamente nulla, dove il valore totale nel 2018 resta di 84 miliardi di euro. Nello specifico, per quanto riguarda gli USA ha avuto un forte impatto la guerra commerciale con la Cina che ha visto meno turisti arrivare nel territorio. Stessa cosa ma per cause diverse nel Canada.

L'Europa, al pari degli Stati Uniti, segna una tiepida crescita di appena l'1% e non uniforme in tutto il territorio; è possibile constatare che alcuni paesi hanno avuto performance decisamente migliori rispetto alla media come la Spagna ed il Regno

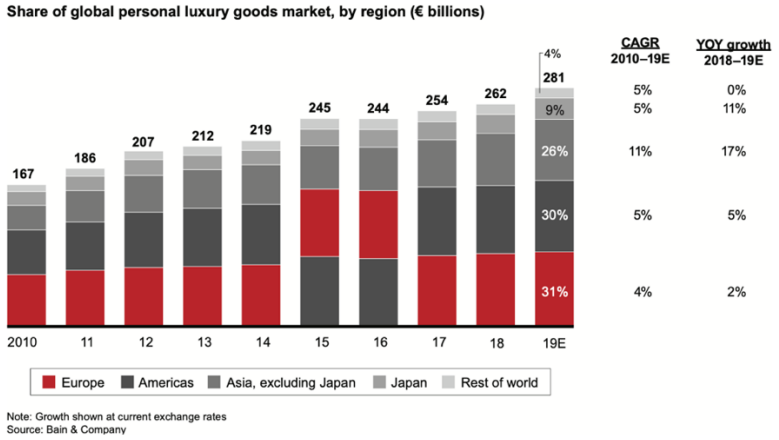
Unito che risulta essere la best in class europea. Al di fuori di queste regioni il mercato del lusso risulta essere piuttosto marginale, con un valore totale di 12 miliardi di euro ed in diminuzione del 5% rispetto all'anno precedente.

In queste due macroregioni occidentali è evidente la sostanziale differenza di crescita rispetto alla Cina o all'Asia in generale. Esse sono due mercati maturi dove la crescita della popolazione e gli aumenti dei redditi sono piuttosto esigui, fattori fondamentali che hanno favorito la crescita nel passato, e la stanno favorendo ora nei mercati emergenti.

Infine, si conclude con un mercato dalle grandi potenzialità ma che ancora non appare nei report considerati: l'India. Secondo McKinsey nel report "The state of fashion 2019" indica l'India come uno dei più promettenti mercati nel prossimo quinquennio. Il suo mercato dell'abbigliamento si prevede raggiungerà i 59 miliardi nel 2022 diventano il 6° mercato mondiale. A contribuire a questo importante sviluppo del settore è il reddito medio che sta aumentando e nei prossimi anni andrà a creare una classe di lavoratori ben pagata che vorrà esplorare il mercato del lusso per differenziarsi e sentirsi bene. Visti i tassi di crescita, sempre secondo un'intervista fatta McKinsey, ben trecento brand internazionali hanno intenzione di aprire un proprio negozio in India nei prossimi due anni.

Anche in questo paragrafo si farà un focus specifico nel segmento dei beni personali di lusso i quali sono venduti in tutto il mondo. In questo approfondimento si analizzerà quali sono le regioni più performanti dal punto di vista del valore scambiato e delle percentuali di crescita.

Figura 7: Quote di mercato dei beni personali di lusso per regione

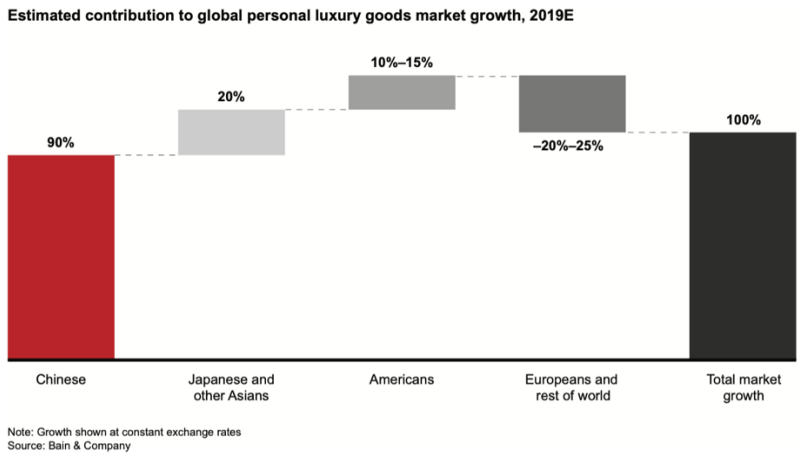


Fonte: Bain & Company Luxury Goods Worldwide Market Study 2019

Dalla figura 7 si può notare come la crescita sia stata consistente e costante negli ultimi nove anni in tutte le regioni considerate. Allo stato attuale l'Europa riesce ad attrarre il maggior valore dalle vendite per un totale del 31% del mercato, subito dopo l'America con il 30% e l'Asia, escludendo il Giappone, con il 26%. Si nota come il mercato sia equamente distribuito nelle tre macroregioni considerate. È interessante sottolineare anche il ruolo giocato dalla Cina. Come si può vedere dalla figura 8, questo importante

mercato ha contribuito alla crescita del segmento dei beni personali per il 90% e allo stesso tempo i consumatori europei hanno fatto registrare una crescita negativa.

Figura 8: Tasso di crescita della regione sul totale della crescita del segmento del 2019



Fonte: Bain & Company Luxury Goods Worldwide Market Study 2019

Figura 9: Top 100 aziende al mondo dei beni personali di lusso divisi per regione

Country profiles, FY2017

	Number of companies	Average size of companies by luxury goods sales (US$m)	FY2017 Luxury goods sales growth*	Share of Top 100 luxury goods sales
Top 100	100	2,467	10.8%	100%
China/Hong Kong SAR	9	2,194	13.8%	8.0%
France	7	8,288	18.7%	23.5%
Germany	5	934	4.3%	1.9%
Italy	24	1,439	2.2%	14.0%
Japan	6	1,804	14.1%	4.4%
Spain	4	813	9.8%	1.3%
Switzerland	9	3,379	7.7%	12.3%
United Kingdom	10	2,082	7.4%	8.4%
United States	14	3,433	9.7%	19.5%
Other countries	12	1,360	14.2%	6.6%

Fonte Deloitte. Global powers of luxury goods 2019

Analizzando la figura 9 si può osservare l'ubicazione delle 100 migliori imprese nel mondo. L'Italia è il paese con la maggiore concentrazione di offerta di beni di lusso dove trovano sede ventiquattro imprese con il 14% delle vendite mondiali. L'altra regione con il predominio sul totale delle vendite è la Francia che, con sole sette aziende nella top 100, riesce ad avere una quota di mercato del 23,5%. Se ci si allontana dall'Europa, al terzo posto, sono presenti gli Stati Uniti, altro centro mondiale della produzione dei beni personali di lusso, con 14 aziende presenti nella top 100 e il 19,5% di fatturato. Interessante il caso della Cina, ritenuta da molti la fabbrica del mondo, dove sono presenti solamente nove imprese che riescono a rientrare nella classifica

delle migliori 100 aziende al mondo con una quota di mercato di appena 8 punti percentuali.

1.5 La distribuzione dei beni di lusso

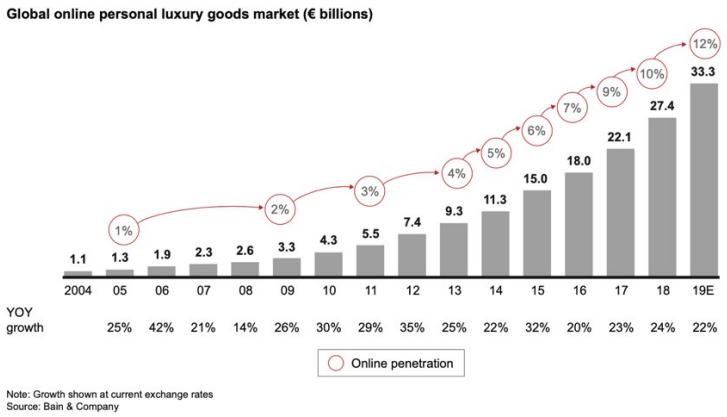
I canali di vendita si possono dividere in due grandi categorie: diretti ed indiretti. I primi sono tutti quei canali dove l'azienda produttrice vende direttamente al cliente finale; un esempio possono essere i negozi di proprietà dell'azienda, venditori porta a porta, canali online ecc. I secondi invece sono tutti quei canali per cui l'azienda produttrice per vendere i propri prodotti deve ricorrere ad uno o più intermediari che si occuperanno del consumatore finale.

Nel segmento del lusso, il canale principale a valore delle vendite, secondo il report Luxury Goods Worldwide Market Study 2019, è quello indiretto e ricopre il 61% di tutte le vendite. La sua crescita però sta rallentando, nel 2019 è stata di soli 4 punti percentuali. La causa può essere senza dubbio trovata nel cambiamento delle preferenze e modalità di acquisto dei consumatori che ha portato al lento declino dei grandi magazzini. La conseguenza naturale è stato l'aumento delle vendite dei canali di vendita diretti con una crescita dell'11%. I consumatori preferiscono sempre più negozi mono-marca dove possono vivere appieno l'esperienza offerta dal brand. Si approfondirà questo concetto nel capitolo successivo il quale tratterà i nuovi trend tra i

consumatori. Per soddisfare i nuovi bisogni e desideri del cliente le aziende hanno iniziato ad aprire negozi al dettaglio sotto il loro diretto controllo. Questa è stata la loro principale strategia di crescita la quale ha permesso di entrare velocemente nei principali mercati mondiali e gestire l'immaginario della marca in maniera coerente e garantire l'esperienza unica fortemente voluta dai clienti.

Il vero protagonista di questi ultimi anni ed in particolare del 2019 è senza dubbio l'online. Dalla figura 10 si evince che ha avuto una crescita di bene 22 punti percentuali arrivando a conquistare il 12% delle vendite totali nel mercato del lusso. Le vendite non solo crescono online ma ben il 75% di loro sono influenzate dai canali digitali e il 20-25% di loro sono state favorite da essi. L'incremento nel canale lo si può notare in tutte le regioni mondiali, dove in testa troviamo l'America con un valore totale di vendite online nel segmento del lusso pari a 33 miliardi.

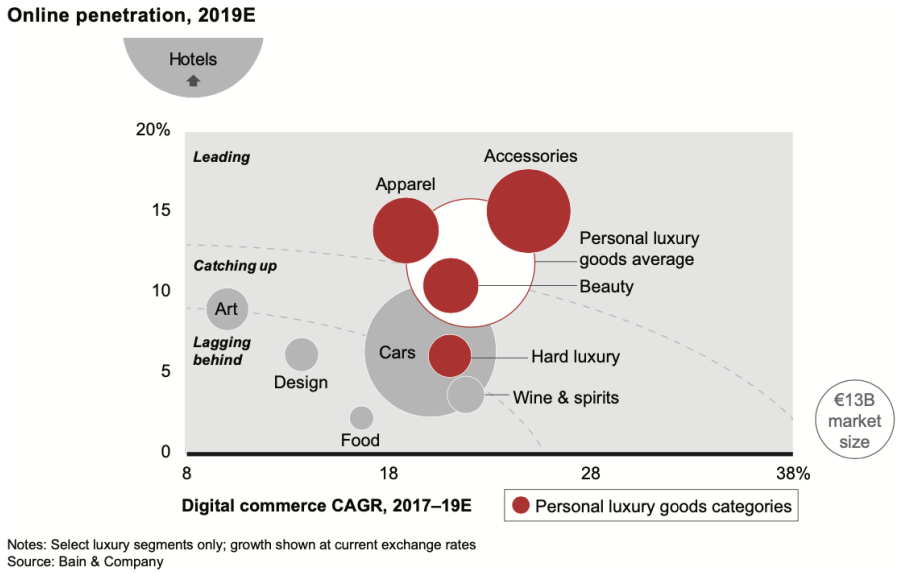
Figura 10: Tasso di crescita del canale online nei beni personali di lusso dal 2004-2019



Fonte: Bain & Company Luxury Goods Worldwide Market Study 2019

Rimanendo sempre nel mondo online è anche molto interessante osservare come i beni personali di lusso sono quelli maggiormente venduti online rispetto agli altri settori. Come si può notare anche dalla figura 11 gli accessori sono quelli che si prestano senza dubbio meglio per essere venduti online tanto che hanno una penetrazione nel canale decisamente superiore alle altre. Subito dopo sono presenti i vestiti, cosmetici e il così detto hard luxury cioè gioielli ed orologi.

Figura 11: penetrazione dei canali digitali per categorie dei beni personali di lusso nel 2019

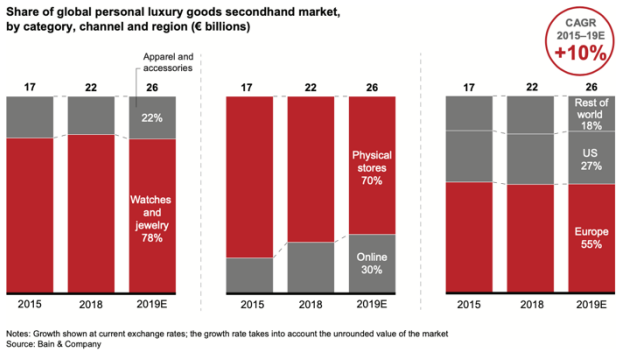


Fonte: Bain & Company Luxury Goods Worldwide Market Study 2019

Un ultimo canale da considerare e particolarmente nuovo è quello del mercato di seconda mano. Grazie all'online e a piattaforme specializzate in questi ultimi anni ha raggiunto un valore considerevole. Nel 2019 sono stati scambiati prodotti per €26 miliardi di cui il 30% online. (Figura 12). In questo caso le regioni dove avvengono i maggiori scambi sono America ed Europa. In Asia si è sviluppato meno a causa dello scetticismo da parte dei consumatori. Questa novità di canale è seguita con molto interesse da parte dei player del lusso principalmente per due motivi:

- educare i nuovi consumatori: permette, soprattutto ai giovani, di entrare nell'ecosistema del lusso a prezzi sicuramente vantaggiosi.
- Sostenibilità: è una delle chiavi del successo di questi ultimi anni e può essere promossa andando a rivalorizzare questi prodotti.

Figura 12: Quote del mercato di seconda mano divisi per categoria, canale distributivo e regione



Fonte: Bain & Company Luxury Goods Worldwide Market Study 2019

Si può notare infine come gli orologi e gioielli sono quelli maggiormente scambiati. Evidentemente prodotti che riescono a mantenere il loro valore intatto nel tempo, se non aumentare e di conseguenza particolarmente prodighi per il mercato di seconda mano.

CAPITOLO 2: L'EVOLUZIONE DEL CONSUMATORE DEL LUSSO

2.1 Un mondo connesso

Se prima si poteva parlare di due mondi distinti, quello offline e quello online, oggi la differenza è sempre meno evidente. Nel mondo ci sono 7,75 miliardi di individui, il 67% di loro hanno uno smartphone, 4,54 miliardi hanno accesso ad internet ed infine 3,8 miliardi sono utenti attivi sui social media. Tutto questo secondo il report *Global digital overview 2020* redatto da "WeAreSocial" in collaborazione con la piattaforma "Hootsuite". Questi dati sono in continua crescita, in particolare le persone con una connessione ad internet e gli utenti attivi sui social network i quali, rispetto al 2019, sono aumentati rispettivamente del 7% e 9,2%. Per quanto riguarda l'uso di internet è interessante notare come l'India sia stata, in numero assoluto, lo stato con la miglior crescita; hanno avuto un nuovo accesso ben 127,6 milioni di persone. Questo stato però ha solo il 50% della popolazione con una connessione ad internet; percentuale destinata a crescere nei prossimi anni. È interessante approfondire anche il mezzo utilizzato per connettersi ad internet. Il mobile assorbe il 50% del tempo che giornalmente in media le persone passano su internet. Lo smartphone è, soprattutto per i paesi emergenti, l'unico mezzo a disposizione della popolazione per connettersi online.

In media la popolazione mondiale passa 6h e 43m connessa ad internet e 2h e 24m connessa nei social media. Internet ha superato il tempo passato a guardare la televisione, mezzo più utilizzato in passato, con un tempo medio giornaliero di 3h e 18m. Passando invece ai social media, sempre secondo il report di Hootsuite 2020, il 49% della popolazione mondiale è attivo in qualche socia media e di questi ben il 99% vi accede via mobile. Se si considera la popolazione con l'età sufficiente a collegarsi e cioè 13+ in media nel mondo il 63% usano i social media. Anche per quest'ultimi l'India è lo stato da tenere in considerazione, con una crescita rispetto allo scorso anno del 48% e cioè 130 milioni di persone. Della popolazione che si connette ai social media il 97% usa piattaforme di messaggistica istantanea e l'87% contribuisce creando contenuti.

È evidente come più della metà della popolazione mondiale è attiva sul web e sui social media e questo fenomeno ha comportato, e comporterà, cambiamenti sostanziali nell'approcciarsi tra le persone e con altre imprese. Tra i principali impatti si nota il sovraccarico di informazioni tanto che si inizia a parlare di "ansia della realtà" dove si fatica a capire la veridicità di una notizia. La conseguenza è la richiesta da parte dei consumatori di una trasparenza quasi totale da parte delle imprese.

Internet è diventato uno dei più importanti mezzi per ottenere informazioni, chiunque può averne accesso e può contribuire creando contenuti. Per questo motivo le aziende

devono tenere in costante controllo quello che viene detto nelle varie comunità online e nei social media al fine di poter rispondere in mondo efficace e tempestivo ed evitare perdite di reputazione anche importanti.

Nel mondo dei social media, il consumatore ha il controllo completo sui messaggi che riceve. È lui che decide come interpretarli, se li considera legittimi, se li vuole condividere e se aprire una discussione su di loro (Munster, 2014; Okonkwo, 2009b). Ad oggi, alcune piattaforme non sono solo dei canali di marketing, ma influenzano in modo significativo il passaparola e le recensioni dei consumatori (Ramadan, 2018).

Un altro trend importante portato dal digitale, in questa mole di conversazioni costanti, è la perdita di credibilità della comunicazione aziendale. La comunicazione è passata dall'essere verticale, dove le aziende veicolavano i messaggi senza possibilità di risposta da parte dei consumatori, ad una orizzontale. Quest'ultimi parlano tra di loro e preferiscono credere ai loro pari piuttosto che alla comunicazione aziendale. Le statistiche indicano che solo il 14 percento dei consumatori si fida della pubblicità dei marchi tradizionali, mentre solo il 18 percento delle campagne televisive tradizionali si traduce in un ritorno sugli investimenti positivo (Qualman, 2010).

La costante crescita ed importanza dei social media ha spostato il potere e la creazione di contenuti di valore dalle aziende al consumatore.

In questo contesto le aziende devono trovare un bilanciamento tra promuovere sé stesse e deliziare i consumatori con contenuti emozionali che vanno al di la della vendita. Le aziende devono cercare di stabilire una relazione con i consumatori, diventare di fatto un loro pari e contribuire a generare valore per gli utenti senza posizionarsi su un piedistallo come succedeva in passato. Fino ad arrivare alla co-creazione di contenuti insieme agli utenti la quale implica che i consumatori non sono destinatari passivi di prodotti e marchi ma sono partecipanti attivi alla creazione della brand equity (Boyle, 2007; Choo et al., 2012).

Il settore del lusso, seppure con molte difficoltà, è necessario che entri a far parte di questo mondo online, fatto di consumatori sempre connessi. L'entrata dei brand del lusso nel mondo online è stata frenata a causa delle loro caratteristiche uniche, come l'esclusività e l'elevato status (Kapferer e Valette-Florence, 2018). Elementi che nel contesto online vengono meno, soprattutto proprio l'esclusività e la rarità. Non si può però far nulla per frenare o evitare l'ubiquità di internet. Il confronto diretto, anche tra diversi marchi, prima possibile solo spostandosi e visitando i diversi negozi nelle vie principali delle capitali del mondo ora avviene in ogni luogo ed in ogni momento.

I cambiamenti in atto però non devono spaventare le imprese, soprattutto quelle del lusso, ma bisogna conoscerli per restare al passo e sfruttarne tutti i benefici che ne conseguono. Kapferer (2014) indica che il digitale potrebbe aiutare i marchi del lusso

a gestire una connessione omnicanale con i clienti, diffondere i valori del marchio e fornire livelli di servizi più elevati rispetto al passato.

In generale il digitale, come si vedrà anche più avanti nella trattazione, permetterà alle imprese di creare offerte e soluzioni personalizzate per i propri clienti. Dal punto di vista dell'engagement, l'online permette di far conoscere il brand, entrare in contatto con consumatori prima impossibili da raggiungere e deliziarli trasferendo un'esperienza unica in linea con quella dei negozi; punto di riferimento per i brand del lusso, soprattutto del comparto della moda.

L'online, inoltre, sarà in grado di fornire alle imprese un nuovo modello di crescita dove lo sviluppo dei mercati emergenti e l'apertura di nuovi negozi funzionano sempre meno come strategia. (BCG, Digital or Die, 2016). Le aziende devono trovarsi pronte ad interfacciarsi con un cliente ormai abituati ad acquistare su diversi canali, soprattutto online, interagire sui social media, anche direttamente con i brand. Secondo un report di McKinsey *The age of digital Darwinism* le imprese del lusso, in particolare quelle del segmento moda, dovranno trasformare il proprio business per restare competitive.

Nello specifico, i due principali vettori del cambiamento proposti sono: adattamento della customer experience e riprogettazione dei processi aziendali in ottica 4.0 con i dovuti accorgimento del mercato del lusso.

Anche la BCG, con il suo report Digital or Die, invita le aziende del lusso ad un cambiamento sostanziale del loro modo di vedere il business: è necessario pensare al business in maniera digitale. Tutti i reparti aziendali verranno colpiti dall'online, il report in particolare cita: la strategia, gli insight sui consumatori, sviluppo di nuovi prodotti, marketing, partnership e network, organizzazione aziendale e per finire l'infrastruttura e manifattura.

2.2 La segmentazione della domanda dei beni di lusso

Il consumatore è eclettico, sempre alla ricerca di stimoli ed esperienza. Questa cosa è ancora più vera se si considera chi compra beni di lusso. IPSOS Media nel 2005 ha pubblicato uno studio effettuato su consumatori benestanti Francesi chiedendo le motivazioni che li spingessero ad acquistare beni di lusso ed i principali sono risultati essere:

- piacere personale;
- Aspetto creativo ed innovativo dei beni;
- Qualcosa di raro che solo un piccolo gruppo può possedere;
- Scommessa sicura e segno di buon gusto;
- Modo di promuovere la propria personalità;
- Parte di comportamenti socialmente accettati nel gruppo sociale a cui appartengono.

Si può notare come tali elementi si collegano immediatamente alle definizioni e percezioni che le persone hanno del mondo del lusso descritte nel primo capitolo.

Di fatto, motivi che rientrano nella sfera dell'edonismo e cioè si posiziona al centro del processo di acquisto la dimensione emozionale e la conseguente capacità di suscitare sensazioni in quella sfera. (Corbellini, Saviolo, 2007).

Bain e company in collaborazione con Redburn e MillwardBrown nel 2014 hanno effettuato una ricerca su al fine di stilare alcuni profili tipici di consumatori del lusso, utili alle aziende per proporre prodotti adeguati e attività di marketing rilevanti durante il loro processo di acquisto. Si precisa che questa classificazione riguarda gli acquirenti dei beni di lusso inaccessibili e cioè i beni appartenenti alla fascia più alta della piramide del lusso di Allérès. Dalla stessa ricerca emerge che a livello di valore totale, circa il 90% proviene dal segmento lusso inaccessibile. Mentre, considerando il numero di consumatori totali, circa il 40% appartengo alla fascia più alta della piramide ed il restante 60% nelle due fasce inferiori. Nel 2019 i consumatori del lusso erano circa 390 milioni e secondo il report di Bain e company (2019) ci si aspetta una crescita fino a 450 milioni entro il 2025. Gli acquirenti del lusso inaccessibile lo fanno con regolarità, soprattutto per i beni personali e il loro prezzo medio di acquisto è decisamente più alto rispetto alle due fasce inferiori i quali acquistano in modo occasionale, comprando

soprattutto beni entry level o piccoli accessori, fatto dovuto al reddito non particolarmente elevato.

Tornando ai profili del lusso individuati nel report si trovano sette tipologie di consumatori differenti:

- Conservativi: sono la maggior parte dei consumatori, il 20% del totale con una spesa che copre il 16% circa del mercato. I driver che li portano ad acquistare sono la qualità e la durabilità dei prodotti, tanto che principali beni acquistati rientrano nel segmento dell'hard luxury. Hanno un'età media di cinquanta anni e fanno parte di conseguenza della generazione X. Sono molto sensibili al prezzo e acquistano in negozi multi-brand. I conoscenti hanno un forte impatto nel loro processo di acquisto e per comodità acquistano brand conosciuti.
- Opinionisti: sono al secondo posto per valore medio di spesa e acquistano prodotti per un totale del 20% del mercato e sono circa il 15% del totale dei consumatori. Nell'acquisto sono guidati dall'esclusività e dalla qualità dei beni. Acquistano soprattutto accessori. Il 45% sono uomini e 55% donne, la maggior parte vivono in Cina, seguiti dagli europei e americani. Fanno parte della generazione Y. Hanno una buona fedeltà al marchio e una bassa sensibilità al prezzo. Il servizio all'interno dei punti vendita ha un grande impatto nel loro processo di acquisto.

- Disillusi: in questo segmento rientrano consumatori dei mercati più maturi come America, Europa e Giappone e sono prevalentemente della generazione dei baby boomers. Non hanno redditi particolarmente elevati rispetto agli altri, comprano raramente ma, nel farlo, cercano elementi di qualità e comodità al fine di far durare il bene al più a lungo possibile. Preferiscono brand storici con una forte storia alle spalle e non seguono le mode.
- Edonisti: questa categoria, così come indica il nome, acquista beni di lusso per piacere personale e per mostrarlo agli altri. I driver per l'appunto sono lo status trasmesso e la visibilità del logo. Questo gruppo è molto trasversale per regioni e generazioni. Durante lo shopping amano essere seguiti o accompagnati per avere approvazione sociale. Acquista per lo più accessori. Non sono molto fedeli al marchio e seguono le mode dei grandi brand o icone emergenti. Infine, durante il processo di acquisto sono molto influenzati dalla comunicazione fatta dall'azienda.
- Onnivori: curiosi e consumatori compulsivi, sono circa il 13% del totale ma con un valore acquistato pari a circa il 25% del totale, la fascia più consistente. Risulta essere il segmento con la spesa media totale più alta. I driver di acquisto sono principalmente lo status ed il brand. Il 62% sono donne, soprattutto provenienti dalla Cina e sono anche il cluster più giovane, con un'età tra i 30 e

i 40 anni. Non sono molto sensibili al prezzo e acquistano sempre le novità. Spesso sono ambasciatori del marchio e scelgono brand con valori aspirazionali.

- Wannabe: questa è la categoria minore in termini di valore totale, contribuiscono appena al 5% totale del mercato anche se sono il 12% dei consumatori. Sono molto trasversali in termini generazionali e per la maggior parte sono della classe media americana ed europea. Sono alla caccia del valore e sono molto sensibili al prezzo. Acquistano più che altro luxury entry level e lo fanno soprattutto per una questione di status. Usano molto l'online per trovare offerte e sono tutt'altro che fedeli ad un marchio in particolare. Durante il loro processo di acquisto sono influenzati dal passaparola e da riviste specializzate.
- Investitori: è la parte di consumatori più razionale, vivono nei mercati maturi e fanno parte della generazione dei Baby boomers. Vogliono acquistare beni di alta qualità e che durano nel tempo come la pelletteria e gli orologi. Si informano molto e preferiscono acquistare da soli e per sé stessi; spesso si fanno influenzare dalle recensioni di altri consumatori. Sono il terzo segmento per la quantità di spesa media pro capite.

Come si può notare quindi il segmento degli “onnivori” oltre ad essere il più redditizio, sono i veri amanti del lusso e i maggiori promotori dei brand, ben il 59% di loro ne parlano bene agli amici e appena l’11% sono detrattori.

Per un’azienda è fondamentale conoscere i propri consumatori per poterli dividere in gruppi ben definiti, sulla base di caratteri di omogeneità. Questa particolare tecnica nel marketing è chiamata segmentazione ed è necessaria per poter ideare attività che vadano meglio a soddisfare specifici bisogni condivisi nei cluster considerati.

Le principali variabili che possono essere utilizzare proposte da Kotler sono: geografica, demografica, socio-psicografica e comportamentale.

Nei cluster considerati in precedenza sono state usate tutte queste variabili per stilare i diversi tipi di consumatore. Ai fini dell’analisi del mondo del lusso si vuole approfondire un particolare variabile di segmentazione: quella demografica al cui interno è presente la variabile generazionale. Per coorte generazionale si intende un gruppo di individui profondamente influenzati dagli eventi vissuti durante il loro ciclo di vita. Possono essere eventi musicali, politici, economici o cambiamenti culturali che per il loro impatto influenzano i consumi di intere generazioni. Kotler propone quattro generazioni in particolare partendo dagli studi di consumatori americani: Generazione y, generazione x, baby boomers e generazione silenziosa.

Dalla figura 13 si può vedere i periodi di nascita di ogni generazione, la sua percentuale in relazione al totale dei consumatori ed in relazione al totale del fatturato generato nel 2013.

Figura13. Tabella generazionale e percentuali a valori e quantitativi del lusso

Generazione	Periodo di nascita	Percentuale Acquirenti del lusso	Valore in % degli acquisti
Generazione y	1979-1994	18%	13%
Generazione x	1964-1978	29%	36%
Baby boomers	1946-1964	44%	44%
Generazione silente	1925-1945	9%	7%

Fonte: adattamento personale da Kotler 2017 e Lens on the worldwide luxury consumer, Bain & Company e al. 2013

È possibile incrociare questi dati ai profili dei consumatori presentati in precedenza e vedere la correlazione che c'è tra ogni generazione, il tipo di profilo e la quantità di acquisti effettuati.

Emerge che la generazione silente è per lo più disillusa. I baby boomers sono la fetta più grande del mercato e sono conservativi, disillusi ed investitori. Nella generazione X è presente una buona omogeneità di cluster. Infine, la generazione Y i quali sono per la maggior parte opinionisti e onnivori, i segmenti più amanti del vero lusso con percentuale di spesa decisamente alti. È la generazione con il maggior tasso di crescita degli acquisti e si prevede che presto andranno a sostituire i baby boomers; entro il

2025 Bain & company prevede che arriveranno a consumare il 45% di tutto il mercato del lusso.

Dalla classificazione di Kotler non emerge però la Generazione Z cioè tutti quelli nati dopo il 1994. Oggi questa generazione rappresenta solo il 4% degli acquisti del lusso (BCG, 2019) ma saranno i consumatori di domani, nati interamente del digitale, con processi di acquisto e valori ancora tutti da esplorare da parte delle aziende.

2.3 I trend nel consumo dei prodotti del lusso

Dopo la panoramica dei vari segmenti del lusso si passa all'analisi dei trend portati dai consumatori a cui le aziende dovranno prestare particolare attenzione per poterli soddisfare al meglio.

Secondo Deloitte, nel report Global powers of luxury goods del 2019, le aziende dovranno entrare in relazione con un nuovo segmento di giovani che faranno da ponte da il vecchio ed il nuovo: gli HENRYs. Questo nuovo segmento sta nascendo ora e acquisterà sempre maggior peso nel futuro. L'acronimo indica High-Earners-Not-Rich-Yet. Sono di fatto i consumatori del futuro, le già citate generazioni Y e Z.

Gli HENRYs secondo Equifax's hanno delle entrate annuali comprese tra i 100000 e 250000 dollari, un'età media di 43 anni e meno di un milione di dollari investiti in assets. Amano l'online e soprattutto acquistare su internet, non sono spaventati, anzi lo

preferiscono. Sono fortemente influenzati dalle nuove tecnologie e le vogliono sperimentare; usano ampiamente i social media durante il loro processo di acquisto e sono fortemente interessati a tematiche sociali ed ambientali.

Di seguito verranno presentati i principali trend che guidano il consumo dei beni personali di lusso. Essi sono frutto di ricerche di aziende svolte dalle maggiori aziende di consulenza al mondo, nello specifico sono estrapolati dal report "True luxury global consumer insight 2019" del Boston Consulting Group e "The state of fashion" dell'azienda McKinsey. Lo scopo di questa analisi è di avere contezza della direzione che sta prendendo il mercato al fine di comprendere la conseguente e necessaria evoluzione delle imprese.

Collaborazioni

La richiesta di collaborazioni tra brand diversi, per la creazione di collezioni limitate, è un trend emergente di questi ultimi anni e particolarmente apprezzate dalle generazioni più giovani e dai consumatori cinesi. Da una ricerca svolta dalla BCG nel 2019 emerge che ben l'88% dei consumatori intervistati sono favorevoli all'acquisto e il 50% hanno già acquisto questi prodotti. I motivi principali sono: l'unione di stili differenti e il particolare apprezzamento di beni in edizione limitata che lo rendono ancora più raro ed esclusivo. I prodotti che più si prestano a queste iniziative sono le borse e il segmento delle scarpe, sia sneakers che classiche. Diverse aziende del lusso

negli ultimi anni hanno presentato collezioni in edizione limitata in collaborazione con aziende prestigiose ma che si rivolgono ad un target più giovane. Un esempio è la collezione Louis Vuitton & Supreme oppure Fendi & Fila. Questo tipo di attività permette all'azienda di raggiungere un segmento di clientela diverso dal solito, nel caso specifico più giovane, iniziando a coltivare una relazione con la generazione Z: i futuri clienti target.

Mercato di seconda mano

Come si è approfondito nel primo capitolo questo mercato è cresciuto molto negli ultimi anni. Il driver principale è stato lo sviluppo di internet e la conseguente la nascita di piattaforme digitali specializzate nella compra-vendita tra privati le quali fanno da garante per l'autenticità e la qualità dei prodotti. Analizzando i report delle vendite di tale segmento si evidenzia come l'80% avvengano proprio tramite canali online. Il consumatore apprezza particolarmente queste iniziative dati i ritmi incalzanti della moda e il costante "mix e match" degli stili i quali lo portano ad accumulare prodotti con la conseguente necessità di liberarsene. L'altro driver che ha contribuito a questo mercato è di matrice culturale. I consumatori infatti, specialmente i più giovani, sono particolarmente attenti a tematiche sociali e di sostenibilità ambientale; da qui la preferenza di rimettere nel mercato prodotti ancora in buone condizioni invece che disfarsene.

Da un sondaggio fatto da BCG ed Altagamma il 60% dei consumatori sono interessati all'acquisto di prodotti di seconda mano soprattutto per motivi di rapporto qualità-prezzo e per la ricerca collezioni limitate ormai fuori produzione.

Sostenibilità e responsabilità sociale

Trend che sta crescendo anno dopo anno e da piccole nicchie di consumatori è riuscito ad arrivare alla massa creando veri e propri movimenti di persone che si battono per la sostenibilità ambientale e sociale. Temi totalmente nuovi per il mercato del lusso tradizionalmente legato agli eccessi ma che evidenza il cambiamento in atto nel sistema dei valori dei consumatori. Etica e valori morali influenzano molto il processo di acquisto del cliente, soprattutto del segmento più giovane del mercato, il quale si aspetta che siano proprio i brand del lusso ad essere i primi a dare il buon esempio così come sono loro a creare le tendenze nel mercato.

Prima di acquistare, ben il 56% dei consumatori si informano sulle attività che le aziende del lusso mettono in atto per favorire la sostenibilità ed oltre il 60% di loro se dovessero scegliere tra due prodotti simili sceglierebbero sicuramente il brand più attento alla sostenibilità.

Per evidenziare come siano proprio le generazioni più giovani ad essere le più sensibili riguardo questa tematica si cita uno studio presente nel report "True-Luxury Global Consumer Insight 2019", redatto dall'azienda BCG, dove emerge come in media nel

mercato il 59% dei consumatori sono influenzati da tematiche ambientali e sociali. Considerando solo le generazioni y e z, le più giovani del mercato, la percentuale di influenza arriva al 64% contro il 40% dei baby boomers e della silver age. Tra i vari aspetti della sostenibilità i più sentiti sono l'attenzione all'ambiente durante la produzione e la salvaguardia degli animali.

Molti brand stanno già abbracciando queste nuove tematiche come Burberry che nel 2018 che ha annunciato che non distruggerà più i beni in eccesso ma adotterà pratiche di riciclo e donerà i prodotti non più vendibili. Al contempo Prada, già nel 2007, per prima ha adottato un codice etico per i propri lavoratori ed è stata uno dei promotori del "manifesto della sostenibilità per il fashion italiano", trasmettendo la particolare attenzione che viene dedicata alla questione.

Social Media

I social media sono stati definiti come "un gruppo di applicazioni basate su Internet che si basano sulle basi ideologiche e tecnologiche del Web 2.0 e che consentono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti" (Kaplan e Haenlein, 2010). Esistono diverse forme di social media come: siti di social network, micro-blog, comunità di contenuti, mondi virtuali e in tutti questi modi diversi, i clienti e le aziende condividono informazioni, approfondimenti ed esperienze (Arrigo 2018); in particolare il consumatore che, come si è visto nel paragrafo 2.1, dedica ogni giorno a queste

piattaforme oltre due ore del suo tempo. Numerosi vantaggi derivano dal presidio dei social media da parte delle imprese. Ad esempio, costruire la reputazione del marchio (Ngai et al., 2015), sviluppare prodotti collaborativi (Mangold e Faulds, 2009) ed attivare strategie di marketing per la gestione del marchio (Laroche et al., 2013).

Anche gli operatori del lusso devono presidiare questi nuovi canali di comunicazione facendo attenzione alla coerenza con gli elementi distintivi del marchio. Da una ricerca svolta da Kim e Ko nel 2012 è emerso come attraverso i social media le aziende del lusso possono aumentare il valore della base clienti. In particolare, è possibile raggiungere questi risultati attraverso cinque tipologie di attività: intrattenimento dell'utente, interazione attraverso opinioni ed informazioni, lancio di mode, personalizzazione del servizio reso ed infine influenzare il passaparola.

Inoltre, grazie ai social media sono emersi nuovi attori utili per gli operatori del marketing: gli influencer. La Treccani li definisce come "personaggio popolare in rete, che ha la capacità di influenzare i comportamenti e le scelte di un determinato gruppo di utenti e, in particolare, di potenziali consumatori". Hanno ormai un ruolo molto importante nel processo di acquisto di diversi segmenti consumatori, anche del lusso. Le aziende li devono conoscere, instaurarci relazioni proficue e collaborazioni di lungo periodo al fine di creare campagne promozionali credibili che possano raggiungere un bacio di utenza in target particolarmente ampio.

Le più grandi aziende del lusso stanno iniziando a presidiare le diverse piattaforme di social media presenti nel mercato raggiungendo risultati più che soddisfacenti. Si ricorda il gruppo Chanel che nel 2017 è stato eletto il brand più influente sui social media generando oltre 300 milioni di visualizzazioni video nelle piattaforme presidiate: YouTube e Facebook. Analizzando la sua strategia di contenuti si può notare come l'azienda abbia puntato a trasmettere valori aspirazionali al fine di coinvolgere e far sognare il suo target di clientela.

Personalizzazione

Il consumatore ha acquistato potere e i dati raccolti permettono di creare offerte sempre più personalizzate. Al fine di migliorare la customer experience i brand iniziano a proporre collezioni altamente personalizzate basandosi sulle richieste del consumatore. Il tema della personalizzazione è talmente sentito che diverse aziende lo hanno incorporato nelle loro strategie di lungo termine (Deloitte, Global Powers of Luxury Goods, 2019), lanciando collezioni personalizzabili e su misura del singolo consumatore. Louis Vuitton nel 2018 ha presentato la collezione "Now Yours" dando la possibilità al consumatore di personalizzare le sue sneakers, aggiungendo le iniziali e scegliendo materiali e colori. Oppure Gucci nel 2016 con la sua collezione "Do it Your self" dove si potevano personalizzare alcuni prodotti scegliendo colori e materiali.

I vantaggi della personalizzazione sono indubbi, Ding e Tat Keh in una ricerca del 2015 hanno evidenziato come la possibilità di personalizzare i prodotti sia particolarmente apprezzata nei beni dal forte contenuto edonistico, come quelli del lusso. Inoltre, il consumatore si sente più coinvolto nel processo, anticipa la soddisfazione ed ha un rischio percepito minore.

Il Web oggi ha facilitato il processo di personalizzazione con configuratori inseriti direttamente nei siti web delle aziende. I livelli di personalizzazione che possono essere proposti sono diversi: da un modello stilistico di base possono essere scelti materiali e colori, oppure personalizzazioni più semplici come l'aggiunta delle sole iniziali in punti specifici del prodotto. Una delle variabili principali del successo di queste attività è quella proporre un processo semplice e lineare al fine di far sentire il consumatore coinvolto e non fargli impiegare più tempo di quello che spenderebbe in negozio.

Il digitale però non ha portato solo la possibilità di proporre prodotti personalizzati ma quest'ultima è estesa anche al livello di servizio offerto. Nel lusso in particolare, dove la relazione one to one con il consumatore è stata da sempre un fattore critico di successo, è necessario personalizzare anche l'esperienza che l'utente ha nei canali digitali dell'azienda; realizzabile comunicazione particolarmente mirata e ritagliata sui reali interessi dello stesso.

Trasparenza totale

Molte imprese del settore della moda, incluse quelle del lusso, ricevono sempre maggiori richieste riguardo la trasparenza della loro filiera produttiva. Questo particolare mercato, nel tempo, ha perso molta fiducia conseguentemente a diversi scandali in cui grandi aziende sono state coinvolte. Alla luce di ciò il consumatore ha perso fiducia nelle aziende e nelle modalità con cui esse gestiscono il loro operato, tanto che da una ricerca presente nel report della BCG, citato in precedenza, emerge che il 52% dei giovani millennial ricercano informazioni di background sull'azienda prima di comprare, il 45% della generazione Z e il 41% dei baby boomers. Dati che evidenziano come siano propri i clienti più giovani ad essere quelli maggiormente sensibili ad un tema che ha forti correlazioni con questioni ambientali e sociali.

Le aziende, grazie alle nuove tecnologie, hanno gli strumenti necessari per rendere la loro filiera più trasparente e comunicarlo efficacemente al consumatore. I social media sono strumenti ideali, come si visto anche nei punti precedenti, per restare in costante contatto con i clienti e recuperare la fiducia persa.

Uno strumento, in particolare, può essere adottato dalle aziende per controllare e rendere effettivamente più trasparente il processo di approvvigionamento e manifattura: la blockchain. Questa tecnologia verrà approfondita nel paragrafo 3.1 della seguente trattazione ma in breve si può dire che permette di monitorare senza

dubbi ed in tempo reale il rispetto delle condizioni dei lavoratori e la provenienza delle materie prime utilizzate. Un problema che affligge soprattutto le imprese della moda risiede infatti nella struttura stessa della supply chain: per ogni fornitore primario a cui si richiede una lavorazione ce ne sono almeno altri 20 secondari, molto difficili da monitorare e che potrebbero utilizzare modalità di lavoro di dubbia legalità se non si applicassero strumenti all'avanguardia.

2.4 Customer decision journey e customer experience nell'era dell'online

Il processo di acquisto è stato sempre fonte di studio da parte di accademici ed operatori del marketing. Con tale termine si intende il percorso decisionale e comportamentale intrapreso da un potenzialmente cliente dal momento in cui sorge il bisogno fino alla fase di post-acquisto. L'online e la proliferazione delle modalità disponibili per il consumatore di entrare in contatto con le aziende ha fatto si che il processo sia diventato oltremodo complicato e frammentato.

La necessità da parte delle aziende di conoscere il viaggio fatto dal cliente sta nella successiva capacità di intercettarlo ed offrire contenuti e valore in base alla fase in cui si trova. Concetto fondamentale e parallelo al percorso del cliente è quello dell'esperienza. La customer experience altro non è che le risposte cognitive, affettive,

emotive, sociali e fisiche del cliente nel momento in cui entra in contatto con un'azienda (Verhoef et al., 2009).

Il cliente durante il processo di acquisto attraverserà diverse fasi, con necessità specifiche in ognuna di esse ed entrerà in contatto in diversi modi con l'azienda. Questi punti di contatto sono chiamati touchpoints. Essi possono essere di qualsiasi tipo: online o offline, verbale o non verbale, con persone collegate all'impresa o estranei che hanno avuto contatti con il brand.

Lemon e Verhoef (2016) fanno una classificazione dei punti di contatto possibili e li divide in quattro categorie:

- Brand-owned touchpoint. Sono tutti quei punti di contatto sotto il diretto controllo dell'impresa, cioè ideati e attuati da essa. In questa categoria rientra la comunicazione fatta dall'impresa: sia online, come sito web e i profili aziendali sui social media, sia offline, come la carta stampata e il personale aziendale. Il vantaggio di questi punti di contatto sta nella possibilità di essere gestiti direttamente dall'impresa e quindi veicolano tutti i valori o le informazioni che l'azienda vuole trasmettere. Lo svantaggio invece sta, soprattutto oggi, nella minore credibilità da parte dei consumatori poiché viene percepita come una comunicazione particolarmente autoreferenziale.

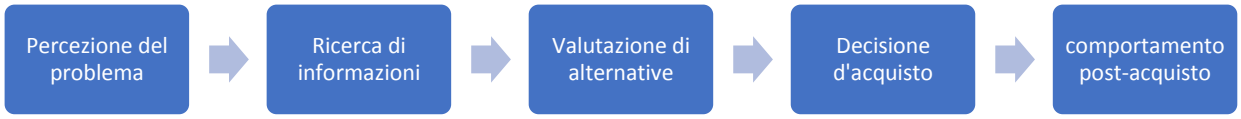
- Customer-owned touchpoint. Questi, al contrario dei precedenti, sono sotto il diretto controllo dei clienti. Il che significa che non possono essere in nessun modo influenzati dall'azienda e derivano dall'esperienza diretta che essi hanno avuto con la stessa. Un esempio tipo può essere l'idea che si viene a generare nel consumatore dopo aver provato un prodotto.
- Partner-owned touchpoint. Questa categoria è sotto il parziale controllo dell'impresa. Essi sono congiuntamente controllati con i partner del brand come possono essere i dettaglianti.
- Social/external touchpoint. Ultima categoria considerata dai due autori, qui rientrano i punti di contatto gestiti da utenti al di fuori sia dell'azienda che del consumatore stesso. Possono essere per esempio recensioni di esperti o di altri clienti oppure media che parlano dell'impresa. Una nota su questo tipo di touchpoint, hanno una buona credibilità ed influenza molto il consumatore, soprattutto per quanto riguarda le recensioni.

Dopo una panoramica generale del concetto si va ad analizzare i modelli più adottati in dottrina e tra gli operatori del settore. In particolare, il processo di acquisto classicamente riconosciuto è quello di Engel J.F. del 1995 chiamato il modello a cinque stadi. Questo tipo di modello è affiancato al modello detto ad imbuto che, sotto molti punti di vista, sono simili.

Oggi dai practioners e dalla complessità portata al digitale si è visto che questo tipo di modelli non sono più funzionali in quanto non rispecchiano appieno il processo di acquisto dell'attuale consumatore. Verrà quindi approfondito il customer decision journey proposto da David Court diretto di McKinsey's Dallas nel 2009.

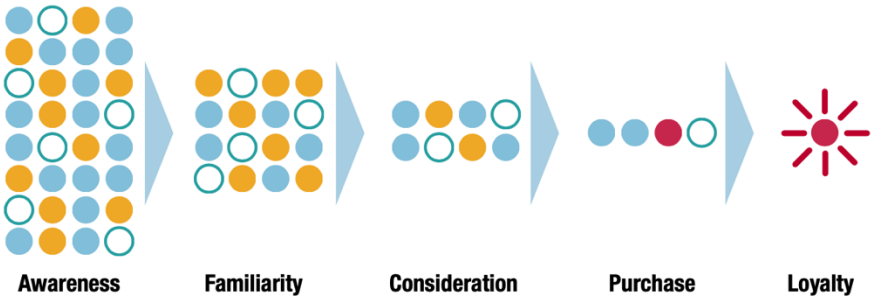
Per completezza di analisi si farà una panoramica dei due modelli iniziali per poi approfondire il terzo modello più aggiornato.

Figura 14 Modello a cinque stadi del processo di acquisto



Fonte: Elaborazione personale tratta da Engel J.F., Blackwell R.D., Miniard P.W., "consumer behavior", New York: Dryder, 1995

Figura 15 Modello tradizionale ad imbuto



Fonte: Court 2009, The consumer decision journey

Sebbene i due modelli siano simili nella sostanza differiscono, o meglio si completano, con la prima fase del modello a stadi e l'ultima del modello ad imbuto. È interessante anche l'integrazione tra i due modelli: entrambi si focalizzano sulle azioni fatte dal consumatore durante il processo di acquisto ed evidenziano come i brand presi in considerazione restino sostanzialmente gli stessi durante tutto il processo e, mentre si procede da una fase all'altra, alcuni vengono eliminati dal paniere di scelte finché non ne resta solamente uno.

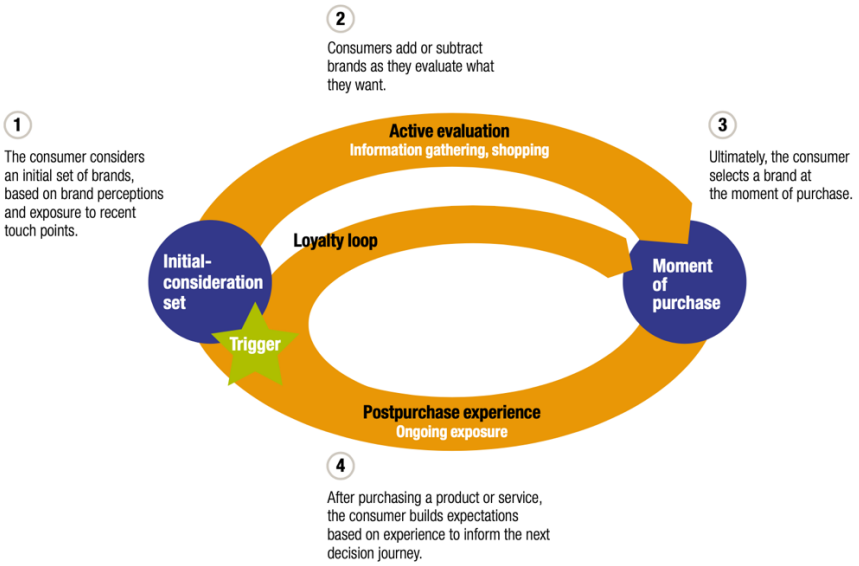
La prima fase secondo il modello a stadi, figura 14, è la percezione del problema: il cliente percepisce un gap da quello che vorrebbe e quello che realmente ha. Si crea in lui l'impulso a soddisfarlo e passa alla fase della ricerca della soluzione.

Questa seconda fase è presente in entrambi i modelli, nel funnel, figura 15, è definita la fase di awareness. In sostanza il cliente inizia a cercare informazioni sui prodotti /servizi e i brand che soddisfa i suoi bisogni. Le fonti di informazioni principali evidenziate da Kotler (2017) sono: personali (conoscenti), commerciali (Comunicazione aziendale), pubbliche (mass media e siti di recensioni) ed empiriche (Uso diretto). La profondità della ricerca dipenderà dalla natura del prodotto e l'urgenza del bisogno. Nella terza fase il consumatore sceglierà tra alcune alternative di prodotti presi in considerazione. Paragonando il modello ad imbuto si potrebbe inserire in questa fase lo stadio della familiarity e della consideration, dove di fatto il consumatore fa una cernita delle informazioni apprese. Si arriva così alla fase di acquisto, simile per entrambi i modelli, dove avverrà l'effettivo acquisto.

Nel primo modello evidenzia anche una fase successiva a quella di acquisto dove il cliente interagisce con il prodotto e vedrà soddisfatto o meno il suo bisogno iniziale. Se le aspettative create in precedenza collimano con la realtà il cliente si riterrà soddisfatto e se possibile arriverà alla fase di loyalty: la fiducia nel marchio aumenteranno e sarà probabile un successivo riacquisto. Esperienze positive reiterate possono portare il cliente a diventare un ambassador del marchio e quindi promuovere in maniera spontanea l'azienda nella sua cerchia di conoscenze.

Come accennato in precedenza, la caratteristica ed allo stesso tempo difetto più grande di questi modelli sta nel fatto che ogni stadio è un silos dove nuovi brand non possono essere presi in considerazione durante il processo di acquisto e quindi la scrematura sia costante in ogni fase. Con la moltiplicazione però dei punti di contatto con l'impresa, dalla quantità di informazioni presenti online e da un'attuale possibilità di scelta da parte del cliente enormemente superiore rispetto al passato è plausibile che il processo di acquisto non sia così lineare come descritto nei due modelli precedenti. Dall'analisi infatti di 20000 consumatori di 5 industrie differenti e 3 continenti Court è giunto a teorizzare il consumer decision journey.

Figura 16. Consumer decision journey



Fonte: Court 2009

Dalla ricerca è emerso che l'attuale processo di acquisto ha una forma circolare e non più ad imbuto come le teorie precedenti. Nuovi brand quindi possono essere presi in considerazione durante il processo di acquisto, nuovi impulsi arrivano in modo costante dai tanti media con cui il consumatore entra in contatto. È probabile che nel momento in cui l'utente giunga nelle fasi finali della decisione di acquisto entri in contatto con un nuovo marchio non considerato in precedenza e ricominci a cercare informazioni a riguardo.

Il processo di acquisto teorizzato dall'autore parte con un set di brand percepiti dal consumatore in base alla sua esperienza passata o la recente entrata in contatto con un qualche touchpoint dell'impresa. La cosa più interessante è che, data la proliferazione dei media, il numero di brand nel paniere iniziale di scelte è diminuito rispetto al passato. Essere quindi presenti in questa fase è molto importante, poiché i brand già nella mente del consumatore hanno tre volte in più di possibilità di essere scelti nel momento dell'acquisto (Court 2009). La seconda fase del modello è chiamata "valutazione attiva": il cliente cercherà più informazioni possibili sulla soluzione da acquistare. In questa fase, dalla ricerca dell'autore, è emerso che il set di brand presi in considerazione aumenta. È necessario per l'impresa essere presente attraverso attività di marketing volte a fornire le informazioni che il consumatore sta cercando e quindi rientrare nel suo set di scelte finali. Dei punti di contatto presi in considerazione dai

clienti i più importanti sono quelli non posseduti dall'impresa come per esempio il passaparola, l'esperienza diretta o le recensioni fatte da altri utenti.

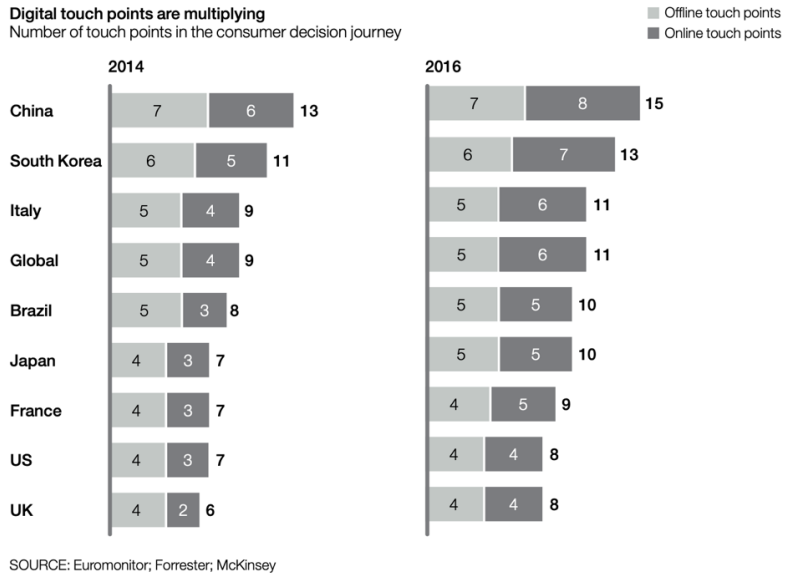
Una volta scelto il brand e fatto l'acquisto per il cliente inizia la fase di loyalty dove, attraverso l'uso diretto del prodotto, nella sua mente si creerà una precisa idea e percezione dell'azienda. Se le aspettative prima dell'acquistato vengono rispettate è molto probabile che il cliente in un futuro processo di acquisto sceglierà nuovamente lo stesso marchio senza svolgere ulteriori ricerche. È quindi fondamentale per le imprese essere presenti e fornire contenuti ed informazioni anche nella fase di post-acquisto cercando, se necessario, di risolvere eventuali problemi sollevati dal cliente al fine di aumentare la sua soddisfazione e cercare di renderlo un cliente fidelizzato.

2.5 Digital fashion luxury journey

Il comparto dei beni personali di lusso si deve adeguare, così come tutti i settori, al cambiamento del processo di acquisto del consumatore portato dal digitale. Attualmente la quantità di tali bene comprati online ammonta al 12% ed Euromonitor e Forrester prevedono che questa percentuale salirà al 20% entro il 2025. Allo stato attuale circa l'80% dei beni di lusso acquistati sono influenzati dal digitale, il che significa che durante il processo di acquisto il consumatore del lusso entra in contatto con uno o più punti di contatto digitali. Una fetta molto bassa degli acquisti, circa il

20%, avvengono seguendo punti di contatto tradizionali, che per il mondo del lusso sono la carta stampata e soprattutto la visita in negozio, abilitatore di un'esperienza di acquisto unica. Il tipico acquirente del lusso in questa nuova era digitale intraprende un percorso di acquisto con un mix di punti di contatto online/offline, cercando il parere di colleghi sui social media o cercando suggerimenti da blogger di fiducia prima di entrare in un negozio, e spesso pubblicano sui propri profili social l'acquisto effettuato (Achille, Marchessou, Remy, 2018). È interessante sottolineare come i nuovi punti di contatto digitali non vanno a sostituire quelli tradizionali, ma anzi li integrano.

Figura 17. Evoluzione del numero di touchpoint nel fashion luxury consumer decision journey



Fonte: The age of digital Darwinism, McKinsey

Come si può notare dalla figura 17 il numero dei punti di contatto nel processo di acquisto del cliente è aumentato indistintamente in diversi stati e a crescere sono stati proprio quelli digitali. Nello specifico settore del lusso in media il consumatore entra in contatto con l'azienda attraverso undici touchpoints: cinque offline e sei online.

Il consumatore stesso, evolvendosi, è diventato un punto di contatto fondamentale lungo il processo di acquisto: lo si può definire un canale di marketing. La mole di contenuti, l'engagement e la viralità che potenzialmente è in grado di generare nei social media fanno si che diventi un influenzatore del processo di acquisto di altri consumatori. Dalla figura 18 si può notare come il volume di contenuti creati dai consumatori su Instagram sia di gran lunga superiore a quelli creati dalle stesse aziende le quali si trovano ad affrontare una sfida tutt'altro che semplice: fare in modo che questi siano positivi e portano valore all'azienda. Ancora una volta si sottolinea l'importanza di monitorare e rendere la customer experience la migliore possibile al fine di stimolare un passaparola positivo.

Figura 18. Confronto post creati dal brand e dai consumatori

	Gucci	Prada	Chanel
Post ufficiali	6796	5626	2815
# Utenti	64 Milioni	42 Milioni	66 Milioni

Fonte: Elaborazione personale da Instagram Aprile 2020

Nel settore del lusso, ed in particolar modo nel segmento dei beni personali, è molto importante per un brand posizionarsi nella mente del consumatore ed essere presente nel suo paniere di scelte iniziali e cioè quando si trovano nella fase di "initial consideration" del processo di acquisto.

Secondo una ricerca di McKinsey del 2015, rispetto ad altri settori, nel lusso il consumatore acquista il 76% delle volte un brand presente nel suo set iniziale di scelte. Facendo per esempio un confronto con il mercato dei computer i consumatori scelgono un brand già presente nel set inziale solo il 42% delle volte. Questo significa che nel settore considerato la fase di valutazione è molto meno rilevante rispetto ad altre categorie: i brand devono lavorare in ottica di lungo termine per creare una solida notorietà del brand, reputazione e rilevanza nel suo mercato-obiettivo. Per raggiungere questi obiettivi è essenziale la loro presenza ovunque ed i motivi, secondo il report "Get

Wired for the ultimate luxury experience", sono due. Il primo è il gran numero di punti di contatto, già visti in precedenza, nel processo di acquisto dove il coinvolgimento è particolarmente alto e complesso. Il secondo motivo risiede nel fatto che un consumatore su cinque entra in contatto con tutti i punti di contatto a disposizione. È quindi necessario sfruttarli tutti, soprattutto quelli digitali, per riuscire a convertire il cliente durante il suo processo di acquisto. Sempre secondo la stessa ricerca fatta sulle principali categorie dei beni personali di lusso -abbigliamento, accessori, orologi e gioielli e prodotti di bellezza- sono emersi i cinque principali punti di contatto che influenzano il processo d'acquisto.

Essi sono:

- Negozi nelle grandi città. Restano il principale punto di contatto per chi compra in questo segmento del lusso. Circa l'80% dei consumatori entra in contatto almeno una volta con un negozio del brand. Anche questo tipo di canale però sta evolvendo e sta integrando in sé molte tecnologie digitali al fine di rendere l'esperienza di acquisto più piacevole, fluida e coinvolgente.
- Passaparola tra persone. Come si è visto anche dai dati precedenti i consumatori credono molto ai propri pari: secondo Bughin (2010) il passaparola che arriva da fonti affidabili influenza il processo di acquisto di una percentuale che oscilla tra il 20 e 50 punti percentuali. Nel lusso questa cosa è ancor più

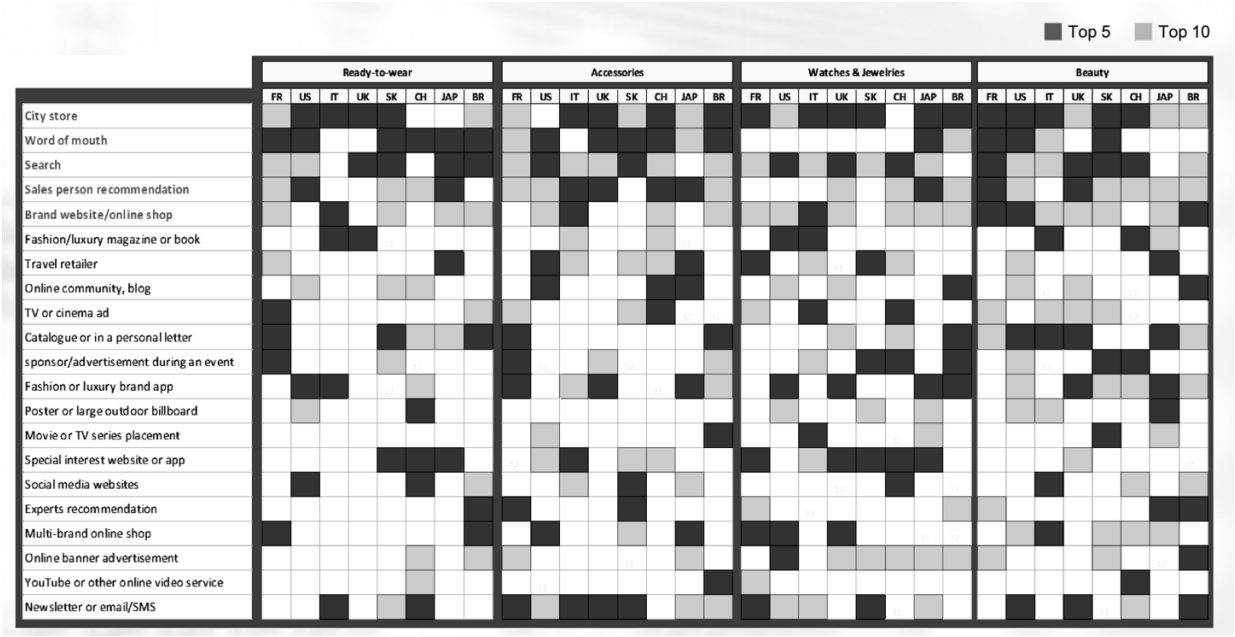
accentuata date le caratteristiche intrinseche di tali beni come l'appartenenza ad un certo ceto sociale, far parte di gruppi esclusivi e la volontà di mostrare il proprio status. Questo punto di contatto oggi è particolarmente facilitato dall'incontro di consumatori nelle community online, come per esempio i gruppi all'interno di particolari social media oppure forum di settore. In particolare, una ricerca di Parrot e Danbury (2015) ha fatto emergere come gli ambasciatori del marchio all'intero di queste comunità abbiano un ruolo particolarmente importante riuscendo ad influenzare il processo di acquisto nel momento in cui sono riconosciuti come esperti e clienti soddisfatti.

- Ricerche Online. Al terzo posto per capacità di influenza ci sono le ricerche effettuate online con il motore di ricerca Google come leader di mercato. Per i brand del lusso è importante farsi trovare online per rispondere esattamente alle richieste e quindi necessità del consumatore. L'azienda Google ha coniato il termine "micro-moment": tutte quelle piccole azioni quotidiane che l'utente fa quando prende in mano un device, spesso mobile, e fa una ricerca online per soddisfare una delle quattro categorie di bisogni. Esse sono: voglio conoscere, voglio andare, voglio comprare e voglio fare. È necessario anche per le aziende del lusso conoscere questi momenti ed inserirli correttamente nel processo d'acquisto al fine di veicolare il giusto messaggio nel giusto momento. Senza

dubbio un cliente con il bisogno di “voglio conoscere” è in una fase del processo di acquisto iniziale, di scoperta mentre un utente che effettua una ricerca digitando il nome di un brand specifico o un prodotto da acquistare si troverà in una fase finale del processo e quindi necessiterà di attività di marketing diverse.

- Personale di vendita. l’esperienza del personale di vendita, insieme al negozio, contribuisce ancora oggi ad un forte impatto sul consumatore del lusso. È importante per l’azienda formare tale personale al fine di veicolare un messaggio ed un’idea di brand coerente con quello che si sta comunicando online.
- Sito web Aziendale. Al quinto posto nei touchpoints più rilevanti dove avere un sito web diventa fondamentale anche per le aziende del lusso. Da una ricerca fatta da Kluge e altri (2013) è emerso come il sito web, ed in particolare la sua home page, con i dovuti accorgimenti di progettazione veicola elementi di unicità ed esclusività dei brand del lusso. Al tempo dell’ubiquità di internet è quindi possibile per le aziende trasmettere valori ed esperienze coerenti con il proprio marchio, in linea con quelli trasmessi all’interno dei negozi. Il sito web deve essere l’hub principale dell’azienda, sotto il suo diretto controllo, al fine di far vivere al cliente un’esperienza d’acquisto più coinvolgente possibile.

Figura 19. Classifica dei migliori 5 e 10 touchpoints per comparti del lusso e paesi



Fonte: Get wired for the ultimate luxury experience, McKinsey, 2015

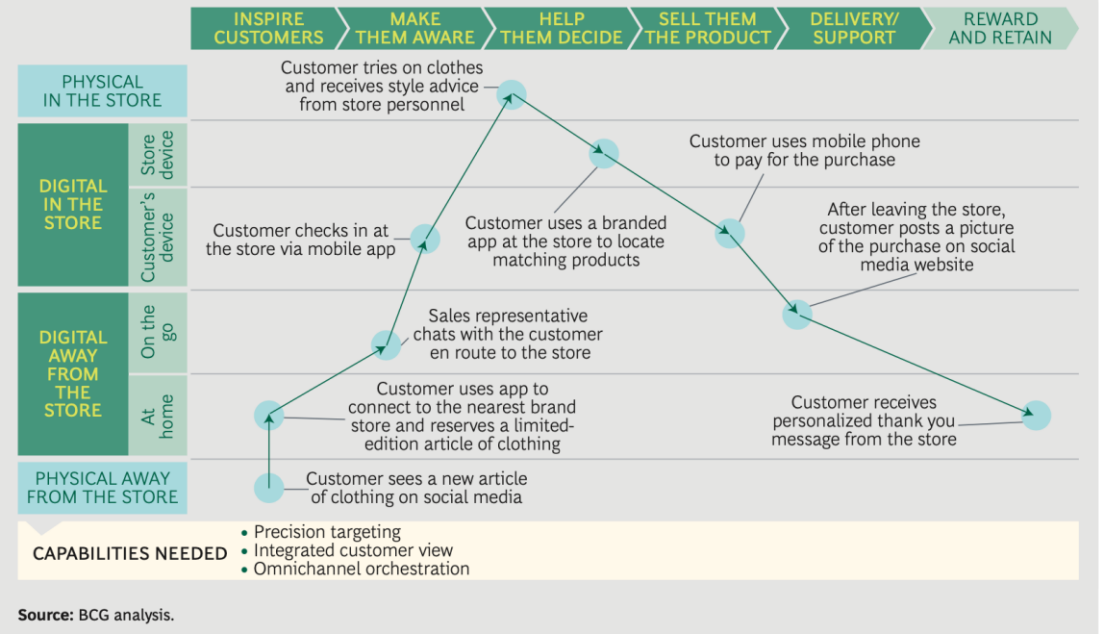
Nella figura 19 sono elencati, in ordine di importanza ed influenza, i primi cinque e dieci punti di contatto divisi per segmento dei beni personali e per paese. È possibile notare come ogni stato e categoria di prodotti abbiano delle specificità intrinseche in termini di processo di acquisto ed il conseguente impatto che ogni punto di contatto ha nel consumatore. Per esempio, in Italia le aziende di orologi e gioielli probabilmente avranno maggiori possibilità di creare una customer experience appagante se si concentrassero nei magazine di settore e nel placement di prodotti all'interno di film e serie tv dato che risultano essere di particolare impatto per i consumatori.

2.6 Omnicanalità

Dato il proliferare dei punti di contatto e della loro frammentazione all'inizio degli anni 2000 si è iniziato a parlare di approccio multicanale. Con tale termine si intende l'utilizzo di più canali di comunicazione da parte dell'impresa senza una sostanziale strategia condivisa. L'obiettivo principale risulta essere quello di massimizzare le performance del singolo punto di contatto partendo dal presupposto che il consumatore utilizzi un solo canale alla volta e la conseguente necessità di non unificare la comunicazione aziendale. Questo porta l'azienda ad una organizzazione definita per silos, dove c'è una scarsa comunicazione, per esempio, tra quello che viene proposto in negozio con quello che viene proposto online, magari vendendo addirittura beni differenti e servendosi di due catene di approvvigionamento separate. Questo tipo di approccio ai canali da parte delle aziende ben si allinea un processo di acquisto lineare analizzato dalla letteratura nel paragrafo precedente. Ad oggi, considerando anche i cambiamenti del consumatore, questo tipo di approccio nella gestione dei vari canali non solo non è efficiente ed efficace per l'azienda ma anzi potrebbe portare grandi rischi a livello di reputazione, confonderebbe il cliente e potrebbe portare alla sua insoddisfazione. Di conseguenza le aziende dovrebbero utilizzare un sistema di gestione dei punti di contatto definito omnicanale: in contrapposizione al precedente si affida all'integrazione dei touchpoints al fine di creare una shopping experience senza

interruzioni (Beck and Rygl, 2015). In questo tipo di approccio si offre al cliente la possibilità di scegliere i suoi punti di contatto preferiti, sovente più di uno, al fine di poter continuare il processo di acquisto in maniera indifferenziata ed avere la certezza di ricevere la stessa esperienza in tutti i canali. Questo metodo ben sposa con il consumer decision journey: processo di acquisto circolare che si svolge su più livelli attraverso l'interazione con diversi punti di contatto in contemporanea.

Figura 20. Esempio di customer journey



Fonte: Digital or Die, BCG, 2016

Dalla figura 20 si può notare un esempio di un processo di acquisto nel segmento dei beni personali di lusso, il quale si compone di diversi momenti attraversando molteplici

punti di contatto. Questi momenti possono essere divisi dal luogo: nello store o lontano da esso e più nel dettaglio se l'utente in quell'istante si trova a casa o fuori: elemento importante che indica che al giorno d'oggi in qualsiasi momento, per esempio anche durante l'orario lavorativo, il consumatore può continuare le sue fasi decisionali.

È impensabile, in questo caso, che l'impresa non veicoli un messaggio coerente ed integrato che altrimenti porterebbe il cliente a confondersi e molto probabilmente scartare il brand dal suo paniere di scelte.

L'obiettivo finale sarà unico per tutti i punti di contatto: l'efficacia dell'intero processo di acquisto e la soddisfazione primaria del cliente; in forte contrapposizione con quello che avveniva prima. Per poterlo raggiungere l'organizzazione aziendale non potrà più ragionare per compartimenti stagni ma sarà necessaria un'integrazione totale dell'intero sistema. Una sfida tutt'altro che semplice dato che si deve far dialogare in maniera costante reparti aziendali anche molto distanti tra di loro i quali svolgono attività per loro stessa natura differenti. Nel settore del lusso per esempio è importante che lo stilista dialoghi con la commessa del negozio o che ci sia un responsabile del merchandising unico per tutti i canali di vendita, sia fisici che digitali e non come avveniva fino a qualche anno fa, dove ogni singola attività commerciale aveva il proprio responsabile del merchandising o che ce ne fossero addirittura due: uno per il negozio fisico e uno per l'e-commerce.

I vantaggi di agire seguendo una logica omnicanale sono indubbiamente molti, Cao e Li (2015) in una ricerca ne evidenziano quattro: maggiore fedeltà della clientela, maggiore reputazione aziendale, aumento del tasso di conversione dei clienti e maggiori opportunità di cross-selling.

L'integrazione dei canali deve avvenire sia impostando una strategia di marketing unica per tutti i canali sia analizzando ed interpretando i dati generati da ognuno di loro attraverso l'utilizzo di tecnologie chiamate "big data analytics". L'osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano parla di "Omnichannel Data Strategy" e cioè le tre principali attività su cui un'azienda si dovrebbe focalizzare per implementare una reale strategia omnicanale. Esse sono.

1. Data Collection: tutti i dati che provengono sia da fonti interne che da fonti esterne devono essere raccolti ed integrati. I possibili canali di raccolta sono i canali di marketing online come il sito internet o i social media, vendite all'interno del punto vendita o i sistemi informativi aziendali.
2. Data analysis: tutti i dati raccolti in precedenza devono essere sistematizzati per avere un'ottica a 360° del percorso fatto dal cliente, sia a livello di singolo individuo (nei limiti del GDPR) o a livello aggregato. Si possono ricreare cluster di consumatori molto precisi.

3. Data Execution: in questa ultima fase i dati vengono utilizzati dalle varie attività aziendali in maniera integrata per iniziative di comunicazione, vendita e altro in base al touchpoint preso in considerazione.

CAPITOLO 3: INDUSTRIA 4.0 E TRASFORMAZIONE DELLA FILIERA DEL LUSSO

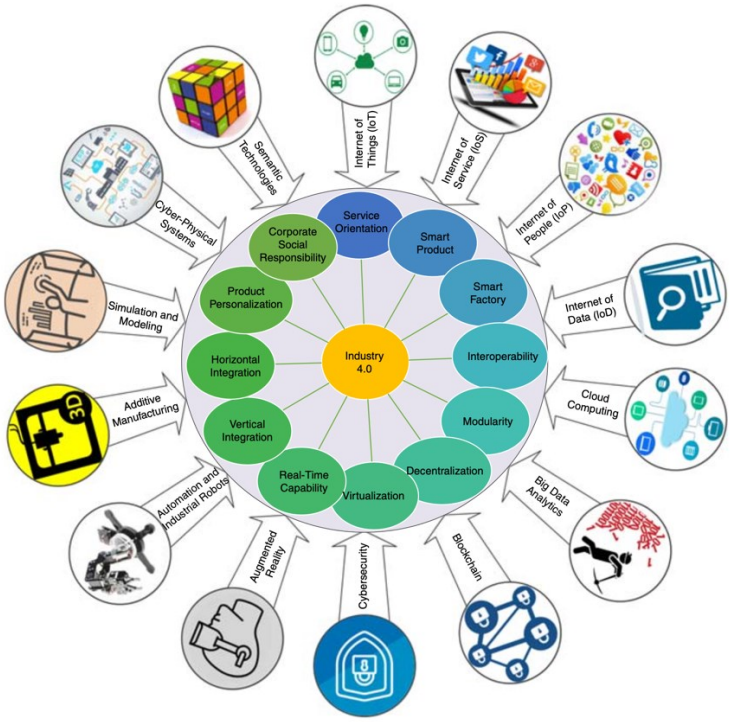
3.1 Le tecnologie abilitanti

Nei capitoli precedenti si è discusso di come il consumatore del lusso stia evolvendo e l'approccio che le aziende dovrebbero avere per soddisfarlo al meglio.

Nell'ultimo decennio le tecnologie digitali a disposizione delle imprese, per migliorare la loro efficienza, efficacia ed approcciarsi al mercato sono aumentate e fatte più incisive. Per sottolineare questa importante trasformazione digitale gli esperti hanno deciso di inaugurare una nuova era dell'industria: nel 2011 è stato introdotto per la prima volta il termine *industria 4.0* il quale prende il nome dal piano industriale lanciato dal governo tedesco, presentato alla Fiera di Hannover, prevedendo ingenti investimenti al fine di rendere nuovamente competitiva l'industria manifatturiera nazionale riportandola ai vertici mondiali (Pfleiffer,2017). Si è iniziato così a parlare di quarta rivoluzione industriale, portata da tecnologie che riescono a far comunicare tra loro diversi macchinari. Si parla di rivoluzione proprio perché esse non hanno cambiato solo il modo di produrre, come si vedrà in seguito, ma anche il modo di vivere delle persone ed i modelli di business: un'evoluzione radicale dell'intero sistema.

Diversi esperti hanno cercato di dare definizioni puntuali sul tema “industria 4.0” e tra le più autorevoli in letteratura si può trovare: “un insieme di nuove tecnologie, nuovi fattori produttivi e nuove organizzazioni del lavoro che stanno modificando profondamente il modo di produrre e le relazioni tra attori economici, compresi i consumatori, con rilevanti effetti sul mercato del lavoro e sulla stessa organizzazione sociale” (Magone, Mazali, 2016).

Figura 25. Principi e tecnologie dei trend dell’industria 4.0



Fonte: M. Ghobakhloo. The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0, 2018

Nella figura 25 sono illustrare le principali tecnologie abilitati dell'industria 4.0 ed in quali attività vanno ad impattare; frutto di uno studio condotto su 178 documenti sia di carattere scientifico che derivanti da report di autorevoli aziende della consulenza. È subito evidente la complessità del concetto e del dibattito: sono quattordici le tecnologie emergenti e vanno ad impattare in quasi tutte le attività svolte all'interno delle aziende. Sebbene esse siano facili da individuare è tutt'altro che semplice riuscire ad applicarle correttamente all'interno delle imprese poiché tendono a stravolgere i precedenti processi ormai consolidati ed a ridisegnare l'organizzazione.

In generale, l'analisi di diversi articoli scientifici da parte di Ghadge et al. (2020) ha fatto emergere che la trasformazione digitale in ottica 4.0 porta principalmente quattro tipologie di benefici alle aziende:

- Agilità: l'implementazione di talune tecnologie nella supply-chain permette una pianificazione e controllo in tempo reale dei processi; così facendo le aziende possano rispondere rapidamente ad eventuali problemi e cambiamenti. In particolare, l'analisi avanzata dei dati permette di predire futuri eventi e i comportamenti dei consumatori così da creare prodotti in base alle loro reali esigenze.
- Personalizzazione: tema molto importante e discusso già diverse volte durante la trattazione. La trasformazione digitale permette alle imprese di applicare

tecniche di micro-segmentazione, customizzazione di massa e avanzate pratiche di programmazione, in modo tale da poter proporre offerte mirate. Zawadzki and Zywicki, 2016; Hofmann and Ruesch, 2017; Ghobakhloo, 2018). Il McKinsey Global Institute con una proiezione stima che la personalizzazione potrebbe portare alle aziende tra gli 1,7 e i 3 trilioni di dollari. Questo valore sarebbe frutto di diverse fonti come: nuovi prodotti o servizi, aumento di ricavi e diminuzione dei costi. La personalizzazione non si ferma però solo al ramo comunicativo e di marketing, ma influenza la manifattura con la possibilità di creare prodotti modulari e personalizzabili dal cliente in tempi prima impensabili. È grazie a talune tecnologie che le imprese possono avvicinarsi al tema della personalizzazione di massa.

- Accuratezza: i dati prodotti permetteranno di prendere decisioni più accurate e consistenti, quasi sempre in tempo reale. Le informazioni saranno di alto livello e riguarderanno importanti indicatori di prestazione come il servizio clienti, il livello di evasione degli ordini o la posizione esatta dei camion nella rete logistica.
- Efficienza: potenziata dall'automazione di attività fisiche, pianificazione basata su dati solidi, controllo e processo di scambio di informazioni (Pereira, Romero,

2017). In generale l'azienda sarà in grado di sprecare meno risorse collocandole con maggiore precisione.

Di seguito verranno analizzate nel dettaglio solo le principali tecnologie e si vedrà successivamente come esse si stanno applicando o si applicheranno nell'industria del lusso, in particolare nel segmento dei beni personali, tema centrale della trattazione. Le aziende non possono prescindere dal loro utilizzo per continuare a creare valore per gli stakeholder, in particolare per il cliente, ed erogare una completa esperienza omnicanale come descritta nel paragrafo 2.6.

Internet of Things

Abbreviato generalmente in IoT è stato coniato nel 1999 da Kevin Ashton riferendosi principalmente alle interazioni tra oggetti rese possibili dalla tecnologia RFID (Radio-frequency identification). Oggi l'applicazione si è diffusa ed ampliata aggiungendo sensori avanzati e connessi ad internet agli oggetti fisici, consentendogli di comunicare tra loro e di condividere ulteriormente la formazione e il coordinamento delle decisioni (Al-Fuqaha e al.,2015). Di fatto qualsiasi dispositivo autonomo con una connessione ad internet che può essere controllato da remoto è considerato un dispositivo IoT (Business Insider,2018)

In campo industriale -Industrial internet of Things- questo insieme di tecnologie non si riferiscono solo al network ricreato da oggetti fisici connessi ma include anche la

rappresentazione digitale di prodotti, processi e infrastrutture (Jeschke e al.,2017). Permette agli operatori all'interno delle aziende di avere insight precisi e accurati sulle operazioni del personale e lavorazioni dei macchinari attraverso l'integrazione di sensori avanzati che raccolgono dati e forniscono informazioni in tempo reale.

I dispositivi connessi si possono trovare sia in ambito consumer, pensando per esempio agli smartphone, che in ambito aziendale. Sarà proprio in quest'ultimo campo che si potranno sfruttare i vantaggi di queste tecnologie permettendo alle aziende di aumentare la produttività e generare maggiore valore. Secondo un report, redatto da Daughtery e Berthon (2015), nel 2030 l'IIoT potrebbe avere un impatto sulla produzione nel mondo di 14,2 trilioni di dollari.

I dispositivi IoT riescono a dialogare tra loro e con gli esseri umani, cosi facendo vengono generati una gran mole di dati che, se utilizzati in maniera correttamente, diventano i veri abilitatori di altre tecnologie del modello 4.0: i Big Data Analytics ed il Machine Learning.

Cloud computing

Questa tecnologia, sebbene non sia particolarmente recente, è un sistema che permette di archiviare, memorizzare ed elaborare i dati mediante hardware e software distribuiti in rete. Oggi questo paradigma si è evoluto in base ai recenti progressi nell'hardware della tecnologia di virtualizzazione, nell'elaborazione distribuita e nella fornitura di

servizi su Internet (Oliveira et al., 2014). Il reale vantaggio di questi sistemi di archiviazione virtuale è la possibilità di accedere a tutti i dati da remoto in qualsiasi punto nel mondo. Infine, questa tecnologia ha permesso la creazione di applicazioni software, direttamente nel web, senza la necessità di ulteriori sistemi hardware.

Big Data

Tutti i dati prodotti dagli oggetti connessi, frutto di interazioni con altri macchinari o con l'essere umano, possono essere immagazzinati ed analizzati. Le tecnologie Big Data sono architetture che permettono alle organizzazioni di estrarre valore attraverso la scoperta, raccolta e analisi di un grande volume di dati a velocità prima impossibili (Ghobakhloo 2018). Con l'uso di precisi algoritmi è possibile fare previsioni o tracciare andamenti dettagliati di un dato fenomeno: sia esso dal lato industriale, come la possibile rottura di un macchinario, sia da quello del consumatore come la possibilità di prevedere trend in anticipo analizzando le ricerche effettuate in rete.

Machine Learning

La frontiera della raccolta dati è il machine learning, branca del più ampio concetto di Intelligenza Artificiale. Con questo termine si intendono tecniche computazionali ed algoritmi che dettano alle macchine regole per la lettura ed interpretazione dei dati. Attraverso queste tecnologie le macchine sono in grado di apprendere, basandosi su serie di dati storiche, e fare delle previsioni future, il tutto in maniera automatizzata. In

piccola scala, per esempio, diverse imprese di e-commerce usano queste tecnologie per consigliare agli utenti prodotti in base agli acquisti fatti da altri clienti basandosi su serie di dati formati da: parole chiave cercate online, prodotti correlati o classi di età.

Blockchain

La blockchain è un registro di dati distribuito e condiviso in un determinato network basato su blocchi virtuali che non possono essere in alcun modo modificati. Ognuno di essi è legato al precedente e riporta i dati di ogni transazione ed il tutto avviene senza un intermediario, dato che il rapporto si basa sulla fiducia del network e dall'irreversibilità di ogni azione compiuta. In definitiva la blockchain è una tecnologia usata garantire l'integrità e l'affidabilità dei registri delle transazioni senza un intermediario di fiducia. Tutti i partecipanti alla rete che creano, registrano, archiviano e verificano congiuntamente le informazioni sulle transazioni hanno la struttura per realizzare vari applicativi basati sul network distribuito nella rete; quest'ultimo utilizza tecnologie di sicurezza tra cui: firma digitale e crittografia. (Bahga, Madisetti, 2016).

Questa tecnologia è stata usata per la prima volta nel mondo della finanza per creare monete elettroniche svincolate da banche centrali e garantite dal network. Ad oggi, sebbene sia ancora in forte sviluppo, questa tecnologia può essere usata in diversi settori per creare valore alle imprese ed ai consumatori. Un esempio può essere la possibilità di tracciare tutte le transazioni lungo la filiera produttiva dell'impresa, così

facendo è possibile un controllo più rigoroso sulla provenienza e qualità dei prodotti acquistati.

Realtà aumentata e realtà virtuale.

Due tecnologie differenti che vanno a modificare quello che l'utente vede nel mondo intorno a sé: la realtà virtuale (VR) immerge l'utilizzatore in un mondo immaginario o replicato oppure simulano la presenza dell'utente nel mondo reale, la realtà aumentata (AR), invece, sovrappone immagini digitali al mondo reale (The Franklin Institute, 2019). Le tecnologie VR per essere utilizzate necessitano di visori per la vista e appositi joystick per interagire con il mondo virtuale mentre l'AR è di più semplice fruizione dato che il supporto hardware necessario non è particolarmente complesso, può essere anche un semplice smartphone.

In ambito B2B, grazie al progresso sempre crescente della progettazione e dello sviluppo di software e hardware, l'AR viene comunemente utilizzata nella descrizione, pianificazione e monitoraggio delle operazioni in tempo reale, diagnostica e ripristino dei guasti e formazione relativa a prodotti e processi industriali (Doshi et al. 2017; Khan et al., 2011). Al contempo, nel campo B2C questa tecnologia può essere utilizzata per mostrare al cliente determinati prodotti attraverso lo smartphone e proiettarli virtualmente nello spazio in cui si trova: un modo tutto nuovo di presentare i prodotti

al fine di migliorare il coinvolgimento ed arricchire l'esperienza del cliente durante il processo di acquisto,

Manifattura additiva

Questa tecnologia permette la creazione di beni in un modo tutto nuovo ed opposto a quanto si faceva in passato. Infatti, classicamente i beni vengono prodotti con tecniche dette di "sottrazione" cioè da un blocco di materiale di partenza si tolgono parti al fine di creare l'oggetto desiderato. La manifattura additiva invece, come dice il nome, procede al contrario, si vanno a creare oggetti aggiungendo materiale di volta in volta. Questo tipo di tecnologia, oggi, è utilizzata attraverso l'uso della stampante 3D, la quale produce il bene andando ad aggiungere di volta in volta filamenti di materiale. Le aziende grazie a questi dispositivi possono creare prototipi anche particolarmente complessi, partendo da un disegno in 3D solitamente sviluppato con software CAD (Computer-Aided Design), in tempi minori rispetto al passato e con un notevole risparmio di costi. Oltre ad ambiti prettamente industriali, queste tecniche permettono di creare prodotti altamente personalizzabili, anche su precisa richiesta del cliente.

Simulazioni e tecniche di modellazione digitale

Esse permettono di semplificare e rendere più agevole la progettazione, la realizzazione ed i test di un determinato progetto/prodotto in tempo reale (Kocian ed al.,2012). Grazie a software di modellazione tridimensionale l'operatore potrà ricreare virtualmente

l'oggetto, al pari quasi della realtà, così da poter visualizzare fin da subito l'aspetto finale. Per esempio, questo processo nel campo del design rende più agevole la creazione di nuovi beni rendendo più semplice e veloce la comunicazione tra designer e progettista. I risparmi di tempo e costi sono notevoli, conseguenza del fatto che gli errori o incongruenze possono essere corretti prima di andare alla produzione.

Automazioni e robot industriali

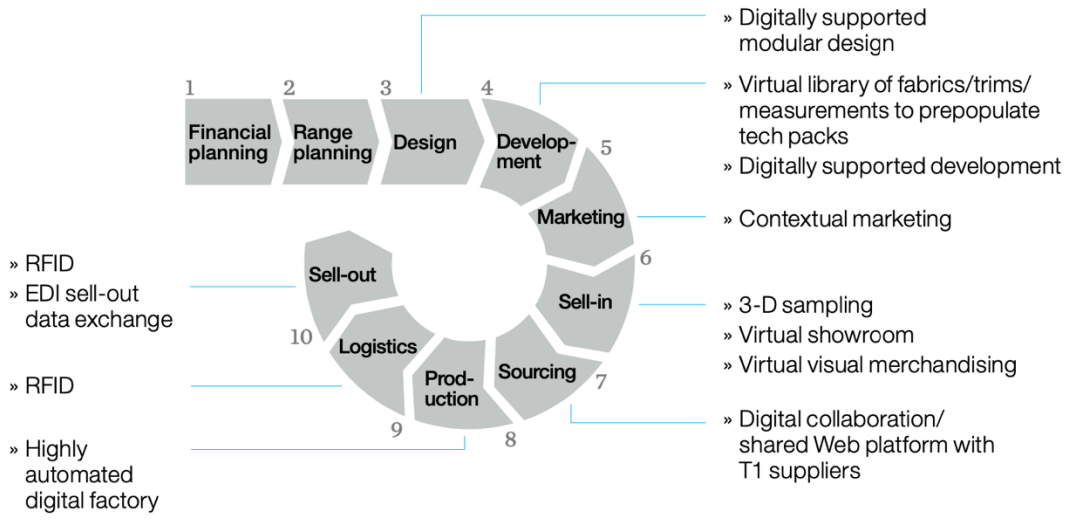
Sempre più spesso si parla del ruolo che le macchine automatiche avranno all'interno della fabbrica e se potranno sostituire effettivamente l'uomo. Queste tecnologie in effetti vanno a sostituire l'uomo nelle operazioni più standardizzate ed automatiche, prevenendo gli errori e garantendo una produttività elevata e costante.

I nuovi robot, denominati infatti "collaborativi", facilitano i processi di automazione favorendo un'interazione sicura e funzionale con la componente umane delle imprese: essi affiancano gli operai e alleggeriscono il loro lavoro occupandosi di lavori prettamente ripetitivi (Wilson, Daugherty, 2018). L'automazione di queste macchine è resa possibile attraverso l'integrazione, all'interno delle stesse, di una componente software la quale, tramite l'utilizzo di appositi algoritmi, riesce ad effettuare lavorazioni preimpostate in maniera autonoma.

3.2 Lusso 4.0: la nuova catena del valore

Le nuove tecnologie dell'industria 4.0 possono e devono essere integrate anche nelle aziende del settore del lusso, soprattutto in quello della moda, particolarmente dinamico e veloce.

Figura 26. La trasformazione digitale della catena del valore del lusso



Fonte: The Age of Digital Darwinism. McKinsey 2018

Nella figura 26 è rappresentata la catena del valore di un'impresa del lusso scomposta in fasi ed in ognuna vengono indicate alcune tecnologie che vanno a modificare e migliorare l'attività in ottica di industria 4.0

La nota società di consulenza McKinsey nel suo report "The Age of Digital Darwinism" parla proprio di lusso 4.0 e con un'intervista a cento manager del lusso

prevede che il passaggio ad un'azienda intelligente avverrà entro 5-10 anni; di seguito verranno approfondite alcune delle tecnologie che permetteranno questo passaggio ed in che modo verranno integrate nei normali processi.

Nel settore della moda di lusso la fase di design è una delle più delicate ed importanti in quanto decreta molto spesso il successo o meno di una collezione ed inoltre, in tempi sempre dinamici, ridurre gli sprechi ed il time to market di un prodotto è di fondamentale importanza. Il tradizionale processo di progettazione e sviluppo del prodotto si basa su un processo iterativo in cui vengono condotti ciclicamente una serie di campioni, prove e modifiche del design al fine di trasformare il concept dello stilista in un prodotto fisico (Papahristou, Bilalis, 2016). Questo tipo di processo richiede una grande quantità di tempo, necessario per creare ogni volta un nuovo campione e fa nascere problemi di comunicazione tra lo stilista ed il progettista del prodotto data la difficoltà di interpretare le idee.

L'implementazione nell'azienda delle nuove tecnologie 3D, sia di modellazione con sistemi CAD che la stampa 3D, poterebbe alle aziende diversi vantaggi. In particolare, secondo una ricerca condotta da Arribas e Alfaro nel 2018, in un'azienda dei beni personali di lusso i benefici derivanti sono:

- Miglioramento della fase di design, in quanto lo stilista potendo vedere il modello virtuale direttamente del computer, anche da diverse angolazioni, così

da poter percepire il risultato finale ed apportare modifiche in tempo reale. Questo permetterebbe anche di migliorare la creatività potendo sperimentare diverse opzioni senza spendere soldi in prototipi e soprattutto potendo salvare tutto il lavoro precedente.

- Nella fase di prototipazione, grazie alla possibilità di stampare in 3D il prodotto, non sono più necessari la creazione di stampi per ogni componente del prodotto e questo, oltre ai costi, ridurrebbe il tempo globale di prototipazione fino al 60%.
- La fase di manifattura al pari delle altre risulterebbe agevolata in quanto si potrà usare il modello 3D per richiedere le componenti del prodotto ai fornitori in maniera chiara. Se la produzione avviene in azienda invece si possono inviare i disegni direttamente alle macchine grazie ai sistemi Cloud ed evitare problemi di interpretazione da parte dell'operatore.
- Infine, nella fase di vendita si potrà riutilizzare lo stesso modello virtuale per presentare il campionario agli addetti del merchandising dei vari punti vendita senza la necessità di produrre più campioni dello stesso pezzo: risparmio di costi ed aumento dell'efficacia.

In definitiva, i tempi di lead time diminuiscono insieme agli sprechi e si facilita la comunicazione all'interno ed all'esterno dell'azienda.

Passando alla fase di approvvigionamento e logistica, sebbene non indicato nella figura precedente, la blockchain può avere un ruolo fondamentale per le aziende, in particolare quelle del lusso dove si ricordano temi trattati in precedenza: richiesta da parte del cliente di maggiore trasparenza nella filiera al fine di garantire la sostenibilità ambientale e sociale. Unito a questo, nel mondo dei beni personali di lusso c'è anche il problema di contraffazione dei prodotti che poi vengono venduti nel mercato secondario; la conseguenza è una svalutazione del brand e, secondo il "global brand counterfeiting", una perdita economia per gli operatori del settore di oltre cento miliardi di dollari. Queste problematiche e richieste possono essere affrontate in modo proattivo dalle aziende attraverso l'uso della blockchain. Le aziende potranno verificare in modo inequivocabile la provenienza dei prodotti e le modalità con cui sono stati lavorati al fine di verificare che le policy di sostenibilità e qualità siano sempre ed in ogni caso rispettati. Si potranno anche verificare il rispetto dei diritti umani degli operatori del settore ed evitare sfruttamenti, tema a lungo dibattuto anche nel mondo della moda di lusso. Prima dell'avvento di questa tecnologia era impossibile effettuare questo tipo di controlli. Il consumatore inoltre ora avrà la possibilità di controllare l'intera filiera e la reale provenienza del bene, in un'ottica di massima trasparenza e rispetto dei suoi valori ed avrà anche la certezza che il prodotto acquistato non sia contraffatto poiché, grazie

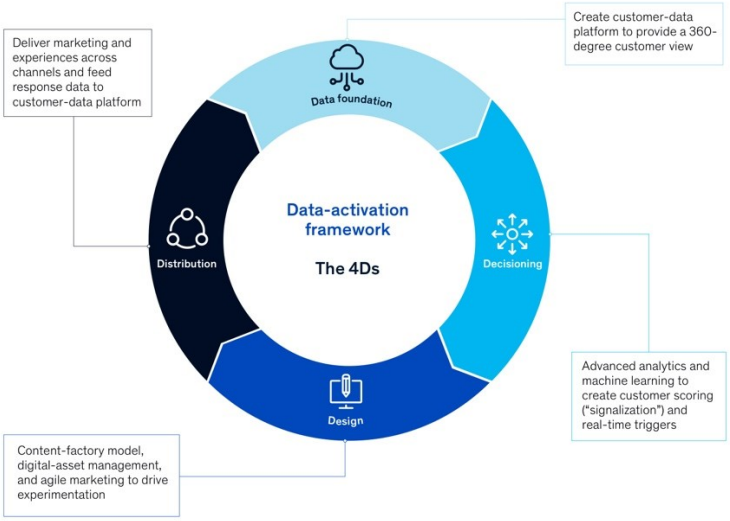
alla blockchain, avrà una propria identità digitale immodificabile e sempre controllabile. Infine, il prodotto potrà essere rivenduto nel mercato di seconda mano, particolarmente apprezzato ed in crescita, senza incorrere in problemi di truffe o prodotti contraffatti.

Le attività di marketing stanno subendo, al pari delle altre, un fortissimo impatto da parte delle tecnologie; tra quelle proposte stanno avendo un ruolo particolarmente importante i big data analytics, il machine learning e tutte le tecnologie annesse che vanno a produrre costantemente dati.

Il tema principale che oggi giorno tutti gli operatori di marketing stanno cercando di risolvere e garantire è quello della personalizzazione. Tema inteso come la capacità di rispondere costantemente ed in modo preciso alle richieste e necessità di consumatori sempre più esigenti, in un contesto digitale frammentato, garantendo allo stesso tempo un'esperienza complessiva del singolo cliente il più possibile fluida e senza interruzioni. Un approccio al coinvolgimento del cliente attraverso una comunicazione su misura, significativa e rilevante. Nel modello presentato nella figura 26 questo approccio viene definito marketing contestuale. Dai trend presentati nel paragrafo 2.3 emerge come il consumatore apprezzi non solo la possibilità personalizzare il proprio prodotto ma anche di ricevere un'esperienza di acquisto su misura delle sue necessità, senza ovviamente superare il limite della privacy. Da un caso studio prodotto dalla

McKinsey, il fatturato di un e-commerce che è riuscito ad implementare ed erogare una corretta strategia di personalizzazione ha visto incrementare il suo fatturato di almeno il 18% rispetto al preventivato.

Figura 27. Driver per la personalizzazione di marketing su larga scala



Fonte: Personalization @ Scale, volume 2. McKinsey 2018

La possibilità di erogare un'esperienza cliente personalizzata e coinvolgente dipende dalla conoscenza che l'azienda ha del cliente la quale deriva dalla raccolta e dallo studio dei dati. La figura 27 illustra il modello teorizzato dalla società di consulenza McKinsey con cui le aziende sonno raccogliere i dati per poi sfruttarli al fine di erogare attività di marketing su misura del singolo consumatore. Le fasi principali del modello sono quattro:

1. Data Foundation: Si inizia con la raccolta dei dati e le fonti possono essere diverse ma principalmente provengono dai dispositivi connessi alla rete. In questa fase è importante che l'azienda adotti una piattaforma che integri tutti i dati di tutti i canali così da avere una visione centralizzata ed un collegamento diretto tra gli stessi.
2. Decisioning: la principale tecnologia che viene sfruttata in questa fase è quella del machine learning. È importante che l'azienda riesca ad implementare appositi algoritmi che riescono ad assegnare punteggi ai clienti in base a diverse variabili. Più le fonti dati sono molteplici, aggiornate e costanti più il motore decisionale riesce ad apprendere sui comportamenti dei clienti e permettere così al team di marketing di prendere le giuste decisioni.
3. Design: in questa fase nel modello descritto il team dovrebbe creare dei contenuti modulari che possano poi essere uniti e mixati in base al canale ed il cliente che ne farà richiesta.
4. Distribution: quest'ultimo miglio della personalizzazione è il più importante dato che, grazie alle analisi dei big data raccolti in precedenza, la loro elaborazione tramite il machine learning e la completa integrazione del tutto è possibile erogare il contenuto personalizzato nel giusto momento ed al giusto utente. Il sistema, per esempio, potrebbe consigliare offerte al cliente in base a

quello che sta cercando oppure inviare notifiche con offerte nel momento stesso in cui passa davanti al negozio; questo diventa possibile solo nel momento in cui ci sia una completa integrazione dei dati.

Anche il processo produttivo delle aziende del lusso, come si vede dalla figura 26, sarà migliorato e cambiato dalla trasformazione digitale. Infatti, sebbene nel lusso spesso ci sia ancora il concetto di tradizione ed artigianalità, al fine di creare prodotti unici e di alta qualità, in realtà i robot possono essere utilizzati per incrementare qualità e produttività. Nello specifico, possono essere utilizzati macchinari innovativi in sostituzione all'uomo in alcune fasi del processo produttivo, soprattutto quelle particolarmente ripetitive dove l'operatore non è un valore aggiunto. In questi casi specifici la sostituzione è addirittura auspicabile in quanto evita gli errori dell'essere umano che potrà poi essere ricollocato in mansioni dove tecniche artigianali sono ancora necessarie e non possono essere svolte da un macchinario data la loro variabilità. Infine, nella catena del valore è presente la parte distributiva che, data la sua importanza nel segmento di mercato preso in considerazione e l'impatto prorompente che ha avuto il digitale, sarà approfondita in maniera specifica nel prossimo paragrafo.

3.3 Digitalizzazione del Retail ed e-commerce. Evoluzione nel mercato dei beni personali di lusso

La distribuzione è una delle quattro leve del marketing mix teorizzate da McCarthy ed è lo strumento principale, in mano alle aziende produttrici, per far arrivare il bene nelle case dei consumatori. Prima di presentare le specifiche tecnologie, come fatto con le altre parti della catena del valore, si andrà a fare una disamina di questo canale per comprendere la sua evoluzione, l'importanza che ricopre nel settore del lusso, la nascita dei nuovi canali distributivi online e infine come le aziende si devono adattare e trasformare.

Principalmente i canali di distribuzione si dividono in diretti o indiretti. Il canale diretto comporta il contatto tra produttore e consumatore finale non mediato da altri soggetti (Mosca 2010). Il canale indiretto, viceversa, è mediato da soggetti terzi; viene inoltre definito breve o lungo in base al numero di intermediari che intercorrono tra il produttore ed il consumatore finale.

Negli ultimi cinquanta anni il settore del lusso ha subito un'importante evoluzione dal punto di vista distributivo. Negli anni 70-80 del Novecento i produttori si avvalevano soprattutto di canali indiretti, spesso grossisti o agenti indipendenti, più o meno specializzati in determinanti segmenti di mercato che rivendevano a dettaglianti

frammentanti sul territorio. I brand dettavano le regole della distribuzione ma di fatto, nella concezione delle aziende, la leva distributiva non risultava particolarmente importante e preferivano concentrarsi nella creazione di un prodotto di qualità elevata. Il flusso di informazioni riguardo le vendite ed i clienti tra produttore e dettagliante era piuttosto limitato ma sufficiente per una buona programmazione. Nel ventennio successivo è avvenuto un importante cambiamento: i dettaglianti hanno iniziato ad acquisire potere crescendo di numero e dimensione fino ad arrivare a specializzarsi verticalmente. Di conseguenza, le aziende produttrici hanno dovuto effettuare una selezione di negozio al dettaglio affinché i valori tipici del lusso come la selettività e la rarità non venissero meno. Così facendo, i grossisti hanno perso progressivamente potere e le aziende iniziato ad avvalersi di agenti dipendenti per un maggior controllo dei canali di distribuzione. Nei mercati più critici gli stessi marchi del lusso hanno iniziato ad aprire dei negozi monomarca sotto il loro diretto controllo, al fine di instaurare con il cliente una relazione più profonda e garantire il rispetto dei valori aziendali attraverso l'erogazione di un'esperienza di acquisto unica. Negli ultimi anni l'apertura di punti vendita diretti, affiancata da soluzioni in franchising, è stata la principale strategia di crescita delle aziende del lusso. Questo tipo di decisioni si riflettono anche nei dati descritti nel paragrafo 1.5, dove la percentuale dei negozi

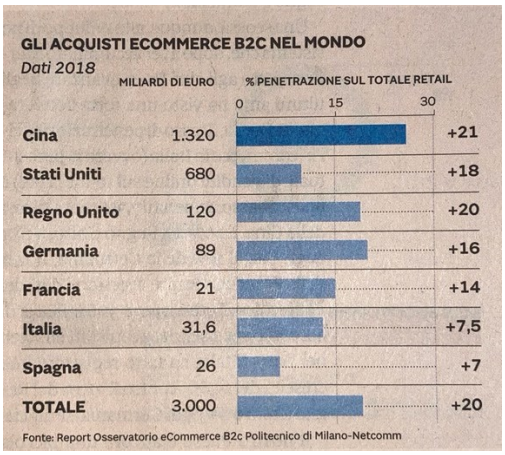
diretti continua a crescere costantemente a scapito degli altri intermediari della distribuzione.

Il punto vendita ha continuato ad evolversi fino ad essere considerato al pari del prodotto venduto; non più solo luogo dove si vende ma una declinazione del concetto di marca aziendale. È solo nel punto vendita che si realizza il passaggio dalla dimensione bisogno alla dimensione sogno, dalla transazione commerciale all'esperienza di acquisto. (Saviolo, Corbellini 2007). Il negozio permette alle aziende di inserire il prodotto nel contesto e far vivere al cliente un'esperienza multisensoriale fatta di odori, musiche, luci, contatto diretto con il personale di vendita e possibilità di toccare con mano il bene prima di acquistarlo. Di fatto il punto vendita sta diventando sempre di più mezzo di comunicazione nelle mani del brand ed una delle leve strategiche più importanti nella complessiva attività di marketing. In particolare, rimanendo in tema comunicativo si ricordano i *flagship store*: punti vendita dalle dimensioni elevate, rispetto ai classici negozi monomarca, situati nelle località più prestigiose del mondo il cui scopo principale è creare il sogno e veicolare nella mente del cliente precise associazioni di marca e non quello di conseguire elevati volumi di vendita. Questi elementi fanno ben comprendere l'evoluzione del ruolo che ha il negozio nel settore del lusso e la conseguente necessità di approfondimento.

L'avvento delle nuove tecnologie digitali, in particolare internet, ha portato una nuova rivoluzione nel modo in cui le aziende possono distribuire i loro prodotti: online. I nuovi canali di vendita digitali stanno avendo un forte impatto nelle strategie delle aziende del settore del lusso dove si è iniziato a chiedersi se e come approcciarsi a questi nuovi sistemi distributivi ed il ruolo futuro dei negozi tradizionali.

Il nuovo canale di vendita è comunemente chiamato e-commerce o commercio elettronico. La commissione europea già nel 1997 ne da una definizione ampia dove rientrano varie attività tra le quali: commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione online di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, di appalti pubblici ed altre procedure di tipo transattivo delle Pubbliche Amministrazioni.

Figura 21. Acquisti B2C nel mondo



Fonte: Le guide del sole 24 ore: Smart Shopping, tutti gli acquisti online, 2020

Questo canale di vendita è stato fin da subito apprezzato dai consumatori e dalla figura 21 si può vedere come i beni acquistati in esso stia progressivamente crescendo. Nel mondo circa il 20% degli acquisti totali vengono fatti tramite un canale digitale. La Cina fa da padrone, con un'alta propensione agli acquisti online da parte dei cittadini, circa un bene su quattro viene comprato in un e-commerce. Si è visto nel primo capitolo come anche nel mondo del lusso sta avvenendo la stessa cosa: il segmento online da cinque anni sta riscontrando crescite a doppia cifra.

Prima di approfondire le vendite digitali da parte delle aziende del lusso e l'analisi dell'*internet dilemma* (Kapferer 2014) si vedranno le tipologie di piattaforme esistenti e i vantaggi e gli svantaggi di questo nuovo anale che le aziende non possono trascurare.

Il canale di acquisto digitale porta diversi vantaggi sia all'azienda che al consumatore. I principali vantaggi conseguibili dalle aziende secondo Mosca (2010) sono:

- Allargamento del mercato: possibilità di consegnare il prodotto, teoricamente in ogni angolo del mondo, senza gli importanti investimenti in assets immobiliari necessari per un negozio fisico.
- Comunicazione bi-direzionale diretta e in tempo reale: l'interattività del canale è una delle caratteristiche principali e permette all'azienda di instaurare con il cliente una relazione continuativa nel tempo.

- Informazioni sui consumatori: i dati generati dalle visite del consumatore permette all'azienda di approfondire la sua conoscenza e proporre prodotti su misura. Cosa molto più difficile, se non impossibile nei canali offline.
- Personalizzazione di massa: grazie alla possibilità fornita dalle nuove tecnologie di raccogliere dati, l'azienda, attraverso la loro analisi, è in grado di proporre al cliente un'offerta personalizzata. Nell'e-commerce, come si vedrà anche più avanti, è possibile far comporre al cliente il prodotto che vuole acquistare oppure far vedere solo i prodotti che realmente gli potrebbero interessare.
- Abbattimento vincoli temporali: si superano le barriere del tempo in quanto i canali digitali sono sempre operativi e accessibili. In questo modo l'azienda riesce ad aumentare la sua produttività senza la necessità di gestire picchi di clientela che normalmente si hanno nei negozi tradizionali.

Dal punto di vista del consumatore invece i principali vantaggi emersi sono:

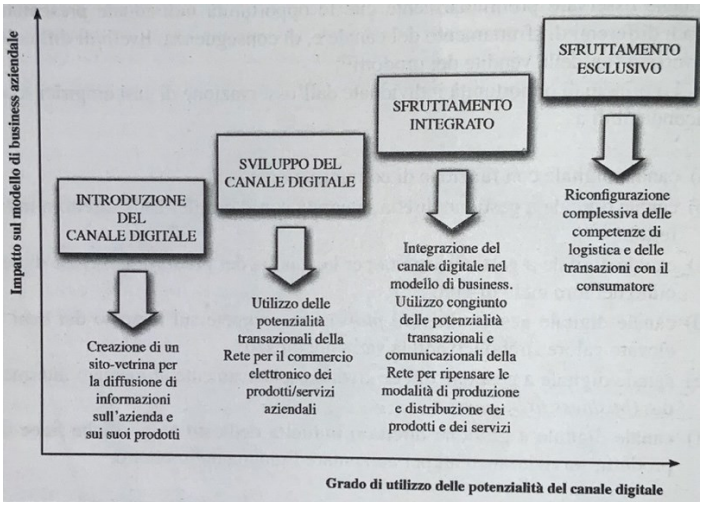
- Allargamento delle opportunità di accesso a mercati, beni e servizi. L'utente può decidere di acquistare nei mercati di tutto il mondo ed avere accesso ad offerte di negozi non presenti nel proprio territorio.
- Riduzione degli oneri durante il processo di acquisto. La velocità di acquisto e l'opportunità di evitare lo spostamento fisico permettono al cliente di

risparmiare tempo e costi. Nel caso specifico Amazon, leader nel settore e-commerce, ha brevettato il pulsante 1-click: con un semplice click il cliente acquista utilizzando i dati già forniti in precedenza, questo riduce di molto le difficoltà del processo di acquisto.

- Aumento di informazioni e comparazioni prezzi. È sicuramente più semplice per il cliente ottenere informazioni dettagliate su un prodotto rispetto ad un negozio tradizionale e le piattaforme digitali permette anche di confrontare i prezzi in pochissimo tempo e diminuire le asimmetrie informative tra i due attori.
- Personalizzazione offerta. Questo vantaggio non è solo lato azienda ma anche lato consumatore. Il cliente, nei limiti della privacy, è ben felice di ricevere consigli personalizzati in base ai suoi desideri o scegliere esso stesso i beni che più si addicono alle sue necessità.

Come si è visto dalla definizione, il termine e-commerce comprende attività molto diverse tra loro ed è opportuno analizzare quali sono i modelli di business conseguenti. L'evoluzione dei classici negozi definiti *brick and mortar,* cioè che hanno solo una presenza fisica, è il modello definito *brick ad click*: modello ibrido in cui imprese tradizionali hanno avviato un proprio canale online che può essere di vario tipo.

Figura 22. Grado di utilizzo del canale digitale



Fonte: Marketing dei beni di lusso, Mosca 2010

Dalla figura 22 emergono i diversi livelli di utilizzo del canale digitale. Il livello basilare è l'utilizzo dello stesso per promuovere il brand e fornire maggiori informazioni dei prodotti senza dare al cliente la possibilità di completare l'acquisto. L'ultimo livello, il più avanzato, è lo sfruttamento esclusivo del canale digitale per la vendita dei propri prodotti e le aziende che appartengono a questa categoria sono chiamate *pure click*. Tra questi due livelli estremi è possibile trovare soluzioni intermedie con conseguenti diversi gradi di integrazione.

Anche il canale online, così come quello offline, può essere differenziato in diretto ed indiretto. L'e-commerce diretto è il sito di proprietà dell'azienda, spesso identificato con il nome del brand e le transazioni vengono gestite dall'azienda stessa. Invece, i

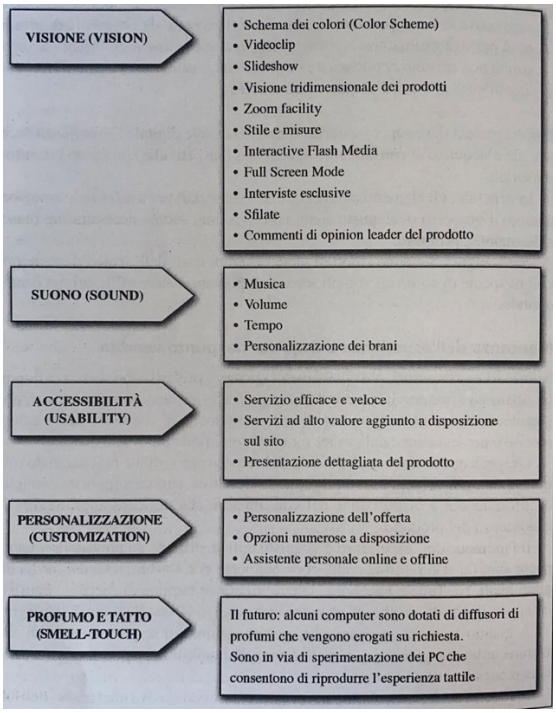
canali indiretti online possono essere di diverso tipo: i più semplici sono gli e-commerce di proprietà di aziende terze, specializzate nella distribuzione. Spesso sono distributori più o meno verticali riguardo categorie di prodotti e nicchie trattate. Un esempio può essere Zalando il quale vende i prodotti della moda come un grande magazzino ma online. Un altro canale online indiretto sono i Marketplace, veri e propri mercati digitali in mano ad aziende specializzate che si occupano di dare visibilità ai prodotti delle aziende senza acquisirne la proprietà come i marchi citati in precedenza. Le aziende produttrici hanno la possibilità di sfruttare questi portali per acquisire visibilità e vendere online senza le difficoltà e gli oneri di gestire una propria piattaforma diretta. Gli svantaggi principali, così come il canale offline, è la scarsa conoscenza dei clienti, dato che la maggior parte dei dati restano in mano al marketplace, ed il poco controllo che si ha sui prodotti venduti. L'ultima frontiera dei canali di vendita online sono le piattaforme. Il loro core business è lo sfruttamento dei dati e degli algoritmi per rispondere ai bisogni dei clienti. Un esempio, per il fashion luxury, è Lyst: un motore di ricerca dei beni di lusso, che raccoglie le informazioni dal web e categorizza tutti i beni del settore e li rende facilmente fruibili dal consumatore. Grazie ai dati raccolti l'azienda riesce a proporre al cliente gli ultimi trend o quello che si pensa potrebbe apprezzare in base alle ricerche passate. Ogni prodotto rimanda poi

al sito web dell'azienda produttrice la quale si occuperà di finalizzare la vendita e spedire il prodotto.

Dopo questa breve panoramica sui canali di vendita digitali si passa alle specificità del lusso. Come si è detto già diverse volte nella trattazione il lusso per essere tale deve rispettare alcuni canoni e trasmettere determinati valori come esclusività, selettività, tradizione, rarità ecc. Kapferer, uno dei massimi esperti del settore, nel suo libro Luxury Strategy (2014) dice che: la parola d'ordine della gestione del marchio di lusso al giorno d'oggi è "esperienza", il multisensoriale di ciò che viene vissuto e sentito in ogni punto di contatto con il marchio: il negozio è dove il cliente può vivere il marchio. Questa affermazione dell'autore è accompagnata dal quesito chiamato 'l'internet dilemma", cioè la necessità da parte dei brand di comunicare online ma non di vendere, basandosi sul presupposto che il problema sta proprio nel concetto stesso di lusso. In particolare, nel web le relazioni personali sono evanescenti e veloci, dove invece nel lusso, secondo l'autore, prima di vendere il prodotto si vende una relazione. Internet inoltre è trasparente ed esplicito mentre il lusso è spesso misterioso al fine di aumentare il desiderio dell'acquirente. Infine, un'altra considerazione sta nella fisicità dei beni di lusso e dell'importanza di toccarli per viverli appieno: elemento che sfuma nel mondo virtuale ed artificiale di internet. Queste perplessità inizialmente sono state anche accolte dal mercato dove le aziende del lusso sono state molto più restie nel garantire

la vendita dei propri prodotti online. Per esempio, ad oggi, 2020, Chanel continua la sua politica di non vendere i propri prodotti online se non beni minori come i profumi ma utilizza il sito web per mostrare le proprie collezioni e veicolare i valori del marchio. Al di là dell'esempio si può però notare come in pochi anni il pensiero sia cambiato profondamente, non solo i più grandi brand del lusso hanno aperto il loro negozio online, ma sono nate anche molte aziende pure-click e multi-brand che crescono a gran velocità trovando il favore dei clienti, come per esempio Yoox, pioniere nel lusso online, e Farfetech. Le principali perplessità dell'autore, grazie alle nuove tecnologie, sono state in parte superate. I siti web delle aziende del lusso possono far vivere esperienze di acquisto appaganti, quasi quanto le visite in negozio, con gli adeguati accorgimenti. Dalla figura 23 si può vedere gli strumenti in mano alle aziende per far vivere questa esperienza premium, anche attraverso la navigazione online, coinvolgendo tutti i sensi dell'essere umano.

Figura 23. Elementi per trasferire emozioni al consumatore nel canale digitale



Fonte: Marketing dei beni del lusso, Mosca, 2010

Anche la relazione con i clienti può essere migliorata con le nuove tecnologie, per esempio, diversi siti web di lusso hanno integrato al loro interno una chat con il servizio clienti. Il consumatore, con questa nuova modalità, potrà conversare con una persona reale, fugare tutti i suoi dubbi ed avere esperienza d'acquisto simile a quella vissuta all'interno del negozio.

Altro tema fonte di preoccupazione per le aziende del lusso è la possibilità di rendere accessibili a tutti i beni e mostrare il prezzo, variabili che potrebbero portare ad una perdita di desiderabilità del marchio e il venire meno della percezione di scarsità tipica

di questi prodotti. Da una ricerca fatta Kluge e Fassnacht nel 2014 su due campioni di consumatori del lusso e da diverse interviste ad esperti del settore sono emerse diverse considerazioni riguardato a tali tematiche:

- La possibilità di acquisire i beni di lusso online non determina una diminuzione della scarsità percepita. In particolare, nella ricerca è stato inserito il pulsante "acquista ora" in un sito web di un brand del lusso e la desiderabilità del marchio non è stata intaccata nei partecipanti. Questo vale sia per i prodotti ad alto che a basso coinvolgimento.
- Introdurre artificialmente una difficoltà di acquisto nel sito per simulare l'attività di scoperta in negozio non fa aumentare la desiderabilità, anzi scoraggia all'acquisto.
- Per il consumatore avere la possibilità di acquistare il bene online aumenta la percezione di convenienza ed aumenta la propensione all'acquisto.

Come si è visto dai dati precedenti, gli acquisti effettuati nel negozio monomarca di proprietà dell'azienda e quelli conclusi tramite e-commerce sono cresciuti con percentuali non indifferenti, indice del fatto che il consumatore apprezzi l'utilizzo parallelo dei due canali di acquisto. Una ricerca fatta da Liu e Burns nel 2013 esplora le motivazioni ed il comportamento dei consumatori durante un acquisto online e in negozio, evidenziando le differenze.

Figura 24. Motivazioni di acquisto online ed in negozio

Internet themes	%	In-store themes	%
Convenience	42.1	Aesthetic appeal	39.0
Price	22.9	Store trust	23.7
Product availability	20.8	Shopping experience	18.2
Shopping attitude	10.2	Customer service	16.0
Online trust	6.5	Sense of power	7.5

Fonte: Comparing online and in-store shopping behavior towards luxury goods

Liu e Burns nel 2013

Dalla figura 24 si può vedere come online la prima motivazione di acquisto è la convenienza, intesa come la possibilità di acquistare quando si vuole, in ogni luogo e senza uscire da casa. La seconda e la terza, quasi con la stessa percentuale, sono il prezzo spesso più conveniente che si trova online e la disponibilità del prodotto. Nello specifico si ricorda che spesso i negozi del lusso sono presenti solo nella città più importanti del mondo e non è sempre facile raggiungerli. La quarta motivazione è l'attitudine ad acquistare online e cioè il senso di relax e felicità che porta visitare un negozio online piuttosto che uno fisico: dalle interviste il cliente ha dichiarato che una volta entrato in negozio si sente in obbligo di acquistare e vive l'esperienza di acquisto con più pressioni. L'ultima motivazione è la fiducia nei canali online, soprattutto grazie alle recensioni di altri clienti, il passaparola veicolato tramite i canali online influenza molto il processo di acquisto.

Le motivazioni di acquisto all'interno del negozio sono invece sostanzialmente diverse. Al primo posto, con il 39% dei dichiaranti, c'è l'attrazione dell'estetica del negozio: in questi ambienti il cliente può usare tutti e cinque i sensi e sentirsi più coinvolto nel processo di acquisto. La seconda motivazione è la fiducia nel negozio e la conseguente difficolta nell'acquistare online; preoccupazioni per la privacy, carte di credito e politiche di reso fanno si che alcuni preferiscano il canale fisico. La shopping experience si trova al terzo posto, per diversi clienti l'atto stesso di entrare in un negozio di lusso è fonte di relax e allevia lo stress. I consigli dei venditori e la loro professionalità rendono anche il processo di acquisto più soddisfacente, tanto che questo tema è al quarto posto. Infine, una piccola parte dei rispondenti parla di "senso di potere" che il processo di acquisto di un bene di lusso provoca nella persona: il fatto stesso che altre persone possono vederlo fa sentire il cliente più unico e di successo.

Dalle ricerche e dai dati raccolti è evidente come le imprese dovrebbero essere presenti in entrambi i canali distributivi per soddisfare al meglio tutte le tipologie di clienti, soprattutto le generazioni più giovani che si trovano particolarmente a loro agio nell'acquistare online. Il negozio in ogni caso non vedrà la sua fine, anzi resterà uno strumento fondamentale nelle mani dei brand del lusso per far vivere appieno l'esperienza di acquisto. Ritorna in questo caso il tema trattato nel paragrafo 2.6 dell'omnicanalità: le aziende devono sapere integrare nel migliore dei modi i diversi

canali. Secondo una ricerca del Politecnico di Milano e Nielsen oltre un terzo dei consumatori utilizza i due canali in maniera indifferenziata. Alcuni anni fa si è iniziato a parlare di attività di "showrooming" e "webrooming". La prima è l'attività svolta di chi si reca in negozio per guardare il prodotto e poi finalizza l'acquisto online, la seconda invece è chi inizia la ricerca di informazioni online e poi completa la transazione in negozio. Ad oggi, questo processo è talmente fluido che diventa difficile stabilire a quale canale attribuire effettivamente la vendita a prescindere da dove avvenga la sua finalizzazione. Roberto Liscia, presidente di Netcomm, consorzio del digitale italiano, afferma che "i punti vendita devono essere trasformati in touchpoints esperienziali e in showroom, con l'obiettivo di integrarsi nella strategia retail complessiva del brand, accanto ai social e all'e-commerce".

In definitiva, anche il tradizionale negozio fisico, al pari di tutta l'impresa, sta evolvendo in ottica digitale al fine di integrarsi con il negozio online per continuare ad essere un punto di contatto rilevante per il cliente e permettere all'azienda di fornirgli un'esperienza omnicanale che lo soddisfi al meglio. Un primo esempio può essere la possibilità di acquistare il prodotto online e poi ritiralo in negozio oppure viceversa; alcune importanti catene della moda e della cosmesi, permettono al cliente di andare in negozio per scegliere il prodotto che desidera e, se non disponibile, gli viene offerta la possibilità di farselo spedire direttamente a casa. In questo modo si controllano le

attività di “webrooming” e “showrooming” evitando che il cliente acquisti un altro marchio.

Per concludere la disamina del capitolo si andranno a presentare le tecnologie digitali, rientranti nel paradigma 4.0, che stanno impattando e trasformando la fase distributiva tradizionale della catena del valore aziendale. Nello specifico queste tecnologie sono: dispositivi IoT, realtà aumentata, big data analytics e tecnologie 3D.

L’aggiunta dei dispositivi connessi è la base della digitalizzazione del negozio. L’uso che se ne può fare è davvero vasto, ed il fine primario è quello di migliorare l’esperienza dell’utente durante il processo di acquisto e permettere all’azienda di raccogliere dati in tempo reale. Un esempio di successo dell’utilizzo di dispositivi connessi è l’implementazione, da parte del marchio Ralph Lauren, di un camerino virtuale nel suo flagship store di New York. Essi sono dei normali camerini dotati di schermi che riescono a scannerizzare, nel rispetto della privacy, il corpo del cliente e virtualmente farlo apparire con indosso i vestiti scelti. Questa tecnologia si attiva nel momento in cui il cliente entra in uno di questi camerini con i prodotti da provare e, grazie alla tecnologia RFID applicata sul cartellino degli stessi, vengono riconosciuti immediatamente e proiettati sullo schermo. Il cliente potrà poi scegliere colori, taglia, e ambienti d’uso del prodotto e provarseli virtualmente. Il sistema, poiché connesso ad internet, potrà dare suggerimenti in base ai dati raccolti riguardo altri prodotti da

abbinare o, se è un cliente abituale, prodotti che probabilmente gli potrebbe piacere. La transazione poi potrà essere finalizzata con lo smartphone direttamente nel camerino e, se necessario, i prodotti verranno spediti a casa. Anche l'assistenza all'interno del negozio può essere ottimizzata e resa più digitale, senza far aspettare il cliente, attraverso l'uso di appositi computer o schermi con cui è possibile interagire ed accedere a tutte le informazioni di cui si ha bisogno in modo semplice ed immediato. Un esempio è la verifica della disponibilità di prodotti, lasciare feedback, scoprire novità e sfogliare il catalogo digitale dei prodotti presenti in negozio, unendo in questo modo l'esperienza online con quella offline. Altra tecnologia utile per rendere connesso l'intero negozio è chiamata "iBeacon": sensori Bluetooth di prossimità che permettono di interagire con altri dispositivi connessi nelle vicinanze. Per esempio, un negozio potrebbe installarli e nel caso in cui un cliente, già iscritto nei loro database, passi nelle vicinanze il sistema potrebbe inviare allo smartphone dello stesso offerte mirate in base ai suoi gusti.

L'altra tecnologia che sta cambiando profondamente l'esperienza in negozio è la realtà aumentata. Un primo esempio è quello dei camerini virtuali di Ralph Lauren dove il prodotto viene ricreato virtualmente addosso al cliente. Un altro utilizzo interessante è l'integrazione dell'AR all'interno dell'applicazione per dispositivi mobili del brand. Nello specifico, l'azienda Gucci, nella sua applicazione per dispositivi mobili, permette

al cliente di provare virtualmente il prodotto, per esempio le scarpe o i mobili e collocarli direttamente nella stanza, con la possibilità quindi di vedere in anticipo il risultato finale dell'acquisto. Oppure, si può integrare l'utilizzo dell'applicazione e della realtà aumentata con la visita in negozio come fa il marchio Sephora: inquadrando i QR code posti su specifici prodotti, attraverso l'applicazione del marchio, l'utente potrà visualizzare informazioni specifiche sullo stesso come i possibili utilizzi o la provenienza delle materie prime.

I modelli virtuali e tridimensionali visualizzabili nelle applicazioni di realtà aumenta vanno ad utilizzare gli stessi modelli 3D, descritti nel paragrafo precedente, che l'azienda utilizza nella fase di sviluppo e produzione.

L'ultima tecnologia che sta trasformando le attività distributive e permettono l'integrazione tra i vali canali sono i big data. Nello specifico, all'interno dei negozi è possibile installare sensori e telecamere intelligenti che possono monitorare, in via anonima, i percorsi fatti dai clienti e la tipologia di prodotti osservati; queste attività andranno a generare dati che, una volta analizzati, saranno una fonte informativa per le strategie aziendali. Per esempio, sarà possibile implementare scelte di store-design e merchandising basate sui dati raccolti dalle reali interazioni degli utenti. Un'altra fonte di dati deriva dall'integrazione tra il canale online ed offline attraverso software gestionali unificati così che l'azienda sia in grado di comprendere la correlazione e la

tipologia di vendite in ognuno di essi. La raccolta di questi dati integrati permette anche un miglioramento delle attività all'interno del negozio: si possono scegliere i prodotti da esporre in base alle ricerche effettuate dai clienti nel sito web aziendale. L'azienda Nike è riuscita ad implementare con successo questo processo ed in alcuni negozi vengono esposti solo i prodotti popolari in rete con la certezza che siano davvero apprezzati dai consumatori.

Il retail è ad oggi in continua evoluzione, molto deve essere fatto per adeguarsi in ottica digitale e creare una vera esperienza omnicanale per il cliente. Sebbene molte grandi aziende del lusso siano arrivate ad un buon grado di maturità, come per esempio Gucci, Burberry e Prada, molte altre medio-piccole sono ancora agli albori. Consapevole del gap tecnologico, l'azienda Farfetech, piattaforma digitale di vendita del lusso al dettaglio che mette in contatto oltre 700 boutique in tutto il mondo con il cliente finale, nel 2017 ha lanciato il progetto "The store of the future". Una nuova piattaforma tecnologica integrata destinata alle boutique con sede fisica che mira alla loro digitalizzazione e al miglioramento della loro produttività sfruttando i dati dei consumatori. Con apposite tecnologie, ogni volta che un utente interagisce con la boutique, sia online che offline, verrà riconosciuto dalla piattaforma e, tra le altre cose, l'azienda potrà proporre soluzioni personalizzate in base ai suoi gusti e desideri. Questa importante tecnologia, sviluppata da un'azienda pure-click completamente digitale,

mira ad un forte arricchimento dell'esperienza di acquisto offline attraverso l'integrazione del digitale, consapevole della sua potenzialità e della richiesta da parte del cliente.

In conclusione, le aziende del lusso stanno riscontrando una forte evoluzione digitale anche nei canali distributivi. Le tecnologie a loro disposizione sono ormai mature e possono essere integrate con successo nel sistema impresa portando i diversi vantaggi esplicati durante la trattazione. In particolare, lo scopo primario dell'impresa è arrivare ad un'integrazione completa dei canali al fine di implementare una strategia omnicanale che vada ad arricchire e migliorare l'esperienza di acquisto del cliente e gli faccia percepire i valori del lusso anche nei canali online.

CAPITOLO 4: LA RIVOLUZIONE 4.0 DEL BRAND GIORDANO TORRESI

4.1 Obiettivo e metodologia del lavoro

A supporto dei frame work teorici provenienti dalla revisione della letteratura del settore del lusso, descritta nei capitoli precedenti, è stato svolto un progetto di ricerca esplorativo di tipo qualitativo al fine di redigere un caso studio. L'approfondimento degli articoli scientifici ha fornito una visione a livello macro dello stato di evoluzione digitale del settore del lusso. In parallelo, l'approccio del caso studio fornisce una specifica descrizione e analisi di un fenomeno o di un'unità sociale come un individuo, un gruppo, un'istituzione o una comunità" (Merriam and Associates, 2002), che possono essere utilizzate per spiegare i presunti legami causali negli interventi nella vita reale (Yin, 2006). In definitiva, garantisce una visione al livello micro del fenomeno e, ai fini della trattazione, permette di comprendere come un'azienda operante del settore del lusso si stia effettivamente approcciando ai fenomeni di trasformazione digitale del mercato, le conseguenti soluzioni adottate ed eventuali riscontri con la teoria precedentemente presentata.

Il progetto esposto di seguito è frutto di una ricerca di tipo qualitativo, nello specifico sono state sottoposte delle interviste semi-strutturate, con la collaborazione della Professoressa Pascucci F., a due responsabili dell'azienda oggetto di studio:

l'imprenditore, nonché fondatore, Giordano Torresi e un manager presente da diversi anni nell'attività. Lo scopo di queste interviste è stato quello di approfondire gli elementi innovativi introdotti dall'impresa in particolar modo: tecnologie digitali rientranti nel paradigma di industria 4.0, relativo impatto nelle modalità di sviluppo e produzione di nuovi prodotti -sia dal punto di vista dei processi che delle risorse umane coinvolte-, criticità nell'implementazione, vantaggi e svantaggi dell'utilizzo del canale distributivo online ed infine le sfide future che i manager si aspettano di dover affrontare.

Unite alle interviste sono state svolte analisi dei canali online presidiati dall'impresa ed attraverso l'uso di metodologie netnografiche è stato possibile conoscere ciò che il consumatore dice, attraverso commenti e creazione di contenuti, riguardo al brand analizzato. La netnografia si basa su un approccio di ricerca etnografica per studiare e comprendere gli aspetti legati alle azioni online dei clienti (Kozinets, 2006).

L'unione di queste tecniche è stata necessaria per avere una panoramica completa del fenomeno, approfondire come vengono utilizzati i canali digitali in un'ottica di marketing e valutare i risultati conseguenti alla trasformazione digitale dell'impresa ed i relativi riscontri nel mercato.

4.2 La Manuelita

Il marchio Giordano Torresi prende il nome dal suo fondatore ed è una business unit interna all'azienda Manuelita. È da essa che bisogna partire per comprendere le origini del nuovo brand.

La Manuelita viene fondata nel 1973 a Sant'Elpidio a Mare da Angelo Torresi e la sua famiglia. Fin dagli inizi la strategia dell'impresa è stata quella di produrre e commercializzare calzature da donna con il proprio marchio e rivenderle tramite agenti, soprattutto plurimandatari, in linea con le scelte distributive più diffuse in quegli anni. In pochi anni l'azienda è riuscita a coprire una buona fetta dell'Italia e una parte importante della Francia grazie ad un mercato in forte crescita ed un'ottima qualità dei prodotti.

La conduzione era prettamente familiare e il modello organizzativo quello "dell'azienda diffusa": essendo stata fondata nel distretto calzaturiero fermano-maceratese non è stato difficile trovare sinergie con altri partner del territorio, specializzati verticalmente in un numero limitato di componenti della scarpa. La produzione, quindi, non avveniva totalmente all'interno dello stabilimento, ma presso partner del distretto che producevano seguendo le richieste dell'azienda. Data l'ancora limitata grandezza dell'impresa, non era necessaria una forma organizzativa elaborata ed il proprietario era in grado di gestire il tutto in autonomia.

Questo modello di business ha funzionato fino agli inizi degli anni 2000; successivamente, dati i cambiamenti del mercato, sia a livello di domanda che di offerta, il fatturato e gli utili non crescevano come sperato. Presa coscienza della situazione macroeconomica, in concomitanza con l'entrata in azienda dei figli del proprietario e lo spostamento della sede aziendale in un nuovo stabilimento più grande a Grottazzolina, nel 2005 i dirigenti hanno deciso di cambiare la strategia competitiva e di marketing dell'attività. Continuando a realizzare calzature da donna di lusso, core business dell'azienda, la Manuelita ha smesso di produrre scarpe con il proprio brand ed ha iniziato a realizzarle per terzi. Questo cambio di strategia ha permesso all'azienda di focalizzarsi nell'esperienza maturata in oltre trent'anni di attività e fornito la possibilità di fare importanti investimenti tecnologici con lo scopo di migliorare la propria posizione competitiva e differenziarsi nel nuovo mercato obiettivo scelto. Il target principale della Manuelita è così passato dal consumatore finale ad altre aziende della filiera della calzatura, nello specifico case della moda e piccole boutique del segmento del lusso con le risorse e competenze necessarie per promuovere ed accrescere il valore brand ma che, al loro interno, non hanno la possibilità di produrre il prodotto; aziende quindi che hanno nella parte stilistica e di design il loro core business.

Adottando il modello delle strategie fondamentali di Porter si può dire che la strategia intrapresa dall'azienda sia quella della specializzazione in una ristretta nicchia di mercato puntando ad una spiccata differenziazione attraverso un servizio unico e completo. Per raggiungere questo obiettivo l'azienda decide di abbandonare il modello produttivo tipico del distretto industriale e cioè "un insieme di imprese, prevalentemente di piccole e medie dimensioni, caratterizzate da una tendenza all'integrazione orizzontale e verticale e alla specializzazione produttiva, in genere concentrate in un determinato territorio e legate da una comune esperienza storica, sociale, economica e culturale" (Enciclopedia Treccani), ed adottare un sistema interno integrato che garantisce al cliente tutte le lavorazioni tipiche del settore: dalla creazione del prototipo alla produzione su larga scala.

Per fornire questa soluzione integrata l'azienda ha ripensato l'intero processo di ideazione e produzione della calzatura ed ha adottato tecnologie all'avanguardia come macchinari robotizzati, stampanti 3D ed installando sensori avanzati per connettere l'intera struttura. Questo tipo di strategia non solo ha permesso all'azienda di differenziarsi nel mercato ma le ha fatto guadagnare anche un maggiore potere contrattuale nei confronti dei clienti. In questo caso si può parlare di collaborazione e partnership in quanto la Manuelita riesce a seguire il cliente dal brief iniziale del progetto, passando per il prototipo fino alla produzione in serie della calzatura fornendo

capacità uniche nel mercato e difficilmente sostituibili. Questo tipo di soluzione in pochi anni ha permesso all'impresa di accrescere il proprio fatturato, fornire lavoro ad oltre 60 collaboratori ed acquisire clienti importanti che, tra i molti, si ricordano: Gianbattista Valli, Versace, Cesare Paciotti ed Azzedine Alaïa.

Come coronamento della forza innovativa nel settore le sono stati riconosciuti diversi premi e tra i più importanti si ricorda il "Premio Innovazione 2015" istituito da Confartigianato Imprese Macerata, vinto per essersi distinta nella ricerca di soluzioni avanzate di ingegnerizzazione e automazione applicate alla produzione calzaturiera.

Successivamente, poiché la maggior parte delle tecnologie che sono state adottate rientrano in quelle abilitatrici dell'industria 4.0 e grazie ad esse è riuscita ad entrare con successo nel nuovo mercato obiettivo l'azienda è stata citata come esempio da diverse testate giornalistiche sull'applicazione virtuosa e corretta del così detto piano Calenda del 2011, piano che mirava alla trasformazione in ottica 4.0 delle imprese italiane. Continuando ad investire nelle proprie capacità distintive l'azienda ha istituito un centro di ricerca e sviluppo al fine di sviluppare soluzioni all'avanguardia nel campo della calzatura del lusso.

In questo contesto di forte crescita lo stesso imprenditore Giordano Torresi, attualmente a guida della Manuelita, decide di fondare un proprio omonimo brand. Il nuovo marchio fa parte di una nuova business unit interna alla Manuelita che,

sfruttando i processi e le tecnologie già collaudate negli anni, propone nel mercato una collezione di calzature a marchio proprio ad un target femminile del segmento del lusso.

Questa operazione aziendale se viene analizzata con l'ausilio della matrice di Ansoff può essere collocata nel quadrante nuovo mercato- prodotto esistente e si può inserire in una generale strategia di diversificazione correlata. L'azienda riesce ad utilizzare la stessa struttura operativa per creare un prodotto dalle caratteristiche simili al core business aziendale ma proposto ad un nuovo mercato che, sebbene rientri sempre nel segmento del lusso, si rivolge ad un soggetto diverso e cioè la cliente finale. In definitiva, vengono sfruttate le sinergie dal punto di vista di sviluppo di nuovi prodotti e di produzione, si satura la capacità produttiva e si diversifica il rischio aziendale entrando in un nuovo mercato obiettivo.

4.3 Il brand Giordano Torresi per il mercato della calzatura da donna personalizzata

Il nuovo marchio, presentato al pubblico nel 2019, ha portato nel mercato diverse innovazioni; di seguito verranno presentate le principali, partendo dalla descrizione dei suoi elementi identificativi, la collezione e relativi elementi di differenziazione ed infine i canali distributivi utilizzati.

Gli elementi che contraddistinguono la marca e con cui l'azienda vuole posizionarsi nella mente del cliente sono: innovazione, tradizione e personalizzazione; da questo ossimoro nasce lo slogan con cui ha deciso di rappresentarsi: Future Heritage, l'incontro tra la qualità dell'artigianato unita alla precisione ingegneristica dell'industria 4.0 e delle nuove tecnologie.

Forte della sua propensione all'innovazione l'azienda ha presentato una collezione di calzature da donna completamente personalizzabile adottando il modello della personalizzazione di massa; una strategia di business che permette di soddisfare i bisogni del singolo cliente a costi paragonali ai prodotti standardizzati (Pine, 1993). Sebbene i brand del lusso si sono da sempre concentrati in una personalizzazione della relazione con il cliente non sono mai davvero riusciti ad offrire una linea di prodotti totalmente personalizzabile; tranne nel caso di coloro che producono prodotti su

specifica richiesta del cliente. Si possono prendere come esempio marchi storici e largamente conosciuti nel mercato del lusso come Bottega Veneta, Louis Vuitton e Salvatore Ferragamo che sebbene abbiano programmi di personalizzazione del prodotto essa si limiti solo all'aggiunta di iniziali, scelta di piccoli accessori o del colore del prodotto.

In aggiunta, dalla letteratura e ricerche effettuate da accademici come quella di Yoo J. e Park M., in merito agli effetti della personalizzazione di massa sul valore percepito dal consumatore e la soddisfazione e la lealtà verso i marchi di lusso, è emerso che questa strategia aumenta il livello di soddisfazione generale del cliente. In particolare, la possibilità di contribuire alla personalizzazione del prodotto aumenta il valore edonistico ed utilitaristico dell'individuo in quanto il risultato finale corrisponderà alle reali preferenze ed aspettative. Oltre a questi valori, dalla ricerca è emerso un aumento della fedeltà nei confronti dell'azienda e una maggiore propensione del cliente a parlarne in maniera positiva.

I canali digitali, internet ed i nuovi sistemi di produzione connessi facilitano considerevolmente l'implementazione di questa strategia di mercato ed il brand Giordano Torresi ne è un esempio. L'azienda permette infatti alla cliente di personalizzare il modello scelto tra i diversi proposti andando a scegliere: colori,

materiali primari e secondari della calzatura e le iniziali da aggiungere. Ogni prodotto sarà poi numerato e firmato dalla stilista rendendolo un prodotto totalmente unico.

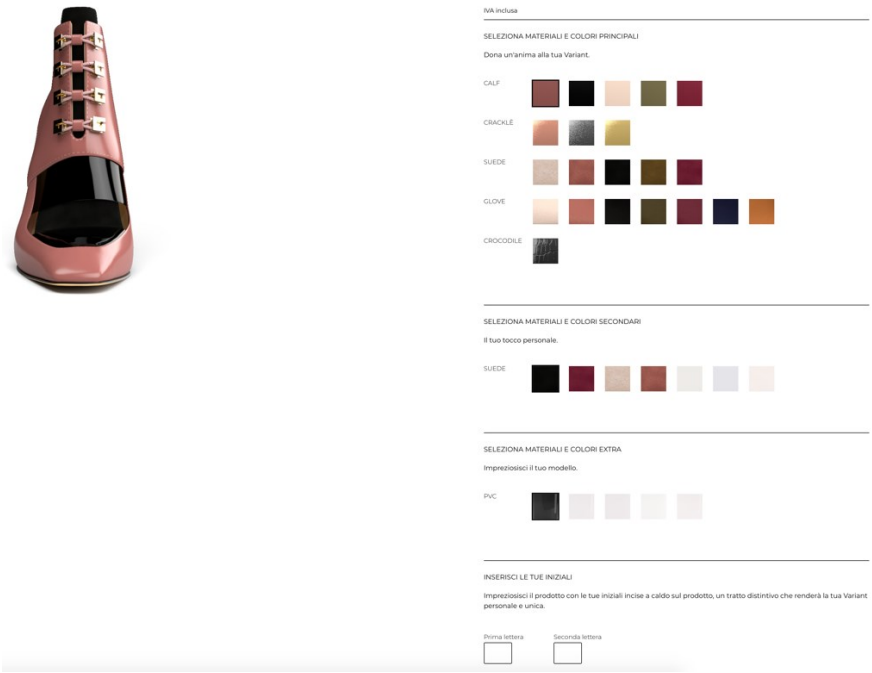
Adottando il modello della piramide del lusso di Allérès, presentata nel primo capitolo, si può collocare il marchio Giordano Torresi nella fascia tra il lusso intermedio e quello inaccessibile. Gli elementi che permettono di giungere a questa conclusione sono innanzi tutto i prodotti venduti dell'azienda che, grazie alla personalizzazione e alla moltitudine di varianti realizzabili, sono pezzi unici. Unita a questa innovazione di prodotto l'azienda offre nel mercato anche una collezione non personalizzabile che rientra nei normali standard del lusso, motivo per il quale non è possibile collocare il marchio nel punto più alto della piramide.

Le due collezioni accennate precedentemente rappresentano l'attuale offerta dell'azienda, entrambe sono slegate dal concetto di stagionalità tipico del settore. La prima collezione è chiamata "Ego", composta da 23 modelli non personalizzabili. Alla seconda è stato dato il nome "Variant" composta da 10 modelli base completamente personalizzabili. Come si può vedere dalla figura 28 per ogni modello proposto è possibile scegliere tra trentatré colori e materiali differenti ed è inoltre possibile inserire le proprie iniziali per un prodotto davvero unico. Tutte le componenti della scarpa possono essere personalizzate: tacco, suola, tomaia interna ed esterna, per un totale di oltre 1500 combinazioni. Questa collezione, data la sua unicità, non è mai in pronta

consegna e nel momento in cui la cliente effettua l'ordine l'impresa impiega circa quattro settimane per realizzarla e consegnarla. La scelta della collezione e la sua personalizzazione avviene interamente online attraverso il configuratore digitale che l'azienda ha studiato e predisposto con una linearità e semplicità d'uso uniche nel settore. Lo stile dei prodotti proposti dall'azienda rispecchia gli elementi distintivi del marchio: ogni modello racchiude elementi di una calzatura tradizionale e particolari innovativi come materiali in PVC o forme moderne.

Oltre al personalizzato, l'azienda sta investendo risorse per arrivare al prodotto "su misura", un passo successivo che permette di produrre una scarpa della precisa misura del piede del cliente. Un elemento di forte disaffezione della cliente nei confronti di un qualsiasi marchio della calzatura è proprio quando quest'ultima risulta particolarmente scomoda. Una ricerca svolta da Curwen e Park nel 2013 in merito a questo tema ha fatto emergere come una scarpa che non calza come dovrebbe è fonte di forte stress per la cliente, un disallineamento delle sue aspettative ed in ultima istanza la spinge a non prendere più in considerazione l'azienda in un futuro processo di acquisto. Questione che potrebbe essere efficacemente risolta con lo sviluppo di tecnologie innovative a cui l'azienda sta lavorando.

Figura 28. Esempio di possibilità di personalizzazione di una scarpa



Fonte: Giordanotorresi.com

L'azienda, in linea con la sua idea di innovazione, ha deciso di entrare nel mercato del lusso in maniera diretta sfruttando il canale online. Attualmente tutti i prodotti vengono venduti solo attraverso il loro sito e-commerce dove è anche presente il configuratore virtuale che permette di personalizzare la collezione "Variant".

Il canale scelto è di tipo diretto e viene controllato e gestito dall'azienda stessa. Riprendendo la letteratura, i principali vantaggi garantiti da questo canale sono: la diminuzione dei costi fissi di gestione in quanto tendenzialmente più bassi rispetto ad

un negozio tradizionale, soprattutto per il settore del lusso, entrata graduale in mercati esteri senza affrontare rischi eccessivi, flessibilità di adattare l'offerta in tempo reale, servire picchi di clientela in maniera agevole e garantire transazioni 24 ore su 24 e 7 giorni su 7. Oltre a queste caratteristiche, tipiche del canale online, sono presenti i vantaggi e gli svantaggi della generale distribuzione diretta, categoria a cui esso appartiene; in particolare: approfondita conoscenza del cliente e controllo diretto del marchio ma con costi di gestione decisamente più alti.

La scelta del canale online, oltre ad essere stata in parte obbligata dal fatto che l'azienda necessita di una piattaforma che ospiti il configuratore e permetta al cliente di potersi personalizzare la scarpa in maniera autonoma, è supportata anche da ricerche scientifiche. Nello specifico una svolta da Kluge e Fassnacht nel 2014 mostra come la vendita di prodotti online e la loro maggiore accessibilità non vada a diminuire la desiderabilità del brand del lusso.

Dalle interviste svolte in azienda è emerso come la direzione stia valutando alcune collaborazioni con negozi multimarca tradizionali, operanti nel settore del lusso, al fine di poter installare il configuratore all'intero dell'attività e proporre il marchio anche a clienti che preferiscono il canale offline. Usando solamente la distribuzione online l'azienda non riuscirebbe ad offrire al cliente un'esperienza omnicanale perdendo le

sinergie che si verrebbero a creare dal presidio del canale tradizionale, descritte in maniera approfondita nel paragrafo 2.6 della presente trattazione.

4.4 Il mercato-obiettivo del brand

Il target dell'azienda sono le donne in carriera e di successo tra i 40 e 65 anni, attente all'innovazione e ai valori sociali come la sostenibilità. Una donna consapevole che non si fa imporre la moda, ma la segue e poi sceglie lei lo stile. I motivi principali di acquisto sono edonistici e sociali, acquistano il bene personalizzato per sentirsi uniche come il modello scelto. Il fondatore parla della sua consumatrice in termini di "eroina emancipata, autonoma e connessa all'arte, amante dell'eleganza e della raffinatezza, una bellezza senza tempo e spazio" (Magazine 3D, 2019).

Unendo queste caratteristiche con i profili di consumatori presentati nel capitolo due della trattazione, quelli che più si addicono al brand sono gli: onnivori, opinionisti ed i wannabe. Quello degli opinionisti, in particolare, è il profilo di consumatrice che più rispecchia il target primario dell'azienda: clienti che rientrano nella fascia di età 40-50 anni ed hanno una formazione di prima qualità. Nella scelta del prodotto, soprattutto per accessori come scarpe e pelletteria, sono guidati dall'esclusività e la qualità. Amano acquistare online e sfruttano con particolare favore le nuove tecnologie. Infine, le loro fonti primarie di informazione ed influenza sono i social media, dove una

comunicazione differenziata ed altamente personale può fare la differenza. Essi, insieme agli onnivori, considerano il lusso come uno stile di vita di tutti i giorni e hanno una bassa sensibilità al prezzo. Un profilo di consumatrice che l'azienda dovrebbe conoscere in maniera approfondita al fine potergli garantire un'ottima esperienza di acquisto lungo tutto il customer journey.

Oltre ai profili citati è possibile inserire la consumatrice target dell'azienda all'interno della coorte della generazione y ed x. Si ricorda l'importanza di questa variabile di segmentazione, sempre più usata dagli operatori del settore, al fine di implementare attività di marketing il più possibile in linea con gli ideali di questa parte di popolazione. Nella generazione y, definita anche come la generazione dei millennial, rientrano i consumatori nati tra il 1979 ed il 1944, nel 2020 hanno, quindi, un'età compresa tra i 41 ed i 26 anni. La generazione x, invece, comprende consumatori appartenenti ad una fascia di età tra i 42 ed i 56 anni. Di seguito si faranno degli specifici approfondimenti riguardo la generazione y principalmente per due motivi: riprendendo i trend di settore analizzati nel primo e nel secondo capitolo questa generazione sarà la più importante nel settore del lusso, nonché la più popolosa al mondo, in seconda istanza, si ritiene che il target primario dell'azienda entro pochi anni diventerà proprio questa generazione in quanto la generazione x, aumentando di età, non sarà più il cliente ideale del marchio.

I millennial sono un gruppo particolarmente giovane, benestante, istruito, esperto di tecnologia e manifesta comportamenti sociali positivi (Howe e Strauss, 2009). Sono fiduciosi ed orientati alla moda. I millennial cercano e conoscono le nuove tendenze della moda e le informazioni correlate attraverso riviste e media online (Geraci e Judit, 2004). Sono diverse le motivazioni che spingono questa generazione all'acquisto di prodotti di lusso e alla scelta di determinai brand. Una ricerca svolta da Giovannini S. e Xu Y. nel 2014, ha fatto emergere che variabili di carattere sociale hanno un forte impatto nella scelta di un brand ed il conseguente acquisto. I marchi del lusso dovrebbero offrire nel mercato prodotti che trasmettono uno status elevato, offrire edizioni limitate e collezioni esclusive (Giovannini, Xu, 2014). Prodotti che l'azienda presa in esame sta già offrendo e che avvalora la scelta della generazione y come segmento di mercato da prediligere. Essi inoltre, sono il principale gruppo che partecipa allo shopping online e sono necessarie attività multimediali digitali innovative per coinvolgerli (Smith, 2011). Questa ulteriore caratteristica mette in risalto la necessità da parte delle aziende, soprattutto questa presa in esame, di presidiare i canali digitali per erogare esperienze appaganti per il segmento analizzato. Particolarmente affezionati ai social media, come è emerso anche da una ricerca svolta da Samala N. e Singh S. nel 2018, tendono a discutere in tali piattaforme dei loro brand

preferiti e degli acquisti effettuati, diventando al contempo degli importanti ambasciatori che vanno ad aumentare la reputazione aziendale.

4.5 Le strategie comunicative

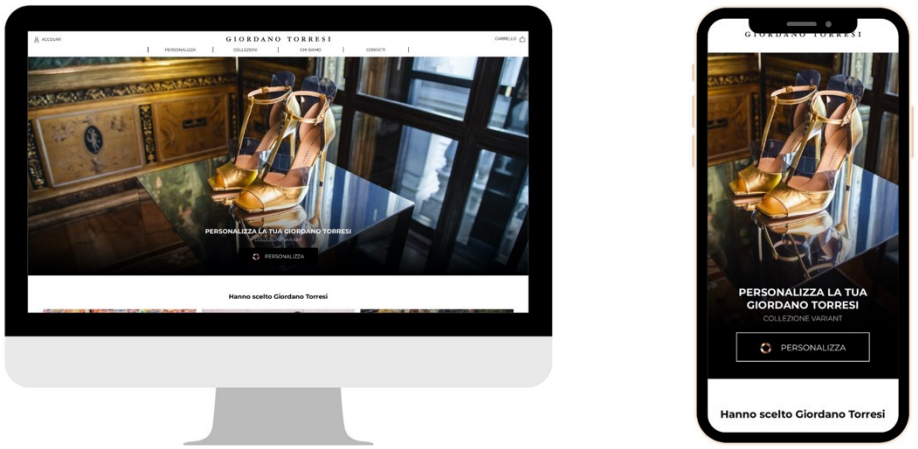
La strategia di marketing dell'impresa, e nello specifico la parte comunicativa, è particolarmente articolata e rispecchia perfettamente la trasformazione che sta avvenendo nel settore. La maggior parte dei canali di comunicazione presidiati sono digitali, gestiti in maniera integrata e cercano di raggiungere il segmento di clientela descritto nel paragrafo precedente. I vari punti di contatto con il cliente verranno presentati riprendendo il modello teorico discusso nel capitolo due e cioè adottando la divisione: owned, earned e paid media.

In particolare, approfondendo il tema degli owned media l'azienda controlla e gestisce il sito web, nonché canale di vendita, Instagram, Facebook e un'applicazione per dispositivi mobili. Il sito web è l'hub principale con lo scopo ultimo di vendere i prodotti del brand. Nel momento in cui l'utente atterra sull'home page ha subito la possibilità di iniziare a personalizzare la scarpa della collezione Variant tramite il configuratore online presentato in precedenza. Scorrendo, è possibile visualizzare recensioni, citazioni e clienti che hanno già acquistato e provato i loro prodotti. Questa tecnica è molto importante per accreditare l'azienda agli occhi della cliente ed

aumentarne la fiducia; si ricorda l'importanza delle recensioni fatte da utenti terzi all'azienda data la loro maggiore credibilità. Oltre a questi elementi è possibile scegliere prodotti della collezione Ego ed approfondire la storia dell'azienda o mettersi direttamente in contatto con il customer care senza interrompere la navigazione.

Il sito web di un'azienda del lusso ha un impatto molto importante nella prima impressione che ha il cliente, in particolare la home page va ad impattare nella percezione di quest'ultimo dal punto di vista dell'importanza e dell'unicità del brand. Una ricerca svolta da Kluge P.N. e altri nel 2013 fa emergere che gli elementi ed il design dell'home page di un sito che contribuiscono ad aumentare le percezioni positive sono: colori scuri nel background, l'uso di uno spazio più grande o a schermo intero per presentare il contenuto principale, utilizzo di una barra di navigazione orizzontale e la riduzione degli elementi totali nella pagina. Il sito dell'azienda considerata, come si può vedere anche dalla figura 29, adotta gli elementi ed il design descritti dalla ricerca, facendo comprendere fin da subito all'utente il segmento di mercato a cui appartiene e veicola correttamente gli elementi distintivi del marchio: unicità e personalizzazione. Si sottolinea inoltre come il sito web sia ottimizzato anche per dispositivi mobili così che il processo di acquisto possa procedere fluido, anche su supporti non particolarmente grandi e non si veda la differenza con la versione desktop.

Figura 29. Differenze di visualizzazione sito web su dispositivi fissi e mobili



Fonte: Elaborazione personale dal sito giordanotorresi.com

Il sito, essendo l'asset più importante della strategia comunicativa dell'impresa, è collegato attraverso specifici applicativi a Facebook, Google ed Instagram. In questo modo l'utente può essere seguito, previo consenso, durante tutto il processo di acquisto e l'azienda ha la capacità di veicolare una comunicazione personalizzata in base alle ricerche ed interessi da esso mostrati.

Passando ai social network il primo ad essere analizzato è Facebook: la pagina aziendale a Maggio 2020 contava oltre trentanove mila fan. La strategia utilizzata in questo canale è quella di presentare dettagli specifici dei prodotti dell'azienda,

sottolineando la possibilità di personalizzazione, attraverso contenuti di carattere innovativo in linea con il brand aziendale. Si possono notare infatti modelli 3D delle loro scarpe che generano un forte impatto visivo nell'utente e trasmettono l'idea di Future Heritage. Oltre a questa tipologia di contenuti l'azienda si racconta negli eventi più importanti come sfilate e simili. Interessante l'utilizzo dell'applicativo "Shop", messo a disposizione dalla piattaforma Facebook, all'interno della pagina Giordano Torresi. Attraverso questa opzione l'azienda ha la possibilità di presentare i propri prodotti all'interno del social network: ogni prodotto ha una propria descrizione e il prezzo al pari del sito e-commerce. La particolarità sta nel fatto che, nel caso in cui il cliente scelga di acquistare un prodotto, automaticamente sarà rimandato al sito aziendale senza interrompere il processo di acquisto e dover effettuare ulteriori passaggi, i quali rischierebbero di farlo desistere dall'acquisto. In linea con questi principi, nella descrizione di ogni contenuto creato nel social network viene inserito il relativo link che indirizza al sito web.

L'altro canale social è Instagram, fondato nel 2010 e dal 2012 proprietà di Facebook.

Il Brand è presente nel social network da Aprile 2019 e in un anno è riuscito ad arrivare ad oltre sedici mila seguaci e 162 contenuti creati. Quest'ultimi, rappresentano una continuità di quelli di Facebook ed hanno un forte impatto visivo in linea con i canoni richiesti da una piattaforma fortemente visuale. Si sottolinea il fatto che, sebbene anche

in questo canale è possibile inserire funzioni di social commerce, l'azienda non lo abbia ancora fatto. In ogni caso, l'impresa ha mirato ad un'integrazione con il sito web tanto che l'unico link che il social permette di inserire nel profilo aziendale rimanda proprio ad esso.

Il presidio dei social media da parte dell'impresa mette in luce, ancora una volta, come le aziende del lusso stiano evolvendo e cambiando il modo di comunicare al fine di intercettare e coinvolgere il proprio target. Queste nuove piattaforme portano anche diversi vantaggi, citando la ricerca effettuata da Brandão, Pinho e Rodrigues nel 2019, si evidenza come l'interazione costante con i consumatori li porti ad una miglior processo di scelta, affezione e attivazione nei confronti del brand. Questi elementi, di conseguenza, portano l'azienda ad essere presente tra il set di scelte principale del consumatore ed in ultima istanza ad aumentare le vendite.

L'ultimo canale proprietario dell'azienda è l'applicazione per dispositivi mobili: lanciata nei primi mesi del 2020 essa sfrutta la realtà aumentata per portare le scarpe del marchio direttamente nelle case di clienti. Appena entrati si può scegliere, per ora, solo due modelli della collezione Variant: Afrodite ed Artemide. Una volta selezionata la calzatura si può usare il configuratore per personalizzarla, con le stesse modalità del sito web, ed infine visualizzare il prodotto desiderato, in dimensioni reali e virtualmente nel luogo in cui ci si trova. La cliente potrà così avere una panoramica

completa, in tre dimensioni e a 360° del prodotto scelto. Questo strumento, oltre ad arricchire l'esperienza di acquisto, rendendola più appagante e coinvolgente, faciliterà il processo decisionale. Infine, se l'utente vorrà procedere all'acquisto, tramite apposito pulsante verrà rimandato nel sito web dove troverà il prodotto già personalizzato e potrà procedere al pagamento dell'ordine.

Un'altra categoria di punti di contatto tra il cliente e l'azienda sono gli earned media che si ricordano essere tutti i contenuti creati e condivisi dagli utenti. La maggior parte di essi provengo dalla piattaforma social Instagram che si presta particolarmente bene a questo tipo di azioni. In un anno circa dagli utenti sono stati creati oltre 500 contenuti in cui il brand veniva menzionato direttamente o attraverso l'uso di hashtag. Oltre ad essi, grazie alle attività di pubbliche relazioni, l'azienda è riuscita ad ottenere spazi in testate giornalistiche importanti come Vanity Fair, Il Sole 24 Ore, Forbes ed altra stampa del settore, con contenuti veicolanti i loro valori cardine: innovazione e personalizzazione.

Per concludere l'analisi dei punti di contattato tra azienda e consumatore, ci sono i paid media. Dal momento del lancio l'azienda ha deciso di crescere gradualmente con contenuti di tipo organico senza lanciare campagne a pagamento sui canali digitali presidiati. Al contempo, sono stati fatti investimenti in punti di contatto offline e più

tradizionali come le presentazioni alla fashion week di Milano, sponsorizzazione di eventi e collaborazioni con celebrità.

Sebbene il brand sia nato online, per una migliore integrazione e conoscenza all'interno del settore della moda ed i relativi clienti, è stato presentato durante la fashion week di settembre 2019 a Milano. Per l'occorrenza il luogo scelto è stato il Palazzo Turati ed in collaborazione con il conservatorio di Milano "G. Verdi" sono state presentate due fra le più giovani e promettenti pianiste del panorama nazionale. Le due giovani hanno suonato pezzi di musica classica durante la presentazione della collezione per un connubio tra arte, musica e moda. Yamaha Music Europe ha partecipato come partner e sponsor con i suoi modelli di punta, abbracciando l'idea del brand Giordano Torresi: lusso, arte ed innovazione.

L'azienda ha poi partecipato nuovamente alla fashion week nel 2020 sempre a Milano. La scelta della location questa volta è ricaduta sul Grand Hotel Et de Milan, una struttura storica, tradizionale e lussuosa che riesce a trasmettere coerentemente il valore "Future Heritage" proprio dell'azienda, in linea anche con la precedente presentazione. Per arrivare al loro target di clienti, oltre alla trasmissione in diretta streaming nei loro canali social, sono state invitate ad indossare i loro prodotti donne di successo come Valentina Sorgato, CEO di Smau, premiata da Forbes come una delle migliori 100 donne dell'anno. Oltre ad essa sono stati stretti accordi con influencer del settore per

promuovere e creare contenuti online con i prodotti dell'azienda. Questo connubio tra mondo online ed offline ha permesso al brand di ottenere molte menzioni positive sui social ed un veloce passaparola, diventato virale anche grazie alla stampa di settore.

L'azienda ha partecipato come uno degli sponsor dell'evento di premiazione delle migliori 100 donne secondo Forbes nel 2019 e, grazie a questa iniziativa, è riuscita a raggiungere in poco tempo donne in target, particolarmente influenti e con una capacità di spesa in linea con i prodotti dell'azienda.

L'ultima e più recente strategia messa in campo dal brand è la creazione di un'accademia 4.0 sul territorio dell'azienda. L'idea è quella di creare una scuola che metta in contatto diretto e riesca a formare in contemporanea ingegneri e stilisti, uno scambio alla pari e una contaminazione di conoscenze profondamente diverse ma necessarie per operare in un contesto altamente digitale. Tramite questa iniziativa l'azienda, oltre ad aumentare la sua presenza sul territorio, riesce ancora una volta a trasmettere sapientemente il connubio lusso e innovazione, tecnologia ed arte. L'accademia infatti verrà creata all'interno di un palazzo storico Bartolucci – Goldini situato nel centro di Porto Sant'Elpidio. Esso, sarà accessibile anche dal consumatore il quale potrà sperimentare un'esperienza esclusiva con il brand Giordano Torresi, dove l'online e l'offline si uniscono in un unico posto.

Questa accademia fa anche emergere una necessità importante da parte delle imprese: la formazione delle persone che andranno ad utilizzare la tecnologia 4.0. Non basta il macchinario per parlare di trasformazione digitale di un'impresa, ma è necessario l'essere umano che riesca a mettere il tutto a sistema e trarre valore da questi nuovi dispositivi.

4.6 Sviluppo e produzione di nuovi prodotti secondo il modello 4.0

Se una collezione interamente personalizzabile è una grande innovazione di prodotto nel settore dell'alta moda da donna, il processo e le tecnologie che la rendono possibile lo è ancora di più. Difficile in questo caso distinguere le due realtà: la Manuelita e Giordano Torresi dato che le tecnologie e la catena produttiva sono le medesime, in linea con le strategie aziendali presentate nel paragrafo 4.2. Si andrà perciò ad analizzare in questa sezione tutte le innovazioni portate dall'azienda, che comprende la commistione delle due, nel settore e il modo in cui si discosta dalle normali pratiche produttive, riuscendo ad essere più efficiente ed efficace rispetto a case della moda più grandi e strutturate. Un caso studio esemplare di come il modello di impresa 4.0 può essere applicato nel mondo del lusso. Per fare questo si andrà a scomporre l'intero processo produttivo nelle fasi più importanti, approfondendo di volta in volta le modalità operative. Si ricorda, inoltre, che l'azienda ha deciso di dotarsi di tutti i

macchinari necessari per poter realizzare internamente gran parte della scarpa, dalla fase di ideazione alla consegna al cliente finale. Solo le componenti più critiche, come la suola, vengono prese da fornitori esterni certificati dato l'importante know-how necessario per la creazione e non facilmente replicabile nel breve periodo.

Ideazione e prototipazione

Questa è la fase iniziale in cui inizia il processo creativo e si sviluppano le prime idee. L'azienda usa lo stesso modus operandi sia che stia sviluppando un lavoro per un cliente B2B sia che stia ideando una nuova collezione per il brand Giordano Torresi.

In questa fase c'è una costante interazione e scambio di informazioni ed idee tra lo stilista ed il progettista del modello fisico. Classicamente il progettista lavorava con carta e penna, cercando di seguire le informazioni riportate dallo stilista e disegnare il modello in 2D. Questo tipo di approccio porta a diverse problematiche: chi progetta deve interpretare le indicazioni e riportarle in un modello che spesso non rispecchia la realtà; di conseguenza dovranno essere fatti più progetti, fino ad arrivare a quello che si pensa essere il risultato finale. Allo stesso tempo lo stilista non riesce a visualizzare chiaramente il risultato finale fino al primo campione prodotto e, dopo di esso, il più delle volte vanno apportate delle modifiche per cui è necessario ricominciare il processo da capo. Tutto questo, oltre a necessitare tempi estremamente lunghi, date le

molte interazioni, richiede anche uno spreco di risorse finanziarie per la realizzazione di stampi impiegati nella produzione di prototipi non saranno mai approvati.

L'azienda, per ovviare a questi problemi, ha aggiunto nel processo produttivo tecnologie di modellazione 3D. Ora il progettista necessita di competenze in parte diverse rispetto al passato, disegnerà il modello in appositi programmi digitali definiti CAD con la possibilità di visualizzare in tempo reale il risultato finale con il rispetto di materiali, colori e proporzioni, sebbene solo virtualmente. Questo agevolerà molto lo scambio di informazioni con lo stilista che potrà apportare modifiche in tempi praticamente nulli al modello tridimensionale, facilitando senza dubbio anche il processo creativo reso più semplice ed immediato.

Una volta che il modello è stato accettato e lo stilista è soddisfatto del risultato, non si passa più per aziende terze che creano lo stampo del modello e producono il primo prototipo poiché l'azienda utilizzerà la stampante 3D; altra tecnologia abilitante del paradigma 4.0. Il rendering virtuale della scarpa verrà mandato, attraverso una connessione digitale, alla stampante che con poche ore di lavoro riuscirà a produrre il prototipo. Questo permette all'azienda un significativo risparmio di costi e di tempi: secondo analisi fatte in azienda si stima un risparmio di tempo di circa due terzi rispetto al passato dove era necessario aspettare circa tre settimane per produrre il prototipo nel momento in cui il modello era completato; con le nuove tecnologie e processi lavorativi

è necessario aspettare solo una settimana. Inoltre, il più delle volte, il prototipo creato con queste nuove modalità non necessita di ulteriori modifiche dato che lo stilista sa già in anticipo, grazie al render, il risultato finale; risparmi di tempo difficilmente verificabili empiricamente data la variabilità delle situazioni ma comunque non trascurabili.

Per attivare questo processo ed utilizzare correttamente le nuove tecnologie sono richieste, da parte del personale, specifiche competenze software 3D e acquisirle può essere un processo molto lento e noioso, è difficile per i tradizionali stilisti della moda impegnarsi nella progettazione 3D senza l'aiuto di specialisti digitali (Reilly, 2014). In linea con queste considerazioni l'azienda ha riorganizzato il personale: all'interno dello stabilimento è stato istituito un reparto modellistica di tipo tecnico e non il tradizionale stilistico. Questo significa che il modellista non ha esperienze pregresse nel campo della moda ma è un tecnico del computer che riesce a ricreare oggetti in 3D ed affiancherà lo stilista che sarà sempre esterno, sia nel caso di un cliente del lusso della Manuelita sia la creazione di nuove collezioni per il brand Giordano Torresi.

Questa prima fase di lavorazione si conclude nel momento in cui il reparto creativo, in particolare lo stilista, approva il prototipo e si passa alla fase di produzione di un primo campionario che sarà utilizzato per la vendita o destinato alle modelle per le sfilate.

Approvvigionamento materiali e manifattura

I materiali necessari per la realizzazione della scarpa vengono presi tutti da fornitori italiani situati nei diversi distretti di specializzazione. In particolare, per una maggiore attenzione al tema della sostenibilità ambientale e sociale, l'azienda sta progettando di implementare controlli dei fornitori e della materia prima attraverso l'uso della blockchain. Nel mondo del lusso e dell'alta moda è fondamentale che le materie prime siano certificate, di qualità particolarmente elevata e che i lavoratori operino rispettando determinati standard; questo non solo per garantire prodotti finali di qualità eccellente ma anche per soddisfare le richieste da parte del cliente riguardo tali tematiche. Il modo migliore per farlo, come si è visto anche in precedenza, è l'uso della blockchain. Sebbene, dalle dichiarazioni fatte dall'azienda, sia i fornitori che le materie prime erano certificate anche prima dell'introduzione di questa tecnologia, ora c'è una maggiore trasparenza e la possibilità di monitorare da remoto l'intera filiera, sia da parte dell'azienda che dal cliente.

Il processo di approvvigionamento avviene in automatico nel momento stesso in cui la cliente ha effettuato il pagamento dell'ordine. Infatti, durante la creazione del modello 3D, il sistema produce la scheda tecnica del prodotto con tutte le indicazioni delle componenti, i materiali e le lavorazioni necessarie. Quest'ultimi elementi verranno inviati, tramite un sistema connesso in Cloud, al reparto competente o al relativo

macchinario quando necessario. Questo tipo di organizzazione permette quindi di far dialogare l'intera impresa in tempo reale, eliminando la burocrazia e permettendo di effettuare lavorazioni in contemporanea. Lo stesso modello 3D sarà poi sfruttato per altri scopi: le schede prodotto ed i rendering digitali delle componenti della calzatura prodotte al di fuori dell'azienda vengono mandati, tramite software connessi ad internet, alle imprese partner, così che la produzione avvenga in tempi brevi e senza possibilità di errori. Questo è stato possibile anche grazie alla contaminazione dell'innovazione all'interno del distretto: l'azienda ha scelto fornitori-partner che hanno accolto con favore le nuove tecnologie e le hanno implementate nei loro processi aziendali.

Nella fase di produzione l'azienda ha deciso di costruire autonomamente, in base alle loro necessità, alcuni robot industriali per ridurre i costi di produzione e per migliorare la condizione di lavoro dei collaboratori, cercando di eliminare le fasi più alienanti.

Per esempio, è stato creato un robot per l'applicazione del mastice sulla scarpa, mansione altamente ripetitiva che poteva creare anche problemi di salute data la tossicità della materia prima. Grazie ad esso, inoltre, l'azienda riesce a ricollocare i dipendenti in mansioni più specializzanti dove, la mano e l'occhio esperto della persona, uniti ad una lavorazione artigianale, sono indispensabili per una manifattura di alta qualità.

A tutte le macchine del processo produttivo sono stati applicati sensori e dispositivi tecnologici che permettono il monitoraggio costate delle attività svolte. Vengono monitori in particolare: gli stati della produzione, eventuali difetti in tempo reale, malfunzionamenti ed il numero di pezzi prodotti. Questi tipi di controlli non erano prima possibili da fare se non a posteriori, rischiando delle volte anche di gettare interi lotti per malfunzionamenti o errori non prevedibili. Tutti i dati raccolti dalle lavorazioni vengono archiviati in determinati database che permettono poi di essere analizzati con appositi applicativi di big data analytics al fine creare proiezioni predittive per attività future.

Questa integrazione tra uomo e macchina nel reparto produttivo viene poi utilizzata per apposite strategie di marketing. Nello specifico l'azienda usa i dati per comunicare con la cliente che ha fatto l'ordine. Si ricorda infatti che la scarpa, data la sua necessità di personalizzazione, non è in pronta consegna e l'impresa inizia la produzione nel momento in cui la cliente effettua il pagamento. Quest'ultima, grazie alle tecnologie implementate dall'impresa, riesce a controllare in tempo reale lo stato dell'ordine come, per esempio, quale parte della calzatura si sta producendo e quanto manca al completamento. In corredo a queste informazioni, il servizio clienti, durante la produzione, tiene informata la cliente attraverso video e foto delle lavorazioni fino al momento della consegna.

CONCLUSIONE

La ricerca e la conseguente analisi svolta in collaborazione con l'azienda Giordano Torresi ha permesso di verificare empiricamente lo stato di evoluzione digitale di un'azienda del lusso, fornendo una panoramica dell'intero sistema impresa. Grazie anche all'esame della letteratura scientifica sul tema, è emerso chiaramente come le tecnologie abilitatrici dell'industria 4.0 possano essere implementate con successo in settori tradizionali come quello del lusso. L'impatto è particolarmente importante in quanto, non solo migliorano le condizioni aziendali portando i diversi benefici descritti in precedenza, come una maggiora efficienza, accuratezza, personalizzazione ed agilità, ma cambia profondamente il modello d'impresa. Il digitale non è stato relegato solo al reparto di sviluppo e produzione di nuovi prodotti ma ha aggiunto anche inedite modalità per raggiungere i clienti: sia dal punto di vista comunicativo, attraverso una comunicazione interattiva ed in tempo reale sulle nuove piattaforme di social media, sia da quello distributivo dove, grazie ad internet e la possibilità di aprire un negozio online, un'azienda è in grado di raggiungere clienti in tutto il mondo senza far perdere quegli elementi di unicità e rarità tipici del settore del lusso.

Le nuove tecnologie, introdotte tramite il paradigma dell'industria 4.0, sono fonte di vantaggio competitivo solo nel momento in cui permeano tutta l'organizzazione

coinvolgendo l'intera catena del valore e quando il sistema, formato da macchine e persone, si adatta ad esse. Sono proprio le risorse umane il vero volano della trasformazione nel momento in cui riescono a sfruttare le innovazioni per creare nuovi modelli di business.

Emblematico il caso dell'azienda Giordano Torresi che, grazie ai nuovi dispositivi tecnologici, è riuscita ad offrire un'importante innovazione di prodotto, sfruttare elementi di differenziazione in un settore particolarmente concentrato ed infine migliorare la produttività. Senza l'adozione dei dispositivi citati in precedenza, sarebbe stato impossibile poter proporre un prodotto quasi totalmente personalizzato, con una produzione just in time e tempi di consegna ristretti vista la complessità e l'unicità delle lavorazioni.

Sebbene i nuovi dispositivi tecnologici possano essere adottati da tutte le aziende, anche dai grandi gruppi, sono proprio le piccole e medie imprese che possono farlo più celermente e trarne maggior valore. Sono la flessibilità e la possibilità di innovare senza burocrazie interne, tipiche dei grandi gruppi, le chiavi del successo di questa impresa.

I risultati ottenuti dal brand preso in esame, dal punto di vista produttivo, sono stati molto importanti: sono riusciti a ridurre il tempo di prototipazione di circa 2/3 e abbattere circa il 50% dei costi di questa fase particolarmente onerosa e ricca di sprechi. Questo si è poi tradotto in una sostanziale diminuzione del tempo necessario per

proporre il prodotto nel mercato. Sebbene quest'ultimo fattore non sia fondamentale per l'azienda, dato che ha optato per una collezione non stagionale, può fare una grandissima differenza per tutte le altre che, seguendo le dinamiche del mercato, devono proporre una collezione ogni quattro mesi circa. Altro importante vantaggio che l'azienda riesce ad ottenere, grazie alla connessione costante con fornitori e clienti, è la capacità di produrre attraverso gli innovativi modelli di just in time e la lean production. L'approvvigionamento dei materiali e la conseguente produzione avvengono solo nel momento in cui la cliente effettua il pagamento dell'ordine, portando l'azienda a non avere immobilizzazioni in scorte all'interno dei magazzini, con il rischio di prodotti invenduti, ed una maggiore liquidità nelle proprie casse.

Prendendo invece in considerazione la strategia di marketing, grazie all'evoluzione digitale, l'impresa è riuscita ad entrare con successo in uno specifico segmento di mercato ed utilizzare elementi di differenziazione unici nel settore. Il primo elemento innovativo è il prodotto offerto: una calzatura di lusso interamente personalizzabile. Dalle analisi e dai riscontri empirci si è visto come il tema della personalizzazione è fortemente voluto dal consumatore sia dal punto di vista comunicativo che del prodotto finale. Le aziende molto grandi riescono con fatica a proporre soluzioni personalizzate ai clienti dato che i loro processi produttivi su larga scala non sono semplici da modificare in breve tempo; si sono visti in precedenza esempi di grandi imprese del

segmento dei beni personali di lusso che ancora non riesco ad offrire soluzioni simili a quelle offerte dall'azienda presa in esame.

Il brand Giordano Torresi, grazie alla digitalizzazione, sta riscontrando molto successo nel mercato: le consumatrici acquistano con piacere un prodotto venduto, al momento dell'analisi, esclusivamente online. La nascita di nuovi canali distributivi è il secondo elemento innovativo, portato dal digitale, che l'azienda ha saputo adottare con successo. Un consumatore, sempre più esperto e sensibile al tema, riesce a cogliere i tratti tipici del lusso anche attraverso un sito web ed una comunicazione in prevalenza digitale. Anzi, sempre più spesso sono le generazioni più giovani a pretendere di trovare i loro brand preferiti online, aspettandosi un'interazione di alta qualità al pari di quella che si penserebbe di trovare in un flagship store.

Queste tipologie di considerazioni non vogliono far intendere che il negozio fisico perderà di importanza o sarà destinato a scomparire, ma che, come si è visto nel paragrafo 3.3, cambierà il suo ruolo e sarà maggiormente integrato con il contesto digitale in cui le aziende si trovano ad operare. Anche il brand preso in esame, in un secondo momento, non potrà prescindere dal canale distributivo tradizionale ed è auspicabile una sua adozione nel più breve tempo possibile. La necessità di questa entrata sta nella possibilità di intercettare un pubblico che, per diverse motivazioni come la scarsa fiducia nell'online o il piacere di un acquisto in negozio, preferisce il

negozio fisico per concludere l'acquisto. Dalla teoria e dalla pratica è evidente il costo particolarmente oneroso della gestione di un negozio monomarca. Nel mercato del lusso, la location stessa fa parte della complessiva strategia di marketing ed influenza la percezione che il cliente ha del marchio. È indispensabile, perciò, aprire attività distributive dirette in luoghi prestigiosi, con conseguenti costi particolarmente alti rispetto ad altri settori. Data questa barriera iniziale ed il lungo tempo necessario per ripagare l'investimento, l'azienda potrebbe entrare, in un primo momento, nei negozi indipendenti multimarca che trattano categorie merceologiche in linea con il brand. Questo tipo di ingresso permetterebbe di abbattere i costi di gestione diretta, avere un primo contatto con i clienti, aumentare la notorietà del marchio ed incrementare il fatturato; il tutto con rischi contenuti. L'entrata nei negozi multimarca può avvenire sia con la vendita della collezione Ego, non soggetta a personalizzazione, sia cercando collaborazioni per affittare spazi all'interno di tali attività per aggiungere un assistente ed un configuratore fisso per la collezione Variant. Quest'ultima strategia permetterebbe l'azienda di unire coerentemente i due canali di vendita e proporre la collezione personalizzabile anche ad un pubblico che desidera essere seguito durante il processo di acquisto; variabile che si ricorda essere tra le prime cinque che spingono il consumatore a scegliere l'acquisto in negozio. La strategia di unire un assistente personale al configuratore porterebbe l'azienda ad acquisire informazioni sui clienti ed

i propri prodotti. È proprio l'interazione tra cliente e assistente a far sorgere problematiche e spunti di miglioramento che l'azienda altrimenti non potrebbe ottenere. Importanza e necessità che va ad aumentare data la fase di lancio in cui si trova il marchio dove la conoscenza del cliente non è ancora particolarmente profonda. Infine, l'integrazione con i canali offline permettere all'azienda di offrire una vera e propria esperienza omnicanale alla cliente, elemento di fondamentale importanza come si è visto nel paragrafo 2.6.

Nel paragrafo 3.3 si è discusso della nascita di marketplace digitali e del loro relativo successo anche nel mercato del lusso: l'azienda ha la possibilità di stringere collaborazioni anche con queste importanti piattaforme al fine di proporre i propri prodotti e far conoscere il brand ad una platea di consumatori non indifferente. La vera fonte di valore di queste piattaforme è, infatti, la grande quantità di utenti che ogni giorno riescono ad attrarre; sarebbe tutt'altro che semplice per una piccola azienda arrivare a raggiungere lo stesso quantitativo di potenziali clienti. Marchi molto grandi come ad esempio Gucci, Prada e Saint Laurent, i quali hanno già un proprio canale di vendita online diretto, hanno deciso di collaborare e vendere i propri prodotti in questi portali innovativi come Farfetech, consci delle loro potenzialità.

Un'altra sfida che l'azienda si troverà ad affrontare in pochi anni sarà quella dell'internazionalizzazione. È evidente, dalle analisi svolte nel capitolo uno, come le

vendite del settore del lusso, in particolare quello dei beni personali, sono distribuite quasi equamente nei diversi continenti, seppure i tassi di crescita sono tutt'altro che equivalenti. L'Asia, rispetto all'Europa e all'America, cresce a ritmi sostenuti e non entrare in questo mercato vuol dire non poter raggiungere una percentuale di consumatori consistente. Restare solo nel mercato italiano porterebbe l'impresa a non essere più competitiva nel lungo periodo data l'inevitabile saturazione dello stesso. La trasformazione digitale ha semplificato anche questo passaggio dove la necessità di aprire un negozio fisico direttamente nel paese di destinazione, almeno in un primo momento, non è necessario. Attualmente l'azienda consegna solo in Italia ed il sito è tradotto per l'appunto solo in italiano. Sarebbe opportuno, per sostenere la crescita, riuscire nel prossimo futuro a consegnare quanto meno in Europa dove la consumatrice media del lusso rientra perfettamente nel target del brand. La vicinanza dei paesi, sia a livello culturale che fisico, renderebbe l'entrata in tali mercati non particolarmente onerosa per l'azienda con rischi tutto sommato contenuti. Discorso profondamente diverso per il mercato asiatico dove le differenze culturali necessitano di studi approfonditi al fine di proporre soluzioni apprezzabili da quel tipo di consumatori. Sebbene l'entrata è auspicabile, vista l'effervescenza del mercato, le sfide sono molte e l'azienda dovrebbe prestare particolare attenzione ai rischi e alle difficoltà che potrebbero insorgere.

L'ultima considerazione che è possibile fare riguardo all'azienda è dal punto di vista della personalizzazione dell'esperienza utente. Non sono state ancora attivate all'interno dell'azienda tecnologie che permettono di raccogliere ed analizzare i dati dei clienti come per esempio software di customer relationship management. Nel sito web non sono state implementate strategie che permettono la raccolta dei dati dei consumatori, come per esempio la loro e-mail, al fine di erogare campagne di marketing altamente personalizzate ed una migliore profilazione dei propri clienti.

Sempre al riguardo, sarebbe auspicabile l'inserimento di una chat in tempo reale con il servizio clienti all'interno del sito web, soluzione adottata con successo da altri grandi marchi del settore. Sebbene l'azienda tramite apposito modulo permetta di contattare l'assistenza clienti, il processo non è semplice ed immediato: la chat permetterebbe un dialogo diretto ed in tempo reale con un personal shopper, così da riuscire a ricreare l'intimità ed un servizio su misura tipico del negozio tradizionale e rispondere alle richieste del cliente quando è più coinvolto nel processo di acquisto.

In conclusione, sebbene partito in ritardo nell'adozione di tecnologie e canali digitali, il segmento del lusso sta raggiungendo un certo grado di maturità. È evidente come i benefici portati siano di gran lunga superiori ai costi ed inoltre i clienti, abituati a certi standard, pretendono il meglio dal mercato. Sarà la tecnologia ed il suo utilizzo la fonte di vantaggio competitivo nelle mani delle aziende che permetterà di conoscere il

consumatore come mai prima d'ora, di garantirgli un'esperienza di acquisto arricchita e di proporre attività di marketing in linea con i suoi reali bisogni. Tutto questo, però, sarà possibile a condizione che tutta la catena del valore evolva digitalmente e che l'azienda diventi un unico sistema integrato e connesso.

BIBLIOGRAFIA

Al-Fuqaha A., Guizani M., Mohammadi M., Aledhari M., Ayyash, M., "Internet of things: a survey on enabling technologies, protocols, and applications", *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, Vol. 17 No. 4, pp. 2347-2376, 2015.

Ajitha S., Sivakumar V.J., "The moderating role of age and gender on the attitude towards new luxury fashion brands", *Journal of Fashion Marketing and Management,* Vol. 23 No. 4, pp. 440-465, 2019.

Ansoff H.I., "Strategic Management", *Palgrave Macmillan,* 2007.

Aw E.C., "Understanding the webrooming phenomenon: shopping motivation, channel-related benefits and costs", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47 No. 10, pp. 1074-1092, 2019.

Allérès D., *Luxe... "*Strategies, Marketing", *Ed. Economica*, Gennaio 2005.

Ansari A., Mela C.F., "E-customization", *Journal of marketing research,* Vol. XL Maggio 2003.

Arribas V., J.A. Alfaro, "3D technology in fashion: from concept to consumer", *Journal of fashion marketing and management,* Vol. 22 No. 2, 2018.

Arrigo E., "Social media marketing in luxury brands: a systematic literature review and implications for management research", *Management Research Review,* Vol. 41 No. 6, pp. 657-679, 2018.

Bahga, A. and Madisetti, V.K., "Blockchain platform for industrial internet of things", *Journal of Software Engineering and Applications*, Vol. 9 No. 10, pp. 533-546, 2016.

Beck N., Rygl, D., "Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, November, pp. 170-178, 2015.

Berman D., Thelen S., “Planning and implementing an effective omnichannel marketing program”, *International journal of retail & distribution management*, Vol. 46 No. 7, pp. 598-614, 2018.

Bertola P., Teunissen J., “Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation”, *Research Journal of Textile and Apparel*, Vol. 22 No. 4, pp. 352-369, 2018.

Bahga A., Madisetti V.K., “Blockchain platform for industrial internet of things”, *Journal of Software Engineering and Applications*, Vol. 9 No. 10, pp. 533-546, 2016.

Boukis A., “Exploring the implications of blockchain technology for brand–consumer relationships: a future research agenda”, *Journal of Product & Brand Management*, Giugno 2019.

Brandão A. and Pinho E., Rodrigues P., “Antecedents and consequences of luxury brand engagement in social media”, *Spanish Journal of Marketing – ESIC,* Vol. 23 No. 2, pp. 163-183, 2019.

Brioschi A., Convegno: ″Le tendenze del marketing in Europa″. *Università Cà Foscari di Venezi*a, 24 novembre 2000.

Cao L., Li, L., “The impact of cross-channel integration on retailers’ sales growth”, *Journal of Retailing*, Vol. 91 No. 2, pp. 198-216. 2015.

Cavender R., Kincade D., “A luxury brand management framework built from historical review and case study analysis”, *International Journal of Retail & Distribution Management,* Vol. 43 No. 10/11, pp. 1083-1100, 2015.

Chevalier m., Mazzalovo G., “Luxury brand management: una visione completa sull’identità e la gestione del settore del lusso”, *Franco Angeli*, 2008.

Christopher M., Lowson R., Peck, H., “Creating agile supply chains in the fashion industry”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32 No. 8, pp. 367-376, 2004.

Colombi C., Kim P., Wyatt N., "Fashion retailing "tech-gagement": engagement fueled by new technology", *Research Journal of Textile and Apparel*, Vol. 22 No. 4, pp. 390-406, 2018.

Corbellini E., Saviolo S., "L'esperienza del lusso: mondi, mercati, marchi", *Etas*, 2007.

Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O.J., "The consumer decision journey", *McKinsey,* Quarterly No. 3, 2009.

Curwen L.G., Parl J., "When the shoe doesn't fit: female consumers' negative emotions", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 338-356, 2014.

D'Avolio E., Bandinelli R., Rinaldi R., "Improving new product development in the fashion industry through product lifecycle management: a descriptive analysis", *International Journal of Fashion Design, Technology and Education*, Vol. 8 No. 2, pp. 108-121, 2015.

Ding y., Keh H., "A re-examination of service standardization versus customization from the consumer's perspective", *Journal of services marketing,* 30/1, 2016.

Doshi A., Smith R.T., Thomas B.H., Bouras C., "Use of projector based augmented reality to improve manual spot-welding precision and accuracy for automotive manufacturing", *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 89 Nos 5-8, pp. 1279-1293, 2017

Edeman D.C., Singer M., "Competing on customer journeys", *Harvard Business Review*, 2015.

Engel J.F., Blackwell R.D., Miniard P.W., "Consumer behavior", *New York: Dryder*, 1995.

Følstad A., Kvale., "Customer journeys: a systematic literature review", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 28 No. 2, pp. 196-227, 2018.

Geraci, J.C., Judit N., "Millennials – the new media generation", *Young Consumers*, Vol. 5 No. 2, pp. 17-24, 2004.

Ghadge A., Er Kara M., Moradlou H., Goswami M., "The impact of Industry 4.0 implementation on supply chains", *Journal of manufacturing technology management,* Gennaio 2020.

Ghobakhloo M., "The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward industry 4.0", *Journal of manufacturing technology management,* Vol. 29 No.6, 2018.

Giovannini S., Xu Y., Thomas J., "Luxury fashion consumption and generation Y consumers: Self, brand consciousness, and consumption motivations", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 22-40, 2015.

Guercini S., Ranfagni S., Runfola A., "E-commerce internationalization for top luxury fashion brands: some emerging strategic issues", *Journal of Management Development*, Gennaio 2020.

Haridasan A., Fernando A.G., "Online or in-store: unravelling consumer's channel choice motives", *Journal of Research in Interactive Marketing,* Vol. 12 No. 2, pp. 215-230, 2018.

Hennigs N., Wiedmann K., Klarmann C., Behrens S., "The complexity of value in the luxury industry: from consumers' individual value perception to luxury consumption", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43 No. 10/11, pp. 922-939, 2015.

Hilken T., Heller J., Chylinski M., Keeling D.I., Mahr D., Ruyter K., "Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 12 No. 4, pp. 509-523, 2018.

Hines T., Bruce M., "Fashion Marketing", *Butterworth-Heinemann*, 2007.

Hofmann E., Ruesch M., "Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics", *Computers in Industry*, Vol. 89, pp. 23-34, 2017.

Howe N., Strauss W., Millennials Rising: The Next Great Generation, *Vintage books*, New York, 2009.

Ieva M., Ziliani C., "Mapping touchpoint exposure in retailing implications for developing an omnichannel customer experience", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46 No. 3, pp. 304-322, 2018.

Jain S., "Exploring relationship between value perception and luxury purchase intention: A case of Indian millennials", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 414-439, 2019.

Jeschke S., Brecher C., Meisen T., Özdemir D., Eschert, T., "Industrial internet of things and cyber manufacturing systems", *Industrial Internet of Things*, Springer, Heidelberg, pp. 3-19, 2017.

Jin S., "The potential of social media for luxury brand management", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30 No. 7, pp. 687-699, 2012.

Jiang P., Balasubramanian S.K., Lambert Z.V., "Responses to customized products: the consumers' behavioral intentions", *Journal of services marketing*, 29/4, pp. 314-326, 2015.

Kapferer J.N., Bastien V., "The luxury strategy: break the rules of marketing to build luxury brands", *Kogan Page*, 2009.

Kaplan A.M., Haenlein, M., "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media", *Business Horizons*, Vol. 53 No. 1, pp. 59-68, 2010.

Kauppinen-Raisanen H., Gummerus J., Koskull C., Cristini H., "The new wave of luxury: the meaning and value of luxury to the contemporary consumer", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 22 No. 3, pp. 229-249, 2019.

Khan W.A., Raouf A., Cheng K., "Augmented reality for manufacturing", in Khan, W.A., Raouf, A. and Cheng, K. (Eds), *Virtual Manufacturing*, Springer, pp. 1-56, 2011.

Kim H., Choi Y.J., Lee Y., "Web atmospheric qualities in luxury fashion brand web sites", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 384-401, 2015.

Kim J., “Imperative challenge for luxury brands: Generation Y consumers’ perceptions of luxury fashion brands’ e-commerce sites”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47 No. 2, pp. 220-244, 2019.

Kluge P.N., Königsfeld J.A., Fassnacht M., Mitschke F., “Luxury web atmospherics: an examination of homepage design”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 No. 11/12, pp. 901-916, 2013.

Kluge P.N., Fassnacht M., “Selling luxury goods online: effects of online accessibility and price display”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43 No. 10/11, pp. 1065-1082, 2015.

Kocian J., Tutsch M., Ozana, S., Koziorek J., “Application of modeling and simulation techniques for technology units in industrial control”, in Sambath, S. and Zhu, E. (Eds), *Frontiers in Computer Education*, Springer, pp. 491-499, 2012.

Kotler P., Keller K.L., Ancarani F., Costabile M., “Marketing Management”, *Pearson*, 2017.

Kotler P., “Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale”, *Hoepli*, 2017.

Kozinets R.V., “Click to connect: netnography and tribal advertising”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 46 No. 3, pp. 279-288, 2006.

Larke R., Kilgour M., O’Connor H., “Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing”, *international Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 48 No. 4, pp. 465-483, 2018.

Laroche M., Habibi M.R., Richard, M.O., “To be or not to be in social media: how brand loyalty is affected by social media?”, *International Journal of Information Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 76-82, 2013.

Lee H., Rothenberg L., Xu Y., “Young luxury fashion consumers’ preferences in multi-channel environment”, *International Journal of Retail & Distribution Management,* Vol. 48 No. 3, pp. 244-261, 2020.

Lemon K.N., Verhoef P.C., “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey”, *journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, Vol. 80, pp. 69–96, 2016.

Liu X., Burns A. C., “Comparing online and in-store shopping behavior towards luxury goods” *International Journal of Retail & Distribution Management,* Vol. 41 No. 11/12, pp. 885-900, 2013.

Mancini G. et al., “Smart shopping: tutti gli acquisti online”, *Le Guide del Sole 24 Ore,* 2020.

Mangold W.G., Faulds D.J., “Social media: the new hybrid element of the promotion mix”, *Business Horizons*, Vol. 52 No. 4, pp. 357-365, 2009.

McKone D., Haslehurst R., Seingoltz M., “Virtual and Augmented Reality Will Reshape Retail”, *Harvard business Review,* Ottobre 2016.

Merriam, S.B. and Associates, Qualitative Research in Practice, *Jossey-Bass*, San Francisco, 2002.

Mosca F., “Marketing dei beni di lusso”, *Pearson*, 2010.

Ngai E.W.T., Tao S., Moon, K.K.L., “Social media research: theories, constructs and conceptual frameworks”, *International Journal of Information Management*, Vol. 35 No. 1, pp. 33-44, 2015.

Nelson D., Moore M., Swanson K., “Fashion and social networking: a motivations framework”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 608-627, 2019.

Oliveira T., Thomas M., Espadanal M., “Assessing the determinants of cloud computing adoption: An analysis of the manufacturing and services sectors”, *Information & Management*, Vol. 51 No. 5, pp. 497-510, 2014.

Orús C., Gurrea R., Ibánez-Sánchez S., “The impact of consumers’ positive online recommendations on the omnichannel webrooming experience”, *Spanish Journal of Marketing* – ESIC, Vol. 23 No. 3, pp. 397-413, 2019.

Papahristou E., Bilalis N., “Can 3D virtual prototype conquer the apparel industry?”, *Journal of Fashion Technology & Textile Engineering*, Vol. 4 No. 2, pp. 1-6, 2016.

Parrot G., Danbury A., Kanthavanich P., “Online behavior of luxury fashion brand advocates”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 360-383, 2015.

Passavanti R., Pantano E., Priporas C.V., Verteramo S., “The use of new technologies for corporate marketing communication in luxury retailing”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Marzo 2019.

Pascucci F., “Strategie di marketing online per il vantaggio competitivo aziendale”, *Esculapio*, 2013.

Picot-Coupey K., Huré E., Piveteau L., “Channel design to enrich customers’ shopping experiences: synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the direct optic case”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44 No. 3, pp. 336-368, 2016.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H., “Welcome to the experience economy”, *Harvard business review, 76, 97-105*, 1998.

Pine B.J. II, “Mass Customization: The New Frontier in Business Competition”, *Harvard Business School Press*, Boston, 1993.

Porter M.E., “Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors”, *New York: free press,* 1980.

Rahman M. S., Hossain A., Rushan R., Hoque M., Hassan H., “Conceptualizing online fashion brand recognition: scale development and validation”, *Spanish journal of marketing,* Gennaio 2020.

Ramadan Z., Farah M.F., Dukenjian A., “Typology of social media followers: the case of luxury brands”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 36 No. 5, pp. 558-571, 2018.

Roy S., Jain V., Matta N., “An integrated model of luxury fashion consumption: perspective from a developing nation”, *Journal of Fashion Marketing and Management,* Vol. 22, No. 1, pp. 49-66, 2018.

Samala N., Singh S., “Millennial’s engagement with fashion brands: a moderated-mediation model of brand engagement with self-concept, involvement and knowledge”, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 23 No. 1, pp. 2-16, 2019.

Savastano M., Bellini F., D’Ascenzo F., De Marco M., “Technology adoption for the integration of online–offline purchasing: omnichannel strategies in the retail environment”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47 No. 5, pp. 474-492, 2019.

Scuotto V., Arrigo E., Candelo E., Nicotra M., “Ambidextrous innovation orientation effected by the digital transformation: a quantitative research on fashion SMEs”, *Business process management,* Settembre 2019.

Silva S., Duarte P., Sundetova A., “Multichannel versus omnichannel: a price-segmented comparison from the fashion industry”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Dicembre 2019.

Silva E., Hassani H., Madsen D., “Big data in fashion: transforming the retail sector”, *Journal of business strategy,* Luglio 2019.

Siregar Y., Kent A., “Consumer experience of interactive technology in fashion stores”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 47 No. 12, pp. 1318-1335, 2019.

Smith K.T., “Digital marketing strategies that millennials find appealing, motivating, or just annoying”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19 No. 6, pp. 489-499, 2011.

Vehmas K., Raudaskoski A., Heikkilä, Harlin A., Mensonen A., "Consumer attitudes and communication in circular fashion". *Journal of Fashion Marketing and Management,* Vol. 22 No. 3, pp 286-300, 2018.

Vidor G., Medeiros J.F., Fogliatto F.S., Tseng M.M., "Critical characteristics for the implementation of mass-customized services", *European Business Review,* Vol. 27 No. 5, pp. 513-534, 2015.

Vigneron F., Johnson L.W., "A review and a conceptual Framework of prestige-seeking consumer Behavior", *Academy of marketing science review*, 1999.

Yan N., Au O. T., "Online learning behavior analysis base on machine learning", *Asian Association of open universities journal,* Settembre 2019.

Yin R.K., Case Study Research, 4th ed., *Sage*, Los Angeles 2006.

Yoo J., Park M., "The effects of e-mass customization on consumer perceived value, satisfaction, and loyalty toward luxury brands", *Journal of Business Research,* Aprile 2016.

Yoon S., "The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions", *journal of Interactive Marketing,* Vol.16 No.2, 2002.

Yrjola M., Saarijarvi H., Nummela H., "The value propositions of multi-, cross-, and omni-channel retailing", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46 No. 11/12, pp. 1133-1152, 2018.

Zawadzki P., Zywicki, K., "Smart product design and production control for effective mass customization in the industry 4.0 concept", *Management and Production Engineering Review*, Vol. 7 No. 3, pp. 105-112, 2016.

SITOGRAFIA

Abnett K., "Will mass customization work for fashion?", *Business of Fashion,* Settembre 2015. Disponibile al sito: https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/mass-customisation-fashion-nike-converse-burberry

Abtan O., Barton C., Bonelli F., Gurzki H., Mei-Potchtler A., Pianon N., Tsusaka M., "Digital or Die: the choice for luxury brands", *The Boston consulting group,* Settembre 2016. Disponibile al sito: https://www.bcg.com/publications/2016/digital-or-die-choice-luxury-brands.aspx

Achille A., Remy N., Marchessou S., "The age of digital Darwinism", *McKinsey,* Gennaio 2018. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/luxury%20in%20the%20age%20of%20digital%20darwinism/the-age-of-digital-darwinism.ashx

Adhi P., Magnus K., Sänger F., "Future of retail operations: winning in a digital era", *McKinsey,* Gennaio 2020. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/future-of-retail-operations-winning-in-a-digital-era

Amed I., Berg A., Balchandani A., Andresson J., Hedrich S., Youg R., "The state of Fashion 2019"., *Business of Fashion, McKinsey*, 2019. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2019-a-year-of-awakening

Amed I., Berg A., Balchandani A., Hedrich S., Rölkens F., Young R., Poojara S., "The state of fashion 2020*", Business of Fashion, McKinsey*, 2020. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion-2020-navigating-uncertainty

Arienti P., "Global power of Luxury goods"*, Deloitte*, 2019. Disponibile al sito: https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods.html

Bottega Veneta S.p.A. Disponibile al sito: https://www.bottegaveneta.com/it

Boudet J., Fiedler L., Hürtgen H., Robinson K., Schüler G., Vollhardst K., Wilkie J., "perspectives on Personalization @Scale: The next frontier", *McKinsey,* Febbraio 2020. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/Perspectives%20on%20Personalization%20at%20Scale%20Volume%202/Perspectives-on-Personalization-at-Scale-Volume-2-The-next-frontier.ashx

Bu L., Wang J., Wei Wang K., Zipser D., "China Digital consumer trends 2019", *McKinsey Digital*, settembre 2019. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/china/china%20digital%20consumer%20trends%20in%202019/china-digital-consumer-trends-in-2019.ashx

Buckle C. "The luxury Market in 2019: what brand should know". Disponibile al sito: https://blog.globalwebindex.com/chart-of-the-week/luxury-market-2019/

Burberry S.p.A. Disponibile al sito: https://it.burberry.com

Chanel S.p.A. Disponibile al sito: www.chanel.com

Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O.J., "The consumer decision journey", *McKinsey,* Quarterly No. 3, 2009. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/The%20consumer%20decision%20journey/The%20consumer%20decision%20journey.ashx

Dauriz L., Remy N., Sandri N., "Luxury shopping in the digital age", *McKinsey*, 2014. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/luxury-shopping-in-the-digital-age?utm_source=luxe.digital

D'arpizio C., Levato F., "Lens on the worldwide luxury consumer", *Bain & Company*, 2014. Disponibile al sito:
https://www.bain.com/migration/press-releases/2014/lens-on-the-worldwide-luxury-consumer/

D'arpizio C., Levato F., Prete F., Gault C., "Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall-Winter 2019", *Bain & Company*, 2019. Disponibile al sito:
https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/

Daugherty P., Berthon B., 2015. Winning with the Industrial Internet of Things. How to accelerate the journey to productivity and growth. *Accenture*, 2015. Disponibile al sito:
https://www.accenture.com/t00010101t000000z__w__/it-it/_acnmedia/pdf-5/accenture-industrial-internet-of-things-positioning-paper-report-2015.pdf

Dauriz L., Remy N., Sandri N., "Luxury shopping in the digital age", *McKinsey,* 2014. Disponibile al sito:
https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/luxury-shopping-in-the-digital-age

Fitzgerald M., "With 3-D printing, the shoe really fits", MIT Sloan Management Review, Maggio 2013. Disponibile al sito:
http://sloanreview.mit.edu/article/with-3-d-printing-the-shoe-really-fits/

Flavin S., Heller J., "A technology blueprint for personalization at scale", *McKinsey*, Maggio 2019. Disponibile al sito:
https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-technology-blueprint-for-personalization-at-scale

Francis T., Hoefel F., ""true Gen": Generation Z and its implications for companies", *McKinsey*, 2018. Disponibile al sito:
https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies

Gonzalo A., Harreis H., Altable C.S., Villepelet C., "Fashion's digital transformation: Now or never", *McKinsey*, Maggio 2020. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashions-digital-transformation-now-or-never

Gucci Guccio S.p.A. Disponibile al sito: https://www.gucci.com/it/it/

Gupton N., "What's the difference between AR, VR and MR?", *The Franklin Institute",* 2017. Disponibile al sito: https://www.fi.edu/difference-between-ar-vr-and-mr

Jurgens J., Ingilizian Z., "Future of Consumption in Fast-Growth Consumer Markets: INDIA", *World Economic Forum*, 2018. Disponibile al sito: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Consumption_Fast-Growth_Consumers_markets_India_report_2019.pdf

Kemp S., "Digital 2020 Global Overview Report", *We are Social,* 2020. Disponibile al sito: https://wearesocial.com/digital-2020

Lecinski J., "Zmot: winning the zero moment of truth", *Google,* 2011. Disponibile al sito: https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/

Lindercrantz E., Pian Gi M. T., Zerbi S., "Personalizing the customer experience: Driving differentiation in retail", *McKinsey,* Marzo 2020. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail

Luan L., Kim A., Zipser D., Su M., Lo A., Chen C., Zhang C., "China Luxury Report 2019", *McKinsey*, 2019. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/featured%20insights/china/how%20young%20chinese%20consumers%20are%20reshaping%20global%20luxury/mckinsey-china-luxury-report-2019-how-young-chinese-consumers-are-reshaping-global-luxury.ashx

LVMH Italia S.p.A., Disponibile al sito: https://it.louisvuitton.com/ita-it/homepage

Magazine 3D, "Giordano Torresi debutta a palazzo Turati: la prima collezione di calzature 4.0 dedicata alla donna", 2019. Disponibile al sito: https://www.magazine3d.it/giordano-torresi-debutta-a-palazzo-turati/

Nazario M., "I tried the new fitting room at Ralph Lauren and it blew my mind", *Business Insider,* 2015. Disponibile al sito: https://www.businessinsider.com/ralph-lauren-interactive-mirrors-2015-11?IR=T

O'Brien D., Main A., Kounkel S., Stephan A., Jolly A., Grobel W., "Global Marketing Trends*", Deloitte*, 2020. Disponibile al sito: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html

Pianon N., Abtan O., Bonelli F., "The true-luxury Global Consumer Insight*", BCG, Altagamma*, 2019. Disponibile al sito: http://media-publications.bcg.com/france/True-Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202019%20-%20Plenary%20-%20vMedia.pdf

Prada S.p.A., 2020. Disponibile al sito: www.prada.com

Redazione Osservatori digital innovation, "Gestire una strategia omnicanale: il modello Data-Driven, Osservatori digital innovation, 2018. Disponibile al sito: https://blog.osservatori.net/it_it/strategia-omnicanale

Reilly, L., "The shift from 3D body scanned data to the physical world", *in Joseph, F. et al. (Eds), Shapeshifting: A Conference on Transformative Paradigms of Fashion and Textile Design*, 14-16 April 2014, Auckland, Textile and Design Lab. Disponibile al sito: http://hdl.handle.net/10292/8564

Salvatore Ferragamo S.p.A., 2020. Disponibile al sito: https://www.ferragamo.com/shop/ita/it

Schmitz C., Tschiesner A., Jansen C., Hallerstede S., Garms F., "Industry 4.0: Capturing value at scale in discrete manufacturing", *McKinsey,* Luglio 2019. Disponibile al sito: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/advanced%20electronics/our%20insights/capturing%20value%20at%20scale%20in%20discrete%20manufacturing%20with%20industry%204%200/industry-4-0-capturing-value-at-scale-in-discrete-manufacturing-vf.ashx

Scibetta C., "Blockchain luxury goods: helping to improve trust and sustainability", *Everledger*, 2020. Disponibile al sito: https://www.everledger.io/blockchain-luxury-goods-helping-to-improve-trust-and-sustainability/

Torresi Giordano, 2020. Disponibile al sito: www.giordanotorresi.com

Treccani, 2020. Disponibile al sito: http://www.treccani.it

Vesentini I., "Calzature, nelle Marche la prima Academy per «artigiani 4.0", *Il Sole 24 Ore",* 2017. Disponibile al sito: https://www.ilsole24ore.com/art/calzature-marche-prima-academy-artigiani-40-AEeqFeIC?refresh_ce=1

Woodorth S., "The future of online Luxury Retail: New tactics to drive online sale of high-end goods", *luxe digital*, 2019. Disponibile al sito: https://luxe.digital/business/digital-luxury-reports/future-online-luxury-retail/

Jain V., Bernal J., Jain P. G., "Big data drives luxury brands growth beyond digital", *Luxe Digital,* 2019. Disponibile al sito: https://luxe.digital/business/digital-luxury-reports/big-data-drives-luxury-brands-growth-beyond-digital/

RINGRAZIAMENTI

Arrivati alla fine di questo elaborato, che segna la conclusione di un'importante fase della mia vita, è doveroso fare alcuni ringraziamenti.

Ringrazio in primis la mia famiglia che mi ha sostenuto e permesso di intraprendere questo percorso formativo senza farmi mancare nulla.

Ringrazio l'Università Politecnica delle Marche per aver fornito un'educazione di prima qualità, attenta al territorio e capace di evolvere in una fase storica di forti cambiamenti. In particolare, ringrazio la mia relatrice, la Prof.ssa Pascucci, per avermi fornito l'opportunità di entrare in contatto con un'innovativa realtà del territorio e, soprattutto, per la massima disponibilità e professionalità dedicatomi.

Ringrazio l'impresa Giordano Torresi per essersi messa a disposizione della ricerca, avermi offerto la possibilità di entrare in contatto con un settore particolarmente stimolante e contribuito alla stesura di questa trattazione.

Ringrazio i compagni di corso, hanno fortemente contribuito alla mia formazione e reso oltremodo piacevoli questi anni, in particolare ringrazio: Cecchini G., Cosimi B., Fiorani I., Luciani M., Riccini C., Zengarini S.

Ringrazio i responsabili del progetto Contamination Lab, mi hanno permesso di entrare in contatto con il mondo delle startup e dell'imprenditoria fornendomi competenze e soft skill uniche.

Infine, ringrazio la persona più importante, Ylenia, per non aver mai smesso di credere in me ed esserci sempre stata.

Simone Severini