



Dipartimento di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra GESTIONE DEL PRODOTTO E DELLA MARCA

## Luxury Digital Experience: Il Lusso Nel Mondo Online

RELATORE

Prof. MARCO FRANCESCO MAZZÙ

CANDIDATO

FRANCESCO CAPPELLI

Matricola 675541

CORRELATRICE

Prof.ssa SIMONA ROMANI

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

*Alla mia famiglia,  
che mi ha permesso di arrivare qui ed in particolare a mio padre, che più  
di tutti mi ha aiutato a raggiungere questo traguardo, insegnandomi la  
perseveranza l'ambizione.*

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>5</b>
--------------------------	----------

## **CAPITOLO 1: IL LUSO: DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE**

<b>1.1 Definizione del lusso.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Le categorie del lusso.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.1 La Piramide del Lusso.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Le marche di lusso.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.1 Brand Awareness, Brand Identity e Brand Image.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.2 La Brand Equity.....</b>	<b>27</b>
<b>1.4 Il consumatore del lusso.....</b>	<b>31</b>
<b>1.4.1 Le motivazioni all'acquisto del lusso.....</b>	<b>32</b>
<b>1.4.2 Tipologie di consumatori.....</b>	<b>36</b>
<b>1.5 Le caratteristiche chiave del lusso.....</b>	<b>41</b>
<b>1.5.1 Qualità elevata.....</b>	<b>42</b>
<b>1.5.2 Prezzo elevato.....</b>	<b>42</b>
<b>1.5.3 Aspetti edonistici.....</b>	<b>43</b>
<b>1.5.4 Il valore dell'esperienza.....</b>	<b>44</b>
<b>1.5.5 Il legame con il passato.....</b>	<b>45</b>
<b>1.5.6 La dimensione globale.....</b>	<b>45</b>
<b>1.5.7 Concettualizzazione riassuntiva.....</b>	<b>47</b>

## **CAPITOLO 2: IL MARKETING DEI BENI DI LUSO E L'INFLUENZA DELLE NUOVE TECNOLOGIE.**

<b>2.1 Specificità dell'industria del lusso.....</b>	<b>50</b>
<b>2.2 Il marketing dei beni di lusso.....</b>	<b>55</b>
<b>2.2.1 Il prodotto nel settore del lusso.....</b>	<b>56</b>
<b>2.2.2 Il prezzo.....</b>	<b>61</b>
<b>2.3 La leva della comunicazione.....</b>	<b>64</b>
<b>2.3.1 Gli strumenti di comunicazione.....</b>	<b>70</b>
<b>2.4 La leva della distribuzione.....</b>	<b>73</b>
<b>2.4.1 Le strategie di distribuzione.....</b>	<b>74</b>
<b>2.4.2 Il punto vendita: le tipologie.....</b>	<b>77</b>
<b>2.4.3 Il punto vendita: scelta della location.....</b>	<b>80</b>
<b>2.4.4 Il punto vendita: il merchandising.....</b>	<b>82</b>

<b>2.5</b>	<b>Gli strumenti digitali.....</b>	<b>84</b>
<b>2.5.1</b>	<b>Un framework teorico sul mondo digitale.....</b>	<b>86</b>
<b>2.6</b>	<b>La comunicazione digitale.....</b>	<b>95</b>
<b>2.6.1</b>	<b>La comunicazione di marketing digitale.....</b>	<b>96</b>
<b>2.7</b>	<b>I “social”media per conoscere i consumatori.....</b>	<b>97</b>
<b>2.8</b>	<b>Le aziende del lusso e le tecnologie digitali.....</b>	<b>100</b>
<b>2.9</b>	<b>Il digitale ed il “retail”: la logica dell’”omnichannel”.....</b>	<b>106</b>

**CAPITOLO 3: LA PERCEZIONE DEL LUSO NEL MONDO DIGITALE: UN MODELLO ANALITICO**

<b>3.1</b>	<b>Framework teorico.....</b>	<b>110</b>
<b>3.2</b>	<b>Un modello teorico di partenza.....</b>	<b>113</b>
<b>3.3</b>	<b>Il modello rielaborato.....</b>	<b>115</b>
<b>3.4</b>	<b>Modello di analisi.....</b>	<b>117</b>
<b>3.5</b>	<b>Metodologia di ricerca.....</b>	<b>118</b>
<b>3.6</b>	<b>Il campione.....</b>	<b>121</b>
<b>3.7</b>	<b>Risultati.....</b>	<b>123</b>
<b>3.8</b>	<b>Conclusioni e implicazioni manageriali.....</b>	<b>132</b>

**CAPITOLO 4: IL LUSO PERCEPITO SU DUE SITI WEB.**

<b>4.1</b>	<b>I brand selezionati.....</b>	<b>138</b>
<b>4.2</b>	<b>Metodologia di ricerca.....</b>	<b>142</b>
<b>4.3</b>	<b>Il campione.....</b>	<b>146</b>
<b>4.4</b>	<b>Analisi effettuate.....</b>	<b>148</b>
<b>4.5</b>	<b>Risultati e implicazioni manageriali.....</b>	<b>155</b>

<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>157</b>
-------------------------	------------

<b>APPENDICE.....</b>	<b>160</b>
-----------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>168</b>
--------------------------	------------

# INTRODUZIONE

E' ormai assodato che gli strumenti digitali meritano un ruolo di primo piano all'interno della gestione strategica delle imprese ed è comprovato il fatto che un loro opportuno utilizzo riesca ad incrementare la performance aziendale sotto molteplici profili. Questo vale anche per le aziende del settore lusso che, negli ultimi anni, hanno incrementato significativamente la loro attività nel mondo online ed hanno iniziato ad utilizzare in modo sempre più incisivo gli strumenti digitali in ambito sia strategico che operativo, ottenendo eccellenti risultati. Vari studi, tra cui anche quelli di Deloitte<sup>1</sup>, McKinsey<sup>2</sup> e Boston Consulting Group<sup>3</sup>, sostengono che nel prossimo quinquennio assisteremo ad una spinta ulteriore verso la digitalizzazione da parte delle aziende del lusso, con l'obiettivo di non limitare l'utilizzo di tali strumenti semplicemente alle vendite, ma di utilizzarli piuttosto per migliorare la "brand experience" dei loro clienti ed arricchire l'"heritage" dei loro marchi. L'obiettivo di tali aziende è quello di offrire un'esperienza di acquisto online che, non solo, si integri a quella tradizionale, ma che riesca ad andare oltre, offrendo un valore aggiunto ai propri clienti, al punto che si è già cominciato a parlare di "luxury digital experience".

Una delle tendenze che è già possibile riscontrare nella pratica di molte aziende, del lusso e non, è quella di fare ricorso alle nuove tecnologie disponibili per creare prodotti che possano avvicinarsi e rispecchiare al meglio i gusti dei diversi consumatori.

Non è una novità che le aziende debbano cercare di offrire ai propri clienti dei prodotti in grado di rispecchiare al meglio le loro preferenze, tanto che, al giorno d'oggi, un corretto processo di ascolto e di studio dei consumatori è alla base di ogni business di successo. Tuttavia, oggi, la presenza di nuove tecnologie sta modificando radicalmente le abitudini di acquisto delle persone. Esse, su Internet, non cercano più solamente prodotti o informazioni, ma si aspettano di trovare "esperienze". Partendo da questo presupposto, molte aziende stanno cercando di rimanere al passo con i propri clienti offrendo attraverso la rete una serie di servizi sempre più completi.

Nell'ambito dell'e-commerce, forse il più tradizionale business online, il tentativo di offrire ai clienti esperienze di acquisto innovative e sempre maggiormente integrate con il mondo "offline" è un trend ormai diffuso e sono sempre di più le aziende che cercano di trovare soluzioni innovative al grande dilemma di come riuscire a trasporre nel mondo digitale ciò che le persone ricercano durante il loro processo di acquisto nei tradizionali negozi.

---

<sup>1</sup> Arienti P. (2016). Global Power of Luxury Goods 2016, Deloitte 2016

<sup>2</sup> Achille A. (2017). Digital Luxury Experience. McKinsey & Company, Fondazione Altgamma (25 maggio 2017).

<sup>3</sup> Boston Consulting Group & Fondazione Altgamma (2017). True Luxury Global Consumer Insight. Quarta edizione, Milano (16/02/2017).

In un mondo in cui, sempre di più, i consumatori si rivolgono ai canali digitali e per le marche è più che mai necessario presidiare tutti i “touchpoint” con i consumatori, mantenendo inalterata la consistenza del proprio brand, i marchi del lusso si trovano nella necessità di dover mantenere la loro immagine di “lussuosità” inalterata anche all’interno del mondo digitale, dal quale per lungo tempo hanno mantenuto le distanze.

Tuttavia, replicare nel mondo online un’esperienza che sia paragonabile a quella che i clienti sono abituati a ricevere all’interno di uno “store” di lusso è tutt’altro che facile e la sua messa in pratica comporta non poche difficoltà. A questo si aggiunge anche la carenza di “expertise” che molte aziende, in particolare quelle del lusso, possiedono in termini di gestione dei canali online. Nel mondo di Internet rischia di verificarsi il paradosso per cui i colossi del web che, come Amazon, Ebay, Alibaba ecc., hanno costruito il loro successo sull’idea del basso costo e dell’accessibilità per tutti si dimostrino in grado di offrire ai loro clienti un servizio online ed un’esperienza di navigazione che, in termini di funzionamento, semplicità, rapidità ed affidabilità si dimostra superiore a quella offerta dalle più grandi case di lusso. Questo fenomeno rende necessario per le aziende del lusso mettere in atto un processo di rinnovamento e di riconfigurazione strategica che le metta nella condizione di poter competere anche su questo nuovo terreno per poter continuare a mantenere il legame con i consumatori moderni.

Il fine ultimo del presente elaborato, dunque, vuole essere quello di analizzare la sfida che il settore del lusso si trova ad affrontare e di studiare quali siano gli elementi che possono consentire di offrire ai propri clienti una “luxury digital experience”.

Nel primo capitolo, in via preliminare, presenterò una rassegna della letteratura che si è costruita attorno al concetto di lusso. L’obiettivo sarà quello di definire meglio tale concetto e di individuarne i caratteri peculiari. Verrà anche presentata l’evoluzione subita dal settore nel periodo più recente e sarà presentata anche una classificazione delle aziende del lusso che tenga conto delle nuove tendenze e dell’ingresso di nuovi “player” all’interno di questo mercato. Per orientarsi all’interno del vasto panorama delle aziende del lusso, alla fine del capitolo saranno individuati una serie di descrittori che permettono di riconoscere se un prodotto od un brand può essere definito “di lusso”.

Il secondo capitolo sarà dedicato invece al marketing dei beni di lusso ed avrà lo scopo di presentare i cambiamenti che la diffusione delle tecnologie digitali e la conseguente evoluzione dei consumatori hanno apportato alle modalità in cui le aziende sono chiamate a rapportarsi con i loro consumatori. Verrà analizzato il tradizionale “marketing mix” delle aziende del lusso con lo scopo di capire in che misura e a quali condizioni esse possano ricorrere alle tecnologie digitali per sviluppare il proprio brand e mantenere il contatto con i consumatori. In questa sede emergeranno anche le difficoltà

incontrate dalle aziende del lusso nel mantenere inalterato il loro posizionamento in termini di immagini anche nei canali digitali.

Lo scopo della rassegna teorica fino a qui presentata è quello di dimostrare, da un lato, quali sono le opportunità offerte dalle tecnologie digitali e, dall'altro, di mettere in luce quali sono le difficoltà che le aziende del lusso possono incontrare nell'utilizzarle. I problemi incontrati dalle aziende del lusso costituiscono il punto di partenza per la ricerca che verrà svolta all'interno del terzo capitolo.

Il terzo capitolo, infatti, avrà l'obiettivo di analizzare in che modo e attraverso quali strumenti il concetto di lusso può essere replicato nel mondo online, così da poter presentare una possibile soluzione a quello che viene percepito dalle aziende del lusso come il primo ostacolo verso la transizione nel mondo digitale. Questo capitolo, pertanto, sarà dedicato alla costruzione di un modello analitico che avrà lo scopo quantificare la misura in cui il concetto di lusso viene riprodotto dalle diverse componenti di un'esperienza digitale. In apertura del capitolo verrà approfondito il concetto di esperienza digitale attraverso la definizione della "online brand experience" e verranno individuati una serie di elementi intorno ai quali viene costruita la percezione di un'esperienza digitale. In seguito, la relazione tra questi elementi e gli elementi chiave del concetto di lusso, identificati nel primo capitolo, verrà studiata attraverso i dati raccolti da un questionario e la loro successiva analisi.

Nel quarto ed ultimo capitolo verrà, infine, presentato un caso manageriale in cui il modello di analisi utilizzato nel terzo capitolo verrà messo testato su un caso concreto. Verranno, dunque, presi in considerazione i siti web di due brand del mondo del lusso e verrà costruito un questionario in cui viene chiesto ai rispondenti di esprimere una valutazione rispetto alle dimensioni individuate dal modello presentato nel capitolo precedente. I risultati verranno analizzati e discussi cercando di capire come la performance online dei due brand potrebbe essere migliorata.

# CAPITOLO 1: IL LUSO. DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE

## 1.1 DEFINIZIONE DI LUSO

La parola “lusso”, di per sé, fa parte del linguaggio quotidiano e ciascun individuo è in grado di associare ad essa una moltitudine di significati. Tuttavia, quando si parla di beni “di lusso”, è difficile arrivare ad una definizione rigorosa del termine e, vista la moltitudine di accezioni conferitegli nel corso degli anni, tale compito si dimostra tutt’altro che facile. Traendo spunto dalla letteratura in materia, è possibile riscontrare fin da subito una certa eterogeneità tra le varie definizioni, dovute ai diversi approcci con i quali si è cercato di risalire al significato del termine. Per tentare di arrivare ad una definizione o, almeno, ad individuare i tratti essenziali del concetto di “lusso” è utile analizzare i diversi contributi che sono stati dati dalla letteratura in questo senso, per identificare quali sono le caratteristiche che vengono universalmente attribuite a questo concetto.

Un primo approccio che vale la pena di presentare in questa sede è quello che potremmo definire “etimologico”, in quanto si prefigge di indagare le origini del termine “lusso” e di ricavarne il significato originario. Secondo questa prospettiva, il termine sembra avere due possibili origini, entrambe derivanti dalla lingua latina. La prima è quella secondo cui esso derivi dalla parola “lux”, che tradotta letteralmente significa “luce”, ma che in senso più ampio può essere usata per indicare la brillantezza degli oggetti pregiati o addirittura, in senso metaforico, l’onore, il lustro e il raggiungimento di un’elevata posizione sociale<sup>4</sup>. Dall’altro lato, abbiamo, invece, il termine “luxus”, che in lingua latina assume il significato di “eccesso”, “intemperanza”, “dissolutezza”, ma anche “fasto” o “magnificenza<sup>5</sup>. Già osservando questa varietà di significati si può intuire quanto sia forte l’ambiguità che accompagna il concetto di lusso, il quale sembra collocarsi a metà tra una connotazione a valenza negativa, da intendersi come suntuosità eccessiva e superflua, ed una connotazione dal carattere positivo, intesa come magnificenza, gratificazione.

Una definizione simile di tale termine viene data anche nella lingua italiana. Infatti il vocabolario Treccani riporta che si può definire lusso “tutto ciò che comporta grande spesa, o ha carattere voluttuario, raffinato, e non è, in sé stesso o nelle sue qualità, strettamente necessario”. Sempre il vocabolario Treccani riporta anche una definizione di lusso con accezione negativa, potendo essere inteso come una “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

---

<sup>4</sup> Qualizza, G. (2010). Estetiche della vita quotidiana: nuovi scenari del lusso. Tigor: rivista di scienze della comunicazione, p. 58 - 74.

<sup>5</sup> Aiello, G., & Donvito, R. (2006). L’evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un’analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso. Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing”. Venezia.

corrispondente al loro prezzo, e sono volti a soddisfare l'ambizione e la vanità più che un reale bisogno”.

Sulla base di tale approccio, dunque, possiamo individuare due interpretazioni contrapposte del concetto di lusso: da un lato abbiamo il riferimento ad una dimensione personale e psicologica, che vede nel lusso una sorta di gratificazione ed uno strumento tramite il quale un individuo riesce ad appagare dei bisogni che si discostano da quelli di base; dall'altro lato vediamo questo termine utilizzato per indicare un attaccamento verso ciò che è superfluo ed un'assenza di misura nell'ostentazione di cose che vanno oltre il reale bisogno di un individuo.

A tale proposito è utile citare la celebre definizione di Sombart, il quale individua nel lusso “una spesa che va oltre il necessario”<sup>6</sup>. Esso, in particolare, troverebbe la sua origine nella spesa che eccede il reale bisogno di un individuo, ovviamente in relazione ad un determinato contesto socioculturale. Egli, inoltre, afferma che “il lusso è una cosa che costa molto in proporzione all'utilità o alle possibilità economiche” e sarebbe possibile, dunque, identificarla in “tutto ciò che è superfluo o inutile.” Nella sua elaborazione il concetto di “necessità” viene poi definito secondo due punti di vista: uno più prettamente soggettivo, dove viene espresso un giudizio etico, estetico o di altra natura ed uno che appare più oggettivo, dato che la “necessità” viene messa in relazione a necessità fisiologiche e ad esigenze di tipo culturale. Sombart identifica due forme di lusso a partire proprio da questa concettualizzazione: vengono enucleati un lusso qualitativo ed un lusso quantitativo. Con il primo, l'autore fa riferimento al consumo di beni di levatura superiore, che egli stesso indica come caratterizzati da una “accentuata raffinatezza formale e qualitativa”<sup>7</sup>. La parola “raffinatezza”, essendo strettamente legata alla realtà culturale di riferimento, è qui da intendersi come “una manifestazione di ricercatezza qualitativa o quantitativa, che eccede il senso comune di necessità”<sup>8</sup>. Per quanto riguarda, invece, il lusso cosiddetto quantitativo, l'acquisizione dei beni di lusso è vista più come una dimostrazione di possesso che va oltre la reale necessità e quindi deve essere interpretata alla stregua di uno “spreco di beni”. Secondo la teoria di Sombart, tuttavia, nella maggior parte dei casi, le due tipologie di lusso si manifestano congiuntamente, poiché entrambi gli aspetti che lui identifica come qualitativo e quantitativo entrano a far parte dell'insieme dei fattori da cui ha origine la motivazione che spinge gli individui all'acquisto di un oggetto di lusso.

Un altro approccio è quello che si fonda sulla definizione che viene data, in ambito economico, ai beni di lusso. Con riguardo agli economisti, sono considerati “di lusso” quei beni la cui domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto al reddito e, in particolare, nel caso in cui un bene esibisca una curva reddito-consumo di Engel stabile (condizione che rende possibile il calcolo

---

<sup>6</sup> Sombart W. (2003). Dal lusso al capitalismo. Armando, 2003

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Ibidem.

dell'elasticità della domanda) allora esso si può definire di lusso se manifesta un'elasticità della domanda rispetto al reddito maggiore ad uno<sup>9</sup>. Sulla base di questa definizione, è possibile riscontrare il fatto per cui il lusso è un concetto che può assumere connotati diversi per ciascun individuo. Infatti potranno essere considerati come lusso dei beni diversi in relazione al reddito di partenza di un individuo: un individuo che dispone già di un reddito elevato, in base alla definizione sopra citata, considererà normali dei beni che, invece, vengono considerati di lusso da coloro che dispongono di un reddito inferiore.

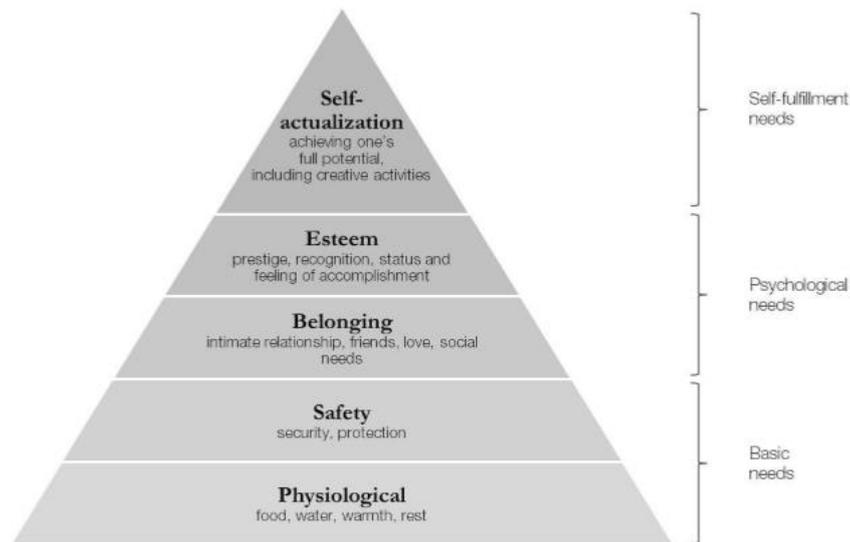
Per quanto riguarda, invece, una prospettiva di tipo sociologico-manageriale, l'interesse verte maggiormente sulle caratteristiche legate al "marketing mix" creato appositamente per tali beni, ovvero sull'insieme degli elementi tramite i quali si cerca di raggiungere uno status di prestigio che rimanga impresso nella mente dei consumatori. In questo modo vengono identificati come beni di lusso "quei beni che godono di una distribuzione limitata, controllata dal produttore in maniera diretta o indiretta, che hanno un prezzo elevato in confronto alla media di mercato e che, solitamente, usufruiscono di un certo livello di assistenza e servizio sul punto vendita. La marca è percepita come desiderata o aspirazionale e la qualità del bene è generalmente ritenuta dei migliori standard<sup>10</sup>". Questa definizione, si dimostra fin da subito di carattere maggiormente operativo e più adatta ad essere utilizzata nella pratica manageriale. Inoltre, essa contribuisce a mettere in luce, oltre ad aspetti legati al marketing mix, come quelli legati alla distribuzione, alla qualità percepita del prodotto ecc., anche alcuni aspetti di carattere psicologico, richiamando il concetto di marca aspirazionale. Per fornire una spiegazione più chiara di questo concetto è opportuno fare ricorso ad alcuni elementi propri della psicologia, quali, ad esempio le teorie dei bisogni. Esse sono un insieme di teorie che hanno lo scopo di indagare la motivazione, ovvero l'impulso che spinge gli individui ad agire in un certo modo; in base ad esse, uno dei più importanti fattori di motivazione è costituito dal bisogno, da intendersi come "la mancanza totale o parziale di uno o più elementi che costituiscono il benessere di una persona"<sup>11</sup>. In questo ambito, una delle più celebri elaborazioni teoriche riguardanti il meccanismo tramite il quale i bisogni si trasformano in fattori di motivazione ed influenzano il comportamento degli individui è la "Gerarchia dei bisogni" di Maslow (1943), il quale ha fornito una categorizzazione delle principali necessità umane, ponendole all'interno di una struttura gerarchica che parte dai bisogni più basilari e primitivi, fino ad arrivare a quelli più elevati e maturi. Sulla base di tale teoria, le persone soddisfano i loro bisogni in senso ascendente, a partire da quelli di livello inferiore ed i bisogni di ciascun livello devono essere soddisfatti, almeno parzialmente, affinché i bisogni di livello superiore possano manifestarsi e diventare motivanti.

---

<sup>9</sup> Varian, H.R. (2012). Microeconomia. Libreria Editrice Cafoscarina

<sup>10</sup> Datamonitor Report, (1998). Global Apparel, Accessories & Luxury Goods.

<sup>11</sup> Wikipedia. <https://it.wikipedia.org/wiki/Bisogno>



Fonte: Wikipedia <sup>12</sup>

Maslow, nella sua teoria, individua cinque livelli di bisogni, che possono essere, a loro volta raggruppati in tre macro-categorie, ovvero quelle dei bisogni di base, dei bisogni psicologici e quelli di auto-appagamento. Come si può vedere prendendo a riferimento la figura antistante, alla base della piramide sono collocati i bisogni di base, suddivisi in fisiologici e di sicurezza: si tratta di ciò che è necessario a sopravvivere e, ad un livello più alto, di tutto ciò che rende sicuri e protetti. Sul gradino superiore è collocato il piano psicologico. Il bisogno di appartenenza è insito nella natura umana e si articola in tutte le relazioni sociali della sua vita: rientrano, quindi, in questo ambito tutti i rapporti di amicizia, di amore e lavorativi. Più in generale, poi, rientra in questo ambito il bisogno di sentirsi apprezzati da chi appartiene allo stesso gruppo, famiglia o comunità. Il passaggio successivo è quello della stima, ovvero il bisogno di ottenere un riconoscimento per le proprie azioni ed è a partire da questo livello che si inizia a parlare di status e di stratificazione sociale. Infine, sulla cima della piramide si ha il livello dell'autorealizzazione, il più soggettivo, collegato alla felicità, alla creatività e ai desideri più attinenti alla sfera personale.

Alla luce di questa teoria, che nonostante sia piuttosto datata e, sotto certi aspetti, eccessivamente semplicistica, ci è possibile ottenere una visione più chiara di cosa rappresenti il lusso dal punto di vista soggettivo: i beni e i servizi di lusso possono essere fatti rientrare tra i bisogni di stima, che non rispondono a necessità fisiologiche, ma piuttosto a desideri solitamente collegati ad uno status o ad una aspirazione sociale. Da quanto appena detto, è possibile dedurre che il concetto di lusso sia dotato di una forte componente di derivazione psicologica che si ricollega direttamente alla teoria del consumo simbolico, secondo cui le persone, nel moderno contesto dei consumi, acquistano oggetti

<sup>12</sup> Ritocco fotografico da [https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)

che hanno la funzione di aiutarli ad esprimere la propria personalità. Secondo la prospettiva interpretativa che concepisce il consumo come un atto di comunicazione, i beni materiali sono portatori di significato e possono essere utilizzati come simboli ai fini dell'espressione della propria identità. Nella società contemporanea, i significati simbolici associati agli oggetti sono amplificati grazie al lavoro di significazione condotto attraverso strategie di comunicazione delle marche. Le marche divengono, quindi, espressioni simboliche di valori e significati che, associati agli oggetti, ne giustificano l'uso e ne spiegano la popolarità. In quest'ottica è possibile far rientrare a pieno titolo il consumo dei beni di lusso, dato il contenuto di qualità, esclusività, prestigio ecc. dei quali si fanno portatori.

Come si intuisce dalla lettura delle varie interpretazioni che sono state fornite, dare una definizione univoca di "lusso" non è facile, proprio in virtù del fatto che tale concetto è, per sua natura, suscettibile di interpretazioni diverse. Il tema, poi, risulta ancora più complesso se si vuole arrivare a parlare di "marca di lusso". In questo caso, infatti, saremmo tentati di rispondere dicendo che una marca si può dire "di lusso" se è "un brand molto esclusivo e quasi unico, nella sua categoria di prodotti, ad apparire come simbolo selettivo di rarità, sofisticazione e buon gusto, esprimendo discrezione ed aristocrazia"<sup>13</sup>. Se, tuttavia, ci soffermiamo ad analizzare tale definizione, appare subito chiaro come essa non sembri più essere rappresentativa della situazione attuale<sup>14</sup>: nel mondo di oggi è difficile, se non quasi impossibile, immaginare che vi sia, in ciascuna categoria merceologica, una sola marca che presenti gli attributi precedentemente elencati, senza contare il fatto che la maggior parte delle marche che, tradizionalmente, vengono identificate come "di lusso", operano in molti settori merceologici, anche diversi tra loro. Oltre a ciò bisogna considerare il fatto che lo scenario competitivo è profondamente cambiato e che con la proliferazione delle marche e lo sviluppo tecnologico sono sempre di più le aziende che riescono ad offrire prodotti di qualità elevata. Per avere una visione più completa del mondo del lusso e cercare di ricavarne una definizione che si presti meglio ad identificare, anche in maniera operativa, quali marche possano essere definite "di lusso", è necessario cercare di individuare, in primo luogo, gli attributi che vengono comunemente attribuiti ai prodotti di lusso e, successivamente, analizzare con maggiore dettaglio il marketing mix delle aziende del lusso per individuarne le peculiarità.

## **1.2 LE CATEGORIE DEL LUSO**

Giunti a questo punto, mi sembra opportuno provare ad offrire una definizione maggiormente operativa del concetto di lusso, andando a vedere quali sono le principali categorie merceologiche ricomprese sotto tale etichetta, i comparti che compongono il settore lusso e le loro specificità e,

---

<sup>13</sup> Chevalier M., Mazzalovo G. (2008). *Luxury Brand Management*. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso. Franco Angeli, Milano (2008).

<sup>14</sup> Ibidem.

infine, riportare le principali classificazioni che sono state elaborate in letteratura per suddividere in lusso in categorie diverse.

Quando si pensa ai prodotti di lusso, con ogni probabilità, la prima categoria che sovviene alla mente è quella del settore moda, da intendersi come “prêt-à-porter” e accessoristica, sia da donna che da uomo. All’interno di questa categoria, possono rientrare nel settore lusso tutti quei brand che optano per una distribuzione esclusiva o selettiva, dato che una distribuzione di tipo intensivo, farebbe venire meno la connotazione di esclusività e scarsità propria dei prodotti di lusso. In questa categoria, possiamo far rientrare sicuramente alcuni dei brand più noti a livello globale come Chanel, Versace, Valentino e Armani.

Un altro importante segmento che compone il settore del lusso è quello legato alla gioielleria e all’orologeria. In questo ambito possiamo riscontrare, generalmente scelte di distribuzione altamente selettive ed i prodotti presentano un elevato livello di personalizzazione. Sempre in relazione al prodotto, è facile riscontrare un forte legame con la tradizione ed è frequente il ricorso a metodi di lavorazione artigianali, soprattutto per quanto riguarda la gioielleria.

Il settore della cosmetica e della profumeria presenta molti esempi di prodotti che rientrano pienamente nella categoria del lusso, sia dal punto di vista delle scelte di distribuzione che dal punto di vista del prodotto, per quanto riguarda qualità, caratteristiche stilistiche e posizionamento del prodotto.

Una categoria a sé stante è quella costituita dal settore automobilistico. Le automobili di lusso costituiscono un segmento speciale dato che il settore “automotive” presenta alcune caratteristiche strutturali che rischierebbero di far etichettare come lusso la maggior parte dei “player”. Se infatti ci limitiamo ad osservare le strategie di distribuzione, la sofisticatezza del prodotto o la qualità del servizio di vendita e di assistenza post-vendita, noteremmo che sono molti i brand automobilistici ad offrire standard di qualità elevati in relazione agli aspetti considerati. Per identificare i brand di lusso in questo ambito è necessario prestare attenzione, innanzitutto, alla fascia di prezzo, considerando solamente i “player” di fascia più alta ma, soprattutto, è necessario considerare la percezione che i consumatori hanno rispetto a determinate auto. Così facendo attribuiremo l’etichetta di auto di lusso solamente a quelle case automobilistiche che i consumatori percepiscono realmente differenti rispetto alle altre. Grazie a questo approccio, rientreranno nel comparto del lusso non solo le icone dell’automobile come Ferrari, Lamborghini, Maserati ecc., ma possiamo farvi rientrare alcuni modelli di marche quali BMW, Audi o Mercedes<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Ibidem.

Altri comparti vicini a quello dell'automobile sono quelli della nautica e dell'aeronautica. Anche qui, per identificare i prodotti di lusso è necessario seguire il medesimo approccio e identificare i prodotti che i consumatori percepiscono come significativamente diversi dagli altri e che presentano standard di servizio eccellenti. In questo settore, un fattore importante è costituito dal livello di personalizzazione.

Un'altra categoria di lusso, che negli ultimi anni ha subito una forte crescita, è quella legata al mondo eno-gastronomico. Accanto ai vini e agli champagne, tradizionalmente annoverati come simboli del mondo del lusso, stanno prendendo piede anche altri tipi di alimenti. Una sottocategoria in questo ambito è costituita dalla ristorazione di lusso, che ovviamente può essere identificata da una combinazione di prezzi elevati, qualità e ricercatezza degli alimenti e da un'offerta fortemente limitata.

Da questa prima rassegna dei comparti che fanno parte del settore lusso, ci accorgiamo immediatamente che ciascuna categoria può presentare al suo interno una pluralità di marche che entrano a far parte del lusso, ma che si dimostrano estremamente diverse le une dalle altre. Basti pensare all'esempio fatto per il settore automobilistico in cui è possibile etichettare come auto di lusso, oltre alle solite Ferrari e Lamborghini, anche alcuni modelli di Audi. Per quanto l'affermazione possa essere ritenuta corretta, è altrettanto vero che i brand citati sono molto diversi tra loro, sia in termini di fascia di prezzo che di immagine. E' logico, dunque aspettarsi che esse facciano riferimento a tipologie di clientela differenti e che appartengono a due tipologie di lusso differenti.

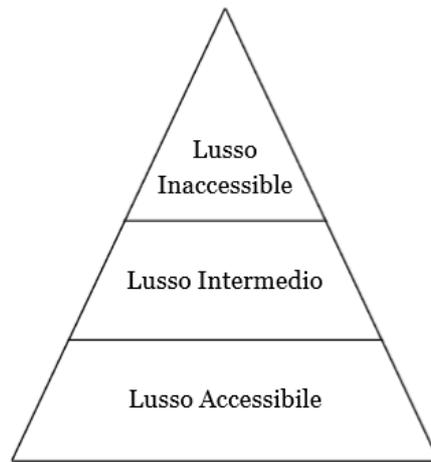
Di seguito, andremo a ripercorrere alcune delle principali elaborazioni teoriche che sono state presentate in letteratura per individuare delle tipologie di lusso che presentino delle caratteristiche comuni in termini di scelte di distribuzione, fascia di prezzo, immagine e altre caratteristiche legate al metodo di produzione e alla qualità del servizio offerta.

### **1.2.1 LA PIRAMIDE DEL LUSO**

La più celebre classificazione in questo senso del mondo del lusso è quella elaborata da Danielle Allèrès e che prende il nome di "Piramide del Lusso"<sup>16</sup>. Grazie questo modello, il mercato del lusso viene suddiviso in tre macro settori: lusso accessibile, lusso intermedio e lusso inaccessibile. La struttura prende la forma di una piramide poiché i prodotti alla base sono quelli che godono di maggiore diffusione tra il pubblico, mentre quelli al vertice sono presenti in misura estremamente limitata.

---

<sup>16</sup> Allèrès D. (1997). *Luxe...: Strategies-Marketing*. Economica, 4° edizione (2005).



Fonte: rielaborazione da D. Alleres<sup>17</sup>

All'interno della categoria del lusso inaccessibile, detto anche extra-lusso, rientrano tutti quei beni che sono caratterizzati da un elevato contenuto stilistico e creativo, al punto tale da rendere questi prodotti pressoché unici e molto esclusivi. I prodotti di questo settore, come è facile immaginare, vengono prodotti in quantità limitata e, molto spesso, sono realizzati su misura per venire in contro alle esigenze dei clienti. La personalizzazione è, infatti, la caratteristica fondamentale che, insieme al prezzo di vendita molto elevato, distingue i prodotti del lusso inaccessibile. Rientrano in questa categoria prodotti come i gioielli, i pezzi di arredamento lavorati su commissione, i mega yacht e le abitazioni di lusso. Quando i prodotti non sono realizzati su richiesta del cliente, ma prodotti in serie limitata, sono comunque distribuiti secondo logiche molto selettive. Ne consegue che il prezzo di vendita al cliente finale è elevatissimo, cosa che rende questi prodotti accessibili solamente ad una piccola parte della popolazione. Questo tipo di lusso viene chiamato anche, in termini gergali, "lusso senza compromessi". È una tipologia di lusso che riguarda prodotti oltremodo preziosi, la cui manifattura presenta un forte contributo umano e stilistico e i cui attributi conferiscono a chi li possiede un senso di elitarismo ed unicità. La diffusione di tali beni è limitata a poche persone, oltre che per via dell'elevato prezzo di acquisto anche da un fattore "culturale", dato che molti di questi beni sono prodotti per pochi intenditori, che possiedono le conoscenze necessarie ad apprezzare e riconoscere la qualità. È questo il caso delle bottiglie di vino di particolari annate o di alcuni pezzi da collezione delle più disparate categorie merceologiche. Le marche che possono essere collocate all'interno di questa prima categoria sono quelle che dimostrano la più vistosa distinzione in termini di tradizione ed unicità. Alle strategie di distribuzione altamente selettiva si affianca spesso una vera e propria scarsità del prodotto stesso, che in molti casi non è reperibile o non può essere prodotto oltre un determinato quantitativo. Ne consegue che per molti prodotti si avrà una disponibilità altrettanto

---

<sup>17</sup> Ibidem.

limitata dei punti vendita nei quali è possibile effettuare il loro acquisto. Talvolta, la scarsa reperibilità è frutto di precise strategie di marketing volte a tutelare il valore del brand, dato che i prodotti di lusso vedono ridurre il loro carattere di unicità all'aumentare della loro reperibilità<sup>18</sup>.

Alla categoria del lusso intermedio appartengono i prodotti che, pur presentando un livello qualitativo paragonabile a quello dei prodotti della categoria superiore e mostrando, allo stesso modo, una distribuzione selettiva ed un prezzo di vendita elevato, vengono prodotti su scala più ampia e non presentano pressoché alcun livello di personalizzazione. Questi prodotti sono generalmente destinati a consumatori particolarmente sensibili alla marca che, pur non avendo la possibilità o la volontà di spendere cifre troppo elevate, sono comunque disposti a fare un sacrificio economico, seppure più contenuto, per avere un prodotto di tendenza appartenente a quel brand originariamente del lusso inaccessibile. Gli esempi classici di prodotti che rientrano in questa categoria sono il prêt-à-porter, i profumi, gli accessori in pelle e, più in generale, tutti i prodotti appartenenti al comparto della moda. In questa categoria rientrano prodotti che sono generalmente conosciuti anche al grande pubblico e che, col passare degli anni, sono diventati delle vere icone del settore.

Nell'ultima categoria, denominata del "lusso accessibile", rientrano quei beni considerati "fuori standard" poiché, seppure qualitativamente ricercati, di tendenza, capaci di offrire eccellenti prestazioni funzionali e in grado di creare un particolare coinvolgimento emotivo con i clienti, sono ottenibili a prezzi non proibitivi, ovvero che non richiedono un particolare sforzo economico da parte degli acquirenti. Fanno parte di questo segmento, dunque, i beni prodotti in serie e distribuiti su larga scala, ma che presentano comunque un contenuto stilistico alla moda. Essi vengono venduti ad un prezzo più contenuto rispetto alle eccellenze della categoria, pur continuando a presentare prezzi più alti rispetto ai prodotti di fascia più della medesima categoria merceologica.

Tali prodotti possiedono una chiara vocazione di lusso ma, al contempo hanno un prezzo unitario che li rende accessibili anche al cliente medio<sup>19</sup>. Con l'avvento della globalizzazione, grazie alla standardizzazione dei processi produttivi e alla massimizzazione delle economie di scala, le imprese sono in grado di gestire elevati volumi di produzione e di ridurre il prezzo di vendita. Questo ampliamento della produzione ha condotto, in molti casi, ad un allargamento della gamma dei prodotti delle case di lusso, che hanno scelto di espandersi con azioni di "trading down", proponendo intere linee di prodotto che si rivolgessero ad un mercato più ampio, meno attento al livello qualitativo, ma molto sensibile al brand. Questo fenomeno ha avuto una enorme diffusione negli ultimi anni, tanto che si è assistito ad una sempre maggiore segmentazione all'interno della categoria di fascia più bassa.

---

<sup>18</sup> Dubois B., Paternaut C. (1995). Observations: Understanding the world of International luxury brands: the dream formula". *Journal of advertising research*, July-August, 1995.

<sup>19</sup> Silverstein M.J., Fiske N. (2004). *Luxury for the masses*. Da "Harvard Business Review", Trading Up. La rivoluzione del lusso accessibile, trad. di M. Vegetti, Milano, 2004.

A seguito di questo fenomeno, è stata proposta una rivisitazione della tradizionale piramide del lusso, che prevede l'aggiunta di una nuova categoria alla base della stessa, la quale viene etichettata con la parola "masstige", una fusione dei termini inglesi "mass" e "prestige".

Per capire cosa si intende quando si parla di "masstige", è necessario ripercorrere brevemente le dinamiche che hanno attraversato il mercato del lusso negli ultimi anni. Accanto ai fenomeni di "trading down" dei marchi storici del lusso, si è assistito parallelamente ad una riqualificazione del mercato di massa, che ha visto il susseguirsi di azioni di "trading up" da parte dei brand che competevano in questo ambito, i quali hanno puntato, essenzialmente, a replicare il design e lo stile della comunicazione dei prodotti di lusso, ma senza offrire l'eccellenza qualitativa propria di questi prodotti.<sup>20</sup> Grazie all'adozione di queste strategie, alcuni marchi un tempo considerati prodotti indifferenziati sono riusciti a sfuggire alla c.d. "trappola del prezzo", riuscendo a spostarsi sul terreno della competizione simbolica.

Nella società moderna dei paesi sviluppati, in cui il benessere è diffuso, il desiderio di lusso viene avvertito anche da coloro che non possono permettersi di acquistare i prodotti del lusso tradizionale. Il concetto di benessere si traspone nel bisogno di concedersi dei piccoli piaceri quotidiani, emozioni costose ma non inaccessibili, come nel caso di prodotti quali il caffè Nespresso, i pendenti di Swarovski o il cioccolato Godiva. E' in questi casi che si parla di "masstige", ovvero l'incontro tra logiche di mercato di massa e valenze di tipo "prestige", per indicare "una categoria distributiva che include marchi e prodotti con caratteristiche di prestigio dell'alto di gamma ma con prezzi e politiche di distribuzione che li rendono accessibili ad un gruppo di consumatori molto ampio"<sup>21</sup>. Il fenomeno ha subito uno sviluppo così ampio che sembra sempre di più venire meno la distinzione netta tra la parte alta e la parte bassa del mercato, dato che molti elementi del marketing mix vengono usati allo stesso modo in tutte le fasce.

Al contempo, il mercato di massa, col passare del tempo, appare sempre più segmentato. Di seguito si propongono alcuni tra i concetti più attuali nell'ambito del masstige<sup>22</sup>, ovvero i concetti di "entry lux", di "populux" e di "commodity chic". Sono due termini entrati a far parte del linguaggio degli addetti al settore, con particolare riferimento al comparto della moda, che ha visto la più grande crescita della categoria "masstige". In particolare, ci si riferisce con il termine "entry lux" (ingresso al lusso) ai prodotti che hanno il prezzo più basso all'interno di una linea o un marchio che normalmente sono associati con il concetto di lusso. Un esempio sono le city car della BMW. Sono prodotti, dunque, che presentano il marchio di un'azienda tipicamente riconosciuta come

---

<sup>20</sup> Corbellini E., Saviolo S. (2011). Lusso, Extra lusso e masstige. LesCahiers Fashion Marketing (2011).

<http://www.lescahiersfm.com>

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> Ibidem.

appartenente al settore del lusso, ma che, tuttavia, non presentano le caratteristiche di esclusività tipiche degli altri prodotti commercializzati dalla stessa azienda. La distribuzione di questi prodotti, spesso, avviene su larga scala e non è raro che alcune aziende decidano di utilizzare canali di vendita diversi per tali prodotti.

Il secondo termine che è stato coniato per classificare un altro gruppo di prodotti che fanno parte della categoria “masstige” è quello del Populux (lusso popolare). Esso viene associato a beni di consumo tendenzialmente a basso costo, ma che i clienti percepiscono alla moda o di cui riconoscono delle precise caratteristiche di stile. E' il caso dei grandi “retailer” come Target, Kmart, Top Shop e gli ormai celebri H&M e Zara. Queste aziende non solo sono riuscite ad imporsi sul mercato con un'offerta di tendenza seppure conveniente, ma hanno scelto di accostarsi alle aziende del lusso tradizionale anche per quanto riguarda i canali di vendita, scegliendo location ad altissimo impatto per i loro store, in molti casi situandole di fronte ai negozi degli stessi marchi di cui imitano lo stile. Questi marchi sono riusciti, agli occhi del grande pubblico, a connotarsi di una serie di attributi che li rendono vicini al settore del lusso, riuscendo a fornire un servizio di vendita che, in alcuni casi, si dimostrava più efficiente e più “a misura del cliente” rispetto a quello offerto da certe case del lusso.<sup>23</sup>

Il fenomeno del “lusso popolare” ha avuto un forte impatto sia sulle abitudini di consumo che sulle strategie di marketing delle case di lusso che sono state costrette a ripensare la loro strategia “retail” e a rinnovare il servizio di vendita per venire in contro ai loro clienti e non perdere il valore aggiunto che giustifica un prezzo tanto elevato dei loro prodotti. Fatta salva la qualità del prodotto ed il pregio dei materiali o delle lavorazioni utilizzate, che rimangono terreno di dominio esclusivo del lusso tradizionale, la competizione sulle altre aree del marketing mix con i marchi del lusso popolare è sempre più difficile per le case di lusso: basti pensare che aziende come H&M hanno condotto campagne pubblicitarie usando gli stessi “testimonials” delle grandi case di moda (è il caso di H&M con Claudia Schiffer, Angie Everheart, Naomi Campbell e Daniela Pestava). Ancora, negli ultimi anni, questi marchi hanno dimostrato di essere in grado di riuscire addirittura di dettare lo stile: basti pensare a Martha Stewart che ha disegnato prodotti per Kmart, ad Isaac Mizrahi che lo ha fatto per Target o a Kate Moss per Top Shop. Un caso eclatante, poi, è quello di Karl Lagerfeld, stilista simbolo di Chanel, che ha disegnato per H&M una collezione di abbigliamento per l'autunno inverno 2004 i cui prezzi andavano da 15 ad un massimo di 149 euro<sup>24</sup>.

Con l'espressione “commodity chic”, infine, si fa riferimento ai prodotti che un tempo erano considerati indifferenziati, ma che ora sono diventati espressione di gusto. Questo termine, dunque, identifica l'arte di rendere speciali prodotti che venivano considerati indistinti sfruttando elementi

---

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Ibidem

come il design e lo stile caratteristico per invogliare i clienti ad acquistarli. Tale fenomeno ha preso piede in settori lontani da quello della moda, ed in maniera particolarmente evidente è possibile osservarlo nel settore alimentare con prodotti quali cioccolato, pane, acqua, yogurt ecc. In questo settore sono proliferate le marche e si è assistito ad un aumento esponenziale delle varietà dei prodotti, accompagnate anche da campagne di comunicazione ad alto impatto, come il caso del cioccolato Lindt.

Rispetto al vero lusso, tuttavia, i marchi “masstige” competono solamente attraverso la comunicazione e l’imitazione di alcune caratteristiche dei marchi di lusso, motivo per cui essi non possono essere considerati lusso. Questi marchi, infatti, offrono un’esperienza seriale e non unica e si concentrano unicamente sul concetto di aspirazionalità, ossia sull’implicita distanza tra il mondo che rappresentano in comunicazione ed il prodotto che il loro consumatore può permettersi di acquistare.

Essi non si rivolgono, quindi, alla fascia degli affluenti, poiché chi già fa parte di quel mondo non aspira ad entrarci ed è mosso da ben altri bisogni durante il suo processo di acquisto. I veri clienti del lusso cercano l’esclusività, la personalizzazione e non hanno bisogno di dimostrare agli altri il fatto che possono permettersi un prodotto costoso. I marchi “masstige”, inoltre, possono provare a differenziarsi puntando su un singolo elemento ma non possono permettersi di offrire un “sistema lusso”, ossia di agire su tutti i fronti contemporaneamente e sinergicamente.

Per “sistema lusso” si intende la creazione di un’offerta che sia in grado di trasmettere il senso del lusso in ogni sua declinazione, dalla comunicazione, alla qualità del prodotto, al tipo di distribuzione, fino al servizio di vendita e assistenza post-vendita, che devono tutte essere orientate verso l’eccellenza.

Dalla precedente digressione riguardo il fenomeno del “masstige”, ci accorgiamo di quanto lo scenario competitivo abbia sviluppato una maggiore complessità e come sia sempre più difficile per le marche di lusso mantenere le proprie caratteristiche distintive e tenerle al riparo dalle imitazioni dei concorrenti. Abbiamo anche visto l’importanza giocata dalla marca nell’influenzare le decisioni di acquisto dei clienti, tanto da poter dire che il fenomeno del “masstige” si fonda sull’emulazione di alcuni aspetti dei brand di lusso. A questo punto, mi sembra utile approfondire la questione relativa al brand nel mercato del lusso, per identificare quali sono gli elementi che le imprese e i manager hanno a disposizione per costruire un brand forte e ben posizionato nella mente dei consumatori.

## 1.3 LE MARCHE DI LUSSO

Da quanto detto fino a questo punto, è possibile concludere che la marca nel settore del lusso ha un ruolo preponderante nel guidare le decisioni di acquisto dei clienti e che, in questo settore più che in altri, i clienti si dimostrano particolarmente sensibili verso questo elemento. Prima di procedere ad enucleare le caratteristiche salienti delle marche di lusso, sebbene molte di esse siano già state citate nelle pagine precedenti, ritengo che sia opportuno presentare gli elementi teorici più rilevanti per capire che cosa si cela dietro al termine “marca” e per capire di quali elementi essa si compone.

Secondo la definizione dell’American Marketing Association “La marca è un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o i servizi di un venditore differenziandoli da quelli dei concorrenti”<sup>25</sup>. Nel mondo di oggi, la focalizzazione delle aziende si è spostata dalla gestione del prodotto alla gestione della marca, che si dimostra essere un asset di grande valore, consentendo alle imprese di raggiungere e mantenere il vantaggio competitivo. Le aziende del settore lusso, in particolare, hanno incentrato le proprie strategie sulla gestione del brand per rafforzare l’immagine di esclusività, qualità eccellente e stile superiore dei loro prodotti. Il valore della marca deriva, principalmente dalle sue componenti cognitive, costituite dalla “brand awareness”, dalla “brand identity” e dalla “brand image”. La conoscenza chiara di questi elementi è fondamentale per comprendere in che modo una marca può riuscire a costruire il proprio posizionamento in maniera efficace.

### 1.3.1 Brand Awareness, Brand Identity e Brand Image

Con il termine “brand awareness” viene identificata la consapevolezza che i consumatori hanno della marca. Questo aspetto si concretizza nella probabilità e nella velocità con cui i consumatori sono in grado di identificare la marca. Si parla pertanto di “brand recall” e “brand recognition”, dove con il primo termine viene indicata una misura del grado di notorietà della marca presso il pubblico obiettivo che esprime la percentuale di consumatori appartenenti a un dato “target group” che ricorda il nome della marca dopo essere stata esposta ad un indizio rilevante, come la categoria di appartenenza o i bisogni che quella categoria di prodotti soddisfa, o, ancora, una particolare situazione di acquisto o di utilizzo del prodotto. Si tratta del grado di consapevolezza più forte rispetto ad una marca. La “brand recognition”, invece, rappresenta un livello di consapevolezza più debole ed esprime la percentuale di consumatori appartenenti a un dato “target group” che riconosce la marca dopo essere stata sottoposta a uno stimolo verbale o visivo, come, ad esempio, il logo o il “claim”. Essa si fonda, dunque, sulla capacità dell’intervistato di confermare una precedente esposizione a un brand quando viene stimolato in successive esposizioni<sup>26</sup>. Un altro concetto legato a quello di “awareness” è il c.d.

---

<sup>25</sup> <http://www.ama.org>

<sup>26</sup> <http://glossariomarketing.it>

“top of mind of mind awareness”, detta più semplicemente “top of mind” (TOM). Con questo termine viene indicata la prima marca che viene in mente al consumatore quando pensa ad una certa classe di prodotti e rappresenta, pertanto, il livello massimo di notorietà raggiungibile da un brand. Come misura di “brand awareness”, esso viene espresso come la percentuale di consumatori appartenenti a un dato “target group” che ha nominato la marca per prima nell’ambito di una specifica categoria o classe di prodotto. Il “top of mind”, quindi, si rivela un indicatore particolarmente importante per misurare l’efficacia della comunicazione pubblicitaria. Proprio perché costituisce la prima scelta del consumatore all’interno del paniere entro il quale pensa di effettuare la decisione di acquisto, esso può essere considerato come la forma di notorietà che si avvicina meglio all’intenzione d’acquisto del consumatore. Tale affermazione si fonda sul presupposto che il messaggio pubblicitario dovrebbe generare nei soggetti esposti un livello crescente di attenzione e notorietà, fino ad indurre questi ultimi all’acquisto della marca.

Il principio di base dovrebbe essere quello per cui, ad un alto livello di notorietà della marca dovrebbe corrispondere un’elevata propensione all’acquisto della stessa da parte dei consumatori. Queste ovviamente sono affermazioni in linea teorica, dato che nella pratica entrano in gioco molti altri fattori che rendono il processo tutt’altro che semplice e lineare come è stato appena presentato. La Tom, tuttavia, costituisce anche la forma di notorietà più difficile da raggiungere, dal momento che richiede ingenti investimenti in pubblicità e altre forme di comunicazione.<sup>27</sup>

A tal proposito, è utile isolare alcune delle componenti di marca che è possibile identificare come fonti di creazione di “awareness”:

- **Nome:** E’ la componente pronunciabile della marca;
- **Logo:** Costituisce la componente grafica della marca, che può investire anche il modo in cui il nome è scritto;
- **Brand sound:** E’ la parte sonora della marca. Essa non è necessariamente presente, ma è riscontrabile in molti casi;
- **Brand heritage:** E’ da intendere come l’eredità, il patrimonio di notorietà che viene conferito ad una marca dalla sua esistenza sul mercato da un lungo periodo di tempo.

La “brand identity”, invece, può essere intesa sia come l’insieme degli elementi di riconoscimento della marca che agevolano il consumatore nell’identificazione distintiva di un’alternativa di offerta, sia come il complesso dei valori che identificano una marca e che ne determina l’evoluzione futura. L’identità di marca riflette l’orientamento e gli obiettivi dell’azienda, oltre che la personalità e i valori

---

<sup>27</sup> Ibidem

della marca. Si è soliti definire la “brand identity” come il “posizionamento ideale” di una marca, poiché rappresenta il modo in cui una marca vorrebbe essere percepita dai propri clienti.

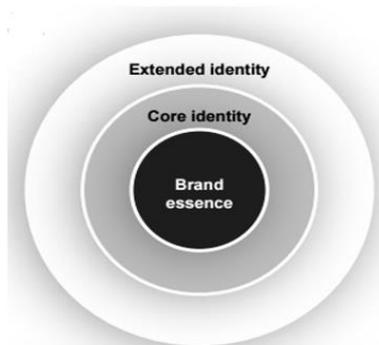
Essa può essere definita come una combinazione unica di associazioni che l’azienda mira a costruire e a mantenere nel tempo. Secondo Aaker, queste associazioni supportano la marca e rappresentano la promessa che l’azienda si impegna a mantenere nei confronti dei consumatori<sup>28</sup>. Secondo l’autore, le associazioni di marca possono essere classificate secondo quattro prospettive:

- **La marca come prodotto:** Le associazioni comprese in questa dimensione della “brand identity” riflettono le percezioni riferite al prodotto oggetto dell’attività caratteristica d’impresa. Rientrano in questa categoria le caratteristiche e gli attributi del prodotto, la composizione del portafoglio prodotti dell’impresa, il rapporto qualità/valore, le principali modalità e occasioni d’uso, le caratteristiche del target group, il luogo di produzione.
- **La marca come organizzazione:** Tale dimensione comprende le associazioni che riflettono le percezioni riferite all’organizzazione, come i valori e gli orientamenti di fondo legati alla storia e alla cultura dell’organizzazione. In questa prospettiva vengono considerati aspetti come la filosofia gestionale alla base della strategia imprenditoriale, i valori, la storia, la tipologia di legame con il territorio e con la comunità di riferimento ecc.
- **La marca come persona:** Questa dimensione dell’identità caratterizza la marca attraverso gli attributi di personalità, ossia un insieme di caratteristiche e di associazioni aventi connotazioni simili a quelle del carattere umano. Comprende, pertanto, tutti gli elementi riferibili a tratti di personalità riconosciuti alla marca e a caratteristiche relazionali emerse nella gestione del rapporto con i clienti
- **La marca come simbolo:** Questa dimensione del sistema dell’identità della marca fa riferimento alla c.d. identità visiva o “visual identity”. Essa viene intesa come un insieme coordinato di simboli e codici di comunicazione che devono essere presenti in tutte le forme di interazione con il consumatore, rendendo così la marca molto più riconoscibile e semplice da ricordare. Il valore simbolico della marca, inoltre, deriva anche dalla longevità e dalla storia dell’impresa; rientrano in tale dimensione, pertanto, anche tutti gli elementi riferibili alla “brand heritage”.

---

<sup>28</sup> Aaker D: (1996). Brand Equity. La gestione del valore di una marca. Franco Angeli, Milano (2010)

Nel modello di analisi proposto più di recente da Aaker e Joachimsthaler, la “brand identity” viene descritta attraverso tre cerchi concentrici<sup>29</sup>:



Fonte: Corso di Gestione del prodotto e della marca – A.A. 2015/2016, Prof. Marco Francesco Mazzù, Lezione 4.1

- **Brand Essence:** Corrisponde all’anima del brand, la promessa di fondo dell’azienda, ed esprime buona parte di ciò che la marca intende rappresentare per il mercato (es. Apple “think different”).
- **Core Identity:** E’ l’insieme di valori unico e differenziante che completa la promessa di fondo. Deve riflettere la “mission” e la strategia di mercato dell’azienda e dovrebbe rimanere immutato anche a seguito di un’estensione di prodotto o di categoria.
- **Extended identity:** Rappresenta l’insieme di attributi “non core” che aiutano a specificare meglio il significato. Comprende quegli attributi aggiuntivi che pur non rientrando nel nucleo centrale dell’identità di marca contribuiscono a specificarne il significato. Generalmente, tali elementi possono mutare nel tempo e sono estendibili solo a determinati prodotti e non a tutta la gamma di prodotti venduti attraverso il brand.

Le imprese hanno, dunque, il compito di definire e di gestire in maniera corretta la loro identità. Per farlo possono avvalersi di diversi strumenti che fanno parte del “communication mix”. Gli strumenti utilizzati per definire ed esplicitare la “brand identity” possono essere suddivisi in due macro-categorie o codici<sup>30</sup>:

- **CODICE VERBALE:** E’ la lingua che si parla e può essere di tipo visuale o sonoro.
- **CODICE ICONICO:** Che è sostanzialmente legato ai processi di percezione visiva e a sua volta è suddivisibile nei sotto-codici figurativo e plastico.

<sup>29</sup> Aaker D., Joachimsthaler E. (2000). Brand Leadership. Franco Angeli, Milano (2003).

<sup>30</sup> Pastore A., Vernuccio M (2006). Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management. Seconda edizione, Apogeo, (2008).

L'obiettivo è quello di analizzare l'insieme dei segni verbali e iconici che, attraverso i meccanismi di denotazione (attribuzione a un dato segno di un significato prefissato, sulla base di una determinata convenzione culturale largamente accettata) e di connotazione (frutto di un meccanismo soggettivo di interpretazione o astrazione, tale per cui a un medesimo segno possono essere associati significati diversi che discendono da fattori sostanziali e individuali del tutto contingenti), esprimono l'identità di una marca di un bene/ servizio<sup>31</sup>.

Gli strumenti di comunicazione permanenti dell'identità, detti anche "identity elements" sono<sup>32</sup>:

- **Nome della marca:** La creazione del nome è il primo passo verso la futura creazione della "brand equity": essa consente di sviluppare la notorietà e di creare un'immagine positiva nella mente del consumatore. Attraverso i meccanismi di denotazione e connotazione, il nome svolge le fondamentali funzioni comunicative di identificazione, differenziazione, coinvolgimento e personalizzazione. Esso è in grado di capitalizzare gli investimenti di marketing e contribuire all'efficienza e all'efficacia di comunicazione a supporto della marca.
- **Design distintivo:** Si riferisce alle particolari caratteristiche stilistiche che rendono un prodotto immediatamente riconoscibile agli occhi di un consumatore. E' il caso delle bottiglie di Coca Cola, il motivo geometrico presente sulle borse di Luis Vuitton o la forma ed i materiali particolari delle borse O bag.
- **Logo e simboli:** La principale componente della marca iconica è il logo. Il logo è il complesso di elementi tipografici, figurativi e plastici che, insieme al nome, viene utilizzato dall'impresa per identificare visivamente sé stessa e i suoi prodotti. Il logo gioca un ruolo comunicativo di primaria importanza, creando consapevolezza di marca, favorendo la formazione di associazioni favorevoli ("brand image") e incidendo sulla qualità percepita e sulla fedeltà verso la marca. Un altro strumento del c.d. "identity mix" è il colore, fattore dotato di una forte valenza evocativa psicologica e sociale. Del colore devono essere studiati e valutati i riflessi sul consumatore nello specifico contesto di riferimento, per garantire la loro coerenza con l'immagine che si intende sviluppare.
- **Caratteri tipografici:** Fanno parte dei simboli legati alla marca. Anche il carattere con cui è rappresentato il logo o con cui vengono realizzate le comunicazioni scritte riveste una sua importanza nel trasmettere il messaggio sull'identità della marca.
- **Slogan:** Lo slogan è una frase che dovrebbe riassumere i valori su cui si fonda l'identità di una marca e dovrebbe comunicare in maniera chiara l'essenza del brand. E' importante che essa sia ben costruita poiché è la forma più esplicita di comunicazione della "brand identity".

---

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> Ibidem.

- **Jingle:** E' un elemento che è presente solamente in alcune marche ed è costituito da una particolare composizione sonora o musicale che rende la marca identificabile ai consumatori. E' il caso della musica che precede i film della Disney o di altre case di produzione cinematografica.

Vediamo, infine, il concetto di “brand image”. Essa è definita come l’immagine della marca secondo la percezione che ne hanno i consumatori: esprime, dunque, una sintesi delle opinioni che il pubblico ha di un’impresa e dei suoi brand o prodotti. L’immagine di marca riassume posizionamento, personalità e reputazione della marca stessa, tanto che se la “brand identity” viene definita “posizionamento ideale”, possiamo definire la “brand image” come il “posizionamento reale” di una marca.

La differenza tra “identity” e “image” deriva da un processo di sedimentazione delle relazioni fra pubblico e impresa. Sono molti, infatti, i fattori che concorrono nel processo di affermazione dell’immagine di marca, dalla qualità dei prodotti e dei servizi, alla pubblicità, alla tipologia distributiva, fino al giudizio espresso da “opinion leaders” e “influencers”. Il concetto di identità deve essere, quindi, distinto da quello di immagine, per quanto sia ad esso strettamente legato. Se il primo, infatti, appartiene all’area dell’emissione, dal momento che riflette la volontà dell’impresa di far percepire la marca all’esterno in un certo modo<sup>33</sup>, il secondo rientra in quella della ricezione, perché pone l’accento su come i consumatori target percepiscono il brand (Kapferer, 2004)<sup>34</sup>. La “brand image”, ovviamente, ha significativi effetti sul comportamento di acquisto del consumatore, dato che di solito, le persone sono restie al cambiamento. Per questo motivo, l’impresa che riesce a guadagnarsi un’immagine positiva presso il proprio pubblico di riferimento acquisisce al contempo un patrimonio di credibilità duraturo. Così facendo, il prodotto di marca che acquisisce un’immagine positiva agli occhi del pubblico diventa meno sostituibile e meno attaccabile dalla concorrenza. L’obiettivo dell’impresa è quello di giungere a una fedeltà di marca sempre più certa e diffusa e, nel caso delle marche di lusso, l’obiettivo ultimo è far percepire la marca come unica e significativamente diversa dalle altre. Alla luce di questo è possibile intuire quanto sia importante per le marche del lusso mantenere il controllo degli elementi che influenzano la percezione che i consumatori hanno dei loro brand o prodotti.

Un brand capace di conquistare il pubblico diventa un asset di valore fondamentale e deve essere gestito come un’entità a sé stante. Esso è la sintesi di tutte le associazioni emozionali e razionali che costituiscono l’identità di marca e, nel settore del lusso, il marchio può diventare uno strumento talmente potente che i clienti target acquistano il prodotto/servizio soltanto per il valore che essi

---

<sup>33</sup> Aaker J.L (1997). JMR, Journal of Marketing Research; Aug 1997; 34, 3; ABI/INFORM Global

<sup>34</sup> Kapferer J.N. (2004). The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term. Kogan Page Publishers (2008).

attribuiscono al marchio stesso. Questo è il motivo per cui molte case di lusso hanno effettuato azioni di “trading down” o hanno esteso il loro marchio ad altre categorie merceologiche: i clienti si fidano del marchio e sono convinti che tutti i prodotti che recano quel marchio possiedano gli attributi a cui si sono abituati nella loro precedente esperienza con lo stesso. Un ulteriore rafforzamento del brand viene raggiunto quando il cliente arriva a identificarsi con i valori che esso trasmette, al punto da essere disposto a modificare le proprie abitudini o, nel migliore dei casi, a creare, nella sua mente, una totale identificazione fra il marchio e il prodotto/servizio.

La marca, quindi, svolge un duplice ruolo: in primo luogo è in grado di apportare al consumatore benefici funzionali, in quanto consente di semplificare il processo d’acquisto, riducendone il tempo e il rischio percepito correlato all’acquisto; in secondo luogo, svolge un compito fondamentale anche in termini di generazione del desiderio, in relazione ai valori simbolici di cui viene investita. Attraverso la “brand image”, infatti, si può costruire un immaginario fatto di valori, persone e luoghi che il consumatore associa alla marca e che caricano i suoi prodotti di un fascino particolare. Abbiamo accennato al fatto che, per creare “awareness”, “identity” e “image”, le imprese si avvalgono in modo diretto sia del c.d. “communication mix”, ossia l’insieme di strumenti, mezzi e veicoli finalizzati a dare visibilità alla marca, sia della visibilità del brand all’interno dei punti vendita.

Fino ad alcuni decenni fa, nella dialettica tra emozione e ragione, vi era la convinzione che quasi sempre fosse quest’ultima a prevalere nelle decisioni di acquisto, lasciando al fattore emozionale un ruolo secondario. Le emozioni venivano considerate un elemento accessorio, mentre la razionalità doveva sempre essere anteposta, soprattutto nel caso di scelte importanti sotto il profilo economico. Con il passare del tempo e lo svilupparsi della società dei consumi ci si è accorti che “prima di avere a che fare con un cliente che agisce, abbiamo a che fare con un cliente che vuole, che desidera<sup>35</sup>”.

Proprio per rispondere a questo cambiamento nel profilo del consumatore le aziende hanno dovuto modificare le loro strategie di comunicazione e le marche si sono trovate di fronte alla necessità di suscitare esperienze altamente emotive e di instaurare un legame emozionale con i consumatori. Questo fenomeno ha fatto sì che la differenza tra due o più prodotti, nella mente dei consumatori, potrebbe quindi essere determinata esclusivamente dalla presenza o meno di una certa marca. Soprattutto i prodotti del settore moda e del mondo del lusso, nel contesto attuale, tendono a trascendere gli aspetti materiali per lasciare spazio alla dimensione sensoriale con l’obiettivo di creare un “sogno” per i consumatori<sup>36</sup>. Un foulard di Hermès, un profumo Chanel, un abito Dior o una valigia di Luis Vuitton saranno dotati, agli occhi del pubblico, di una loro “anima”, tanto che verranno

---

<sup>35</sup> Melchiorri A. “La dimensione patemica dello spot”, in I. Pezzini (2002). Trailer, spot, siti banner. Le forme brevi della comunicazione audiovisiva, Meltemi, Roma (2002)

<sup>36</sup> Chevalier M., Mazzalovo G. (2008). Luxury Brand Management. Una visione completa sull’identità e la gestione del settore del lusso. Franco Angeli, Milano (2008).

percepiti come uno strumento rivelatore della personalità di chiunque li indossi. Si potrà quindi parlare di un vero e proprio effetto della marca che avrà la funzione di legittimare un'identità individuale basata su forti caratterizzazioni. Un'elevata caratterizzazione consente di creare una situazione in cui un brand diventa poco sostituibile, in quanto possessore di caratteristiche uniche, portando, in questo modo, alla fidelizzazione del cliente. E' importante, dunque, approfondire il concetto di "potere della marca" per capire da quali strumenti viene influenzato e quali sono le leve a disposizione delle imprese per gestirla.

### **1.3.2 LA BRAND EQUITY**

Per costruire il valore di un brand, è necessario agire in maniera strategica, passando attraverso una serie di momenti quali la definizione del posizionamento del brand, la pianificazione e l'attuazione di strategie tese a far sì che i consumatori siano consapevoli dell'esistenza della marca e stabiliscano con essa associazioni forti e uniche e attività di sostegno e sviluppo della "brand equity", cioè il capitale di valore accumulato dalla marca. E' necessario poi prevedere una serie di meccanismi di monitoraggio che consentano al management dell'azienda, di avere sotto controllo in ogni momento le fonti di "brand equity", per individuare eventuali sviamenti rispetto agli obiettivi prefissati e poter mettere in atto tempestivamente delle azioni correttive.

Con il termine "brand equity" viene indicata la misura della capacità della marca di conquistare la preferenza e la fedeltà del consumatore. Una marca ha un valore positivo quando i consumatori reagiscono ad essa in maniera più favorevole rispetto ad una versione generica o senza marca dello stesso prodotto. Un concetto ad esso vicino, ma al contempo distinto è quello di "consumer equity". Essa rappresenta il valore del rapporto con la clientela generato dalla marca e misura la capacità dell'impresa di creare un portafoglio di clienti ad elevato valore. La "brand equity", invece, deriva da differenze nelle risposte dei consumatori come risultato di diversi livelli di conoscenza ed esperienza con quel brand, guidati dalle attività di marketing.

La "brand equity", oltre che nella prospettiva appena presentata, può essere definita anche da un punto di vista finanziario, concentrando l'attenzione sul valore del brand, inteso come asset del patrimonio aziendale. Dal punto di vista del marketing, invece, essa può essere definita come il patrimonio d'immagine che una marca è riuscita a costruirsi nel tempo, frutto dell'aggregazione di atteggiamenti e comportamenti dei consumatori, dei canali distributivi e dei diversi "influencers" coinvolti nel processo d'acquisto, che rafforzano i profitti futuri e il cash flow di lungo periodo.<sup>37</sup>

La letteratura è concorde nel ritenere che il valore del brand nella prospettiva del consumatore, definita anche "consumer-based brand equity" possa essere determinato e misurato in base agli effetti

---

<sup>37</sup> Shocker A.D., Srivastava R. K. (1991). Brand Equity: a perspective on its Meaning and Measurement. Marketing Science Institute – <http://www.msi.org>

di marketing attribuibili unicamente al brand stesso. Più nel dettaglio, esso corrisponde al capitale accumulato dalla marca attraverso tutte le passate operazioni e investimenti di marketing, concetto che viene ripreso anche da Aaker nella sua celebre definizione secondo cui il valore della marca esprime “l’insieme delle risorse (o dei costi) legate al nome e al simbolo della marca che si aggiungono al (o devono essere sottratti dal) valore che un bene o servizio fornisce ai clienti di un’impresa e alla stessa impresa”<sup>38</sup>.

Il concetto di brand equity, quindi, ha acquisito nel tempo una valenza duplice, riferendosi sia al valore finanziario incrementale di un prodotto imputabile al brand, sia all’effetto che la conoscenza del brand determina sulla risposta del consumatore alle sue iniziative di marketing. A queste diverse accezioni corrispondono, ovviamente differenti modalità di misurazione. Nel primo caso ci si avvale della “Consumer-based brand equity” (CBBE), nel secondo della c.d. “Financial-based brand equity” (FBBE). I sistemi di valutazione del brand appartenenti alla CBBE sono fondati su ricerche empiriche che consentono di osservare la percezione che i consumatori hanno del brand e, in particolar modo, il loro comportamento in relazione ai cambiamenti del marketing mix con cui i prodotti “branded” vengono proposti sul mercato. I sistemi di FBBE, invece, mirano ad indagare il flusso di cassa incrementale generato dai prodotti branded; in concreto, la FBBE esprime il valore monetario del brand ed è solitamente utilizzata dalle aziende quotate in borsa per le valutazioni del rendimento finanziario nel breve periodo<sup>39</sup>. Ai fini del presente elaborato, come è intuibile, risulta più importante la prima modalità di valutazione e di seguito quando faremo riferimento al concetto di “brand equity” dovrà essere inteso nella prospettiva “consumer-based”.

Uno dei principali modelli di valutazione della marca secondo la prospettiva “consumer based” è il c.d. “DAD framework”, che individua Diffusione, Affidabilità e Differenziazione come i fondamentali fattori di successo della marca<sup>40</sup>. Più nel dettaglio:

- La **Diffusione** è intesa sia come “diffusione cognitiva”, vale a dire la conoscenza del brand da parte dei consumatori, sia come “diffusione fisica”, da intendersi come disponibilità fisica dei prodotti nei punti vendita. Essa, pertanto, è determinata attraverso le leve della comunicazione e della distribuzione. I principali parametri che vengono utilizzati per l’analisi della diffusione cognitiva sono la conoscenza, il ricordo, la salienza e la rilevanza, mentre per valutare la diffusione fisica si possono prendere in considerazione i dati di “sell in” e “sell out” o la quota di mercato.
- L’**affidabilità** si fonda sulla capacità della marca di rispondere alle attese dei consumatori attraverso le sue qualità intrinseche. Essa dunque è influenzata dalle politiche di prodotto e di

---

<sup>38</sup> Aaker D.A. (1991). Brand Equity. La gestione del valore della marca. Franco Angeli, Milano (2002).

<sup>39</sup> <http://glossariomarketing.it>

<sup>40</sup> Moniaci A. (2004). Le misure della consumer based brand equity. Franco Angeli, Milano (2004).

prezzo. Tra i principali strumenti di analisi per valutare l'affidabilità ci sono le mappe di posizionamento del prodotto.

- La **differenziazione**, infine, riguarda le caratteristiche distintive del brand e la sua capacità di costruire un rapporto fiduciario con il pubblico obiettivo. La differenziazione del brand rispetto alla concorrenza è il risultato della diffusione e dell'affidabilità: in altri termini, un brand ottiene un grado soddisfacente di differenziazione solo dopo aver implementato corrette politiche di comunicazione e distribuzione (diffusione) aver assicurato un sistema coerente e permanente di qualità e valori (affidabilità).

I modelli di analisi più noti e accreditati in letteratura, tuttavia, sono stati proposti da Aaker (1991) e Keller (1993).

Secondo Aaker<sup>41</sup>, la “brand equity” nella prospettiva “consumer based”, si fonda su cinque componenti fra loro correlate:

1. **Brand Loyalty:** E' una misura della propensione al riacquisto di una marca da parte della clientela;
2. **Brand Awareness:** Come si è visto, corrisponde alla notorietà della marca e identifica il grado di conoscenza della marca da parte del pubblico obiettivo;
3. **Qualità percepita:** Viene definita dall'autore come “la percezione da parte del consumatore della qualità globale o della superiorità del prodotto o del servizio rispetto all'uso cui è destinato, tenendo conto anche delle alternative possibili”;
4. **Associazioni di marca:** Sono definite come “tutto ciò che nella mente del consumatore risulta collegato alla marca”;
5. **Proprietà intellettuale:** Intesa come insieme dei beni immateriali di cui l'impresa è proprietaria, ad esempio brevetti, marchi registrati, relazioni di canale, ecc.

Secondo Keller<sup>42</sup>, il fattore strategico fondamentale da prendere in considerazione per lo sviluppo della “brand equity” è rappresentato dalla “brand knowledge”, cioè la conoscenza che i consumatori hanno di una certa marca. Quest'ultima, che può essere concepita come la presenza nella memoria del consumatore di un nodo (il brand) e di una molteplicità di associazioni ad esso collegate e si fonda su due dimensioni: la “brand awareness”, che esprime la capacità della marca di essere riconosciuta e richiamata alla memoria dal consumatore, e la “brand image”, che sintetizza le percezioni sulla marca presenti nella memoria dei consumatori e che si riflettono in associazioni di varia natura alla

---

<sup>41</sup> D.A. Aaker (1991). Brand Equity. La gestione del valore della marca. Franco Angeli, Milano (2002).

<sup>42</sup> Keller K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer Based Brand Equity. Journal of Marketing vol. 57 n.1 (Jan. 1993).

marca stessa. Keller definisce tre tipi di associazioni alla marca, con un livello di astrazione che va ad aumentare:

- **Attributi del sistema d'offerta:** Possono essere relativi al prodotto, come, per esempio, le caratteristiche, tecniche o non, relative al prodotto (ad esempio, caratteristiche del brand legate all'immagine dell'utilizzatore o ad occasioni d'uso);
- **Benefici percepiti dal consumatore:** Sono riconducibili a ciò che il prodotto è in grado di fornire al consumatore. Rientrano in questa categoria anche i benefici relativi alle sensazioni ed emozioni provate dal consumatore quando acquista e usa il prodotto con brand.
- **Atteggiamento:** Quello che il consumatore ha maturato nei confronti della marca. Ai brand di successo viene generalmente associata un'immagine favorevole, forte e unica.

La letteratura, infine, ha proposto anche altri modelli di analisi della "brand equity" che ritengo essere interessanti ai fini di questo elaborato, poiché focalizzano l'attenzione su aspetti particolarmente rilevanti per il settore del lusso. Fra i più interessanti, vi è quello proposto da Risitano<sup>43</sup>, poi ripresa anche da Bertoli e Busacca<sup>44</sup> secondo il quale il valore della marca percepito dal consumatore si fonda su tre diverse aree di valore, ovvero un'area cognitiva, un'area esperienziale e, infine, un'area fiduciaria. Ciascuna di esse, a sua volta, esprime due distinte basi di valore attraverso le quali è possibile misurare le performance relazionali della marca.

L'area cognitiva del valore di marca si basa sulla capacità di quest'ultima di identificare e differenziare l'offerta dell'impresa nella mente dei consumatori, nella fase che precede l'acquisto. Le basi del valore proprie di tale area sono le già note "brand awareness" e "brand image".

L'area esperienziale o "brand experience area" si fonda sulla capacità della marca di creare un'esperienza di valore superiore per i clienti clienti nella fase dell'acquisto e di fruizione del sistema d'offerta. Le basi del valore proprie di quest'area sono l'atteggiamento maturato nei confronti della marca, definito anche "brand attitude" e la c.d. affinità alla marca, definita "brand affinity".

Infine, l'area fiduciaria "brand trust area", infine, si fonda sulla capacità della impresa di gestire con profitto la fiducia dei clienti accumulata nelle fasi precedenti, così da accrescere il valore creato per il cliente e stimolare nuove opzioni di sviluppo della relazione. Le basi del valore fiduciario della marca sono identificate nella soddisfazione del consumatore o "customer satisfaction" e nella fedeltà alla marca, detta anche "brand loyalty".

---

<sup>43</sup> Risitano M. (2004). Le determinanti del valore della marca in una prospettiva customer-based. Tesi finale di Dottorato di Ricerca in Scienze Aziendali, Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Napoli "Federico II" (2004).

<sup>44</sup> Bertoli G., Busacca B. (2002). Misurazione della Brand Equity: la prospettiva delle relazioni. *Micro & Macro Marketing* n.3 (2002).

E' facile capire che le marche di lusso devono focalizzarsi in particolar modo sulle ultime aree logiche presentate per costruire la loro "brand equity". La precedente digressione sul "masstige" ha messo in luce il fatto che è diventato sempre più facile per le imprese connotare i propri prodotti di un senso di esclusività sfruttando le leve della comunicazione e della distribuzione. Il lusso, per sua definizione, deve offrire ai suoi clienti l'eccellenza sotto ogni punto di vista, pertanto, di fronte a questo scenario competitivo, le case di lusso non possono limitarsi a raccontare l'eccellenza, attraverso la comunicazione, ma devono puntare ad offrirla anche negli altri elementi che completano la loro offerta e su cui i concorrenti di fascia più bassa non possono arrivare a competere. Ecco che, di fronte a questo fenomeno, diventa fondamentale concentrarsi sul fattore esperienziale, poiché è lì che i clienti potranno percepire la differenza tra ciò che è lusso e ciò che è una sua imitazione. L'offerta di un'esperienza a valore aggiunto, dunque, diventa un importante, se non il principale, fattore di differenziazione a disposizione dei brand di lusso. Per arrivare all'area fiduciaria, e dunque conquistare la fiducia e la fedeltà dei clienti, è necessario che i brand di lusso siano capaci di mantenere inalterata nel tempo la loro capacità di soddisfare le aspettative dei clienti e di offrire loro qualcosa che superi l'offerta dei concorrenti. Il lusso infatti, per sua natura, deve essere "qualcosa che va oltre, che provoca stupore" e i manager di questi brand, perciò, si trovano ad affrontare il difficile compito di non doversi limitare a soddisfare le aspettative dei clienti, ma di doverle superare, così da creare la percezione che nessun altro brand sia in grado di fare la stessa cosa.

Per riuscire in tale intento, è fondamentale che i manager delle aziende abbiano una profonda conoscenza della clientela alla quale si rivolgono, così da poter predisporre la loro offerta in maniera tale da rispecchiare perfettamente le loro preferenze e riuscire nell'intento di massimizzare la loro soddisfazione superando le loro aspettative. Ritengo opportuno, alla luce di ciò, riportare di seguito alcune informazioni che ci possano aiutare ad identificare chi sono i clienti del lusso e quali sono i benefici che ricercano quando si avvicinano all'acquisto di questi prodotti, così da poter disporre delle informazioni necessarie per comprendere in che modo le aziende del settore del lusso arrivano ad elaborare le loro strategie.

## **1.4 IL CONSUMATORE DEL LUSSO**

Andando a parlare del consumatore del lusso, ci accorgeremo che, anche in questo caso, lo scenario è piuttosto complesso, riflettendo appunto le molte sfaccettature e la complessità del mercato di riferimento. Partendo da tale premessa, per poter comprendere più a fondo il consumatore del settore lusso, è necessario, innanzitutto, studiarne i comportamenti di consumo servendoci anche dei contributi che la dottrina ha avuto modo di fornire nel corso degli anni e che sono ormai comunemente accettati. Il primo argomento che deve essere affrontato è quello di indagare la motivazione che muove i consumatori ad acquistare beni di lusso.

### 1.4.1 LE MOTIVAZIONI ALL'ACQUISTO DEL LUSO.

Le motivazioni alla base degli acquisti di lusso, secondo gli studi di psicologi e sociologi, possono essere imputate a fattori definiti “esterni” o “interni”<sup>45</sup>. Nel primo caso, la motivazione ad acquistare beni di lusso nasce dal desiderio di ricevere approvazione da parte delle altre persone e, pertanto, è soggetta all’influenza delle opinioni degli altri individui. Per quanto riguarda, invece, il secondo caso, per fattori interni si intendono le sensazioni, le emozioni ed il piacere che l’individuo ricava dal semplice acquisto o consumo di prodotti di lusso. Queste due aree di motivazione, opposte tra loro, conducono a delineare quella che prende nome di “dicotomia del lusso”: da una parte, infatti, abbiamo un gruppo di clienti che, mossi da bisogni “interni”, mirano a soddisfare un desiderio di natura personale basandosi sui propri gusti e sulle proprie preferenze. Dalla parte opposta, invece, troviamo un insieme di persone che sono mosse da fattori di natura esterna, che perseguono il bisogno di appartenere ad un gruppo sociale o di vedere il proprio status riconosciuto dalle altre persone. Nell’ambito del settore del lusso, la dicotomia appena citata viene di solito indicata con i termini di “externalized luxury”, con riferimento al consumo di lusso mosso da fattori “esterni”, e di “internalized luxury”, riferendosi al consumo di lusso spinto da fattori interni.

Ritengo sia opportuno analizzare più nel dettaglio questi due estremi, partendo dall’analizzare il blocco dell’“externalized luxury”. I consumatori di questa tipologia di consumo di lusso sono molto attenti alla visibilità dei prodotti o del brand durante il loro processo di acquisto poiché questo verrà utilizzato per sottolineare la loro posizione sociale. Questi consumatori, dunque, andranno alla ricerca di prodotti altamente pubblicizzati e facilmente riconoscibili da chiunque. Per loro, risulta importante il prestigio che deriva dal possedere determinati prodotti. Si configura, dunque, una tipologia di consumatori che è fortemente orientata verso il materialismo e l’ostentazione, intesa come il comportamento di coloro che sfoggiano determinate cose con la finalità di suscitare interesse, ammirazione o persino invidia da parte delle persone con cui entrano in contatto. Sotto questo punto di vista, un fattore importante viene giocato dal prezzo dei beni di lusso: questo tipo di consumatori sceglie di acquistare prodotti di lusso in ragione del loro prezzo elevato, poiché, così facendo, potrà dimostrare alle altre persone di essere in grado di sostenere una simile spesa. La visibilità del brand, intesa nelle sue manifestazioni tangibili quali il logo e il design distintivo, è un altro fattore che acquisisce una grande importanza. Infatti per tali consumatori non è sufficiente pagare un prezzo alto per i beni che acquistano, ma è importante che le altre persone ne siano a conoscenza: ecco che allora sono alla ricerca di segnali, quali un logo ben noto al grande pubblico, che trasmettano agli altri questo tipo di messaggio. Questa tipologia di consumo, come già detto, viene associata anche al concetto di “materialismo”, poiché gli acquisti di questo tipo sono guidati dalla convinzione che la soddisfazione

---

<sup>45</sup> Doubois B., Laurent G. (1996), *The functions of luxury: a situational approach to excursionism*. Franco Angeli, Milano (2002).

ed il piacere risiedano nel semplice possesso di tali prodotti.<sup>46</sup> La propensione al consumo materialistico dipende dai tratti della personalità individuale, ma è anche fortemente influenzata dal contesto in cui una persona vive. Il consumo materialistico, infatti, è un fenomeno tipicamente riscontrabile nelle economie sviluppate<sup>47</sup>. Il consumatore dell'”externalized luxury”, dunque, è, generalmente, una persona che ha una scarsa conoscenza dei prodotti che consuma e tende a valutarne la qualità in base alla notorietà o in base al prezzo. Sono comportamenti tipicamente riscontrabili nelle persone che si avvicinano al lusso per la prima volta e sono tipici dei mercati emergenti.<sup>48</sup> Con riferimento alla sfera dell'”externalized luxury”, Leibstein, già nel 1950, era riuscito ad individuare tre tipologie distinte di consumo ostentativo, ciascuna delle quali persegue una finalità diversa<sup>49</sup>. I tre effetti individuati da Leibstein differiscono tra loro anche per la diversa funzione che i consumatori attribuiscono al prezzo nel processo di acquisto. Vedremo infatti che il prezzo potrà avere una funzione diversa in base all'orientamento del consumatore. I tre effetti individuati da Leibstein sono:

- **L'effetto Veblen:** Riprende l'impostazione teorica secondo cui gli individui acquistano beni e servizi di lusso al fine di segnalare al prossimo status, potere e ricchezza. Il consumatore “vebleniano” attribuisce una grande importanza al prezzo come indicatore di prestigio, in quanto il suo obiettivo primario è quello di impressionare gli altri. Per questi consumatori il primo elemento con cui distinguono un prodotto di lusso da uno non di lusso è il prezzo.
- **L'effetto Snob:** Spinge gli individui ad acquistare beni di lusso perché unici o rari, così da potersi sentire parte di una minoranza che ne segnali, nuovamente, status o disponibilità economica. Si tratta solitamente di collezionisti o, in ambito tecnologico, dei c.d. “early adopters”, che abbandoneranno il bene non appena raggiungerà un determinato livello di diffusione, considerato eccessivo<sup>50</sup>. Per i consumatori snob, dunque, il prezzo è visto come un indicatore di esclusività, nella misura in cui li aiuta a distinguersi dalla massa di coloro che non possono permettersi un simile sforzo economico.
- **L'effetto Bandwagon:** Solitamente viene ricollegato al mondo della moda e ricollega l'acquisto ad una segnalazione di status, come l'effetto Veblen, ma con la differenza per cui il bene di lusso viene acquistato, in questo caso, per segnalare l'appartenenza ad un gruppo, anziché la distinzione da un altro ritenuto inferiore. In questo caso il prezzo assume una minore importanza ai fini dell'acquisto, mentre acquisisce un'importanza maggiore

---

<sup>46</sup> Amatulli C., Guido G. (2012). Externalized vs. Internalized Consumption of Luxury Goods: Propositions and Implications for Luxury Retail Marketing, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 22 (2012).

<sup>47</sup> Ibidem.

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> Leibstein H. (1950). Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer's Demand. *Quarterly Journal of Economics*, Volume 64, Issue 2 (May 1950).

<sup>50</sup> Qualizza G. (2010). Estetiche della vita quotidiana: nuovi scenari del lusso. *Tigor: rivista di scienze della comunicazione*, p. 58 – 74 (2010).

l'identificabilità del prodotto. Questi consumatori sono mossi da un desiderio di imitazione che riguarda i c.d. "important others", ovvero una cerchia di persone il cui parere è rilevante per la persona, al punto che mette in atto una serie di comportamenti per cercare di identificarsi con essi. Queste persone non sono necessariamente delle "celebrità", ma possono essere anche degli individui comuni.

Una questione diversa è quella che riguarda il c.d. "internalized luxury", il fenomeno che sembra maggiormente caratterizzare i moderni consumatori del lusso e che può essere definito come una tipologia di consumo dei beni di lusso motivata da fattori interni, ovvero che mira alla soddisfazione di bisogni strettamente personali, come quello di manifestare la propria personalità o il proprio stile personale<sup>51</sup>. Il consumatore che "internalizza" il lusso, si troverà a scegliere i beni sulla base del proprio gusto personale, lasciandoci guidare dal suo stile individuale, senza puntare a conformarsi con ciò che fanno gli altri individui. Sono persone che spesso si discostano da ciò che viene considerato lusso dalle persone comuni e che viene riconosciuto da tutti come tali; essi sono alla ricerca di oggetti speciali, di cui solo poche persone sanno riconoscere il valore. E' una tipologia di consumo del lusso che presenta delle marcate caratteristiche legate alla sfera delle emozioni e dell'edonismo<sup>52</sup> e che vede al centro il concetto di "stile personale", al contrario dell'"externalized luxury" in cui l'ostentazione costituisce il fattore fondante. Fabris parla addirittura di un contrasto tra il concetto di "style symbols", il valore assunto dai beni di lusso nel caso appena citato, e "status symbols", ovvero il valore assunto dai beni di lusso nell'ambito di un consumo di tipo ostentativo<sup>53</sup>. La distinzione tra queste due tipologie di consumo di lusso, tuttavia, rimane netta solamente sulla carta, dato che gli individui, come sosteneva Tsai<sup>54</sup>, hanno "due facce", una "interiore" ed una "esteriore" e ciascuno può decidere, in base alla propria personalità di lasciare che una di esse prevalga sull'altra. Allo stesso modo questi due lati di un individuo possono coesistere e manifestarsi alternatamente. Si può dire, comunque, che gli individui orientati verso l'"internalized luxury" saranno comunque meno attenti al giudizio delle altre persone e, tendenzialmente, tenderanno ad orientare le proprie decisioni di acquisto sulla base del proprio gusto personale, puntando a mantenere la coerenza tra l'immagine dei prodotti che comprano e il loro "io" interiore. Nel 1999 Vigneron e Johnson<sup>55</sup> individuarono due distinte tipologie di consumo che fanno parte dell'"internalized luxury", che, unite a quelle individuate da Leibstein per l'"externalized luxury", completano il quadro delle

---

<sup>51</sup> Amatulli C., Guido G. (2012). Externalized vs. Internalized Consumption of Luxury Goods: Propositions and Implications for Luxury Retail Marketing, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 22 (2012).

<sup>52</sup> Doubois B., Laurent G. (1996). The functions of luxury: a situational approach to excursionism. *Advances in Consumer Research*, Vol.23 (1996).

<sup>53</sup> Fabris G. (2010). La società post-crescita e stili di vita. Egea (2010).

<sup>54</sup> Tsai, S.P. (2005). The Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value. *International Journal of Market Research*, Vol.47 (2005).

<sup>55</sup> Johnson L. W., Vigneron F. (1999). A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behaviour. *Academy of Marketing Science Review* (1999).

principali tipologie di consumo di lusso. Gli effetti di consumo individuati da Vigneron e Johnson sono definite:

- **Hedonic effect:** I consumatori edonistici sono maggiormente interessati alla propria sfera sentimentale e privilegiano le emozioni che un prodotto è in grado di suscitare in loro. E' un consumo di tipo meno razionale, basato su attributi intangibili, che derivano esclusivamente da un processo di valutazione dell'individuo. Risulta molto importante il legame emotivo che essi creano con i prodotti ed i brand che acquistano. Essendo così preponderante la sfera delle emozioni, questi consumatori associano una scarsa rilevanza al prezzo, che non viene utilizzato come indicatore di prestigio.
- **Perfectionism effect:** I consumatori perfezionisti fanno affidamento sulla propria percezione della qualità del prodotto ed usano il prezzo come ulteriore evidenza di qualità. E' una tipologia di consumo maggiormente razionale, secondo cui gli individui consumano prodotti di lusso per la loro qualità superiore. Il giudizio di qualità, tuttavia, è frutto di una valutazione strettamente personale ed è poco soggetto all'influenza di fattori esterni. E' importante qui il fattore culturale, dato che per formulare un giudizio di qualità attendibile i consumatori perfezionisti, di solito, sono anche degli esperti sul prodotto in questione, come nel caso degli appassionati di vini o di opere d'arte. Queste persone hanno una profonda conoscenza della categoria merceologica che a loro interessa e, durante il processo di acquisto sono ben consapevoli di quello che cercano.

Come si può intuire da quanto appena detto, l'"internalized luxury" corrisponde al livello più alto di consapevolezza dei prodotti di lusso ed è un atteggiamento proprio dei consumatori più "maturi", ovvero coloro che sono abituati ad acquistare prodotti di lusso e che non hanno bisogno di dimostrare il proprio status agli altri membri della società. Gli appartenenti a questa categoria possono essere definiti come i "veri" consumatori del lusso, dato che seguono un processo di acquisto più razionale e che considerano molti più aspetti di ogni singolo prodotto.

Il fatto che i consumatori del lusso possano essere suddivisi secondo le macro-categorie della "dicotomia del lusso" ha importanti implicazioni anche dal punto di vista manageriale. Infatti ciascuna marca di lusso dovrà costruire la propria offerta in maniera opportuna, sulla base di quale delle due macro-categorie vorrà andare a servire. I consumatori dell'"externalized luxury", essendo interessati all'ostentazione, andranno alla ricerca di prodotti il cui logo risulti ben visibile e che risultino anche più appariscenti, mentre l'opposto varrà per quelli dell'"externalized luxury". Anche la comunicazione dovrà comunicare concetti diversi in base al target selezionato: i consumatori dell'"externalized luxury" saranno interessati a prodotti considerati alla moda e altamente pubblicizzati, mentre quelli dell'"internalized luxury" saranno interessati a prodotti rari, difficili da

trovare, realizzati su misura o altamente personalizzabili. In questo ultimo caso è utile, per i manager, prevedere delle edizioni limitate e puntare sulla costante innovazione di prodotto. Un altro aspetto importante è la qualità del servizio di vendita: ai clienti dell'”internalized luxury”, che sono alla ricerca di gratificazione e piacere personale, deve essere offerta una esperienza di acquisto memorabile, prestando molta attenzione al “rituale di vendita”, prevedendo elevati standard di servizio e, in certi casi, anche dei trattamenti speciali<sup>56</sup>.

#### **1.4.2 LE TIPOLOGIE DI CONSUMATORI.**

Attraverso l'analisi della “dicotomia del lusso” abbiamo potuto vedere come l'acquisto dei prodotti di lusso sia un fenomeno complesso, che può essere influenzato molti fattori, di natura diversa. I consumatori di questo tipo di prodotti, inoltre, possono essere spinti all'acquisto da ragioni altrettanto diverse e perseguire finalità di varia natura. E' possibile ravvisare la grande complessità che si cela dietro al mercato del lusso anche andando ad analizzare i risultati di un celebre studio condotto da Bain & Company nel 2014, che prende nome di “Lens on the worldwide luxury consumer”<sup>57</sup> e che identifica, oltre ai principali trend di tale mercato, anche una segmentazione dei consumatori del lusso.

Da tale ricerca emerge che i consumatori del lusso sono in forte crescita e che tale fenomeno sembra destinato a durare per il prossimo decennio. Viene stimato che la base di consumatori di lusso è destinata a crescere di circa 10 milioni di persone ogni anno, raggiungendo 400 milioni di consumatori a livello mondiale nel 2020 e 500 milioni entro il 2030. Secondo Claudia D'Arpizio, partner di Bain & Company ed autrice dello studio “La competizione per accaparrarsi questa massa di consumatori in forte crescita è in atto” e continua aggiungendo che “Il consumatore del futuro diventerà sempre più eterogeneo, e i brand di lusso e gli altri operatori del settore dovranno drasticamente migliorare le loro competenze per riconoscere e fronteggiare questa crescente diversità, rischiando altrimenti di perdere la partita.”<sup>58</sup>

Lo studio riportava che, nel 2014, il 55% dei consumatori di lusso a livello mondiale, che ammontava a 180 milioni di individui, era costituito da acquirenti occasionali, i quali tipicamente rivolgono le loro decisioni di acquisto verso i prodotti di “entry-price” e alle categorie di entrata nel mercato. Il rimanente 45% dei consumatori, 150 milioni di persone, era costituito dai cosiddetti ‘true luxury consumers’, vale a dire persone che dedicano consistentemente una parte della loro spesa discrezionale a beni personali di lusso di varia natura, occasione d'uso e prezzo medio. Si stima che

---

<sup>56</sup> C. Amatulli, G. Guido (2012) “Externalized vs. Internalized Consumption of Luxury Goods: Propositions and Implications for Luxury Retail Marketing”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 22 (2012).

<sup>57</sup> D'Arpizio C., Levato F. (2014). *Lens on the worldwide luxury consumer. Relevant segments, behaviours and consumption patterns, nationalities and generations compared.* Bain & Company (2014).

<http://www.bain.com/offices/italy/it/press/press-releases/lens-on-the-worldwide-luxury-consumer.aspx>

<sup>58</sup> Ibidem

essi riuscissero, da soli, a generare il 90% del mercato globale, senza contare che tra questi, il top 10% riusciva a catturare quasi la metà del mercato globale, con una spesa di circa 100 miliardi di dollari. Le cifre riportate dallo studio, sebbene risalgano ad ormai tra anni addietro, riescono efficacemente a raffigurare il quadro generale della struttura del mercato del lusso. Sebbene i trend siano in crescita, il fatto che una piccola parte di consumatori sia responsabile della maggior parte della spesa è un dato che trova conferma anche nelle più attuali ricerche di mercato, come la “True luxury global consumer insight” condotta da BCG e Altagamma<sup>59</sup>.

Il già citato studio condotto da Bain & Company, oltre a fornire una visione di insieme sul mercato del lusso, individua anche una serie di tipologie diverse di consumatore del lusso. L’eterogeneità di questo consumatore è colta dalla definizione di sette segmenti di consumatori, definiti come i ‘7 profili del consumatore globale di lusso’ e identificati sulla base di differenze in termini di preferenze e comportamenti d’acquisto tra regioni e generazioni. Lo studio è riuscito ad individuare<sup>60</sup>:

- **L’Omnivore - I want it all!:** Costituisce il 25% dei c.d. “true luxury consumers”, con una spesa media annua di 2.350€. In questo segmento rientrano, tipicamente, i neofiti del lusso che dimostrano una maggiore curiosità di sperimentare prodotti e brand. Sono generalmente più giovani rispetto agli altri profili e sono prevalentemente donne, che tendono ad acquistare prodotti ad alto scontrino medio soprattutto in categorie come orologi e gioielli. Preferiscono fare acquisti in negozi monomarca e molti dei loro acquisti sono fatti mentre viaggiano. Mostrano una preferenza per i brand di lusso aspirazionale ma, nonostante siano dei promotori di questi brand, il loro livello di fedeltà è piuttosto basso.
- **L’Opinionated - I know it!:** Costituiscono il 20% dei “true luxury consumers”, con una spesa media annua di 1.750€. Sono consumatori molto consapevoli, generalmente appartenenti alle generazioni X e Y. Preferiscono acquistare pelletteria e orologi e hanno gusti e preferenze precise. Comprano spesso nella loro città e sono influenzati dalla condivisione di informazioni online e sui “social network”.
- **L’Investor - It’s worthy? I buy it!:** Compongono il 13% del mercato dei “true luxury consumers”, con una spesa media annua di 1.450€ e sono i consumatori più attenti alla qualità dei prodotti. Preferiscono prodotti di pelletteria che durino nel tempo e orologi che possano essere tramandati da generazione a generazione. Valutano attentamente ogni acquisto tramite ricerche e raccomandazioni di altri consumatori. E’ un segmento la cui presenza, nel 2014,

---

<sup>59</sup> Boston Consulting Group & Fondazione Altagamma (2017). True Luxury Global Consumer Insight.. Quarta edizione, Milano (16/02/2017).

<sup>60</sup> C. D’Arpizio, F. Levato (2014). Lens on the worldwide luxury consumer. Relevant segments, behaviours and consumption patterns, nationalities and generations compared. Bain & Company (2014).

<http://www.bain.com/offices/italy/it/press/press-releases/lens-on-the-worldwide-luxury-consumer.aspx>

era più forte in Giappone, Medio Oriente e nei mercati maturi, dove la spesa discrezionale è allocata con maggiore cautela.

- **L’Hedonist - I love it!:** Rientra in questo segmento il 12% dei “true luxury consumers”, con una spesa media annua di 1.100€. Questi consumatori sono innamorati del mondo lusso, danno importanza alla presenza del logo e acquistano soprattutto accessori. Sono particolarmente influenzati dalla pubblicità, ma, nonostante l’interesse per il lusso in ottica di ostentazione, mostrano di non essere dei promotori dei brand, spesso a causa della dissonanza cognitiva che a volte segue gli acquisti. Questo è l’unico segmento, la cui presenza è bilanciata rispetto a tutte le geografie e le generazioni considerate dallo studio.
- **Il Conservative - I buy it safe:** Il 16% dei “true luxury consumers” appartiene a questa categoria, con una spesa media annua di 1.000€. Sono consumatori maturi e “mainstream”, sia uomini che donne. Preferiscono orologi e gioielli di brand blasonati. Acquistano prevalentemente in negozi multimarca e sono molto influenzati dalle raccomandazioni di amici e parenti.
- **Il Disillusioned - I’m so over it!:** Costituiscono il 9% del mercato, con una spesa media annua di 800€. Vi rientrano principalmente “baby boomers” che soffrono della cosiddetta “luxury fatigue”, un senso di fatica che si traduce nell’essere stufo di questo tipo di prodotti. Acquistano prodotti di piccola pelletteria e di bellezza. Cercano prodotti durevoli che superino la singola stagione e non sono influenzati dalla pubblicità. Comprano di rado e questo segmento è dominato dalle donne. I consumatori di questo tipo sono numerosi negli Stati Uniti, in Europa e in Giappone.
- **Il Wannabe - I desire it!:** Il 5% dei “true luxury consumers”, con una spesa media annua di 500€ è costituito dagli appartenenti a questo segmento. Questi consumatori, prevalentemente donne, cercano prodotti entry-level soprattutto tra cosmetica e scarpe, cercano il risparmio e tendono a mescolare prodotti lusso con altri “premium” e “mass”. Acquistano d’impulso e dimostrano una limitata fedeltà ai brand. Sono influenzati soprattutto dall’opinione degli amici e da ciò che vedono nelle riviste specializzate. Appartengono tipicamente alla classe media e sono numerosi negli Stati Uniti, Europa dell’ovest e tra i nuovi consumatori dell’est Europa.

Dallo studio emerge anche che, mentre questi segmenti possono essere concentrati diversamente in aree geografiche specifiche, ci sono consumatori provenienti da ciascun segmento in tutti i principali mercati del lusso mondiale. Come all’interno di un ciclo di vita globale, si passa dall’entusiasmo mostrato dai consumatori cinesi e dei paesi emergenti, alla maggiore cautela registrata nei mercati maturi come Stati Uniti ed Europa Occidentale, fino al distacco nei confronti del lusso evidenziato in Giappone e nei consumatori più anziani. Tuttavia, all’interno di tale ciclo,

vi sono significative specificità a livello di singola nazione come nel caso della Cina, che oltre a dimostrare una sempre maggiore differenziazione tra i suoi consumatori, possiede anche i consumatori più “generosi”, dato che dedicano circa il 50% della propria spesa in lusso per regali, contro una media del 40% a livello globale. Lo studio conferma anche che il mercato del lusso è ancora saldamente nelle mani della generazione dei Baby Boomer, a cui è imputabile il 45% del consumo di lusso mondiale. La Generazione Y rappresenterà la base consumatori del futuro ma, pur mostrando un atteggiamento positivo nei confronti del lusso, presenta profili di consumo tra i più eterogenei: da principianti ad esperti del lusso, da gusti classici a “fashion forward”, dall’appassionato al detrattore, rendendo così il quadro complessivo del consumatore sempre più difficile da leggere ed interpretare.

Un altro contributo importante nella comprensione della complessità legata al mondo del consumatore del lusso è lo studio condotto da BCG e Altagamma “True Luxury Global Consumer Insights”, che, concentrandosi sui consumatori di prodotti di lusso che spendono una cifra pari o superiore ai 2.000 dollari all’anno, elabora una segmentazione ancora più precisa di questo mercato<sup>61</sup>.

Viene messa in luce l’esistenza di 12 segmenti di consumatori:

- **Absolute Luxurers:** Raffinati ed eleganti sono persone abituate al lusso, probabilmente fin dalla nascita. E’ identificabile con l’”elite” europea e gli “happy few” dei mercati emergenti. Acquistano sia lusso personale che esperienziale, prestando particolare attenzione a tutto ciò che è unico o può essere personalizzato. E’ un segmento che conta circa 2 milioni di consumatori, che spendono oltre 60 miliardi di euro all’anno in beni di lusso, con una spesa media pro-capite di 30.000 €, che può arrivare anche a punte di 150.000 €.
- **Megacitiers:** Sono i responsabili della diffusione dei trend a livello globale. Vivono nelle grandi metropoli e sono accomunati dagli stessi gusti e dalle stesse abitudini. Lo studio dimostra che essi ascoltano la stessa musica, scelgono le stesse mete per i viaggi ed hanno abitudini di consumo affini. Più di due milioni di consumatori, concentrati nelle capitali europee, a New York e in poche altre grandi città statunitensi, insieme all’”elite” delle grandi metropoli dei paesi emergenti. Sono persone giovani, tipicamente di età compresa tra i 25 e i 35 anni, che spendono circa 20.000 € euro all’anno, generando una spesa complessiva di circa 38 miliardi.
- **Socialwearers:** Sono persone che pensano che il lusso sia il “green carpet” per un mondo migliore, convinti che i prodotti di lusso costituiscano una scelta di acquisto responsabile per il benessere sociale. Sono attenti alle esigenze dell’ambiente e spesso interessati al rispetto degli

---

<sup>61</sup> Boston Consulting Group & Fondazione Altagamma (2017). True Luxury Global Consumer Insight. Quarta edizione, Milano (16/02/2017).

animali. Circa 700.000 individui appartengono a questo gruppo, con una significativa presenza anche nei mercati emergenti, in particolare Cina e Brasile. E' un fenomeno di origini recenti, ma che potrebbe essere destinato a crescere nei prossimi anni. Questi individui spendono circa 15.000 € all'anno ciascuno per prodotti di lusso. Per loro qualità, sostenibilità e "made in" sono condizioni indispensabili. Sono persone alla continua ricerca di connessione emotiva con il brand, cosa che li porta, una volta conquistati, ad essere clienti molto fedeli.

- **Experiencers:** Costituiscono un particolare gruppo di clienti che prestano più importanza all'aspetto esperienziale. Sono persone discrete e sofisticate, che non amano apparire. Comprano soprattutto vacanze e cibo di lusso. Ne fanno parte circa 3 milioni di consumatori, tra i 45 e 50 anni di età, con una spesa pro-capite di circa 12.000 € all'anno, con un valore generato di 33 miliardi di euro.
- **Littleprinces:** Sono i giovani membri delle "elite", nati da famiglie facoltose. Hanno tra i 18 ed i 25 anni di età e abituati a vivere negli agi. Sono impulsivi, dotati di un grande network relazionale e sono alla costante ricerca di novità. Il brand e l'estetica del design sono un elemento essenziale, più importante della qualità intrinseca. Comprano vestiti, ma anche accessori, specie borse ed occhiali. Fanno parte di questo gruppo circa 1,5 milioni di giovanissimi consumatori del lusso, che spendono 10.000 € euro a testa ogni anno, per un totale di 15 miliardi di euro di spesa complessiva.
- **Fashionisti:** Sono persone altamente informate e al passo con la moda, amano il design e lo shopping. Conoscono tutto ciò che riguarda il mondo del lusso, dai marchi più noti fino all'ultima scoperta del mondo dello stile, e comprano beni di ogni genere. La loro attenzione si rivolge agli oggetti e molto meno al fattore esperienziale, dimostrano di preferire l'acquisto di un vestito alla moda ad una vacanza. Nel mondo sono circa 3 milioni i consumatori appartenenti a questa categoria, prevalentemente donne, con un'età dai 35 ai 40 anni, che spendono in media 8.000 € a testa, per un totale di 20 miliardi di euro.
- **Status Seekers:** Amano stare al centro dell'attenzione e sono alla ricerca di ammirazione. Vogliono il logo ben visibile sui prodotti che indossano e non amano sperimentare, ma, piuttosto, tendono a seguire le mode, comprando prodotti di brand già affermati. E' un segmento che conta circa 2 milioni di consumatori tra i 35 e i 40 anni, principalmente asiatici, ma anche russi e italiani. Spendono circa 8.000 € a testa all'anno e generano un mercato di 16 miliardi di euro.
- **Classpirationals:** Sono consumatori del lusso non particolarmente sofisticati, restii all'idea di sperimentare. Cercano abbigliamento e accessori classici con un buon "value for money". Il lusso accessibile, per loro, è il modo di sentirsi accettati all'interno della comunità, in particolare quella lavorativa. Usano i canali online per comparare i prezzi e sfruttano il "duty free" come alternativa ai negozi mono-brand. Sono 3 milioni di consumatori nel mondo, sia uomini che donne, tra i 30

e 35 anni, con una forte presenza in Corea e Russia. Spendono mediamente 3.000 € all'anno e generano un mercato di 10 miliardi di euro.

- **Luxe-Immunes:** Sono persone concrete e molto focalizzate su se stesse. Tendono a spendere molto poco in lusso rispetto al loro reddito. Pur avendo le possibilità economiche di farlo, scelgono di non comprare prodotti di lusso se non in rare circostanze. Sono circa 1,5 milioni di consumatori, presenti solo nei mercati maturi che spendono complessivamente 6 miliardi di euro all'anno.
- **Rich Upcomers:** E' il segmento dei nuovi ricchi, soprattutto provenienti dai paesi emergenti. Sono consumatori ancora inesperti nei confronti del mondo del lusso, ma con un potenziale elevatissimo. Sono poco più di un milione di consumatori concentrati nei paesi emergenti che spendono circa 5 miliardi di euro all'anno.
- **TimelessPropers:** Sono persone avverse al rischio, che amano lo stile classico. Sono caratterizzati da una elevata fedeltà ai brand che scelgono e sono difficili da convertire una volta che hanno maturato le loro preferenze. Gli appartenenti a questo segmento sono principalmente donne. Sono circa 2.5milioni di consumatori, che spendono circa 8.000€ all'anno per un mercato totale di 21 miliardi di euro.
- **Omnigifters:** Persone che comprano soprattutto per gli altri e trovano soddisfazione nel farlo. E' il segmento di età più avanzata, costituito prevalentemente da uomini. La presenza di questi consumatori è molto più forte nei mercati maturi che in quelli emergenti. In totale, si contano circa 2 milioni di consumatori in questo segmento, per una spesa totale di 19 miliardi di euro.

## 1.5 LE CARATTERISTICHE CHIAVE DEL LUSO

Sulla base di quanto detto fino a questo punto riguardo al concetto di lusso, è possibile provare ad individuare alcuni elementi caratteristici che si presentano costantemente nei prodotti che fanno parte del mondo del lusso. Abbiamo visto che il lusso può essere descritto in molti modi diversi e che lo stesso può presentarsi in forme estremamente eterogenee. Tuttavia, tra queste, è possibile individuare la ricorrenza di alcuni elementi che vengono costantemente riproposti e che, per tanto, possono essere indicati come le caratteristiche chiave del concetto di lusso. Attraverso l'individuazione delle stesse, sarà possibile ricavare un modello, di carattere maggiormente operativo, che ci consenta di distinguere i prodotti e le marche di lusso dalle altre e di effettuare una eventuale classificazione tra categorie di lusso differenti. Di seguito tratteremo alcuni degli aspetti che meritano maggiore approfondimento per poi procedere, alla fine, ad elaborare una concettualizzazione più schematica che ci consenta di individuare una serie di elementi che descrivano il concetto di lusso, cogliendone le diverse sfaccettature.

### **1.5.1 QUALITÀ ELEVATA**

La prima caratteristica che emerge da quanto presentato fino a questo punto è quella della qualità superiore dei prodotti di lusso. Esso, infatti, rappresenta necessariamente una scelta di qualità: la stessa etimologia della parola lascia intendere che si tratti di beni caratterizzati da una qualità elevata. Essa può derivare dall'utilizzo di materie prime accuratamente selezionate o rare, da una estrema professionalità ed "expertise" del personale che guida l'acquisto del consumatore e da altri fattori che contribuiscano a rendere questi prodotti sofisticati, inimitabili e preziosi.

I prodotti di lusso tradizionalmente, in virtù della loro qualità elevata, sono considerati anche esclusivi, nel senso di essere riservati a coloro che sono in grado di riconoscere ed apprezzare il livello qualitativo che essi presentano. In questo modo, coloro che possiedono tali beni traggono un beneficio psicologico e sociale che talvolta può risultare ancora più importante del loro reale valore economico. Nel settore del lusso, infatti, la dimensione semiotica e psicologica, come si è potuto vedere, risulta essere preponderante rispetto alla utilità funzionale del prodotto.

Alla luce di quanto detto, possiamo affermare che, nonostante l'eccellenza qualitativa, l'attenzione al dettaglio e la ricercatezza del design siano una caratteristica che deve necessariamente essere presente, sono gli attributi intangibili a conferire ai prodotti di lusso la loro vera essenza. I benefici funzionali, dunque, sono messi in secondo piano dai benefici simbolici, con riguardo particolare a quelli correlati al significato che il prodotto assume sul piano psicologico e sociale.

### **1.5.2 PREZZO ELEVATO**

Un'altra caratteristica che è facile far risalire ai prodotti di lusso è il prezzo elevato. Esso può essere visto come una diretta conseguenza dei concetti che sono stati presentati poco addietro: ad una qualità elevata e ad un design ricercato, ci si aspetta che corrisponda un prezzo più alto. Nel passato tale caratteristica era considerata predominante, tanto che il prezzo elevato era considerato sinonimo di bene di lusso, a prescindere dalla presenza di altri fattori. Oggi, tuttavia, come si è già avuto modo di vedere, sono divenuti importanti anche altri elementi e l'attenzione viene prestata anche ad altri aspetti. Fabris<sup>62</sup> afferma che, in passato, il prezzo elevato rappresentava il sacrificio necessario per acquistare un oggetto o un servizio di lusso ed era il veicolo attraverso cui l'individuo riusciva ad elevarsi socialmente, mentre oggi "il lusso è un plesso di significati che trascende ampiamente il valore economico"<sup>63</sup>. Dunque, il prezzo, pur continuando a rappresentare un elemento necessario per delineare il concetto di lusso, da solo non basta come condizione sufficiente. Il prezzo dei beni di lusso, allo stato attuale, oltre a riflettere il valore dei materiali e della cura con cui i prodotti sono realizzati, deve riflettere anche altri aspetti emozionali. Tanto più un prodotto sarà in grado di

---

<sup>62</sup> Fabris G. (2004). Valore e valori della marca. Franco Angeli, Milano (2004).

<sup>63</sup> Ibidem.

suscitare una reazione emotiva nel consumatore, tanto più il suo prezzo dovrà essere elevato, per rispecchiare tale valore.<sup>64</sup>

### 1.5.3 ASPETTI EDONISTICI

Come abbiamo visto, i consumatori tendono ad associare ai beni di lusso un insieme di attributi che trovano il loro fondamento nella dimensione psicologica dei consumatori stessi. I beni di lusso, tradizionalmente, sono considerati dei mezzi per appagare i bisogni di status dei consumatori, dato che il consumo di oggetti costosi e di qualità elevata consente alle persone che li usano di accostare sé stessi agli appartenenti agli strati più alti della società o comunque di riconoscersi all'interno di un gruppo di persone che sono in grado di apprezzare la ricercatezza, lo stile o la qualità elevata di certi prodotti. Negli ultimi anni, tuttavia, ai beni di lusso vengono associati sempre di più alcuni elementi che hanno a che fare con il piacere, l'emozione e l'edonismo. I beni di lusso, infatti, non sono più considerati un semplice indicatore dello status sociale, ma sono diventati uno strumento che i consumatori possono utilizzare per accrescere il proprio piacere ed il proprio benessere. Dubois e Laurent, infatti, affermano che "il valore emozionale è una componente essenziale dell'utilità percepita dei beni di lusso, infatti molti consumatori acquistano i beni di lusso per le implicazioni che questi hanno sul loro piacere"<sup>65</sup>.

Nel caso dei beni di lusso, dunque, il comportamento di acquisto e di consumo è guidato da motivazioni non strettamente funzionali, quali sono il piacere sensoriale, la bellezza estetica, l'eccitazione ed il consumo esperienziale. Nel moderno contesto di consumo assistiamo ad una costante ricerca del piacere in ogni situazione. Il conseguimento del piacere viene indicato come una delle motivazioni che più frequentemente giustificano un acquisto, tanto che Fabris, già alla fine degli anni Novanta, riportava che "sempre più spesso ci affidiamo alle emozioni nelle relazioni con gli altri, per valutare quello che abbiamo intorno, per indirizzare i nostri comportamenti"<sup>66</sup>.

Importante, sotto questo punto di vista, è proprio il contributo di Fabris<sup>67</sup> con riguardo all'importanza degli aspetti sensoriali ed edonistici dei beni di lusso: secondo l'autore i consumatori di oggi non ricorrono a tali beni solamente per ricevere un senso di protezione e gratificazione dal possesso e dall'ostentazione di un bene, ma lo fanno per soddisfare bisogni riconducibili ad una dimensione esperienziale innovativa ed esplorativa. Lo stesso autore ha coniato un acronimo (CRESO) per definire le tendenze che, già più di dieci anni fa, era possibile identificare nel mondo del lusso. Tale

---

<sup>64</sup> Von der Gathen A., Trevisan E., Gersch B. (2008) Il valore delle emozioni. Il pricing dei beni di lusso. Simon Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultant, 2008.

<sup>65</sup> Dubois B., Laurent G. (1995). Luxury possessions and practices: an empirical scale. in E - European Advances in Consumer Research Volume 2, eds. Flemming Hansen, Provo, UT : Association for Consumer Research

<sup>66</sup> Fabris G. (1999). Verso nuovi modelli di consumo. Franco Angeli, Milano (1999).

<sup>67</sup> Fabris G. (2003). Il nuovo consumatore verso il postmoderno. Franco Angeli, Milano (2003).

acronimo indica le parole: Cultura, Ricerca, Esperienza, Sé ed Olismo”<sup>68</sup>. I consumatori hanno ampliato e modificato lo spettro dei propri bisogni: i bisogni secondari diventano indispensabili e la ricerca del piacere predominante. A seguito di questo cambio di tendenza, ci troviamo di fronte ad un consumatore alla continua ricerca di esperienze di consumo articolate, varie, che facciano appello a tutti i sensi e che si discostano significativamente da quelle a cui erano abituati passato. In questo contesto, dunque, i brand ed i prodotti si trovano a dover contribuire a suscitare emozioni nel consumatore, guidandolo verso nuove esperienze di gratificazione psicologica che vanno al di là del mero consumo materiale. “La componente edonistica dei prodotti supera quella utilitaristica e di conseguenza i consumatori attivano processi di valutazione molto diversi da quelli descritti nella prospettiva tradizionale. Questo ha portato le imprese a cercare di conquistare e di realizzare un posizionamento “emozionale piuttosto che cognitivo”<sup>69</sup>. In letteratura, a tale proposito, si è addirittura arrivati a parlare di “posizionamento emozionale”, inteso come “l’associazione di un prodotto e/o marca ad alcune emozioni che il suo acquisto o il suo consumo sono in grado di suscitare nel consumatore.”<sup>70</sup> Lo sviluppo di un posizionamento emozionale ha la finalità di sviluppare relazioni di tipo affettivo tra cliente e impresa. Gobè, a tale proposito, afferma che l’offerta di benefici e di esperienze di tipo sensoriale può risultare uno degli strumenti più potenti per la generazione di emozioni e la costruzione di una relazione emotiva con il consumatore<sup>71</sup>.

#### **1.5.4 IL VALORE DELL’ESPERIENZA**

Ricollegandoci a quanto detto poco sopra, è opportuno sottolineare il fatto che il concetto di prodotto di lusso è legato in maniera molto forte, e si potrebbe dire inscindibile, ad una componente esperienziale che ha un’importanza preponderante agli occhi del consumatore. Il consumo dei prodotti di lusso, infatti, è in grado di creare esperienze strettamente soggettive e legate all’individualità di ogni singolo individuo, che non possono essere replicate né da altri prodotti né da altri consumatori. La ricerca del piacere personale passa sempre più spesso attraverso le esperienze e le emozioni e, conseguentemente, vediamo anche nella pratica di molte imprese il tentativo di offrire ai propri clienti un valore aggiunto attraverso la presentazione di esperienze positive e memorabili.

Il cambiamento nelle abitudini di consumo che abbiamo appena visto si è rivelato di grande importanza per le case di lusso, le quali hanno fin da subito cercato di “cavalcare” il nuovo paradigma, modificando in maniera opportuna la loro strategia e la loro offerta. A partire dai primi anni del nuovo Millennio, si è assistito ad un sempre maggiore numero di imprese che cercano di offrire esperienze

---

<sup>68</sup> Ibidem

<sup>69</sup> Hirschmann E.C., Holbrook M.B. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions”. *Journal of Marketing*, Vol. 46, Summer, pp. 92-101 (1982).

<sup>70</sup> Richins M.L. (1994). Special possessions and the expression of material values. *Journal of Consumer Research*, vol. 21, December (1994).

<sup>71</sup> Gobè M. (2001). Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people.

a valore aggiunto, come aree di shopping riservate, la possibilità di prenotare in anticipo articoli prodotti in serie limitate o di ordinare un prodotto altamente personalizzato, in base alle esigenze di clienti diversi<sup>72</sup>. La componente esperienziale, infatti, si dimostra particolarmente importante nel settore del lusso, dato che i clienti si dimostrano particolarmente esigenti sotto questo profilo in tutte le fasi del processo di acquisto: quando una persona va alla ricerca di un prodotto di lusso si aspetta degli standard di servizio elevati in ogni momento e si aspetta che l'esperienza nel suo complesso rispecchi la qualità dei prodotti acquistati e l'identità del brand<sup>73</sup>. Quanto detto fino ad ora, si traduce, dal punto di vista pratico, nel fatto che i clienti si aspettano di trovare i punti vendita delle case di lusso inserite in un contesto che si addica alla loro immagine e che, una volta entrati nello "store", riceveranno un servizio efficiente ed attento alle loro esigenze. Un'attenzione particolare deve essere riservata anche alle attività post-vendita.

### **1.5.5 IL LEGAME CON IL PASSATO**

Un'altra caratteristica che viene spesso associata ai beni di lusso è il loro legame con il passato, culturale o geografico. In molti prodotti di lusso è possibile ritrovare, sotto diverse forme, dei riferimenti geografici, o culturali che si legano alla storia del brand o a quella del paese di origine dello stesso. Tali elementi positivamente alla definizione dell'identità della marca e allo sviluppo di una identità nazionale in un contesto globale. Per quanto riguarda, poi, il comparto della moda, è facile vedere come la maggior parte delle "maison" di alta moda porti il nome dello stilista fondatore. Tali nomi patronimici, oltre ad indicare il nome del fondatore dell'azienda, aiutano anche a creare un riferimento chiaro al paese di origine del brand, permettendo così ai consumatori di associare ai suoi prodotti alcuni elementi tipici della tradizione e della storia di quel paese. Tale fenomeno prende nome di "Country of Origin effect" ed è stato ampiamente studiato in letteratura, visto che è in grado di rafforzare un brand, nel caso in cui questo venga associato ad un paese che gode di una buona reputazione rispetto a certi elementi che sono enfatizzati anche nella sua "brand identity".

Oltre alla storia del paese di origine, un ruolo preponderante è rivestito anche dalla storia del brand stesso. Alcuni brand infatti godono di una storia di prestigio e alcuni dei loro prodotti sono diventati, nel tempo, delle vere e proprie icone, entrate a far parte della cultura collettiva. Enfatizzare tali elementi, consente alle case di lusso di rafforzare il posizionamento dei loro prodotti.

### **1.5.6 DIMENSIONE GLOBALE**

Quando si parla di prodotti e di marche di lusso, una componente importante è la c.d. dimensione globale. In un primo momento, questo aspetto può sembrare in contrasto con quanto appena detto

---

<sup>72</sup> Chevalier M., Mazzalovo G. (2008). *Luxury Brand Management*. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso. Franco Angeli, Milano (2008).

<sup>73</sup> Ibidem.

rispetto al “legame con il passato”, dato che si è visto come molti brand del lusso cerchino di mantenere un forte legame con il loro paese di origine. In realtà questi due concetti riescono a coesistere, rafforzandosi l’uno con l’altro. In particolare, con il termine “dimensione internazionale” si fa riferimento ad un fenomeno complesso, che può essere declinato sotto diversi aspetti. Un primo punto, a tale proposito, riguarda una prospettiva di tipo concettuale: il concetto di lusso, nell’attuale contesto di un mondo globalizzato, è qualcosa che prescinde dalle radici culturali e che viene riconosciuto da tutti come tale.<sup>74</sup> Per chiarire meglio questo aspetto, è sufficiente pensare ad alcuni esempi concreti: l’acquisto di una Ferrari, di un Mega Yacht, di un orologio Rolex, di una borsa di Chanel o di una bottiglia di Dom Pérignon hanno lo stesso significato pressoché in ogni parte del mondo civilizzato. Ciascuno dei prodotti elencati corrisponde ad una precisa rappresentazione di uno stile di vita e, in virtù della loro notorietà, pressoché tutti sono in grado di riconoscere ed apprezzare il loro significato. Alcune teorie sostengono addirittura che i consumatori del lusso presentino le stesse preferenze a livello globale.<sup>75</sup>

Tale fenomeno viene rafforzato dal fatto che i brand del lusso cercano di essere onnipresenti: molti di essi hanno adottato la strategia di essere presenti nelle principali città del mondo e, ovviamente, essere presenti nelle c.d. “capitali del lusso”, come Parigi, Londra, Milano, New York, Roma, Dubai ecc. I consumatori si sono abituati alla presenza internazionale di questi brand e si aspettano la loro presenza in questi luoghi. In relazione a ciò, per i brand del lusso è importante anche mantenere la loro “consistency” in ogni parte del mondo: essi devono presentare la stessa identità a livello globale, così che i consumatori di ogni parte del mondo possano riconoscersi nel brand<sup>76</sup>. Questo aspetto, che si dimostra essere di grande complessità, verrà approfondito nelle sezioni successive dell’elaborato, quando affronteremo le strategie di marketing utilizzate per gestire le marche di lusso. La dimensione globale può essere ravvisata anche in alcuni brand che si rivolgono a nicchie di consumatori estremamente ristrette e che, per via delle esigue dimensioni del mercato di riferimento, non possono essere presenti in più paesi con dei punti vendita fisici, ma che riescono comunque a soddisfare le esigenze dei loro clienti situati in diverse parti del mondo. I brand di questo tipo, generalmente, risultano essere quasi sconosciuti al grande pubblico e godono di livelli di “awareness” molto bassi al di fuori dei gruppi di consumatori a cui si rivolgono, trovandosi spesso a trattare prodotti riservati ai soli intenditori di una certa categoria merceologica, in quanto sono questi gli unici in grado di apprezzarne la qualità e di riconoscerne il valore aggiunto che giustifica un prezzo che, nella maggior parte dei casi, supera di diverse volte quello di altri prodotti dello stesso genere.

---

<sup>74</sup> Ibidem.

<sup>75</sup> Ibidem

<sup>76</sup> Ibidem

### 1.5.7 CONCETTUALIZZAZIONE RIASSUNTIVA

Giunti a questo punto, ritengo sia utile provare a riassumere in maniera più sintetica e pragmatica le caratteristiche principali del lusso che sono emerse nella trattazione precedente e cercare di individuare una serie di elementi che possano fungere da descrittori. Questo ci sarà utile per identificare meglio il tipo di leve che le aziende possono utilizzare per gestire i differenti elementi e per aprire la strada a successivi approfondimenti con riguardo ad aspetti che ancora non sono stati trattati con sufficiente dettaglio.

A tale proposito, ho ritenuto opportuno effettuare una concettualizzazione degli elementi descrittori del lusso, ricollegandomi sia agli elementi trattati nella sezione precedente del mio elaborato, sia alla elaborazione realizzata da Brioschi in occasione del Congresso Internazionale “Le Tendenze del Marketing” dell’anno 2000<sup>77</sup>, in cui identifica elementi estremamente dettagliati che possono essere utilizzati per definire e comunicare il concetto di lusso. In questa concettualizzazione, vengono identificati dei macro-descrittori del concetto di lusso, che a loro volta possono essere declinati in una serie di micro-descrittori.

<b>Macro-descrittori del concetto lusso</b>	<b>Micro-descrittori del concetto di lusso</b>
Piacere – Edonismo - Esperienza	Soddisfazione, Esperienza memorabile.
Status - Prestigio	Identificazione in un gruppo sociale, Espressione di sé, Distinzione sociale, Senso di prestigio.
Eccellenza qualitativa	Durata nel tempo, Performance superiore, Qualità estetica, Personalizzazione, Qualità del servizio.
Scarsità	Distribuzione selettiva (esclusiva), Quantità limitata, Bassa frequenza di acquisto.
Heritage (Legame con il passato)	Tradizione, Artigianalità, Prodotti iconici.
Dimensione Globale	Notorietà internazionale, Distribuzione globale, Consistency a livello globale.
Prezzo elevato	Prezzo superiore ai prodotti simili, Sforzo economico per l’acquisto.

<sup>77</sup> Brioschi A (2000). Comunicare il lusso. Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing”, Università Ca’ Foscari Venezia, 24 novembre (2000).

Questa concettualizzazione può risultare utile poiché ciascun macro-descrittore viene articolato in una serie di micro-descrittori che corrispondono ad elementi oggettivi, che possono essere facilmente individuati anche nella pratica.

Il primo macro-descrittore che viene presentato è già stato discusso e riguarda la componente edonistica che caratterizza il concetto di lusso. Essa può essere ravvisata in primo luogo nella soddisfazione, da intendersi come corrispondenza tra le aspettative relative al prodotto e la sua “performance” effettiva, derivante dall’acquisto/consumo di beni di lusso e, in secondo luogo, nella componente esperienziale.

Il secondo macro-descrittore riguarda il c.d. bisogno di status: i beni di lusso sono da sempre il simbolo di uno stile di vita agiato, associato alle persone appartenenti ai ceti sociali più elevati. Richiamando il concetto di “consumo simbolico”, i prodotti acquistati e consumati servono alle persone per esprimere e manifestare agli altri membri della società una parte del loro essere o per manifestare la loro appartenenza ad un certo gruppo sociale che si identifica nell’uso di certi prodotti. I prodotti di lusso, in particolare, possono essere usati sia per manifestare aspetti della propria personalità legati alla sofisticatezza, il buon gusto, la ricerca dello stile ecc., che per identificarsi all’interno di un gruppo sociale che condivide questi valori<sup>78</sup>. Allo stesso modo, l’acquisto/consumo di prodotti di lusso può servire a discostarsi dai gruppi sociali che non condividono gli stessi valori. Questi aspetti saranno trattati con maggiore dettaglio in seguito, era utile farvi cenno in questa sede per aiutare a comprendere il significato dei diversi descrittori.

L’eccellenza qualitativa, a cui si è già fatto cenno, costituisce il terzo macro-descrittore individuato. Essa può manifestarsi sia in una performance superiore del prodotto che in termini di ricercatezza dello stile o del design. Un altro aspetto che deve essere menzionato rispetto ai beni di lusso, è la loro capacità di durare nel tempo e, per certe categorie di prodotti, di acquisire un valore maggiore con il passare del tempo. La possibilità di personalizzare i prodotti, infine, è un altro elemento che può contribuire ad accrescere la percezione di qualità del prodotto.

La scarsità è un altro elemento che può fungere da descrittore del concetto di lusso. Il lusso indica per sua natura qualcosa di riservato a pochi e ciò aiuta a suscitare un senso di desiderio nei consumatori. Il concetto di scarsità, come vedremo in maniera più dettagliata più avanti, può essere frutto di una scarsità naturale legata alla mancanza delle materie prime necessarie alla realizzazione di un prodotto, all’uso di un particolare processo produttivo che rende possibile la produzione di un numero limitato di pezzi oppure a precise scelte di marketing che prevedono di produrre un numero di pezzi inferiore

---

<sup>78</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo (2008). *Luxury Brand Management*. Una visione completa sull’identità e la gestione del settore del lusso. Franco Angeli, Milano (2008).

alla domanda di mercato o limitare la distribuzione ad un numero ristretto di venditori situati in località strategiche.

Il termine Heritage indica il patrimonio relativo alla “storia” del brand e, dunque, l’insieme degli elementi che lo legano con il passato. Abbiamo già visto che una parte della storia del marchio può essere legata a quella del paese di origine o alla storia del suo fondatore. Altri elementi che possono servire ad esplicitare il legame con i tempi passati possono essere il ricorso a metodi di lavorazione che rifiutano l’uso delle moderne tecnologie, come avviene per i prodotti artigianali, oppure la scelta di particolari caratteristiche stilistiche e di design che possano rievocare periodi storici più o meno lontani. Un ultimo elemento che fa parte dell’Heritage sono i c.d. prodotti iconici: ossia prodotti che hanno contribuito significativamente a costruire la storia del brand e che hanno contribuito alla sua crescita. Sono, generalmente, prodotti noti alla maggior parte dei consumatori, che sono diventati delle vere e proprie icone di un certo periodo storico o di un determinato stile di vita.

L’ultimo descrittore che viene riportato riguarda il prezzo elevato, che sembra essere una caratteristica comunemente associata ai prodotti di lusso. Esso è una diretta conseguenza degli altri elementi, la cui presenza si traduce appunto in un prezzo più alto rispetto ai prodotti che svolgono funzioni simili. Si è già detto che la semplice presenza di un prezzo più elevato della media, da sola non basta a configurare un prodotto come prodotto di lusso. Su questo elemento torneremo a soffermarci anche più avanti ma, in questa sede, è opportuno evidenziare che un importante elemento legato al prezzo è il c.d. “sforzo economico” legato all’acquisto. Questo può assumere un’importanza diversa in relazione alla categoria merceologica e al tipo di prodotto, ma risulta essere una caratteristica comune alla maggior parte dei prodotti di lusso: infatti il fatto che l’acquisto di un prodotto richieda uno sforzo, in termini di esborso monetario, ad un consumatore contribuisce a creare un senso di appagamento e di esclusività intorno ad un certo acquisto.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Ibidem.

## **CAPITOLO 2: IL MARKETING DEI BENI DI LUSO E L'INFLUENZA DELLE NUOVE TECNOLOGIE.**

Dopo aver esplorato, nel precedente capitolo, il mondo del lusso e averne constatato la complessità, abbiamo individuato gli attributi chiave che qualificano questo tipo di prodotti. Nel corso della nostra digressione abbiamo anche visto che è possibile classificare i prodotti di lusso in diverse categorie, che vengono individuate principalmente grazie ad elementi del “marketing mix” quali la fascia di prezzo e le strategie di distribuzione adottate. In questo capitolo, il mio intento è quello di approfondire il tema delle strategie di marketing da utilizzare per i beni di lusso e di analizzare con maggiore attenzione i differenti strumenti che sono a disposizione dei manager per costruire l'immagine di un brand di lusso e per gestirla con successo nel corso del tempo. Vedremo come negli ultimi anni le strategie di “marketing” e di “business” in generale siano state influenzate dal progresso tecnologico, in particolare dall'avvento degli strumenti digitali, che hanno modificato in maniera significativa il modo in cui i consumatori si avvicinano alle marche ed in cui queste ultime devono operare per mantenere il contatto con essi. Questo capitolo farà comprendere la necessità sempre più impellente per le marche di lusso di intraprendere la transizione verso il digitale e metterà in evidenza i principali nodi da sciogliere affinché essa possa avvenire con successo.

### **2.1 SPECIFICITÀ DELL'INDUSTRIA DEL LUSO**

Abbiamo già affrontato con sufficiente dettaglio gli attributi fondamentali dei prodotti di lusso ma, prima di affrontare il tema delle strategie di marketing che consentono a questi prodotti di competere sul mercato, è opportuno analizzare le stesse aziende del lusso per capire con quali specificità devono confrontarsi nella gestione di tali strategie. Vedremo che il settore del lusso, oltre a presentare l'eterogeneità e la complessità di cui si è parlato nel capitolo precedente, si dimostra anche profondamente diverso da tutti gli altri. Come sottolineato da Chevalier e Mazzalovo, il settore del lusso presenta, in ultima analisi, tre differenze principali rispetto alle altre industrie: le dimensioni dell'azienda, le caratteristiche finanziarie e il fattore tempo<sup>80</sup>.

Le dimensioni sono un elemento importante quando si vuole procedere a confrontare delle aziende o delle industrie tra di loro. Nel mondo del lusso, tuttavia, le dimensioni assumono un ruolo di importanza secondaria. La maggior parte delle aziende di questo settore sono di piccole e medie dimensioni, con l'eccezione di alcune grandi “holding”. Molte di esse, soprattutto quelle appartenenti al comparto della moda, lavorano con un piccolo studio di design e tendono ad esternalizzare gran parte delle restanti attività ad agenzie o società esterne. Una peculiarità del settore del lusso, poi, è

---

<sup>80</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo (2008). *Luxury Brand Management*. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso. Franco Angeli, Milano (2008).

costituito dal fatto che la produzione, in molti casi, viene affidata ad aziende esterne, mantenendo nei pochi stabilimenti di proprietà solamente la produzione di alcune linee. Le aziende del lusso, molto spesso si limitano a supervisionare la qualità dei prodotti realizzati da terzi, stabilendo per via contrattuale degli standard molto rigidi a cui i produttori devono attenersi, in maniera tale da mantenere comunque un certo controllo sulla qualità dei prodotti finiti. E' importante, tuttavia, che i manager valutino attentamente tali decisioni, soprattutto per ciò che riguarda la scelta del paese in cui avviene la produzione, poiché è comprovato che questo aspetto ha un impatto diretto sulla percezione della qualità del prodotto da parte dei consumatori ed ha un impatto sulla "brand equity". Si è già fatto cenno al fatto che i brand di lusso siano spesso profondamente legati ad un paese, in genere quello di origine, e che questo può influire sulla percezione che i consumatori hanno dei suoi prodotti. I consumatori, infatti, sono portati ad utilizzare gli stereotipi e le caratteristiche culturali di un certo paese per fare delle inferenze sui prodotti provenienti da quel paese. E' così che, ad esempio, ai prodotti provenienti dalla Germania i consumatori associano caratteristiche di affidabilità e durata, mentre a quelli provenienti dalla Francia o dall'Italia assoceranno caratteristiche come la qualità e lo stile. Questo fenomeno prende nome di "Country of Origin Effect" ed è emerso da alcuni studi che esso ha un impatto diretto sulla percezione del valore che i consumatori hanno dei prodotti di lusso<sup>81</sup>. Occorre sottolineare il fatto che l'effetto "Country of Origin" ha effetto solamente su alcune categorie merceologiche, in relazione al paese di riferimento. Un paese come la Germania, che nel pensiero comune viene associata ad affidabilità ed efficienza, il "Country of Origin" avrà un effetto positivo in relazione a prodotti nei quali i consumatori ricercano l'affidabilità e l'efficienza, come le automobili, i motori o i servizi bancari, mentre avrà effetto quasi nullo rispetto a prodotti in cui i consumatori cercano altre caratteristiche, come i prodotti di abbigliamento<sup>82</sup>. I brand di lusso, dunque, potranno accrescere la percezione di valore dei loro consumatori tentando di associare il proprio brand ad uno dei paesi che rispecchiano le caratteristiche più apprezzate dai consumatori in quella categoria merceologica. Un esempio chiarificatore è quello relativo al settore della moda, che per molti anni è stato dominato dalle aziende francesi, rendendo quel paese un vero e proprio sinonimo di stile e buon gusto. In virtù di tale fenomeno, molte aziende che operano nel settore costruiscono la propria immagine dando risalto alle loro origini francesi o, addirittura, creando l'illusione di provenire dalla Francia anche quando questo non è vero, come nel caso di Montblanc che, pur essendo un brand tedesco, ha adottato un nome che suona francese e sceglie volutamente di non enfatizzare le sue origini tedesche. A seguito dei fenomeni sopracitati di esternalizzazione della produzione e della sua sempre più usuale delocalizzazione in paesi stranieri, l'effetto "Country of Origin", che fa riferimento al paese di origine del brand, rischia di risultare alterato dall'effetto che esercita sui consumatori la

---

<sup>81</sup> Chiello F. (2015). Il marketing dei prodotti unici: l'effetto country of origin nei prodotti unici di lusso. Implicazioni sul comportamento ed engagement del consumatore, tesi di laurea, a.a. 2014/15, LUISS Guido Carli, Roma (2015).

<sup>82</sup> Ibidem.

conoscenza del paese in cui un certo bene viene effettivamente prodotto. Quest'ultimo fenomeno, che viene indicato con l'appellativo di "Country of Manufacturing", risulta significativo quando il paese di origine del brand non coincide con quello in cui i prodotti vengono effettivamente realizzati. In tale caso, se il paese di origine del brand gode di reputazione positiva presso i consumatori e lo stesso vale per il paese in cui esso viene prodotto, come potrebbe essere il caso di un brand francese i cui prodotti sono realizzati in Italia, allora il valore percepito del brand risulta superiore<sup>83</sup>. Nel caso opposto, quello per cui il paese di produzione non coincide con il paese di origine del brand, ma è un paese che non gode di buona reputazione, si avrà che l'effetto "Country of Manufacturing" andrà a diminuire la percezione di valore del brand. Questo si verifica nei casi in cui i prodotti vengano realizzati in paesi a basso costo del lavoro, dove è noto che i lavoratori non sono trattati in maniera equa e che la produzione avviene con standard qualitativi molto bassi. È opportuno, dunque, che i manager delle case di lusso gestiscano con attenzione questi aspetti e che valutino con cura le scelte di delocalizzazione della produzione. Quello che avviene generalmente nella pratica è il mantenimento della produzione nei paesi di origine delle linee di fascia più alta, mentre le altre linee verranno prodotte in paesi stranieri, prevedendo, in alcuni casi, che alcune fasi del processo produttivo siano realizzate nel paese di origine del brand. Lo scopo è quello di minimizzare gli effetti del "Country of Manufacturing" lasciando che esso intervenga solamente nei prodotti destinati alle fasce di consumatori che sono meno attente a questi elementi<sup>84</sup>. Un altro elemento da tenere presente per gestire gli effetti di "Country of Origin" e "Country of Manufacturing" è la comunicazione, che deve essere gestita in maniera appropriata per dare risalto agli elementi che accrescono la percezione di valore che hanno i consumatori.

Il secondo elemento di peculiarità che Chevalier e Mazzalovo individuano nel settore del lusso riguarda le caratteristiche finanziarie di tali aziende. I due autori riportano che nel settore del lusso sono molte le aziende che presentano bilanci in perdita e che lo fanno anche per molti anni consecutivamente, sopravvivendo come parte di grandi gruppi del lusso o come diversificazioni di aziende appartenenti ad altri settori<sup>85</sup>. Il motivo per cui queste aziende vengono mantenute in vita nonostante i risultati finanziari non positivi, secondo gli autori, risiedono in due ordini di ragioni. Il primo riguarda il valore della marca: per il gruppo proprietario di un brand di lusso può giocare un'importanza strategica mantenere in portafoglio un brand di lusso in virtù della grande "awareness" di cui esso gode tra il pubblico. È questo ciò che ha fatto il gruppo di produzione di strumenti per scrittura Bic che ha scelto di vendere il brand di lusso Guy Laroche, solo dopo molti anni fatti registrare in perdita. Sempre secondo Chevalier e Mazzalovo, un altro motivo per cui spesso i marchi

---

<sup>83</sup> Ibidem.

<sup>84</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo (2008). *Luxury Brand Management*. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso. Franco Angeli, Milano (2008).

<sup>85</sup> Ibidem.

del lusso in perdita vengono mantenuti in portafoglio è per via delle loro potenzialità, dato che una volta rilanciati possono produrre profitti abbastanza alti da compensare facilmente anni di perdite. Quando una marca di lusso vive un periodo di successo può raggiungere risultati finanziari strabilianti, come Chanel che nel 1994 vedeva il suo “prêt-à-porter” registrare profitti più alti dell'intero settore del “prêt-à-porter” del lusso francese<sup>86</sup>. Il motivo per cui molte aziende del lusso registrano perdite, che si protraggono anche per periodi anche abbastanza lunghi, risiede nel fatto che esse devono investire somme elevate per costruire la loro immagine. Pur essendo aziende di piccole dimensioni, esse devono puntare ad ottenere una dimensione globale e devono costruirsi una forte “awareness”. Per raggiungere tale obiettivo, devono investire grandi somme in comunicazione, spendendo grosse cifre per pubblicità e per ingaggiare come “testimonials” i personaggi più in voga del momento, che ovviamente pretenderanno compensi elevati. Queste aziende devono spendere molto poiché, pur essendo piccole, devono dare l'impressione di essere forti, onnipresenti e capaci di spendere qualunque cifra. Oltre alla comunicazione, i brand di lusso, generalmente, destinano grandi investimenti anche alla costruzione della loro rete distributiva. Molti di loro, per assicurare la loro presenza in ogni parte del mondo e, in particolare, nelle città chiave del lusso, devono spendere grosse cifre per aprire e mantenere degli “store” in diverse parti del mondo. Come vedremo più avanti, quando affronteremo più nel dettaglio le tipologie di distribuzione tra cui le case del lusso possono scegliere e parleremo degli store fisici, i punti vendita dei brand del lusso hanno un costo molto più elevato rispetto a quelli di altre aziende, dato che devono offrire ai propri clienti un'esperienza di acquisto a valore aggiunto. Bisogna comunque considerare che, sebbene il “Break Even Point” delle aziende di lusso si è più alto rispetto a quello delle altre, una volta raggiunto il numero minimo di vendite per ottenere il pareggio, una grande parte del margine si trasforma in utile, tenendo conto anche del fatto che i margini, nel settore del lusso, possono essere molto elevati, soprattutto quando non ci sono intermediari che intervengono in fase di distribuzione. La fase di distribuzione, risulta essere quella che maggiormente risulta importante per le case del lusso, dato che essa, oltre a consentire il recupero degli investimenti, costituisce il principale momento di contatto con i clienti ed è l'occasione per comunicare l'identità del brand nella sua interezza. Da questo deriva il fatto per cui la maggior parte dei dipendenti delle case del lusso, con punte di addirittura l'80%, sia impiegato per attività di vendita e gestione degli “store”<sup>87</sup>. Da quanto appena detto emerge la difficoltà che si incontra nel costruire un brand di lusso, soprattutto in termini degli investimenti necessari per accrescerlo e mantenerlo nel tempo. Tuttavia, si è visto anche che una volta costruite, le marche di lusso possono risultare estremamente remunerative e, se ben gestite, possono ricoprire anche un'importanza strategica per le aziende. Le aziende, dunque, possono scegliere di orientarsi verso il lusso e poiché sono interessate agli elevati margini che potenzialmente possono generare oppure per

---

<sup>86</sup> Ibidem.

<sup>87</sup> Ibidem.

il loro valore strategico. Su questo ultimo punto è interessante sottolineare che le grandi marche di lusso hanno dimostrato, nel corso degli anni, di resistere meglio ai periodi di crisi economica, potendo contare su una clientela diffusa nel mondo e il cui reddito, generalmente, subisce in misura inferiore gli effetti dei periodi di recessione<sup>88</sup>. Inoltre, il valore di tali marche risiede nella forza del loro brand: esso consente loro di riprendersi velocemente dai periodi di crisi e può consentire alle aziende di espandersi attraverso estensioni o diversificazioni, potendo fare leva sull'immagine positiva già radicata nella mente dei consumatori.

La terza e ultima peculiarità che Chevalier e Mazzalovo individuano nel settore del lusso è costituita da quella che chiamano “dimensione temporale”. Il lusso segue delle tempistiche che sono differenti rispetto alle altre industrie: se nella maggior parte di esse, come nel settore di automobilistico, l'obiettivo è quello di ridurre al minimo i tempi di produzione, di sviluppo dei nuovi prodotti, così da poter modificare i prodotti con maggiore frequenza, nel mondo del lusso vale l'esatto contrario, dato che il settore è caratterizzato da tempi molto più lunghi. Le tempistiche dilatate possono essere frutto sia di un metodo di lavorazione che non consente di lavorare su grandi volumi che il risultato di scelte obbligatorie per mantenere inalterata l'identità del brand. Dato che i brand di lusso devono gestire un'immagine globale e hanno la necessità di mantenere la “consistency” del loro brand in ogni paese in cui operano, quando introducono delle varianti o dei nuovi prodotti, sono spesso costretti a lanciarli su scala globale, avendo meno possibilità rispetto ad altre aziende di adattarli ai gusti locali dei consumatori. Per questo motivo i lanci di nuovi prodotti e le introduzioni di innovazioni risultano essere più costose, motivo per cui vengono realizzate su un arco temporale più lungo. Per certi prodotti di lusso, poi, la lunghezza dei tempi necessari per ottenere un prodotto contribuisce ad aumentarne il senso di rarità e, dunque, anche il valore. Da questo consegue che il lusso si dimostra essere un settore sostanzialmente più statico rispetto agli altri e dotato di una minore velocità a reagire ai cambiamenti dell'ambiente. Quando una marca di lusso attraversa un periodo di difficoltà, il suo risanamento richiederà grandi investimenti e molto tempo poiché per tali brand, che godono di un'immagine fortemente radicata nella mente dei consumatori, sarà molto difficile modificare la propria identità, dato che se lo facessero troppo in fretta rischierebbero di far sentire “traditi” i consumatori che si erano abituati al loro modo di essere. I brand di lusso, infatti, costituiscono per i consumatori una sorta di punto di riferimento, nel senso che essi si aspettano che essi mantengano immutate le caratteristiche alle quali si sono abituati nel corso degli anni.

Da questa digressione sulle caratteristiche dell'industria del lusso si può vedere facilmente come questo settore possa portare grandi vantaggi alle marche di successo e come queste, se ben gestite, possano ottenere ingenti profitti. Un altro punto che emerge da questa analisi, tuttavia, è che il lusso

---

<sup>88</sup> Amatulli C. (2009). Il lusso esteriorizzato e il lusso interiorizzato. Una ricerca empirica sui motivi d'acquisto e le strategie di marketing dei luxury goods. Cacucci, Bari (2009).

è un settore difficile in cui competere e nel quale gli eventuali errori sono molto difficili da correggere, soprattutto per le imprese più piccole. Le grandi case del lusso o i grandi gruppi, infatti, possono contare su una base di clienti già sviluppata a livello globale, dispongono di elevati mezzi finanziari e riescono ad ottimizzare i processi, senza contare il fatto che possono contare su margini elevati anche in caso di distribuzione indiretta, dato il potere contrattuale che possiedono. Per le aziende più piccole la questione risulta più complicata, dato che per competere sul mercato devono comunque cercare di tenere il passo con i gruppi più grandi per non sfigurare agli occhi dei loro clienti: nel settore della moda, ad esempio, anche le piccole case devono presentare ogni anno una nuova collezione e cercare di offrire una varietà di prodotti che non sia troppo lontana da quella delle grandi aziende della moda. Questo si traduce in costi maggiori e in volumi di vendita più bassi, che spesso queste aziende cercano di aumentare offrendo prezzi ridotti ai distributori. E' significativo il fatto che le marche più performanti del settore moda riescano a vendere circa l'80% della loro collezione a prezzo pieno, mentre il resto viene venduto a prezzo scontato e che, al contrario, le marche più difficili e le aziende relativamente piccole arrivino a vendere a prezzo pieno solamente il 35-40% delle proprie collezioni<sup>89</sup>. Il settore del lusso, dunque, può risultare altamente redditizio per le marche di successo, ma risulta anche molto difficile per tutti gli altri, senza tenere conto della facilità con cui un'azienda può passare da una situazione di prosperità ad una di perdita costante, non appena i consumatori non reputano adatti a loro i prodotti che essa offre.

Per questo motivo è fondamentale che queste aziende siano in grado di mantenere un contatto costante con i loro clienti, che li conoscano e che offrano loro prodotti che soddisfino alla perfezione i loro bisogni. Nelle prossime pagine passeremo in rassegna i principali strumenti che sono a disposizione delle aziende del lusso per la gestione del loro "marketing mix", così da avere una visione più chiara del modo in cui possono costruire la propria immagine e gestire la relazione con la loro clientela.

## **2.2 IL MARKETING DEI BENI DI LUSO**

Vedremo di seguito come le aziende del lusso possono adattare il loro "marketing mix" alle esigenze specifiche di questo settore e vedremo quali sono le differenze rispetto al marketing adottato dalle aziende tradizionali. Parleremo innanzitutto del ruolo ricoperto dal prodotto: vedremo come le aziende del lusso gestiscono il tema dell'innovazione del loro portafoglio prodotti e su quali basi possono decidere di estendere le proprie linee o, addirittura, intraprendere una strategia di diversificazione, sfruttando la forza del brand. Affronteremo il tema della determinazione del prezzo nell'industria del lusso per capire di quali elementi le imprese devono tenere conto per fissare un prezzo in grado di rispecchiare la loro offerta. In seguito, passeremo in rassegna il ruolo ricoperto

---

<sup>89</sup> Chevalier M, Mazzalovo G. (2008). *Luxury Brand Management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*. Franco Angeli, Milano (2008).

dalla comunicazione e vedremo come può essere utilizzata per aumentare il valore percepito dei prodotti di lusso. Parleremo, infine, dei modelli distributivi che le aziende del lusso possono scegliere di adottare, evidenziandone i pro e i contro.

### 2.2.1 IL PRODOTTO NEL SETTORE DEL LUSO

Abbiamo già passato in rassegna le definizioni di lusso e prodotto di lusso che sono state fornite dalla letteratura. In questo paragrafo, il nostro obiettivo è quello di indagare il ruolo che il prodotto riveste nel “marketing mix” delle aziende del lusso e individuare gli aspetti che esse possono enfatizzare durante la comunicazione per renderlo appetibile alla propria clientela. Analizzeremo anche la funzione strategica dei prodotti e vedremo come le aziende del lusso possono scegliere di gestire il loro portafoglio prodotti.

Abbiamo già visto che durante l’acquisto di un prodotto di lusso i consumatori prestano poca attenzione agli elementi funzionali e che l’intero processo è guidato da elementi che fanno capo alla sfera emotiva degli individui. In relazione ai beni di lusso bisogna anche sottolineare il fatto che essi sono classificabili come “credence goods”<sup>90</sup>. Secondo una celebre classificazione, è possibile suddividere i prodotti in tre categorie<sup>91</sup>:

- **SEARCH GOODS:** Sono beni che presentano un valore intrinseco che è possibile valutare prima del loro acquisto. Le informazioni sugli attributi tecnici e sulla qualità possono essere reperite attraverso un processo di ricerca pre-acquisto.
- **EXPERIENCE GOODS:** Sono beni la cui qualità può essere determinata solo in seguito al loro utilizzo. La piena informazione circa gli attributi dominanti del prodotto non può essere acquisita a priori prima dell’acquisto e del successivo utilizzo.
- **CREDENCE GOODS:** Sono prodotti e la cui qualità è difficile o impossibile da definire sia prima che successivamente all’acquisto. Tipicamente, rientrano in questa categoria i servizi, ma vediamo bene come essa possa dimostrarsi adatta anche ai beni di lusso. Il valore può essere dedotto solamente sulla base dell’opinione che hanno gli altri. Viene enfatizzato l’elemento della fiducia, per cui il consumatore si affida alla promessa del produttore, avendo come unica certezza il fatto che anche altre persone si fidano della stessa cosa.

Dato che i prodotti di lusso rientrano in quest’ultima categoria, è importante che le aziende del lusso si impegnino a fare in modo che tra i loro clienti si generi un passaparola positivo. Devono impegnarsi ad alimentarlo continuamente ed essere pronte a gestire efficacemente gli eventi che potrebbero generare un passaparola negativa. Come conseguenza, le aziende del lusso devono prestare molta

---

<sup>90</sup> Amatulli C. (2009). Il lusso esteriorizzato e il lusso interiorizzato. Una ricerca empirica sui motivi d’acquisto e le strategie di marketing dei luxury goods. Cacucci, Bari (2009).

<sup>91</sup> Kotler P., Keller K., Ancarani F., Costabile M. (2014). Marketing Management. 14° edizione, Pearson Italia (2014).

attenzione ai servizi offerti ai loro clienti e, in particolare, devono prestare attenzione ai servizi post vendita.

Un altro elemento dell'offerta delle aziende del lusso è costituito dai c.d. "prodotti iconici", ovvero particolari prodotti che hanno contribuito alla crescita dell'azienda in passato e che sono diventati, col tempo, dei veri e propri simboli del brand. Sono prodotti estremamente famosi e di successo, che negli anni sono diventati simbolo di un particolare periodo storico o di un particolare stile di vita e a cui i consumatori sono legati affettivamente, poiché ormai entrati a far parte della cultura popolare. E' questo il caso dei profumi di Chanel, con il celebre N° 5 che è considerato dai più "il profumo" femminile per eccellenza, o del Rolex GMT, ritenuto un classico senza tempo dell'orologeria. Sono prodotti in grado di creare una forte connessione tra i consumatori ed il brand ed è per questo che le aziende devono fare in modo di mantenerne vivo il mito. Bisogna riuscire ad adattare tali prodotti alle esigenze dei consumatori moderni, rinnovandoli ma senza deviare dal loro carattere originario. Questi prodotti, anche nei casi in cui non alimentino un volume significativo di vendite, sono comunque importanti sotto il profilo strategico poiché, oltre a mantenere il contatto con una parte della clientela, permettono all'azienda di celebrare il suo passato, ricordandone i successi. Grazie alla notorietà di questi prodotti il brand ottiene forti benefici in termini di "awareness", ed è per questo che è buona norma continuare ad investire risorse su questo tipo di prodotti. Per mantenere vivo il "mito" legato ai prodotti iconici sono diverse le azioni che è possibile intraprendere: le azioni più classiche consistono nel fare ricorso a "testimonials" accuratamente selezionati e lavorare con attenzione su iniziative di "product placement". L'obiettivo, infatti, deve essere quello di far vedere che i prodotti continuano ad essere utilizzati dalle celebrità e che continuano a comparire all'interno di opere cinematografiche. Tra le altre azioni che si possono intraprendere vi sono il lancio di edizioni speciali di tali prodotti, generalmente disponibili in quantità limitata, per fare leva sul sentimento di affezione che molti consumatori hanno nei confronti di tali prodotti. Tali edizioni possono essere anche di tipo celebrativo in occasione di particolari ricorrenze, come nel caso dell'anniversario dell'introduzione sul mercato di un certo prodotto. E' importante enfatizzare il legame con il passato generato da questi prodotti, per sottolineare il fatto che il brand è in grado di accompagnare il proprio cliente in tutte le fasi della sua vita. Per certe tipologie di prodotto, come gli orologi, è possibile un vero e proprio passaggio generazionale: i prodotti di lusso, molto spesso, anziché perdere valore, lo acquisiscono con il passare del tempo e possono essere tramandati "di padre in figlio", trasformandosi così in un potente strumento di comunicazione.

Per contribuire a creare la percezione di valore intorno ai propri prodotti, le aziende del lusso devono controllarne in maniera opportuna la reperibilità: intorno ai prodotti di lusso deve crearsi un alone di desiderio e questo sarà più forte se questi prodotti non sono reperibili con facilità estrema. Ovviamente bisogna trovare il giusto equilibrio in relazione alla tipologia di clienti alla quale ci si rivolge, ma il principio da seguire in ogni caso è quello di non rendere il prodotto disponibile dovunque. Se già è

possibile rendere il prodotto meno accessibile fissando un prezzo elevato, è possibile enfatizzarne la percezione di valore facendolo percepire come una rarità. La scarsità, dunque, è un aspetto da considerare attentamente nella costruzione di una marca di lusso: essa può essere ottenuta sia attraverso scelte di distribuzione, optando per una strategia di distribuzione esclusiva, che renda il prodotto reperibile in pochi punti vendita selezionati accuratamente, oppure limitando la propria offerta ad un certo numero di pezzi. Le limitazioni dell'offerta possono essere di tipo "naturale", intese come carenza dei materiali utilizzati per realizzare i prodotti, di tipo "tecnico", nel senso che i metodi di lavorazione utilizzati non consentono la realizzazione di un numero maggiore di pezzi, oppure essere create artificialmente, scegliendo in maniera deliberata di produrre o di mettere in commercio un numero di pezzi inferiore alla richiesta del mercato, lasciando scoperta una parte della domanda.

Tralasciando il tema dei prodotti iconici, un altro tema fondamentale nella gestione di una marca è quello dell'innovazione del portafoglio prodotti. Nel caso delle aziende del lusso questo argomento presenta alcune peculiarità che i manager devono osservare. Si è già fatto cenno al fatto che spesso, come nel settore moda, il ciclo dell'innovazione segue delle tempistiche ben precise, a cui tutti gli operatori del settore si conformano. Oltre a questo, vi è comunque la necessità di rinnovare continuamente la gamma dei prodotti offerti e di offrire novità ai clienti. Si è visto che i consumatori del lusso sono alla ricerca di esperienze, di novità e dell'appagamento dei sensi: i manager delle aziende del lusso hanno il compito di soddisfare questi bisogni e di offrire costantemente esperienze nuove. Nel tentativo di innovare, tuttavia, non bisogna mai interrompere il senso di continuità rispetto al passato, per preservare l'eredità lasciata dal marchio. Quando si sceglie di introdurre un prodotto nuovo è opportuno valutare attentamente la posizione che andrà a ricoprire all'interno dell'"universo del brand" ed assicurarsi che sia coerente con l'identità della marca. Una peculiarità del settore del lusso è quella di introdurre nuovi prodotti o nuove linee di prodotto ad un prezzo più elevato delle edizioni precedenti, per sottolineare il valore della novità introdotta. Inoltre, per le case del lusso è possibile sfruttare la forza del loro brand per ampliare il proprio portafoglio prodotti espandendosi in nuove categorie.

Il brand, infatti, costituisce l'elemento più importante dell'offerta complessiva delle aziende di lusso. Esso aiuta a richiamare nella mente dei consumatori le componenti intangibili che determinano la percezione nei confronti di un determinato prodotto, con riferimento agli attributi specifici dell'offerta e ai relativi benefici che questa porta al cliente. Quando un'azienda vuole ampliare o diversificare la linea di prodotto può scegliere tra diverse alternative che riguardano il brand da utilizzare per i nuovi prodotti. A tal proposito individuiamo quattro possibili alternative strategiche<sup>92</sup>:

---

<sup>92</sup> Pastore A., Vernuccio M. (2006). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Seconda edizione, Apogeo, (2008).

- 1) **Diversificazione del brand portfolio:** Per ogni nuova categoria di prodotto, viene utilizzato un nuovo brand, creando così una gamma di marche autonome in segmenti di mercato parzialmente interrelati.
- 2) **Strategia multi-branding:** Lancio di brand diversi per soddisfare numerose esigenze specifiche, ma all'interno della stessa categoria.
- 3) **Strategia di line extension:** Per le nuove versioni del prodotto, all'interno della stessa categoria, viene utilizzata la marca esistente. Si tratta di accrescere il numero di varianti e formati, per arricchire l'offerta.
- 4) **Strategia di category extension:** Prevede che la marca si estenda in nuove categorie, più o meno correlate con quelle preesistenti.

La scelta di utilizzare un brand unico per tutti i prodotti nasce dalla considerazione che gli investimenti pubblicitari a favore di uno specifico prodotto possono portare benefici a tutti gli altri. L'utilizzo di un unico brand, nel caso delle aziende del lusso, è utile per dare maggiore forza al brand e contribuire alla costruzione di un'immagine solida, ma non consente di posizionare i propri prodotti su fasce di prezzo o su segmenti di mercato troppo diversi tra loro, visto che questo rischierebbe di generare confusione nei consumatori. Con questa strategia è comunque possibile diversificare la propria offerta, sfruttando il brand originario per entrare in nuove categorie merceologiche. E' questo il caso di Ferrari, che oltre alle auto, ha cominciato a produrre anche una linea di abbigliamento e accessori. Nel settore del lusso, quando si sceglie di dare vita ad un nuovo brand, è pratica diffusa che esso mantenga un forte legame con il brand originale, così da poterne sfruttare la notorietà per competere su fasce di prezzo differenti. Un esempio perfetto di questa pratica è costituito da Armani:



Fonte: Slideshare<sup>93</sup>

La grande casa di moda ha strutturato l'architettura del proprio brand in maniera tale da coprire segmenti di mercato differenti con brand diversi: vediamo che in tutti compare la parola Armani, così

<sup>93</sup> [https://www.slideshare.net/raj\\_qn3/giorgio-armani-11353493](https://www.slideshare.net/raj_qn3/giorgio-armani-11353493)

da poter sfruttare la forza del brand, mentre a cambiare sono altri elementi del “marketing mix” quali la fascia di prezzo e alcuni attributi del prodotto, spaziando da collezioni di abbigliamento più “casual” per le fasce di prezzo più basse fino a capi di alta moda, estremamente raffinati, per le linee di fascia più alta. Vedremo meglio più avanti che, affinché non si crei confusione nella mente dei consumatori per via dell’accostamento di prodotti così diversi, le diverse marche vengono anche commercializzate in maniera diversa e ciascuna sarà destinataria di una specifica strategia di “retail”. L’esempio sopracitato di Armani mette in luce anche il fenomeno, a cui si è già fatto cenno in precedenza, che riguarda i fenomeni di “trading down” attuati dalle aziende del lusso. Ci si riferisce al fatto che molte aziende hanno scelto di svilupparsi “verso il basso”, introducendo delle sottomarche che competono nei segmenti del lusso più accessibile. Le motivazioni che possono spingere un’azienda del lusso verso una tale decisione possono essere diverse. Un primo fattore da considerare è la presenza di una buona opportunità di mercato: le grandi aziende del lusso godono di una notorietà straordinaria e con l’aumento delle condizioni di benessere sempre più persone si mostrano desiderose di possedere e acquistare i loro prodotti, anche se il loro reddito non consente loro di acquistare costantemente i prodotti di fascia più alta. Un’altra ragione è costituita dal fatto che le linee di fascia più bassa generano volumi di vendita più alti e generano margini estremamente elevati: spesso i prodotti di queste linee sono prodotti a costi bassissimi, dato che il cliente target è interessato principalmente al brand e allo stile, piuttosto che alle qualità intrinseche del prodotto. Grazie ai volumi di vendita maggiori e ai margini elevati generati da queste linee le aziende del lusso possono riuscire a recuperare gli investimenti effettuati in passato per costruire la loro immagine di lusso e possono assicurarsi la copertura per il fabbisogno finanziario necessario a mantenere nel tempo la loro immagine. I prodotti di fascia più bassa, dato che possono contare sulla presenza di un brand forte che è già stato costruito in passato, sono relativamente facili da introdurre sul mercato e non richiedono investimenti significativi. Possono essere anche utilizzati per assicurare ancora di più la presenza del brand a livello globale, dato che la loro distribuzione, generalmente, avviene su scala più vasta. Un altro motivo per cui questo tipo di azioni possono risultare utili per un brand del lusso è quello di utilizzarle come strumento per entrare in contatto con i consumatori, per poi spingerli ad acquistare le linee di fascia più alta. Queste linee possono dunque funzionare come porta di accesso al mondo del lusso. Bisogna stare attenti, tuttavia, a scegliere accuratamente la fascia all’interno della quale posizionare queste linee, dato che se venisse scelto un segmento eccessivamente popolare, il rischio è quello che risulti sminuita l’immagine dell’intero brand, con un conseguente danno per l’azienda. Quando le case di lusso si espandono verso il basso, scelgono comunque di posizionarsi nei segmenti “premium”: l’idea di base è quella di spostarsi verso fasce più basse rispetto alle proprie linee di punta, ma non di competere nella fascia più bassa del mercato. Un altro rischio è quello di

una eccessiva diffusione dei prodotti, cosa che, a lungo termine, contribuisce a ridurre la percezione di lusso dei prodotti<sup>94</sup>.

Un ultimo elemento che risulta importante in relazione al prodotto è il “packaging” o confezionamento. Esso rappresenta una componente ulteriore della politica di prodotto adottata dall’azienda di lusso, poiché è finalizzato ad arricchire l’offerta destinata ad uno specifico target, aumentandone la percezione. Il “packaging” si rivela uno strumento utile per conseguire le seguenti finalità<sup>95</sup>:

- **Valorizzare il prodotto:** Utilizzare una confezione raffinata o costituita da materiali di pregio contribuisce ad accrescere la percezione di valore del prodotto. Nel settore del lusso viene prestata grande attenzione all’estetica del “packaging”, oltre che alla sua funzionalità.
- **Attirare l’attenzione:** Esso può rappresentare il principale tratto distintivo del prodotto rispetto a quelli dei concorrenti presenti sui medesimi scaffali (si pensi ad esempio al design curato dei contenitori di profumo);
- **Identificare la marca:** In alcuni casi il “packaging” presenta uno stile caratteristico, che rende il prodotto immediatamente riconoscibile. Un esempio è costituito dal classico abbinamento di colori nero/oro o nero/bianco impiegati da Chanel per caratterizzare i sacchetti o le scatole che contengono i suoi prodotti.

### 2.2.2 IL PREZZO

La determinazione del prezzo per i prodotti di lusso è una questione molto delicata, dato che anche se l’offerta aziendale è rivolta a clienti facoltosi, è importante che il prezzo riesca a rispecchiare la qualità e i benefici offerti al consumatore e che non appaia eccessivamente elevato. La determinazione del prezzo diventa ancora più importante quando si è deciso di effettuare un’azione di “trading down”: abbiamo visto come i clienti che si affacciano per la prima volta al mondo del lusso utilizzino il prezzo come indicatore della qualità, ma è opportuno che esso sia fissato ad un livello tale per cui essi lo considerino elevato ma non irraggiungibile.

Come vedremo di seguito, la determinazione del prezzo dei beni di lusso dimostra alquanto diversa da quella di tutti gli altri prodotti, in quanto, non si basa sul principio della copertura dei costi, ma parte dall’analisi dei bisogni dei clienti. Il punto di partenza logico per questo processo è quello del valore percepito dal cliente, poiché, come si è visto, il valore dei beni di lusso non risiede nelle loro qualità intrinseche, ma è alimentato da fattori psicologici ed emotivi, che non si riflettono in maniera

---

<sup>94</sup> Dubois B., Laurent G. (1995) Luxury possessions and practices: an empirical scale. in E - European Advances in Consumer Research Volume 2, eds. Flemming Hansen, Provo, UT : Association for Consumer Research

<sup>95</sup> Fontana F., Caroli M. Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill (2006).

diretta sul costo del prodotto. Il principio generale rimane quello per cui quanto più il valore percepito sarà elevato e tanto maggiore potrà essere il prezzo applicato.

Il prezzo elevato dei prodotti di lusso deve racchiudere al suo interno anche il valore degli aspetti emozionali e delle componenti intangibili, come il brand, l'unicità o il prestigio. Abbiamo visto che questi elementi, per molte tipologie di clienti sono più importanti per le decisioni di acquisto rispetto agli elementi razionali come le caratteristiche tecniche o funzionali. La difficoltà del processo di "pricing", dunque, consiste nel misurare con precisione il valore che gli attributi generano per il consumatore. Simon-Kucher & Partners<sup>96</sup> ha analizzato l'influenza che diverse componenti dell'offerta hanno sulla marginalità operativa del settore dei beni di lusso, ed è emerso che nei casi in cui viene osservato l'effetto di un miglioramento della prestazione dei diversi indicatori di profitto, il prezzo è l'elemento che ha l'impatto più positivo. Per quanto riguarda, invece, i fattori di spesa, come i costi di produzione, vendita e distribuzione, marketing ed amministrazione, emerge che il loro impatto sui profitti aziendali è minore rispetto a quello generato dal prezzo. Più nel dettaglio, è stato stimato che ad un aumento del prezzo pari al 2%, l'EBIT delle aziende del lusso può subire un incremento compreso tra il 9% e il 25%, in base alla categoria merceologica.

In generale, dunque, una strategia di "pricing" ottimale deve definire la struttura del portafoglio prodotti considerando tre dimensioni:

- **Segmenti di mercato:** Deve tenere conto del tipo di clienti al quale i prodotti sono rivolti.
- **Coerenza con il brand:** Il prezzo è visto dai consumatori come un segnale della qualità del prodotto, Bisogna fare in modo che esso rispecchi il valore che i consumatori attribuiscono al brand.
- **Prezzi praticati per altri prodotti:** La scelta del prezzo deve essere coerente con il sistema dei prezzi degli altri prodotti commercializzati dallo stesso brand

Nella determinazione del prezzo dei beni di lusso, inoltre, è opportuno ricordare alcune regole manageriali<sup>97</sup>:

- **I prezzi non sono collegati a nessun tipo di costo:** I costi di produzione hanno poca rilevanza per la determinazione del valore percepito dal consumatore e non offrono, quindi, nessuna indicazione per determinare il prezzo ottimale.
- **I prezzi dei competitors non sono punti di riferimento:** A differenza che negli altri mercati, i prezzi della concorrenza non devono essere considerati come un punto di riferimento. Il forte contenuto emozionale ed il contenuto di unicità che caratterizza i beni di lusso rende difficile

---

<sup>96</sup> Gersch B., Trevisan E., Von der Gathen A. (2010). Il valore delle emozioni. Il pricing dei beni di lusso. Simon Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants (2010).

<sup>97</sup> Ibidem.

la comparazione con i prodotti dei concorrenti, senza contare che le varie aziende sono difficilmente comparabili anche sotto il profilo organizzativo, della struttura dei costi o delle politiche di distribuzione<sup>98</sup>. E' una situazione che può essere paragonata al monopolio, che si realizza anche grazie alle politiche di limitazione delle quantità di cui si è già discusso in precedenza.

- **Bisogna quantificare il valore percepito dai clienti:** Per identificare questo valore è necessario comprendere le componenti della propria “value proposition”, distinguendo gli elementi che generano valore funzionale, da quelli che generano valore emozionale. Quest'ultimo è ciò che determina il livello del c.d. “premium price” che si potrà applicare ad un prodotto di lusso. Per tale quantificazione è possibile ricorrere a diversi metodi basati su studi di mercato, interviste ai consumatori ecc.

In aggiunta a quanto detto finora, è necessario analizzare anche il potenziale intrinseco della differenziazione del prezzo in funzione dei segmenti dei clienti così come dei canali e delle aree di distribuzione. In primo luogo, i prezzi ed i portafogli di prodotto dovrebbero essere differenziati a seconda dei segmenti di clienti, ciò in quanto, gruppi socioeconomici diversi presentano sensibilità al prezzo ed intensità di desiderio, rispetto a beni di lusso, diverse. Diviene, quindi, necessario rispecchiare queste diversità attraverso differenziazioni, non solo in termini di prodotto, ma anche di prezzo. In secondo luogo, canali di distribuzione diversi si rivolgono a consumatori e situazioni di acquisto differenti e dunque, nel definire i prezzi, bisogna considerare il fatto che luoghi e modalità di acquisto possono influenzare la disponibilità alla spesa. Infine, intelligenti differenziazioni di prezzo a livello regionale ed internazionale sono un ulteriore strumento per sfruttare al massimo le differenti capacità di spesa e ridurre al contempo le attività del mercato nero.

Sempre dal punto di vista del pricing, il business dei beni di lusso, deve essere suddiviso in due gruppi: distribuzione diretta e distribuzione “business to business”. Mentre la maggior parte dei produttori dei beni di lusso più esclusivi, definiti “hard luxury”, investono per avere una distribuzione altamente esclusiva, controllata o di proprietà, in generale il mercato dei beni di alta gamma, detti “soft luxury”, è meno selettivo ed i produttori contrattano con gli intermediari per la vendita dei propri prodotti ai consumatori.

Un'elevata percentuale di negozi gestiti direttamente dal produttore è ideale per implementare efficaci strategie e tattiche di prezzo. Viceversa quando si lavora con gli intermediari ciò diviene più complicato in quanto, è necessario porre particolare attenzione all'ottimizzazione di listini prezzo, clausole commerciali e incentivi ai “retailer” per ottenere maggiore visibilità, comunicazione,

---

<sup>98</sup> Chevalier M., Mazzalovo G. (2008). *Luxury Brand Management*. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso. Franco Angeli, Milano (2008).

negoziazioni annuali e meccanismi di calcolo (questo risulta particolarmente vero per le aziende che operano in categorie di prodotto come profumi e cosmetici o vino ed alcolici).

Nel settore della moda si sono sempre distinti cinque posizionamenti chiave individuati sulla base del prezzo ed esclusività del prodotto: l' "haute couture", alta moda che comprende quei prodotti che superano anche di 10 volte il valore medio di mercato, con elevati contenuti moda spesso confezionati singolarmente e su misura per una clientela molto ristretta. In seconda posizione vi è il prodotto "pret-a-porter", il cui prezzo è dalle 3 alle 5 volte superiore al normale prezzo di mercato, è soggetto all'influenza dello stilista e si caratterizza per una notevole creatività. Subito dopo ritroviamo la categoria definita "diffusion" nella quale vi sono sia prodotti molto simili ai precedenti dove si riscontra ancora la presenza predominante dello stilista o del direttore creativo, ma sono inclusi anche seconde e terze linee. Seguono i prodotti "bridge" cioè prodotti ponte tra la massa con un elevato contenuto stilistico, ed infine al livello più basso ritroviamo i prodotti detti "mass", che come dice il nome stesso, sono dedicati alla massa.

### **2.3 RUOLO DELLA COMUNICAZIONE**

Nel settore del lusso la leva della comunicazione risulta essere di importanza centrale, dato che l'obiettivo delle aziende di questo settore è quello di creare intorno ai loro prodotti un'immagine forte e ben radicata nella mente dei consumatori. E' importante, dunque, capire quali sono gli strumenti che esse hanno a disposizione per comunicare efficacemente con i consumatori. Nel presente paragrafo ci soffermeremo solamente sulla comunicazione c.d. "di marketing", ovvero quella che l'impresa rivolge ai clienti, attuali o potenziali, per presentare loro la propria offerta. E' importante sottolineare, tuttavia, che al giorno d'oggi la comunicazione di marketing ha subito una grande evoluzione rispetto al passato e che essa non si limita più, come un tempo, ad una mera presentazione dei prodotti offerti sul mercato, ma persegue anche l'obiettivo di costruire con i clienti una relazione di lungo termine. Vedremo in seguito che, al giorno d'oggi, non sono più solamente le imprese a comunicare con i consumatori, ma che anche questi ultimi hanno la possibilità di inviare messaggi ed interagire con loro, rendendo il sistema della comunicazione sempre più complesso e sempre più assimilabile ad una vera e propria relazione tra brand e consumatore.

Per comprendere in maniera adeguata l'evoluzione subita dalla comunicazione di marketing e le sue implicazioni per le aziende del lusso, è opportuno fare un piccolo passo indietro ed analizzare, attraverso qualche breve cenno, come si è evoluta la comunicazione di marketing nel corso degli anni. Negli ultimi decenni del XX secolo, la pubblicità ha raggiunto la sua massima diffusione, accompagnando di pari passo lo sviluppo della cultura del consumismo. E' questo il periodo in cui nasce la pubblicità moderna ed in cui si assiste alla proliferazione delle marche, che acquisiscono una sempre maggiore rilevanza strategica per le imprese. Negli anni '70, infatti, la marca era considerata

alla stregua di un sotto-elemento della comunicazione, tanto che venivano a distinguersi due tipologie di comunicazione apparentemente distinte: la c.d. “comunicazione del prodotto” e la c.d. “comunicazione della marca”<sup>99</sup>. Durante gli anni '90, questa apparente dicotomia ha finito con il dissolversi completamente, anche a seguito dell'importanza sempre maggiore che veniva data ai valori intangibili dei prodotti: si era creata una situazione per cui i consumatori erano sovraesposti alla pubblicità, tanto da arrivare a porre delle barriere di rifiuto nei suoi confronti. Di fronte alla perdita di efficacia della la pubblicità, guadagnava sempre maggiore importanza il fenomeno della marca, la quale, in un ambiente caratterizzato dall'affollamento competitivo e dalla conseguente omologazione dei prodotti, offriva alle aziende la possibilità di guadagnare tratti di esclusività per differenziare la propria offerta. Con il passare del tempo, inoltre, i consumatori sono diventati sempre più sofisticati e, come abbiamo già avuto modo di vedere, cominciarono a cercare nuove forme di gratificazione psicologica che andavano oltre il semplice consumo materiale. I nuovi bisogni dei consumatori potevano essere soddisfatti attraverso il contenuto simbolico attribuito ai prodotti. In questo contesto, la marca diventa capace di proporre dei significati e di stabilire un legame con il consumatore, andando oltre i confini del semplice prodotto e andando, sempre più spesso, a ricomprendere nel suo alveo anche una componente di servizio. La marca propone ai consumatori dei mondi immaginari, dei sogni e dei valori che consentono loro di attribuire un significato al consumo dei suoi prodotti o servizi. Essa, dunque, dal punto di vista delle imprese, non si configura come una manifestazione del prodotto, ma con un “progetto di significato”<sup>100</sup>. In questa nuova prospettiva la comunicazione assume un'importanza nuova, venendo a ricoprire un ruolo di maggiore rilevanza rispetto al tradizionale modello elaborato da Kotler negli anni '60, in cui essa si configurava semplicemente come una delle componenti del c.d. “marketing mix” costituito dalle celebri 4P (Prodotto, Prezzo, Promozione e Punto vendita). La comunicazione delle marche moderne guarda molto oltre rispetto alla pubblicità e non si preoccupa più solamente di presentare al mercato le caratteristiche dei prodotti. La comunicazione pubblicitaria, ormai, costituisce solamente una componente della comunicazione dell'impresa, la quale comunica con il mercato attraverso una molteplicità di strumenti diversi, ricorrendo, di volta in volta, a strumenti e modalità differenti.

Prima di addentrarci nell'ambito della rassegna degli strumenti che le imprese possono utilizzare per la comunicazione di marketing, è opportuno riepilogare il processo logico che le imprese devono seguire per impostare in maniera efficace i loro flussi di comunicazione. Chevalier e Mazzalovo<sup>101</sup> parlano della c.d. “Catena Comunicativa”, ovvero una sequenza che comincia con il progetto dell'identità della marca, ad opera dell'impresa, e si conclude con l'azione di acquisto del prodotto

---

<sup>99</sup> Ibidem.

<sup>100</sup> Ibidem.

<sup>101</sup> Ibidem.

da parte del consumatore. Questa schematizzazione è importante poiché mette in luce alcuni aspetti che saranno approfonditi di seguito.



Fonte: Luxury Brand Management<sup>102</sup>

Il punto di partenza della “Catena Comunicativa” è costituito, come si può vedere dalla figura, dalla definizione dell’identità del brand, che deve essere frutto di una accurata pianificazione. Il concetto di identità del brand è già stato discusso nel capitolo precedente ed in questa sede ci limitiamo a richiamarlo per evidenziare quanto sia fondamentale che esso venga declinato in maniera opportuna in tutte le sue manifestazioni, affinché i consumatori possano averne una chiara percezione. Il passaggio dal primo al secondo blocco della catena, indicato come passaggio di fedeltà e coerenza, è costituito dalla messa in scena dell’identità della marca attraverso le sue manifestazioni percettibili: è di estrema importanza, in questa fase, che venga mantenuta una coerenza tra ciò che si decide di mostrare e ciò che si mostra effettivamente. In primo luogo, è opportuno che vi sia consonanza tra l’etica della marca, intesa come i suoi valori di fondo, e la sua estetica, intesa come le sue manifestazioni visibili. Si fa riferimento, qui, ai processi di creazione del logo, alla scelta del design ecc. Il secondo momento è costituito, appunto, dalle manifestazioni dell’identità che, come si può vedere dalla figura, non si limitano alle componenti grafiche, ma arrivano a coinvolgere aspetti quali la condotta dell’impresa sul mercato, il comportamento dei suoi dipendenti, dei suoi clienti e perfino aspetti legati alla disposizione e alla configurazione dei suoi punti vendita. Il terzo momento della sequenza è costituito dalle molteplici percezioni che i consumatori ricavano dal loro contatto con l’impresa: è in questa fase che si viene a creare il posizionamento reale che, a causa delle differenze soggettive tra gli individui, sarà diverso per ciascun consumatore. Infine, l’ultimo anello della catena è indicato con l’acquisto di fatto. Il passaggio dal secondo al terzo anello è detto transizione di efficacia, mentre quello dal terzo al quarto è definito transizione di rilevanza. In generale, le

<sup>102</sup> Ibidem.

percezioni di marca sono sempre più spesso collegate a sensazioni che non appartengono alla sfera logica dell'individuo e, di conseguenza, risulta pressoché impossibile fornirne una descrizione vera e propria. Le percezioni non nascono da riflessioni di carattere razionale, ma piuttosto sono il frutto di intuizioni, influenzate da elementi comunicativi di diversa natura, come i colori, forme particolari o, addirittura, il tono di voce utilizzato.

Affinché la comunicazione dell'impresa risulti efficace, è importante che i manager siano in grado di coordinare e controllare, per quanto possibile, tutti i diversi elementi che costituiscono le manifestazioni sensibili dell'identità della marca affinché convogliano lo stesso messaggio. Si parla di consistenza del brand per indicare la coerenza dell'identità del brand nelle sue diverse manifestazioni. Nel caso dei brand di lusso questo aspetto è ancora più importante, dato che la loro immagine deve essere solida, ben nota e, soprattutto, consistente nel tempo ed in tutti i mercati in cui operano. In questo senso, Chevalier e Mazzalovo, parlano di quattro possibili strategie che è possibile riscontrare nelle attività comunicative delle imprese<sup>103</sup>:

- **Strategia cacofonica:** E' una situazione in cui non vi è una strategia precisa da mettere in atto. Ciascuna manifestazione dell'identità racconta una storia a sé stante e non vi è coordinamento tra le diverse manifestazioni.
- **Strategia della ripetizione:** Tutte le manifestazioni dell'identità della marca devono veicolare messaggi simili che, tuttavia, si dimostrano frammentari nel complesso. Ciascun messaggio, comunque, rispecchia buona parte dei valori dell'identità della marca.
- **Strategia complementare:** E' una strategia per cui messaggi differenti acquisiscono senso quando sono considerati nel loro insieme.
- **Strategia sinfonica:** E' la situazione in cui ciascuna manifestazione è utilizzata al massimo del suo potenziale ed i diversi strumenti vengono coordinati per sfruttare le sinergie tra gli stessi. L'obiettivo è quello di rendere la percezione dell'identità della marca il più facile possibile. E' importante dunque utilizzare i diversi strumenti in maniera opportuna, sulla base delle rispettive caratteristiche, affidando messaggi di un certo tipo agli strumenti più adatti per veicolarli.

Come si è potuto constatare, arrivati a questo punto della trattazione, le manifestazioni dell'identità della marca sono estremamente numerose ed hanno natura anche molto diversa tra loro. Ne risulta che la comunicazione è estremamente complessa da gestire, vista la pluralità di fonti e di mezzi che si devono coordinare. Per dare un'idea della complessità con cui si ha a che fare, è sufficiente ricordare il celebre primo assioma della comunicazione proposto da Watzlawick<sup>104</sup> secondo cui “è

---

<sup>103</sup> Ibidem.

<sup>104</sup> Contenuto in: Pastore A., Vernuccio M (2006). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*. Seconda edizione, Apogeo, (2008).

impossibile non comunicare”: le imprese devono tenere sempre a mente che qualsiasi loro azione o manifestazione, anche non intenzionale, veicola un qualche tipo di messaggio e, pertanto, è fondamentale essere in grado di orientare tutte le proprie azioni in modo tale da trasmettere il messaggio desiderato. A complicare ulteriormente la questione vi è anche il fatto per cui, nel mondo di oggi, le imprese non hanno più il controllo diretto di tutti gli strumenti di comunicazione: basti pensare al passaparola tra i consumatori o alla presenza di personaggi esterni, come giornalisti, opinionisti, critici ecc. con il loro giudizio possono influenzare la percezione di un numero enorme di consumatori. Vedremo più avanti come questo ultimo aspetto abbia subito una diffusione dirompente a seguito della progressiva affermazione degli strumenti digitali con l’avvento di Internet e dei “social media”.

La crescente complessità e la pressione competitiva sempre più intensa, dunque, rendono particolarmente importante per le imprese del lusso riuscire a comunicare in maniera adeguata la propria offerta. Di seguito vedremo in che modo esse possono utilizzare i diversi strumenti a disposizione per costruire la percezione di lussuosità intorno ai loro prodotti. La comunicazione pubblicitaria, come si è già anticipato, assume un ruolo fondamentale nella costruzione della percezione del lusso. Le dimensioni visive e testuali utilizzate negli annunci pubblicitari consentono a coloro che vi entrano in contatto di inferire i connotati da associare alla marca e al prodotto. Questo avviene poiché gli individui sono naturalmente spinti ad inferire gli attributi di status, di prestigio, di sogno e di qualità, riconosciuti a un oggetto o a un soggetto, sulla base degli elementi che lo descrivono. Il ruolo della comunicazione pubblicitaria, nel conferire un certo livello di status ad un bene o ad un servizio, si concretizza attraverso la scelta di utilizzare un certo linguaggio simbolico, studiato per infondere nel bene/servizio gli attributi desiderati dall’impresa. Una delle modalità utilizzate per attuare tale trasferimento di attributi consiste nell’associare al prodotto altri oggetti, o persone, che possiedono un livello di status riconosciuto. E’ così che le comunicazioni pubblicitarie dei prodotti di lusso enfatizzano gli elementi che segnalano all’osservatore il connotato di lusso del bene e, a tale scopo, i pubblicitari fanno comparire nelle loro creazioni elementi di contesto che i consumatori individuano come lussuosi, così da rendere esplicita l’associazione al prodotto di un ambiente che ne rafforzi i connotati di lusso.

In generale, le pubblicità riferite ai beni di lusso costruiscono il messaggio focalizzandosi su alcuni elementi fondamentali:

- **Il prodotto:** Vengono sottolineate le eventuali particolarità di produzione dello stesso, come i materiali, la manifattura, la presenza di serie limitate ecc.
- **Elementi di contesto:** Sono quelli elementi che supportano l’attribuzione del connotato di lusso al bene e si concretizzano nell’utilizzo di un’ambientazione ricercata, rappresentata da

immagini ad alto impatto visivo. Un esempio può essere quello in cui il prodotto viene mostrato nelle mani di un individuo che appare raffinato, benestante e che suscita magari l'ammirazione di chi gli sta intorno.

- **Elementi che aggiungono valore:** Sono elementi che sottolineano aspetti spesso intangibili, ma che aumentano la percezione del valore, quali possono essere la scarsità del bene o alcune caratteristiche tecniche non evidenti. Alcuni esempi sono la descrizione dei punti vendita esclusivi in cui è possibile reperire il prodotto oppure la descrizione di una nuova tecnologia che caratterizza il prodotto.
- **Aspetti edonistici:** molte volte sottolinea l'elemento del sogno, della qualità, dell'occasione d'uso, in modo da attribuire al bene un connotato di emozionalità e di edonismo
- **La durabilità:** In alcuni casi può essere utile sottolineare l'elemento della durata e della trasmissibilità di generazione in generazione, per attribuire al bene un connotato di tradizione.

L'obiettivo delle pubblicità dei prodotti di lusso, come si può facilmente comprendere, rimane quello di comunicare gli aspetti simbolici della marca di lusso, enfatizzando, a seconda dei casi, gli elementi utili a fornire un'indicazione della desiderata dimensione astratta da collegare alla marca e al prodotto, come ad esempio il prestigio, la scarsità, l'elevata qualità, il contenuto artistico ecc.

E' importante che i clienti siano bene informati sull'identità del prodotto di lusso, anche per via del ruolo che la comunicazione ricopre nel ridurre il rischio percepito relativo all'acquisto di tale tipologia di beni: come si è visto in precedenza, i beni di lusso sono generalmente dei "credence goods", ovvero prodotti per cui non è possibile valutare la qualità né prima né dopo l'acquisto, e, dunque, è fondamentale che la comunicazione sia in grado di rassicurare costantemente il cliente sulla bontà della propria scelta. E' importante stare attenti a non trascurare la comunicazione nel "Point of Market Entry", facendo in modo che anche i clienti che si avvicinano per la prima volta al mondo del lusso non si sentano esclusi e possano orientarsi agevolmente nell'offerta dell'impresa. Con il passare del tempo, i clienti acquisiscono esperienza e possono sviluppare la capacità di valutare con più consapevolezza i prodotti che vanno ad acquistare: la comunicazione deve riuscire ad accompagnare questo processo di acquisizione di consapevolezza. A tale proposito è opportuno sottolineare che la comunicazione per i prodotti di lusso non debba mai provare a raccontare una realtà che non c'è sperando che i clienti non se ne accorgano: con il passare del tempo, essi acquisiranno maggiore consapevolezza e resteranno estremamente insoddisfatti se scopriranno che la qualità effettiva di ciò che hanno acquistato non rispecchiava le promesse fatte.

Alla luce di quanto detto finora e, conoscendo le caratteristiche principali del bene di lusso possiamo concludere che l'obiettivo di costruire e arricchire la percezione di lusso da parte dei consumatori, può essere raggiunto attraverso diverse modalità. Il consumatore, poi, gioca un ruolo decisivo

nell'accettare le intenzioni dell'impresa di fornire alla marca e al prodotto i connotati del bene di lusso. Infatti, non basta attribuire ad un prodotto l'etichetta "di lusso" per renderlo tale agli occhi dei consumatori e può addirittura accadere che certi beni assumano i connotati del lusso anche senza essere presentati come tali, mentre altri, pur venendo presentati dalla comunicazione d'impresa come beni di lusso falliscono nel costruire un'immagine di quel tipo. La comunicazione da sola, infatti, non basta a costruire un prodotto di lusso: bisogna ricordare che, per quanto fondamentale, essa è pur sempre uno strumento e non costituisce l'essenza del bene di lusso. Se, infatti, una marca non riesce a produrre un significato per i consumatori, significa che essa non è stata in grado di costruire un'identità e che, dunque, non riuscirà a stabilire una connessione profonda e duratura con i consumatori. E' il significato che la marca assume, dunque, a dover essere considerato come il primo propulsore del comportamento d'acquisto del consumatore.

In ogni caso, affinché la comunicazione risulti efficace nei confronti dei consumatori, è importante che vengano osservate alcune linee guide, tra cui:

- **Riflettere l'etica della marca:** E' importante, come abbiamo già visto, affinché il posizionamento del brand risulti chiaro, che non vi siano elementi di dissonanza tra ciò che si vuole mostrare e ciò che viene mostrato effettivamente.
- **Fornire informazioni rilevanti:** E' importante che il consumatore venga messo a conoscenza degli aspetti per lui più rilevanti rispetto ad un dato prodotto. Con questo non si fa riferimento agli aspetti meramente funzionali, ma ci si riferisce anche a quelli emotivi ed edonistici che, come ormai dovrebbe essere chiaro, costituiscono il "core" dell'offerta di un prodotto di lusso.
- **Generare emozioni, stati d'animo, atteggiamenti:** E' importante che la comunicazione, nelle sue diverse forme, cerchi di suscitare emozioni, così da sviluppare, nel lungo periodo, un attaccamento emotivo nei confronti della marca da parte dei consumatori.
- **Essere ricordati:** E' una regola che vale soprattutto per la comunicazione pubblicitaria tradizionale. E' importante avere sempre l'obiettivo di far memorizzare i messaggi dai consumatori e questo aspetto è tanto più importante nel caso dei brand di lusso. Non è un caso che questi siano soliti presentare i propri prodotti con delle "execution" memorabili, visto che il loro scopo ultimo è quello di costruire un "mito" attorno ai propri prodotti.

### 2.3.1 GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE

Un aspetto di fondamentale importanza, nell'ambito della comunicazione, riguarda la scelta dei mezzi che si utilizzano per veicolare il messaggio: bisogna, infatti, fare in modo di scegliere i mezzi opportuni sia in base al tipo di pubblico che si vuole raggiungere, che in base al tipo di messaggio che si vuole veicolare. E' infatti possibile che il senso di un messaggio possa risultare distorto o sminuito dalla sua veicolazione su di un mezzo piuttosto che su un altro. Nel caso delle aziende del

lusso, è importante che le loro pubblicità siano veicolate attraverso canali che contribuiscano ad accrescere il valore del messaggio, poiché considerati prestigiosi, esclusivi o costosi. E' per questo motivo che i principali canali pubblicitari impiegati dalle aziende del lusso sono le riviste di moda, la stampa quotidiana e la televisione. Negli ultimi anni ha cominciato a diffondersi anche l'utilizzo di Internet, ma sulle peculiarità di questo mezzo torneremo più avanti.

Le riviste di moda, per lungo tempo, hanno costituito un canale preferenziale di promozione per le aziende del lusso. La ragione di tale fenomeno può essere spiegata per varie ragioni: tali riviste, oltre a godere di un nome celebre, di una reputazione affermata e a poter contare su un vasto numero di lettori, presentano anche delle caratteristiche fisiche che ben si combinano con i prodotti di lusso: solitamente sono stampate su carta di alta qualità, in grandi dimensioni e si conservano molto bene nel tempo, avendo una vita utile molto più lunga rispetto alla stampa quotidiana. Per i prodotti di nicchia, vengono spesso utilizzate riviste specializzate, per le quali valgono considerazioni analoghe.

La stampa quotidiana può essere utilizzata per via del carattere autorevole che le è proprio e per via del vasto numero di lettori che generalmente raggiunge. E' utile per mantenere elevati i livelli di "awareness" ma, per via della bassa qualità di stampa e la scarsa affinità tra i temi trattati da tali mezzi, generalmente giornali, non può costituire il mezzo principale per diffondere le pubblicità. L'introduzione della stampa a colori che, seppur di qualità molto inferiore rispetto alle riviste di settore, ha comunque incentivato i brand del lusso ad investire su di essa.

Per quanto riguarda i beni di lusso, il mezzo di comunicazione principale continua ad essere costituito dalla televisione: la pubblicità televisiva, infatti, riesce a sopperire al meglio alle necessità specifiche della promozione di tali prodotti. Essa è un mezzo costoso, il cui utilizzo già di per sé contribuisce a trasmettere un senso di prestigio e a trasmettere fiducia ai consumatori. Oltre a ciò, grazie alla televisione è possibile raggiungere un grande numero di persone, consentendo di costruire in tempi relativamente brevi dei forti livelli di "awareness". La pubblicità televisiva consente di veicolare anche messaggi più complessi ed articolati e, oltre a ciò, consente ai brand di far emergere anche la loro dimensione creativa attraverso la creazione di "execution" sempre nuove ed originali. Bisogna ricordare che le aziende del lusso non vogliono comunicare solamente con i clienti potenziali, ma che il loro obiettivo è quello di suscitare il desiderio delle persone nei confronti dei loro prodotti, così da accrescere il senso di appagamento per i loro clienti effettivi, i quali potranno sentirsi ammirati o addirittura invidiati. In questo senso, dunque, i mezzi di comunicazione di massa si presentano come gli strumenti perfetti da utilizzare.

Oltre alla comunicazione tradizionale, che è appena stata presentata, non bisogna trascurare le altre forme di comunicazione di cui le imprese dispongono. Nel caso delle aziende del lusso, in particolare, uno dei principali strumenti per far venire alla luce l'identità del loro brand è costituito dai punti

vendita. Il punto vendita, infatti, è dotato di un grande potere comunicativo, sia grazie al comportamento che la forza vendita mantiene nei confronti dei clienti, sia per merito delle stesse realizzazioni materiali che lo compongono. La “location” scelta per ospitare il punto vendita può accrescere il prestigio del marchio, così come il design degli interni ed il “layout” con cui i prodotti vengono presentati contribuiscono a trasmettere ai clienti delle informazioni sulla filosofia ed i valori del brand. Vedremo meglio nel seguente paragrafo come questi elementi possono essere gestiti per massimizzare l’impatto sui clienti.

Come già accennato in precedenza, l’ultimo blocco degli strumenti di comunicazione è costituito dalle tecnologie digitali, con cui si intendono principalmente il sito web aziendale ed i canali “social”. L’uso di tali strumenti da parte delle aziende del lusso presenta delle peculiarità che possono essere comprese solamente dopo aver effettuato una breve introduzione generale sulla comunicazione digitale. Su questi temi ci concentreremo più avanti nel corso dell’elaborato.

Vista la grande complessità del mondo della comunicazione, si rende sempre più necessario prevedere degli adeguati processi di pianificazione della stessa, non solamente con riguardo alla scelta del migliore “mix” degli strumenti da utilizzare e per la pianificazione dei messaggi da lanciare ma, soprattutto, per poter disporre di meccanismi di monitoraggio che consentano di individuare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto alla pianificazione iniziale e di mettere in campo delle azioni correttive il più velocemente possibile. Per le aziende del lusso, questo elemento è di fondamentale importanza, dato che un errore in fase di comunicazione potrebbe facilmente trasformarsi in un danno alla loro reputazione, che costituisce uno dei principali “assets” di cui dispongono.

Per concludere, è opportuno riportare di seguito alcune “best practices” che è possibile individuare osservando come le aziende del lusso impostano le loro campagne di comunicazione. Infatti, oltre a dover effettuare la scelta dei canali e dei mezzi di comunicazione più opportuni, è importante che prestino attenzione alla costruzione del messaggio in maniera consona. Per quanto riguarda il messaggio, di solito viene trasmesso attraverso l’uso di immagini evocative, riducendo al minimo l’uso del linguaggio scritto o parlato: questo poiché l’obiettivo è quello di stimolare i processi mentali dei consumatori e invitarli a “sognare”. Un elemento molto importante è la scelta della fonte del messaggio: solitamente vengono utilizzate figure iconiche, che il pubblico riconosce ed ammira, come celebrità del mondo dello spettacolo e dello sport. La cosa importante è scegliere come protagonisti delle campagne pubblicitarie dei personaggi che il pubblico percepisca come irraggiungibili: il mondo del lusso deve far percepire una certa distanza ai propri clienti, attuali o potenziali, per aumentare il senso di desiderio che nasce in loro. Il brand di lusso deve apparire come inafferrabile e irraggiungibile per poter fare appello alla dimensione sensibile ed irrazionale dei

clienti. Per mantenere tale distanza è opportuno utilizzare alcuni accorgimenti: una caratteristica comune a molte aziende del lusso è quella di non adattare, o comunque di non farlo in maniera evidente, la propria comunicazione alle specificità culturali dei diversi paesi in cui operano. Questo avviene perché l'obiettivo ultimo è quello di costruire una identità globale del brand, che deve essere la stessa in tutto il mondo. Per perseguire questa finalità, vediamo come, spesso, le pubblicità di molti brand del lusso, oltre ad utilizzare le stesse "execution" in tutti i paesi in cui operano, non vengono neppure tradotte nella lingua del paese in cui vengono trasmesse, continuando ad utilizzare il francese o l'inglese. La scelta di queste due lingue, come è intuibile, non è affatto casuale, dato che il francese richiama immediatamente la raffinatezza e lo stile delle case di moda parigine, mentre l'inglese contribuisce ad infondere un senso di internazionalità, rafforzando la dimensione globale del brand. Un elemento a cui prestare attenzione è il c.d. "tone of voice" della comunicazione: esso non dovrà mai essere colloquiale, ma dovrà mantenere un certo distacco, cercando piuttosto di ricercare sensualità e raffinatezza.

## **2.4 LE LEVA DELLA DISTRIBUZIONE**

Dopo essere entrati nel dettaglio degli altri elementi del "marketing mix" (il prodotto, il prezzo e la promozione), lo scopo di questo paragrafo è quello di analizzare più dettagliatamente il quarto elemento del "marketing mix", ovvero la distribuzione. Le politiche di distribuzione vengono anche indicate con il termine di "retailing". Esse consistono in un insieme coordinato di attività che vengono esercitate al fine di realizzare lo scambio di beni e servizi per usi personali, della famiglia, domestici, all'interno di un negozio fisico o virtuale<sup>105</sup>. Il punto vendita costituisce il principale luogo di contatto tra le imprese ed i loro clienti, perciò è fondamentale che le scelte distributive siano pianificate e studiate in maniera corretta. In passato, l'obiettivo della distribuzione era semplicemente quello di assicurare la vendita del prodotto e di garantire alle aziende di ricavare il margine più alto possibile. Con il passare del tempo e la diffusione dell'orientamento al marketing, il "retailing" ha assunto un ruolo diverso, divenendo parte degli strumenti utilizzati per la costruzione dell'immagine del brand. Si parla oggi di "retail marketing" per indicare il complesso di attività che le imprese mettono in atto all'interno dei punti vendita per massimizzare l'impatto sul cliente<sup>106</sup>. Gli obiettivi del "retail marketing" non si limitano più solamente ai volumi di vendita, ma hanno anche la finalità di migliorare la percezione che i clienti hanno del brand, aumentare la soddisfazione del cliente e di puntare a costruire la fedeltà dello stesso. Nel settore del lusso, la fedeltà è un aspetto molto importante, dato che queste aziende si rivolgono essenzialmente a delle nicchie di consumatori. Per costruire la fedeltà del cliente, un metodo sicuramente efficace è quello di offrire un'esperienza di

---

<sup>105</sup> Definizione fornita all'interno del corso di Retail & Service Experience Marketing. C. Amatulli, G. Devetag. A.a. 2016/2017. LUISS Guido Carli, Roma.

<sup>106</sup> Ibidem.

vendita a valore aggiunto e di accompagnare il cliente durante tutto il ciclo di acquisto e anche nel post-vendita. E' per questi motivi che nelle aziende del lusso viene riservata una grande attenzione alla gestione della leva distributiva e dei servizi di vendita.

La forza vendita gioca un ruolo fondamentale nella costruzione della relazione con il cliente ed è fondamentale che essa sia adeguatamente istruita e monitorata durante la sua attività. Essa, in particolare, deve essere in grado di ingaggiare i clienti e di guidarli all'interno dell'esperienza di acquisto, presentando loro i prodotti e chiarendo eventuali dubbi. Nel mondo del lusso è importante che il cliente si senta a suo agio e che la forza vendita sia in grado di creare empatia anche con i clienti che si avvicinano al lusso per la prima volta.

#### **2.4.1 LE STRATEGIE DI DISTRIBUZIONE**

Prima ancora della forza vendita, è fondamentale che le aziende pianifichino la loro strategia di distribuzione. Per la vendita dei propri prodotti, le aziende hanno a disposizione diverse soluzioni tra le quali poter scegliere. Di seguito viene proposta una schematizzazione che comincia con le strategie di distribuzione che prevedono la presenza di un numero maggiore di intermediari fino ad arrivare ai punti vendita gestiti direttamente dall'impresa<sup>107</sup>:

- **Con un “wholesaler”:** E' la soluzione che prevede la presenza di almeno due intermediari. Il primo è identificabile nel distributore all'ingrosso (“wholesaler”), che acquista i prodotti direttamente dall'impresa, mentre il secondo è il dettagliante (“retailer”), che acquista i prodotti dal distributore e li rivende ai clienti finali attraverso la propria rete commerciale.
- **Attraverso licenze commerciali:** E' una soluzione in cui l'impresa stipula un contratto con un distributore al quale conferisce il diritto di vendere in esclusiva i suoi prodotti all'interno di una determinata area geografica. Questa soluzione viene definita degli intermediari “one-plus”, poiché può accadere che il licenziatario possa lavorare insieme ad un'altra società specializzata in “retail”, la quale costituirebbe un secondo intermediario.
- **Attraverso “franchisee”:** Queste sono le soluzioni con un solo intermediario. Il caso del franchising è molto particolare in quanto, pur trattandosi di una forma di distribuzione indiretta, l'impresa mantiene un forte controllo sull'attività del distributore grazie ad accordi di distribuzione particolarmente stringenti. In questo caso, l'impresa non si limita a concedere la possibilità di vendere i propri prodotti, ma fornisce al distributore un vero e proprio “know how” su come deve essere gestita l'attività di vendita e al quale egli deve rigidamente attenersi<sup>108</sup>.

---

<sup>107</sup> Ibidem.

<sup>108</sup> Maggiolino M., Montagnani M.L. (2009). Marketing e Diritto. Egea (2009).

- **Directly Operated Stores:** Sono i negozi di proprietà dell'azienda e rappresentano la situazione senza intermediari, in cui l'azienda cura direttamente la distribuzione dei propri prodotti.

La prima scelta da effettuare, dunque, è quella di decidere se optare per una distribuzione di tipo diretto o indiretto. Con la distribuzione diretta, un'azienda si impegna a gestire in conto proprio i suoi canali distributivi e, dunque, sarà lei a gestire i propri "stores" e la forza vendita. Attraverso la distribuzione indiretta, invece, l'azienda sceglierà di affidare ad uno o più soggetti esterni la gestione della distribuzione dei propri prodotti. Questo tipo di distribuzione consente alle aziende che lo adottano di diffondere più rapidamente il proprio prodotto, commercializzandolo attraverso la rete commerciale di uno o più distributori. A fronte di un margine più contenuto, l'azienda evita di dover gestire per conto proprio i problemi e le difficoltà legate al mantenimento di una rete commerciale. Nell'ambito della distribuzione indiretta, le aziende possono scegliere di seguire tre diverse strategie di distribuzione:

- **Distribuzione intensiva:** L'azienda si pone come obiettivo quello di vendere i propri prodotti attraverso il maggior numero di distributori possibile. L'obiettivo generalmente perseguito con questa strategia è quello dei volumi di vendita.
- **Distribuzione selettiva:** L'azienda sceglie di vendere i propri prodotti attraverso un moderato numero di distributori. E' una strategia utilizzata per conferire maggiore prestigio ai prodotti o utilizzata nel caso di prodotti particolari che richiedono canali di vendita specifici.
- **Distribuzione esclusiva:** Le aziende produttrici stringono degli accordi con alcuni distributori attentamente selezionati a cui assegnano il diritto di vendere in esclusiva determinati prodotti o marchi all'interno di una precisa area geografica.

La scelta di gestire la distribuzione direttamente o di affidarla a soggetti esterni all'impresa può dipendere da diversi fattori, tra i quali rientra anche l'area geografica in cui ci si trova ad operare. Vi sono, infatti, paesi in cui è più difficile individuare dei distributori adeguati a gestire i prodotti della propria azienda, mentre ve ne sono altri in cui la presenza dei distributori all'ingrosso è più diffusa. Bisogna poi considerare anche le abitudini di acquisto dei clienti ai quali ci si rivolge per determinare la tipologia di distribuzione che si dimostra più efficace per entrare in contatto con loro. In aree geografiche come il Nord America, ad esempio, i consumatori sono più abituati, rispetto ai contesti europei, a ricercare i prodotti nei negozi multimarca e all'interno dei "Department Stores", condizione per cui molte aziende devono adattare la propria catena distributiva per andare incontro ai gusti di tali consumatori. Per quanto riguarda le aziende del lusso, tuttavia, il modello di distribuzione da prediligere è quello della distribuzione diretta per i motivi che saranno presentati di seguito. Attraverso la distribuzione diretta, oltre a garantirsi margini più elevati per via dell'assenza di

intermediari, le aziende possono anche mantenere un controllo maggiore della propria immagine. Gestendo direttamente i punti vendita non corrono il rischio che questa possa risultare distorta o addirittura danneggiata dall'imperizia di terze parti. Questo, inoltre, consente loro di mantenere il contatto diretto con i clienti finali e di poter raccogliere continuamente feedback da parte loro, così da poter migliorare costantemente la propria offerta. Il contatto diretto con i clienti è importante anche perché consente di poter porre rimedio tempestivamente ad eventuali errori della forza vendita, consentendo all'impresa di non danneggiare la propria reputazione. Nella realtà delle aziende del lusso è possibile individuare una tendenza sempre maggiore verso la distribuzione diretta, per via dei motivi suddetti<sup>109</sup>. Attualmente, nell'ambito delle aziende del settore del lusso possiamo distinguere tre principali modelli distributivi che spaziano da un modello di distribuzione completamente indiretta ad uno in cui essa è gestita completamente per via diretta<sup>110</sup>:

- 1) **Modello “full-wholesale”**: E' la situazione in cui un'azienda sceglie di affidare l'intera distribuzione a soggetti esterni, vendendo i propri prodotti direttamente a questi ultimi. E' un approccio strategico orientato al breve periodo che è utile per penetrare velocemente nei nuovi mercati ed incrementare i volumi di vendita in tempi brevi. E' una strategia che non richiede grossi investimenti e richiede un minore sforzo manageriale. Le difficoltà possono nascere da problemi nel controllare il comportamento dei distributori. Tra i limiti di questo modello vi sono i margini più contenuti su cui l'impresa può contare e la difficoltà nel controllare la propria immagine. Con un modello di distribuzione di questo tipo, l'azienda non può contare sul c.d. “brand environment”, ovvero un ambiente di vendita che rispecchi l'identità del brand. Questo modello si dimostra più appropriato per aziende in fase di “start-up”, nel caso dei prodotti di lusso di fascia più bassa o per le linee secondarie, dove il maggiore focus è posto sui volumi di vendita, piuttosto che sulla percezione del brand.
- 2) **Modello “mixed”**: E' un modello ibrido, che costituisce una sorta di fase intermedia tra un modello di “full-wholesale” ed uno di “full retail”. E' la situazione in cui si trovano la maggior parte delle aziende del lusso, trovandosi a gestire direttamente una parte della distribuzione mentre affidano il resto a distributori esterni. Generalmente, le aziende scelgono di esternalizzare la distribuzione dei marchi o delle linee di fascia più bassa, gestendo direttamente quelle di fascia più elevata. Questo modello è utile poiché consente di massimizzare le vendite nel breve periodo e di avere un maggiore controllo sull'immagine del brand grazie alla presenza di punti vendita gestiti direttamente. Il limite principale è il rischio che si possa creare una sorta di incoerenza tra l'”wholesale” ed il “retail” in termini di prezzo

---

<sup>109</sup> Maggiolino M., Montagnani M.L. (2009). Marketing e Diritto. Egea (2009).

<sup>110</sup> Zegna P. (2011). La strategia retail nella moda e nel lusso: dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze. Franco Angeli, Milano (2011).

ed immagine, dato che vengono gestite da soggetti diversi. Per evitare ciò è bene fare in modo che ciascun prodotto sia commercializzato solamente attraverso punti vendita gestiti dallo stesso soggetto.

**3) Modello “full-retail”:** E’ un approccio strategico orientato al lungo periodo, dato che richiede grandi investimenti iniziali e lunghi tempi per essere posto in essere. Questi svantaggi, tuttavia, vengono compensati nel lungo periodo dalla quota maggiore di margine che questo tipo di punti vendita riescono a garantire e per via dei benefici in termini di immagine che si riescono ad ottenere se sono gestiti correttamente. La grande forza di questo modello è quella di consentire di avere il controllo su tutte le leve distributive, consentendo una maggiore flessibilità e capacità di adattamento. Il contatto diretto con i clienti offre alle aziende la possibilità di costruire con essi relazioni più durature e più profittevoli, motivo per cui questo modello viene adottato per i prodotti di lusso di fascia più elevata. Attraverso una opportuna strategia di “retail” nei negozi di proprietà è possibile rafforzare la propria strategia di “branding” attraverso la creazione di un “brand environment” ed il monitoraggio continuo delle impressioni della clientela. I principali svantaggi dell’adozione di questo modello stanno nel fatto che la sua corretta gestione richiede un grande sforzo manageriale e nella presenza di una struttura dei costi abbastanza rigida. Esso, inoltre, risulta essere poco flessibile ed è molto difficile apportare dei cambiamenti strutturali.

#### **2.4.2 IL PUNTO VENDITA: LE TIPOLOGIE**

Dopo aver visto i principali modelli distributivi che possono essere adottati dalle aziende, ritengo che sia utile, ai fini della presente analisi, riportare qualche breve cenno con riguardo alle diverse tipologie di punti vendita verso le quali è possibile orientare le proprie scelte nell’ambito della distribuzione diretta. Quando si parla di “Directly Operated Store” si fa riferimento ad un insieme eterogeneo di punti vendita che le aziende possono gestire in conto proprio. Si è soliti distinguere tre tipologie fondamentali di punto vendita: il “self-standing store” o negozio monomarca, il “flagship store” e, infine, l’insieme dei c.d. “shop-in-shop”, che si suddividono, a loro volta, tra “corner” e “walls”<sup>111</sup>.

Con il termine di “self-standing store” viene indicato il tipico negozio monomarca, gestito direttamente dall’azienda produttrice. Una tipologia di “store” che, invece, presenta delle caratteristiche peculiari, su cui vale la pena di soffermarci, è quella dei c.d. “flagship store”, che possono essere intesa come una versione estesa del “self-standing store”. I “flagship” sono essenzialmente dei negozi che devono rappresentare il brand in termini di merchandising ed in cui il consumatore deve essere in grado di reperire l’intera offerta del brand, incluse le estensioni

---

<sup>111</sup> Ibidem.

del brand. Il nome “flagship” deriva appunto dal fatto che tali negozi rappresentano delle vere e proprie “insegne” per mostrare al pubblico ciò che il brand è e cosa ha da offrire per il mercato. Tradizionalmente, il primo “flagship store” viene creato nella città di provenienza del brand e, generalmente, ne viene aperto solamente uno per ogni città, selezionando solamente le più grandi ed importanti in cui il brand opera. Tali negozi hanno una funzione principalmente comunicativa e fungono spesso da veri e propri “showroom” in cui giornalisti, distributori esteri, licenziatari ecc. possono vedere l’intera collezione e farsi un’idea di come verrà presentata e promossa al pubblico.

Sono utilizzati anche per testare i nuovi “concept” che poi verranno distribuiti all’intera catena. L’origine di questa tipologia di punti vendita ha inizio negli anni ’80, quando gli store delle case di lusso si sono dovuti ingrandire ed ampliare per riuscire a fronteggiare la presenza di un numero sempre maggiore di categorie di prodotti e di loro varianti. Durante gli anni ’90, il termine “flagship store” ha iniziato ad essere usato per descrivere questi negozi dalle dimensioni enormi e che vendevano un’ampia gamma di prodotti dello stesso brand. Negli ultimi anni il numero di “flagship” è aumentato considerevolmente, dato che si è cominciato a comprendere il loro valore comunicativo. Questi negozi vengono concepiti con lo scopo di stupire il pubblico, divenendo delle vere e proprie mete di attrazione, permettendo al brand di accrescere la propria notorietà e di creare nuove e maggiori occasioni di contatto con i clienti<sup>112</sup>.

In relazione ai “flagship store” è possibile individuare tre dimensioni fondamentali che devono essere considerate<sup>113</sup>:

- 1. Dimensioni e posizione:** Come già accennato, vengono collocati, normalmente, nelle città più grandi e nelle vie più prestigiose. La “location” è fondamentale e serve ad assicurarsi di entrare in contatto con il giusto target di consumatori. Si dimostrano particolarmente adatti ai mercati emergenti, in cui i consumatori del lusso sono attratti dallo sfarzo e dall’appariscenza. Costituiscono un mezzo molto efficace per educare nuovi clienti al mondo del lusso e sviluppare con essi delle relazioni di lungo termine.
- 2. Gerarchia della distribuzione:** Come abbiamo visto, i “flagship” devono contenere l’intero assortimento del brand, per tutte le categorie e le linee. Nonostante questo, comunque, è importante dare maggiore risalto ai prodotti “top sellers” e a quelli che meglio rappresentano l’identità del brand, sia per finalità di vendita che comunicative.
- 3. Linguaggio del “flagship”:** L’architettura gioca un ruolo importante nella comunicazione dell’immagine, dato che può trasformare un semplice negozio in un elemento di valore

---

<sup>112</sup> Informazioni riprese dal corso di Retail & Service Experience Marketing. C. Amatulli, G. Devetag. A.a. 2016/2017, LUISS Guido Carli, Roma.

<sup>113</sup> Ibidem.

che può essere sfoggiato per accrescere il prestigio del brand. Inoltre, nei “flagship” è consuetudine diffusa offrire servizi a valore aggiunto, come sale VIP, spazi riservati a particolari clienti, club ecc. Lo “store” in questo modo si trasforma in un luogo in cui creare continue occasioni di incontro ed interazioni con i clienti.

Per concludere la nostra digressione sulle tipologie di “Directly Operated Store”, dobbiamo soffermarci brevemente sulla categoria degli “shop-in-shop”. Con questo termine si fa riferimento ad un “retail outlet” locato all’interno di un “department store”. Sono spazi, generalmente, di modeste dimensioni, che possono presentare delle pareti su tre dei quattro lati del negozio ed una “porta” aperta che consente l’accesso da e verso un’altra ala del “department store”. Nel modello tradizionale, il brand rimane detentore della merce fino al momento della vendita al cliente finale e si occupa per conto proprio della gestione della forza vendita. Tali negozi, in molti casi, pagano una percentuale del ricavato al “department store”, così da non dover pagare una quota di affitto fissa. Tra i vantaggi principali vi sono il fatto che l’azienda può contare su un sistema economico basato principalmente su costi variabili e su spese generali di mantenimento molto più contenute rispetto ad un “self-standing store”. I rischi per il “luxury brand” sono costituiti dal fatto che non vi è la possibilità di scegliere accuratamente il “brand environment”, visto che l’ambiente esterno viene curato dal “department store”, e che possono sorgere problemi in termini di target dei consumatori, dato che la maggior parte delle persone che entrano nel negozio non hanno scelto il marchio specifico, ma sono venute per visitare il “department store”. In negozio, dunque, entreranno anche gruppi di consumatori a cui il brand non vuole rivolgersi.

Due tipologie particolari di “shop-in-shop” sono costituite dai c.d. “walls” e dai “corners”. I “walls” sono degli spazi utilizzati generalmente per la vendita di capi di abbigliamento, costituiti da porzioni di parete all’interno di un “department store” sulle quali un brand può esporre i propri prodotti. I “corners”, invece, sono dei piccoli spazi da esposizione, generalmente costituiti da una vetrina da esposizione e da un semplice bancone, collocati all’interno di un “department store”. Sono utilizzati principalmente per i prodotti del c.d. “hard luxury” (cosmetici, accessori, profumi). Presentano una limitata capacità di comunicare l’identità del brand, in quanto rimangono parte dell’allestimento degli spazi del “department store”, offrendo poche modalità di personalizzazione del “layout”<sup>114</sup>.

Negli ultimi anni, poi, si è assistito ad un’ampia diffusione dei c.d. “Factory Outlet Centers”, ovvero negozi che vendono ad un prezzo scontato i prodotti delle collezioni precedenti rimasti invenduti. Possono essere interpretati come un particolare tipo di “shop-in-shop”, non collocato all’interno di

---

<sup>114</sup> Zegna P. (2011). La strategia retail nella moda e nel lusso: dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze. Franco Angeli, Milano (2011).

un “department store”, ma all’interno di una struttura controllata da operatori che gestiscono uno spazio dedicato a vendite scontate di diversi brand.

Un’ultima digressione che ritengo opportuno fare, prima di concludere la presentazione delle diverse tipologie di “Directly Operated Store”, è quella che riguarda il fenomeno dei c.d. “temporary stores”, ovvero dei negozi che rimangono aperti per brevissimi periodi e che, di solito, sono collocati in posizioni non convenzionali. Questo tipo di punti vendita hanno una durata di circa due mesi e prevedono il pagamento di un affitto per usufruire di un ampio spazio posizionato, fuori dal comune, in aree non commerciali. Questi negozi vengono indicati anche con il nome di “Guerrilla Store” o “Propaganda Store”, dato che perseguono finalità prevalentemente comunicative, avendo lo scopo di creare un’occasione di incontro con i clienti in luoghi in cui essi non se lo aspettino. Di solito vengono installati in occasione di eventi particolari o in determinati periodi particolari dell’anno. Un altro caso in cui vengono utilizzati è quello del lancio di nuovi prodotti. Possono essere anche utilizzati per testare nuovi concetto di “retailing” e raccogliere “feedback” senza coinvolgere i clienti abituali che si rivolgono agli “store” tradizionali<sup>115</sup>.

#### **2.4.3 IL PUNTO VENDITA: SCELTA DELLA LOCATION**

La scelta della location per la collocazione di un punto vendita risulta essere una decisione fondamentale, dato che la posizione di un negozio influenza significativamente sia la “performance” commerciale dello stesso, che l’immagine complessiva di cui beneficia il brand. Le considerazioni che verranno svolte di seguito dovrebbero essere seguite anche nel caso in cui l’azienda abbia optato per non gestire direttamente la distribuzione dei suoi prodotti: è utile informarsi bene sulla rete di vendita del distributore considerando, tra gli altri aspetti, anche la posizione in cui sono collocati i punti vendita. Di seguito, per semplicità, parleremo delle analisi che un’azienda dovrebbe condurre nel caso in cui abbia deciso di aprire un nuovo punto vendita che gestirà direttamente

Prima ancora di passare alla scelta della location, è opportuno avere chiaro il motivo per il quale l’azienda ha deciso di aprire un nuovo punto vendita. Le ragioni possono essere diverse, tra cui:

- **Motivazioni legate alla concorrenza:** Talvolta, specialmente nel settore del lusso, le aziende scelgono di aprire un nuovo punto vendita in un determinato luogo solamente perché uno o più dei loro concorrenti sono presenti lì. In questo caso la scelta della location sarà dettata principalmente dalla vicinanza del fondo commerciale a quello del competitor, piuttosto che su altri elementi.

---

<sup>115</sup> Informazioni riprese dal corso di Retail & Service Experience Marketing. C. Amatulli, G. Devetag. A.a. 2016/2017, LUISS Guido Carli, Roma.

- **Gap di mercato:** L'azienda può aver individuato delle potenzialità in un'area non coperta e sceglie di investirvi. Può essere il caso di un mercato emergente oppure quello di aree di nuova urbanizzazione o riqualificazione.
- **Necessità di investire:** Può capitare che, nei periodi di prosperità economica, l'azienda si trovi a disporre di liquidità e scelga di investire nell'apertura di un nuovo punto vendita. Oltre ad un investimento in termini di immagine del brand e sviluppo della rete di vendita, non bisogna dimenticare anche la componente immobiliare. In questo caso, l'azienda sarà più propensa ad orientarsi verso location prestigiose o verso un mercato immobiliare in crescita, così da potersi garantire un profitto nel caso decidesse di vendere l'immobile in futuro.
- **Necessità di controllo:** E' una motivazione di carattere strategico, legata alla volontà di aumentare il peso della distribuzione diretta all'interno della propria catena distributiva. Le motivazioni di scelta in questo senso sono già state discusse in precedenza.

Come è facile intuire, in base agli obiettivi che si perseguono e alle motivazioni per cui si è deciso di aprire il nuovo store cambieranno anche le esigenze relative alla scelta della location. La scelta della tipologia di "store" da aprire può essere decisa sia "a priori" che durante la fase di analisi, basandosi sui risultati che emergono dalle analisi di una determinata area geografica. In ogni caso, prima di decidere di aprire un nuovo punto vendita è opportuno effettuare un processo di analisi articolato in tre fasi<sup>116</sup>:

- 1) **Regional analysis:** E' una fase in cui viene analizzato e selezionato il mercato geografico con maggiore attrattività. Vengono considerati diversi parametri, tra cui figurano anche i dati demografici e socio-economici. Una metrica che viene spesso utilizzata è il c.d. indice di saturazione, calcolato come il rapporto tra le vendite potenziali e la capacità di vendita, espressa come la somma dei metri quadri dedicati alla vendita di ciascuna linea di prodotto da parte di tutti i concorrenti. Tanto più tale indice assume un valore elevato, tanto più il mercato offre del potenziale scoperto e rappresenta una buona opportunità. A seguito di questa fase vengono individuate le aree potenzialmente adatte all'apertura del nuovo punto vendita.
- 2) **Analisi dell'area:** Le aree selezionate vengono analizzate in maniera più approfondita, anche grazie all'aiuto di società di consulenza esterne. Vengono considerate le fasce di reddito dei residenti e le tipologie di servizi presenti nella zona. Molte aziende del lusso stabiliscono a priori alcune caratteristiche che tutte le location dei loro punti vendita devono presentare: può essere stabilito, ad esempio, che in prossimità dell'area debbano essere presenti aree di

---

<sup>116</sup> Informazioni riprese dal corso di Retail & Service Experience Marketing. C. Amatulli, G. Devetag. A.a. 2016/2017, LUISS Guido Carli, Roma.

parcheeggio, che la zona sia servita da mezzi pubblici, che il sito possa essere collegato alla fibra ottica per una connessione a Internet veloce ecc.

- 3) **Site evaluation:** Dopo avere individuato una zona che rispecchia le caratteristiche ricercate, l'azienda può cominciare la fase di ricerca del fondo commerciale che rispecchia le sue esigenze. In questa fase, molto spesso, le aziende si rivolgono a società di "Real Estate", alle quali presentano i risultati delle analisi svolte in precedenza, così da rendere ben chiare le proprie esigenze. In questa fase si arriva a decidere quale sarà il "brand environment", ovvero il contesto nel quale lo store verrà effettivamente inserito. In questa fase vengono studiate le attività commerciali situate nelle vicinanze dei fondi disponibili per verificare la complementarietà in termini di categorie merceologiche: generalmente è preferibile che, ad esempio, un negozio di abbigliamento sia collocato in una via in cui ne sono presenti altri. Alcuni brand molto forti, tuttavia, possono anche scegliere di discostarsi da questo paradigma tradizionale ed aprire i propri "store" in location in cui sono presenti poche attività commerciali. In questo caso l'azienda sceglie di diventare un "destination shop", ovvero un negozio al quale i clienti dovranno recarsi appositamente perché attirati dal brand. Questa opzione, ovviamente, può essere adottata solo dai brand più forti, che dovranno comunque offrire ai clienti una "reason to come", dato che il negozio si collocherà al di fuori delle aree ad alto traffico.

#### 2.4.4 IL PUNTO VENDITA: IL MERCHANDISING

Dopo aver visto il processo che viene seguito per l'apertura di un nuovo punto vendita, ritengo possa essere utile andare ad analizzare in maniera più esaustiva in che modo le aziende possono gestire i loro "store" garantendo che sia mantenuta la consistenza del brand, così da poter sfruttare a pieno le potenzialità comunicative di questi luoghi.

Con il termine "merchandising" viene identificato l'insieme di attività e di azioni che hanno lo scopo di promuovere la vendita di una determinata linea di prodotti, o anche di un solo prodotto, dopo che lo stesso sia stato inserito nell'assortimento del punto vendita. Le tipiche azioni di merchandising riguardano, per l'appunto, il controllo e la gestione degli spazi e del posizionamento assegnati dal rivenditore ai prodotti di una marca all'interno dei punti vendita<sup>117</sup>.

Quando si parla di "merchandising" si è soliti effettuare una distinzione tra<sup>118</sup>:

- **Marketing del punto vendita:** Sono le azioni svolte per caratterizzare e rendere più attraente il punto vendita al consumatore. Viene definito anche come "visual merchandising".

---

<sup>117</sup> Fonte: Wikipedia. <https://it.wikipedia.org/wiki/Merchandising>

<sup>118</sup> Ibidem.

- **Marketing nel punto vendita:** Consiste nella gestione dei fattori che definiscono le caratteristiche fisiche del punto vendita.

Il “merchandising” ha la funzione di rendere efficiente la gestione degli approvvigionamenti negli “stores” e di stimolare le vendite valorizzando i prodotti offerti e cercando di influenzare le scelte dei consumatori. L’obiettivo ultimo del “merchandising” è quello di ottimizzare la profittabilità della superficie commerciale.

Il “visual merchandising”, come si è visto, costituisce l’insieme di operazioni che collocano il prodotto all’interno del punto di vendita in sintonia con la strategia commerciale dell’azienda e che riguardano il sistema espositivo, l’ambientazione, l’illuminazione e gli elementi grafici. Più in generale, il “visual merchandising” riguarda l’atmosfera prodotta dagli stimoli sensoriali che il prodotto esposto è in grado di indurre nel cliente, in modo da attirarne maggiormente l’attenzione e aumentare i volumi di vendita. Il “visual merchandising” è inoltre una tecnica aiuta a facilitare la preselezione e l’acquisto da parte del cliente, presentando i prodotti secondo una sequenza logica basata sulla priorità di scelta del cliente<sup>119</sup>. Esso garantisce che:

- I display rispondano ai bisogni commerciali e a principi estetici.
- Il valore del prodotto sia accresciuto.
- I prodotti siano disponibili in adeguate quantità.
- Siano assicurate buone performance di vendita.

In molte aziende del lusso, la gestione del “visual merchandising” viene affidata ad un unico “visual merchandiser”, il quale ha il compito di assicurare il coordinamento tra tutti gli “stores” di proprietà definendo delle linee guida comuni e verificandone la corretta implementazione. Il piano di “merchandising” deve essere strutturato in maniera tale per cui sia sempre comprensibile:

- **A chi è orientato il brand.**
- **Quali sono i trend del momento e come il brand li interpreta.**
- **Cosa ha da offrire il brand.**

Le indicazioni del “visual merchandiser” vengono raccolte in veri e propri manuali, distribuiti ai diversi “store manager” e possono prevedere restrizioni estremamente precise e stringenti su ogni aspetto delle disposizioni all’interno dello “store”. Tali indicazioni riguardano sia l’allestimento delle vetrine che la disposizione materiale dei prodotti nei diversi spazi a disposizione e vengono

---

<sup>119</sup>Fonte: Wikipedia. [https://it.wikipedia.org/wiki/Visual\\_merchandising](https://it.wikipedia.org/wiki/Visual_merchandising)

frequentemente rinnovate, soprattutto nel settore della moda. In questo modo le aziende riescono a garantire la consistenza del brand in tutti i punti di contatto fisico con i consumatori.

Per assicurare il controllo sull'andamento della performance dei vari punti vendita, gli "store manager" hanno il compito di fornire una dettagliata reportistica periodica che tenga conto di vari indicatori. In questo modo è possibile adattare la politica di "merchandising" in tempi brevi, ma controllandola in maniera centralizzata, così da non compromettere la consistenza del brand. Alcuni indicatori di "performance" che vengono considerati sono:

**1) Store traffic:** Può essere considerato in tre modi diversi:

- Chi passa davanti allo store;
- Se chi ferma davanti alla vetrina;
- Chi entra nel negozio;

**2) Conversion rate:** Indica il grado con cui i visitatori diventano effettivamente acquirenti. E' una misura che consente di verificare l'efficienza della "forza vendita". Un C.R basso può dipendere da problemi di varia natura, che possono essere legati alla forza vendita, al prezzo praticato, all'assortimento, al "layout" dello store ecc.

**3) UPT – Average Unit per Transaction:** Identifica il numero di unità mediamente vendute ad ogni consumatore. Se tale indice è alto, significa che la forza vendita riesce bene ad incentivare il "cross-selling", spingendo i clienti ad acquistare più oggetti.

**4) Average Ticket:** Identifica il valore della spesa media effettuata dai clienti. È uno strumento più efficace dell'UPT in quanto consente di misurare il margine viene prodotto da ogni singola transazione. Se poi è presente un sistema in grado di collegare lo scontrino al singolo commesso che ha assistito il cliente, è possibile ottenere una misura della capacità dei dipendenti di stimolare l'"up-selling".

## **2.5 GLI STRUMENTI DIGITALI**

Come già anticipato in precedenza, l'utilizzo degli strumenti digitali da parte delle aziende del lusso merita una trattazione separata poiché, oltre a costituire il tema principale affrontato all'interno di questo elaborato, presenta alcune peculiarità ed alcune problematiche che necessitano di essere affrontate in maniera dettagliata. Al giorno d'oggi, la diffusione delle tecnologie digitali ha cambiato profondamente moltissimi aspetti della vita quotidiana, influenzando anche la normale attività delle imprese, che si sono dovute adattare al nuovo contesto. Vedremo che la transizione verso un utilizzo sempre maggiore di tali tecnologie, pone per le aziende del settore del lusso non pochi problemi di attuazione, che possono essere individuati, a grandi linee, nella difficoltà di riuscire a coniugare un

sistema di valori basato sull'attaccamento al passato e l'esclusività con un mondo fatto di innovazione continua, velocità del cambiamento e massificazione. Per comprendere meglio la portata di questo fenomeno, ritengo sia utile cominciare questa digressione affrontando il tema di come gli strumenti e le tecnologie digitali abbiano modificato il rapporto tra brand e consumatori e di come, nell'arco di poco tempo, questo abbia rivoluzionato radicalmente le modalità con cui le aziende debbano relazionarsi con i propri clienti.

Con la diffusione su larga scala delle tecnologie digitali e l'uso sempre più intenso di Internet come mezzo di comunicazione, per le aziende si sono aperte nuove opportunità per gestire il loro modello di business.

La comunicazione digitale, in particolare, ha avuto impatto a tre livelli<sup>120</sup>:

- **Livello di “core business”:** Le aziende hanno modificato il loro approccio strategico, al punto che alcune di esse operano esclusivamente attraverso il proprio sito Internet. Il sito web, dunque, rappresenta un luogo di interazione con il pubblico rilevante e può essere trasformato in uno dei principali asset di cui un'impresa dispone.
- **Livello strategico:** Le tecnologie digitali si integrano e si sviluppano di pari passo con l'attività offline. Si è sviluppato un mercato virtuale e la comunicazione adotta una logica nuova, basata sul concetto di interazione. Le imprese hanno la necessità di sviluppare nuove capacità relazionali.
- **Livello tattico:** Il mondo del web è diventato una nuova leva operativa che rafforza il “communication mix” delle imprese. La comunicazione attraverso questo tipo di strumenti consente alle imprese di conoscere meglio i propri clienti e di migliorare il proprio approccio nei loro confronti.

L'impatto che le tecnologie digitali hanno avuto sulla vita quotidiana e sulla attività delle imprese negli ultimi decenni è stato così forte da aver fatto parlare di “Rivoluzione Digitale”. La diffusione di Internet ha consentito di velocizzare in maniera esponenziale la circolazione delle informazioni e, soprattutto, le ha rese accessibili a chiunque. Internet consente a chiunque sia dotato di un computer e di un browser di connettersi ad una rete e di accedere alle informazioni che essa contiene. La rete consente di annullare le distanze e superare i confini geografici, permettendo alle persone di scambiare messaggi, informazioni e contenuti di ogni tipo da qualsiasi parte del mondo. Questo fenomeno ha fatto sì che anche le imprese debbano modificare il loro approccio verso i consumatori che, grazie all'uso di Internet, sono sempre più attenti, informati ed in grado di valutare i prodotti che

---

<sup>120</sup> Informazioni riprese dal corso Gestione del Prodotto e della Marca. M.F. Mazzù, A.a. 2015/2016, LUISS Guido Carli Roma

vengono loro offerti. Nel mondo online, non solo i consumatori sono in grado di confrontarsi tra loro e scambiarsi opinioni sui prodotti, ma sono in grado di farlo pubblicamente, rendendo il loro pensiero accessibile potenzialmente a chiunque. Una delle più grandi rivoluzioni introdotte dal mondo di Internet è proprio quella della visibilità: su Internet tutto è accessibile e visibile a tutti. In questo contesto, le imprese devono prestare grande attenzione alla gestione della loro reputazione e devono modificare il loro approccio verso i clienti, visto che un singolo cliente insoddisfatto è in grado di generare un passaparola negativo potenzialmente illimitato. Internet offre alle imprese la possibilità di interagire individualmente con i singoli clienti e di raccogliere una quantità di informazioni su di essi che, prima del suo avvento, era inimmaginabile. L'attività degli utenti su Internet produce enormi quantità di dati che, se organizzati ed analizzati sapientemente, possono fornire informazioni di vitale importanza per mantenere viva e profittevole la relazione di un'azienda con i suoi clienti. Internet, dunque, offre enormi potenzialità alle imprese che imparano a sfruttarlo, ma questo richiede che esse siano dotate delle conoscenze e degli strumenti adeguati, visto che si ha a che fare con un mondo estremamente complesso ed in continua evoluzione. Prima di affrontare le tematiche legate all'utilizzo per finalità di marketing degli strumenti digitali, è utile affrontare una breve rassegna teorica sul mondo digitale.

### **2.5.1 UN FRAMEWORK TEORICO SUL MONDO DIGITALE**

Nelle prossime pagine ci soffermeremo brevemente su alcuni concetti fondamentali per comprendere le dinamiche del marketing digitale. In particolare, affronteremo il tema dei "social media", delle comunità digitali e vedremo le regole da osservare per la comunicazione nel mondo online. Infine, vedremo anche come Internet ed i "social media" possono essere utilizzati per ricavare informazioni sui consumatori.

#### **IL WEB 2.0 E I "SOCIAL MEDIA"**

Al giorno d'oggi si sente spesso parlare di Web 2.0. Questa espressione fa riferimento agli sviluppi della tecnologia online che consentono l'uso di funzionalità interattive, all'interno di un ambiente caratterizzato da controllo dell'utente, libertà e, soprattutto, interazione. La grande rivoluzione introdotta dal Web 2.0 è stata quella di dare alle persone la possibilità di partecipare in maniera attiva alla creazione di informazione: ai suoi inizi, il web era principalmente un mezzo per favorire il reperimento e la circolazione di informazione ma, con lo sviluppo dei "social media", qualunque utente è diventato in grado di creare dei contenuti originali e di condividerli con la rete. Un esempio di questo fenomeno sono, ad esempio, quello del "crowdsourcing", che consente di far leva sulla conoscenza collettiva di una folla per risolvere problemi e svolgere compiti. Rispetto al c.d. Web 1.0, dunque, che si focalizzava sulla sola pubblicazione di contenuti e informazioni, il Web 2.0 si caratterizza per la partecipazione attiva dell'utente, che diventa, co-produttore. Si parla, a tale

proposito, di “User-Generated Content” per indicare tutti i contenuti disponibili sulla rete che sono stati creati dagli utenti.

Il modello di comunicazione reso possibile dal Web 2.0 ha alimentato la c.d. “rivoluzione orizzontale”, ovvero un fenomeno per cui la comunicazione non segue più un modello del tipo “uno a molti”, ma è multidirezionale e multimodale. Il controllo dei flussi comunicativi non è più nelle mani di un singolo soggetto, ma è condiviso tra editori, canali media e individui.

Il valore del web è racchiuso nelle enormi potenzialità dei c.d. “effetti di rete”: la rete Internet costituisce un sistema il cui valore è superiore alla somma del valore delle singole parti, poiché le interazioni tra le sue componenti generano un valore superiore. Sostanzialmente, la presenza di ogni nuovo utente che si collega alla rete crea valore aggiuntivo per tutti gli altri<sup>121</sup>. Il mondo di Internet è caratterizzato per una elevata dinamicità e per il fatto di essere in continuo cambiamento. Si parla di “Beta perenne”, riprendendo l’espressione utilizzata per indicare un prodotto in fase di test.

Come già anticipato, la ricchezza del web è costituita dalle interazioni che gli utenti intrattengono attraverso di esso. Su Internet gli utenti si fidano degli altri utenti come fonte di conoscenza e tale feedback positivo crea quella che viene definita dagli esperti come “economia della reputazione”. Con tale termine viene indicato un contesto in cui il valore che le persone si scambiano è misurato dalla stima reciproca e dalla fiducia che gli altri ripongono in loro<sup>122</sup>.

In questo contesto, quando le imprese si avvicinano al mondo di Internet, è necessario che esse siano ben consapevoli di non avere la capacità di controllare il comportamento degli utenti. Si è parlato di “radical trust” in riferimento al fenomeno per cui le imprese accettano di perdere il controllo sulla comunicazione, affidandolo ai propri utenti e ai consumatori. Tale fiducia è radicale perché i partecipanti non sono controllati o controllabili e chiunque sia online può prendere parte alle decisioni, creando, valutando e modificando contenuti. La fiducia permette alle organizzazioni di espandersi oltre le risorse e le competenze disponibili al proprio interno, ma le espone anche a dei rischi che devono essere pronte ad affrontare.

Questo grande cambiamento è stato incentivato, in parte, dalla progressiva diffusione dei “social media”: strumenti di comunicazione, trasmissione, collaborazione e crescita online attraverso reti interconnesse e interdipendenti di persone, comunità e organizzazioni, potenziate da funzionalità tecnologiche e mobilità<sup>123</sup>. Ogni giorno l’affluenza sui “social media” cresce e all’aumentare del numero di persone che entrano nelle comunità online, aumenta anche il valore che esse possono generare. I “social media” non sono altro che “piattaforme sociali” che offrono agli utenti la

---

<sup>121</sup> Solomon M.R, Tuten T. L. (2014), “social”media Marketing. Pearson, Milano (2014).

<sup>122</sup> Ibidem.

<sup>123</sup> Ibidem.

possibilità di effettuare interazioni sia “sincrone” (che hanno luogo in tempo reale, come avviene nelle chat con risposta istantanea) sia “asincrone” (che non hanno luogo in tempo reale, come nel caso dei messaggi di posta elettronica). Oltre a questo, i “social media” consentono anche la condivisione di fotografie, l’utilizzo di giochi e applicazioni online e altro ancora.

Possiamo pensare ai “social media” come al modo in cui i c.d. “nativi digitali” (gli individui abituati fin dalla nascita a confrontarsi con il mondo dell’informazione sul web) conducono una vita sociale. Viene definita anche “cultura della partecipazione”, per indicare la capacità di interagire liberamente con altre persone, aziende e organizzazioni. In senso lato, indica anche l’accesso libero a spazi che consentono agli utenti di condividere contenuti di ogni tipo ed il potere di utilizzare i contenuti generati da altri come base per costruire qualcosa, applicando il proprio punto di vista personale.

Il termine “social media” viene ripreso da quello, ormai più datato, di “mass media”, con il quale si indicano i mezzi di comunicazione in grado di raggiungere un elevato numero di individui. I “social media” superano i confini di questi ultimi e permettono di comunicare perfino con milioni di persone. Il panorama dei “social media”, in ogni caso, si dimostra complesso e caratterizzato da piattaforme di natura estremamente diversa. E’ possibile, tuttavia, suddividere lo spazio dei “social media” in quattro aree<sup>124</sup>:

**1. Social community:** Sono canali di “social media” focalizzati sulle relazioni e le attività comuni a cui le persone partecipano insieme ad altre che condividono lo stesso interesse o fattore identitario. La comunicazione si presenta in forma bidirezionale o multidirezionale. Tutti i canali dei “social media” sono fondati su reti di relazione, ma per le “social community” la costruzione e il mantenimento delle relazioni rappresentano lo scopo principale perseguito dai loro utenti. In questa area rientrano:

- I siti di “social”network: Sono host online che permettono ai loro membri di costruire e gestire profili, identificare altri membri con cui sono connessi e utilizzare vari servizi offerti dal sito. Questi siti offrono forme di comunicazione sia sincrone che asincrone e i contenuti risultanti possono essere sia permanenti che temporanei. Il più famoso “social network” è Facebook, il quale ormai viene definito come una “social utility”, nel senso che tutte le sue applicazioni abbracciano tutte e quattro le aree dei “social media” che stiamo trattando.
- I forum: Sono versioni online e interattive delle bacheche elettroniche, focalizzate sulle discussioni tra i membri.

---

<sup>124</sup> Ibidem.

- I wiki: Sono spazi collaborativi online che consentono ai membri della comunità di contribuire alla creazione di una risorsa utile e condivisa. Il software che supporta i wiki consente a più membri di collaborare, modificare, commentare e condividere una varietà di contenuti.

**2. Social publishing:** Questi siti favoriscono la diffusione di contenuti a un pubblico. Tra i canali di “social publishing” rientrano:

- I blog: Sono siti web che ospitano contenuti aggiornati regolarmente come testi, immagini e video. Possono essere gestiti da singole persone, giornalisti, gestori di media tradizionali o organizzazioni di vario tipo, potendo trattare un’ampia varietà di temi. I blog sono “social” perché permettono la condivisione: consentono ai lettori di inviare commenti che possono dare origine a flussi di discussione.
- I siti di “microsharing” o siti di “microblogging”: Sono simili ai blog, con la differenza che pongono un limite alla lunghezza dei contenuti che si possono pubblicare. Twitter, che impone un limite di 140 caratteri per i messaggi di testo (tweet) è il più conosciuto fra questi.
- I siti di “media sharing”: Sono simili ai blog, ma ospitano principalmente contenuti multimediali come video, audio, fotografie, presentazioni e documenti, anziché limitarsi al testo o a un mix di media. Il più conosciuto tra questi è Youtube.

**3. Social entertainment:** Comprende canali e veicoli che offrono l’opportunità di giocare e divertirsi, tra cui giochi “social” e siti di gioco, console che supportano funzioni social, mondi virtuali e comunità di intrattenimento. Le aree coperte sono:

- I giochi “social”: Sono ospitati online e offrono l’opportunità di interagire con i membri di una rete di giocatori, oltre alla possibilità di inviare aggiornamenti sulle attività e sui risultati ottenuti nei giochi.
- I mondi virtuali: Sono comunità tridimensionali in cui le persone partecipano utilizzando un “avatar”, una rappresentazione digitale di sé.

**4. Social commerce:** Si riferisce all’uso dei “social media” per favorire la vendita e l’acquisto online di prodotti e servizi. Il “social commerce” abilita comportamenti di “social shopping”, quando stimola gli acquirenti online a interagire e collaborare durante l’esperienza d’acquisto. Tra i canali di “social commerce” vi sono:

- Siti di occasioni e aggregatori di occasioni;
- Mercati di “social shopping”;

- Vetrine “social”.

La c.d. catena del valore dei “social media”<sup>125</sup> organizza questo complesso ambiente in base ai suoi elementi essenziali. La catena si compone delle attività fondamentali svolte dagli utenti dei “social media”:

- Condividere;
- Creare;
- Parlare;
- Lavorare;
- Acquistare;
- Vendere;
- Imparare

A queste si aggiungono, poi, le componenti che le rendono possibili:

- Infrastruttura;
- Canali/host;
- Software di supporto;
- Software di servizi;
- Dispositivi.

Tali attività sono rese possibili dalla sottostante infrastruttura di Internet. Gran parte di quanto possiamo creare o fare online avviene grazie a una grande quantità di applicazioni e piattaforme “social”. Si tratta di programmi che consentono agli utenti di interagire, creare e condividere dati online. Esiste un’applicazione/piattaforma “social” per qualsiasi cosa che si possa desiderare fare online, e che può aiutare a svolgere l’attività. I dispositivi sono gli apparecchi attraverso i quali le persone possono accedere materialmente ad Internet e all’insieme di attività che svolgono online.

I “social media”, tuttavia, funzionano solo quando le persone partecipano, creano e condividono i contenuti. La portata di questo fenomeno ha conseguenze importanti, al punto che si sente parlare di “giornalisti partecipativi”, ovvero persone che pubblicano per hobby contenuti relativi ad eventi o temi di interesse, e di “citizen advertiser”, persone che condividono le proprie idee su un prodotto o servizio senza avere un legame con l’azienda. I blogger rappresentano una particolare forma ibrida per il fatto che possono creare e condividere contenuti sia su base professionale che personale. Per gli operatori di marketing, dunque, i “social media” rappresentano una grande opportunità per raggiungere il proprio pubblico e costruire una relazione con esso.

---

<sup>125</sup> Ibidem.

Le necessità delle aziende che vogliono utilizzare i “social media” per finalità di marketing, consentono a quelle che gestiscono le piattaforme “social” di monetizzare la loro attività. I “provider” dei “social media”, infatti, hanno bisogno di una strategia di monetizzazione come parte integrante del loro “business model”. I fornitori di media e conglomerati di media, ormai da anni hanno sviluppato un “business model” chiamato modello “interruption-disruption”. L’obiettivo è quello di approntare una programmazione che sia abbastanza interessante da attirare persone disposte a guardarla o ad ascoltarla per poi interromperla, una volta ottenuta l’attenzione del pubblico, per veicolare un messaggio pubblicitario. Queste imprese vendono spazi agli operatori di marketing che vogliono attirare l’attenzione di un pubblico bene identificato, e il pubblico accetta la situazione in cambio del programma che vuole seguire. La strategia di monetizzazione si basa sull’attrazione verso il contenuto del maggior numero possibile di persone. Nell’era del Web 2.0 molti siti utilizzano questa strategia, ma si rendono anche conto di dover trovare nuovi modi per guadagnare. Molte aziende hanno capito di poter ottenere ingenti introiti attraverso la raccolta, l’organizzazione e l’elaborazione delle enormi quantità di dati prodotti dalla rete di utenti.

Nel tradizionale approccio di marketing le aziende perseguono i propri obiettivi di creazione, comunicazione e distribuzione di valore ai clienti e ai partner ricorrendo al c.d. “marketing mix”, che comprende le cosiddette 4 P: prodotto, prezzo, promozione e punto vendita. Dato il continuo nascere di tecniche di “social media marketing”, alcuni ritengono che debba essere aggiunta una quinta P, quella della partecipazione<sup>126</sup>. Con essa si intende il fenomeno per cui i consumatori hanno voce in capitolo riguardo a ciò che le imprese offrono loro, partecipando sia alla comunicazione di impresa che allo sviluppo di contenuti, prodotti o servizi che rispondano alle loro esigenze. Il “social media marketing” è inteso come l’utilizzo delle tecnologie, dei canali e dei software dei “social media” per creare, comunicare, distribuire e scambiare offerte che hanno un valore per gli stakeholder di un’impresa.

L’adozione dei “social media”, dunque, cambia il modo in cui le marche e i clienti interagiscono. Il marketing tradizionale si focalizza su messaggi di tipo “push” e utilizza grandi quantità di trasmissioni e mezzi di stampa per raggiungere un pubblico di massa. Le opportunità di interazione e scambio di feedback tra clienti e impresa sono minime, e per quanto è possibile viene facilitato dai cosiddetti “boundary spanner”: dipendenti dall’azienda che interagiscono direttamente con i clienti. Il messaggio del brand è controllato in una modalità impositiva da chi gestisce la leadership della marca all’interno dell’impresa<sup>127</sup>. Nel contesto attuale, la questione si dimostra molto diversa. I consumatori possono comunicare direttamente con i brand e questi ultimi hanno la possibilità di rivolgersi direttamente ai singoli consumatori, invece che ad una massa indistinta di persone. Le

---

<sup>126</sup> Ibidem.

<sup>127</sup> Ibidem.

imprese, inoltre, possono raccogliere una quantità di informazioni su ciascun cliente che prima dell'avvento di queste tecnologie era inimmaginabile. L'insieme di questi fattori consente alle imprese che riescono a gestire la complessità di questo sistema dei grandi benefici, che possono essere utilizzati per creare un'offerta sempre più aderente ai gusti dei propri clienti.

Con l'accelerazione del "social media" marketing verificatesi negli ultimi anni, anche gli obiettivi raggiungibili dalle imprese sono aumentati. Così come le vite digitali dei consumatori si intrecciano nelle quattro aree dei "social media", così anche le marche raggiungono i consumatori negli stessi spazi per costruire consapevolezza, promuovere la propria offerta e incoraggiare gli utenti a provarle. Le attività di marketing che permettono di raggiungere gli obiettivi sono: promozione e branding, gestione delle relazioni con la clientela (Customer Relationship Management, CRM), il "service recovery", ricerche di marketing e vendite ed e-commerce.

Per quanto riguarda la promozione e il "branding", gli operatori di marketing hanno a disposizione molte tecniche per promuovere prodotti e servizi. Anche se ci sono decine di obiettivi che gli operatori potrebbero cercare di raggiungere i due principali sono:

- Estendere la presenza della marca sui media.
- Influenzare il consumatore durante il processo decisionale.

Per il raggiungimento di tali obiettivi, le imprese possono scegliere di fare ricorso a tre diverse tipologie di media:

- **Paid media:** Sono spazi pubblicitari a pagamento che vengono utilizzati per inviare messaggi sulla marca e assicurarsi sostegni e appoggi. Rientrano nell'ambito tradizionale della pubblicità. Anche le pubbliche relazioni utilizzano questo tipo di media sotto la forma di sponsorizzazioni, per generare pubblicità positiva e reputazionale. Le pubblicità televisive, gli annunci radiofonici, gli inserti sulle riviste, sui quotidiani, gli spot su Internet ed il "search engine marketing" (SEM) sono tutti esempi di questo tipo di media e possono essere inseriti nel piano di promozione di una marca.
- **Owned media:** Sono i canali di proprietà dell'azienda, sui quali essa mantiene il controllo. Esempi di media di questo tipo sono i siti web aziendali, i siti di e-commerce e i blog aziendali.
- **Earned media:** Sono i messaggi che vengono distribuiti senza costi diretti per l'azienda e che vanno oltre al suo controllo. Si fa riferimento all'insieme di informazioni sull'azienda e i suoi prodotti che vengono scambiati e diffusi tra persone esterne alla stessa, generalmente attraverso il passaparola. L'impresa non ha controllo diretto su questi

media, ma può solamente tentare di indirizzarli in maniera ad essa favorevole. Le aziende possono favorire questo fenomeno rilasciando contenuti attraverso comunicati stampa e canali a pagamento, partecipano ad eventi e creando occasioni per attirare l'attenzione dei media.

Un altro degli obiettivi principali del “social media” marketing è quello di favorire l'avanzamento del consumatore lungo il processo di acquisto. Vedremo di seguito come tale obiettivo può essere perseguito nelle varie fasi del processo d'acquisto. I “social media” possono essere utilizzati efficacemente per<sup>128</sup>:

- **Aumentare la riconoscibilità:** Attraverso il “social media” marketing e una presenza attiva negli spazi “social” dove i consumatori di riferimento “vivono” è possibile raggiungere tale scopo.
- **Influenzare il desiderio:** Sui “social media” possono essere realizzate delle promozioni ed altre iniziative molto simili a quelle adottate nel mondo offline così da suscitare il desiderio dei consumatori nei confronti del brand.
- **Incoraggiare la prova:** I “social media” possono essere usati anche per sostenere programmi di “sampling” e di fidelizzazione. Oltre a questo sono utilizzati anche per trovare potenziali clienti interessati a provare i campioni di un prodotto.
- **Facilitare gli acquisti:** I “social media” servono anche come canali di distribuzione e luoghi d'incontro per molti incentivi di promozione delle vendite.
- **Consolidare la fedeltà al marchio:** I luoghi d'incontro dei “social media” offrono attività che permettono ai consumatori di passare più tempo a contatto con la marca, con ritorni positivi in termini di fedeltà.

I “social media” hanno trovato varie applicazioni, tra cui una delle più importanti è quella della “customer relationship management” (CRM). Le pratiche di CRM si concentrano sulle azioni da mettere in atto con un cliente dopo la prima vendita. Attrarre nuovi clienti è un processo lungo e molto più costoso rispetto a mantenere quelli vecchi. E' per questo che le aziende, spesso, si appoggiano a complessi database, basati sui dati ricavati dalle applicazioni “social”, che tengono traccia di quello che i loro clienti acquistano, in modo tale che il cliente possa ricevere messaggi personalizzati riguardanti le offerte che potrebbero interessargli. La situazione ideale si ha quando tutte le interazioni con i clienti sono positive. Bisogna comunque ricordare che, quando le cose vanno male e si commette un errore i consumatori non esitano a condividere con gli altri le loro esperienze

---

<sup>128</sup> Ibidem.

negative sulle piattaforme social. È fondamentale, pertanto, avere un piano per avviare il “service recovery”, una serie di azioni che un’impresa intraprende per rimediare agli incidenti e per recuperare le insoddisfazioni quando le cose vanno male. Un insieme di linee guida, in tal senso, che viene utilizzato da molte aziende è conosciuto come “framework LARA”<sup>129</sup>:

- **Listen:** Il primo momento è costituito dall’“ascolto” delle conversazioni dei clienti per cercare di individuare eventuali problemi o aree da migliorare.
- **Analyze:** Le conversazioni vengono analizzate. E’ in questa fase che vengono individuati gli elementi sopracitati.
- **Relate:** Queste informazioni vengono messe in relazione con quelle di cui l’azienda già dispone.
- **Act:** Si mettono in campo una serie di azioni sulla base di quanto emerso dalle analisi sulle conversazioni dei clienti svolte in precedenza.

I “social media”, inoltre, aprono nuove interessanti possibilità per fare ricerche di marketing. Quando si stanno raccogliendo informazioni per la fase del processo creativo di sviluppo di idee di nuovi prodotti, i “social media” offrono nuovi strumenti per ascoltare i clienti mentre discutono delle proprie vite, dei propri interessi, dei loro bisogni e dei loro desideri. Inoltre, le imprese possono affidare i propri problemi al “crowdsourcing”: possono chiedere al mercato un aiuto nella soluzione dei problemi, nella creazione delle pubblicità o addirittura nello sviluppo di nuovi prodotti.

Come si è già visto, infine, i “social media” possono essere utilizzati anche come un canale di vendita dei propri prodotti o servizi. Quando le marche utilizzano il “social media marketing” come strumento di vendita, creano un luogo per incoraggiare le recensioni e le valutazioni dei prodotti da parte dei consumatori, mettendo a disposizione applicazioni che consentono di fare acquisti insieme online.

Come si è visto dalla breve panoramica che è stata appena svolta, i “social media” offrono alle aziende enormi possibilità per ampliare e migliorare il loro “business”. Tuttavia, i rischi legati all’attività sui “social media” rendono necessaria una attenta pianificazione delle azioni da porre in essere.

---

<sup>129</sup> Ibidem.

## 2.6 LA COMUNICAZIONE DIGITALE

La comunicazione digitale può essere intesa come un complesso di metodi e attività di progettazione, produzione, riproduzione, trasmissione, ricezione, elaborazione e archiviazione di contenuti, alla cui base vi è l'utilizzo di infrastrutture e applicazioni tecnologiche di tipo digitale<sup>130</sup>. La comunicazione digitale, innanzitutto, ha una natura trasversale rispetto ai diversi strumenti di comunicazione d'impresa, che, quando sono interessati dal fenomeno della digitalizzazione, subiscono una modificazione delle logiche di funzionamento e delle potenzialità.

Come già anticipato, una sostanziale innovazione riguarda l'architettura relazionale. Questa, modellandosi secondo la struttura del network digitale, assume un assetto spiccatamente reticolare invece che lineare, con crescenti gradi di varietà dei canali opportunamente attivabili e di decentralizzazione degli accessi. L'interattività, dunque, rappresenta l'essenza stessa della comunicazione digitale. Essa si realizza attraverso diverse tempistiche nell'ambito di un sistema di comunicazione costituito da più componenti tra cui figurano i "provider", gli inserzionisti, i fruitori, i contenuti e le piattaforme tecnologiche. L'interattività è riconducibile alla possibilità che i singoli componenti del "network" hanno di esercitare o subire un'influenza, in modo consapevole, su o da parte delle altre componenti del sistema stesso. L'elevato potenziale interattivo dei sistemi di comunicazione digitale si manifesta, per esempio, nell'aumento dei flussi comunicativi a due vie, che si caratterizzano per la possibilità di rispondere in modo differenziato e temporalmente flessibile al messaggio ricevuto. Risulta sempre più sfumata, dunque, la separazione di ruolo tra emittente e ricevente, mentre si accresce l'orientamento partecipativo di tutti i soggetti coinvolti nella comunicazione.

Prendendo come riferimento la Rete, l'interazione può trovare piena realizzazione attraverso due modalità<sup>131</sup>:

- **Interattività interpersonale:** Attiene alla possibilità d'interazione mediata da tecnologia non solo tra due interlocutori (modello "one-to-one"), ma anche tra una pluralità di soggetti in grado di gestire contestualmente flussi bidirezionali di comunicazione (modello "many-to-many"), sviluppando in modo "collaborativo" nuovi significati nell'ambito di vere e proprie comunità virtuali.
- **Interattività ipertestuale:** Riguarda la possibilità per l'utente di interagire dinamicamente con l'interfaccia digitale costruendo, in modo personalizzato e non predeterminato dall'editore, percorsi di consumo dei contenuti presenti in rete, arrivando a modificare

---

<sup>130</sup> Pastore A., Vernuccio M (2006). Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management. Seconda edizione, Apogeo, (2008).

<sup>131</sup> Ibidem.

l'interfaccia di fruizione secondo le proprie preferenze nonché a creare e, quindi, rendere disponibili nuovi contenuti.

### 2.6.1 LA COMUNICAZIONE DI MARKETING DIGITALE.

La comunicazione di marketing basata sull'utilizzo delle tecnologie digitali, come ormai dovrebbe essere chiaro, presenta un valore potenziale molto elevato in termini di capacità comunicativa. Alcuni concetti chiave, utili nel misurare tale potenziale comunicativo sono<sup>132</sup>:

- **La “reach”:** Misura l'ampiezza del “communication target” che può essere raggiunto e, quindi, la numerosità delle relazioni potenzialmente attivabili;
- **La “richness:** Indica la profondità/ricchezza/personalizzazione del messaggio;
- **L'intensità relazionale:** Si basa, dal punto di vista quantitativo, sulla frequenza e la durata dei contatti, mentre, dal punto di vista qualitativo, sul coinvolgimento razionale e/o emotivo che si sviluppa nel corso della comunicazione.

Il valore potenziale di qualsiasi forma di comunicazione risulta essere positivamente correlato alle dimensioni sopra indicate. Nel quadro delle più ampie potenzialità strategiche, si inserisce anche un modo diverso di definire e perseguire gli obiettivi comunicazionali di marketing. La rete, infatti, si dimostra un ambiente comunicativo adatto alla convergenza di una pluralità degli obiettivi, che possono essere perseguiti con successo attraverso l'utilizzo del medesimo canale/mezzo. Questo è reso possibile grazie alla natura flessibile di questo mezzo. Un altro aspetto rilevante, a cui si è già fatto cenno, nell'ambito della comunicazione di marketing è rappresentato dal fenomeno di convergenza. Nei sistemi digitali è possibile riscontrare la compresenza di diversi sistemi di produzione e di consumo di contenuti. Si parla di strategia “pluricasting” con cui si intende la possibile combinazione in rete di<sup>133</sup>:

- **Modalità di produzione broadcasting e narrowcasting:** Corrispondono, rispettivamente, alla costruzione di messaggi di marketing standardizzati per una vasta audience e alla personalizzazione degli stessi in base al profilo del target o anche del singolo utente;
- **Modalità di consumo “push” e “pull”:** L'erogazione di contenuti commerciali può seguire il percorso fonte-canale-utente oppure, viceversa, la fruizione degli stessi può avvenire su iniziativa del destinatario secondo uno schema utente- canale-fonte.

Oggi, grazie ai canali digitali, è possibile far coesistere le quattro differenti modalità combinandole tra loro liberamente, attraverso l'utilizzo di molti strumenti. Oltre a ciò, è doveroso menzionare una nuova modalità di produzione e consumo di contenuti, denominata collaborativa, in quanto basata sul

---

<sup>132</sup> Ibidem.

<sup>133</sup> Ibidem.

dialogo tra utenti. I contenuti prodotti in questo modo prendono il nome di “Consumer-Generated Media”<sup>134</sup>.

La complessità dell’ambiente virtuale si riflette appieno nella varietà e nella dinamicità degli strumenti utilizzabili dalle aziende per le attività di comunicazione. Tra i molti strumenti a disposizione, il principale è certamente il sito web. Esso è senza dubbio lo strumento di comunicazione digitale più complesso e più diffuso. Il sito web aziendale riesce ad assolvere alle funzioni comunicative dell’impresa grazie ai seguenti elementi<sup>135</sup>:

- **Il contenuto:** E’ da intendere come l’insieme di significati (informazioni, messaggi, servizi) pertinenti con il “core” dell’offerta, inseriti nel contesto digitale sotto forma di testo, immagini, audio, video ecc.
- **L’interfaccia:** E’ determinata dagli elementi visuali (colori, design, ecc.), dal layout, dalla struttura logica di navigazione, dagli strumenti tecnologici disponibili.
- **La connettività:** Rappresenta la misura in cui il sito abilita il proprio utente a collegarsi non solo con il sistema di offerta dell’impresa, ma anche con il network di risorse e operatori digitali e con gli altri utenti a fini economici, informativi o puramente relazionali.
- **La comunità:** Viene sviluppata mediante le interazioni spontanee tra gli stessi utenti del sito intorno a temi o iniziative di particolare interesse, attraverso l’utilizzo di appositi strumenti digitali disponibili nell’interfaccia.

## 2.7 I SOCIAL MEDIA PER CONOSCERE I CONSUMATORI

Oltre che per fini comunicativi, i “social media” sono utili per le aziende perché consentono a queste ultime di ricavare nuove informazioni sui consumatori ai quali intendono rivolgersi. Per pianificare una qualunque strategia di marketing che raggiunga gli obiettivi, gli operatori devono comprendere a fondo i loro consumatori e l’ambiente con cui essi interagiscono. La raccolta di informazioni che permettono di comprendere il mercato e la concorrenza è un passaggio fondamentale nello sviluppo di una strategia. Affidarsi alla ricerca per prendere decisioni è una pratica standard per gli operatori di marketing e le stesse considerazioni valgono anche quando si lavora sui “social media”. L’unica differenza consiste nelle tecniche che possono essere utilizzate per la raccolta di informazioni.

Per quanto riguarda il tipo di informazioni che si possono reperire, gli operatori di marketing possono attingere ai contenuti condivisi in tutte e quattro le aree dei “social media”, comprese le conversazioni

---

<sup>134</sup> Ibidem.

<sup>135</sup> Ibidem.

nei “social network” e nei forum, i post e i commenti nei blog, le recensioni dei diversi prodotti, le foto e i video condivisi ecc. Questi contenuti possono essere molto utili per:

- **Segmentare i consumatori.**
- **Analizzare i loro bisogni.**
- **Realizzare profili dei clienti.**

Gli operatori di marketing affidano le loro decisioni a diverse varianti della ricerca di marketing. Le opzioni comprendono la “ricerca primaria” e la “ricerca secondaria”. La “ricerca primaria” viene effettuata per raggiungere specifici obiettivi di ricerca ed è condotta con metodi esplorativi e quantitativi quali l’osservazione, i “focus group”, le interviste approfondite oppure tecniche descrittive come i sondaggi. Si utilizzano anche tecniche sperimentali come simulazioni e test di mercato. La “ricerca secondaria”, al contrario, si avvale di informazioni già raccolte e disponibili all’uso. Quando partecipiamo alle diverse aree dei “social media”, lasciamo tracce delle nostre attività ed opinioni che possono diventare fonte di dati secondari. Dopo la raccolta dei dati, indipendentemente dalla tecnica usata, si passa all’analisi dei risultati. A differenza di quello che spesso avviene nella tradizionale ricerca mediante sondaggi, che è di tipo quantitativo, molti dei dati da analizzare sono qualitativi.

Tipi comuni di dati sono i c.d. “verbatim”, ovvero i commenti effettivamente scritti dalle e le altre informazioni identificative come l’ora in cui l’elemento è stato pubblicato oppure il sito in cui è apparso. Possono essere anche analizzati i post multimediali. Una volta raccolti, i dati vengono analizzati in termini di frequenza e di statistiche descrittive, analisi dei “sentiment” ed analisi del contenuto.

Le imprese possono fare uso del c.d. “social media listening” in modo episodico o in maniera più sistematica. Nelle fasi iniziali della maturità, molte imprese si limitano ad ascoltare ciò che gli utenti dicono nel cyberspazio ma, mano a mano che esse riconoscono il valore dei dati residuali condivisi con i canali “social”, è probabile che il loro approccio diventi più sistematico e organizzato. È importante tenere presente, in ogni caso, che le ricerche di contenuti “social” possono non essere sistematiche né esaurenti e non essere rappresentative dei siti in cui vengono pubblicati i contenuti rilevanti. In termini tecnici, questa forma di ricerca è affine ad un comportamento di comodo: le informazioni ottenute, dunque, forniscono indicazioni, ma difficilmente possono essere generalizzate su tutta la popolazione<sup>136</sup>. Un ulteriore aspetto a cui prestare attenzione, se si utilizzano i contenuti

---

<sup>136</sup> Solomon M. R., Tuten T. L. (2014), ““social media”” Marketing, Pearson, Milano (2014).

“social” nella ricerca di marketing, è che si tratta di un’attività ad alta intensità di lavoro e che richiede molto tempo.

Una delle ricerche più comuni che vengono effettuate è la “menzione della marca”, che può essere utilizzata per misurare il volume delle conversazioni, valutare la diffusione virale o individuare motivi di insoddisfazione rispetto al servizio. Inoltre, a proposito di concorrenza, i ricercatori di marketing possono anche rilevare le menzioni di marche altrui e confrontarle con quelle della propria. In questo modo è possibile risalire al posizionamento della marca sul mercato.

Oggi, alcuni ricercatori hanno adattato i metodi tradizionali della ricerca etnografica allo studio rigoroso delle comunità online. La c.d. “netnografia”<sup>137</sup> è una metodologia di ricerca in rapido sviluppo, che adatta le tecniche della ricerca etnografica allo studio delle comunità che si sviluppano grazie alle comunicazioni telematiche. L’approccio utilizza informazioni disponibili tramite i luoghi d’incontro online come le chat room, i forum, i gruppi dei “social network” ecc. per studiare gli atteggiamenti e i comportamenti del mercato in questione. Nel monitoraggio, i dati vengono raccolti passivamente. La “netnografia” è un approccio di ricerca discreto, che ha il vantaggio fondamentale di raccogliere ciò che costituisce probabilmente un’informazione credibile e non influenzata dal processo di ricerca. Essa può essere impiegata per individuare i luoghi di incontro online del proprio target, per individuare le comunità online che si interessano di un certo argomento, per comprendere la cultura di una comunità o per classificare le persone che partecipano a delle conversazioni.

Quando le imprese cominciano ad effettuare i processi di ascolto dei consumatori attraverso i “social media” in maniera più strutturata, si parla di “monitoraggio dei social media” o “social media monitoring”. È uno degli approcci più popolari e funziona con l’aiuto di software che ricercano sistematicamente determinate parole chiave all’interno di spazi come blog, “social network” e forum<sup>138</sup>. Scegliendo e utilizzando attentamente le parole chiave, il ricercatore può arrivare a comprendere meglio il processo decisionale del cliente, la sua percezione della marca, la sua percezione della concorrenza e altro ancora. La differenza tra l’ascolto e il monitoraggio sta nella continuità dell’approccio: l’ascolto viene effettuato “ad hoc”, mentre il monitoraggio avviene sistematicamente. È possibile ricorrere ad un servizio di monitoraggio automatizzato che esplori il web (come i “bot” dei motori di ricerca) raccogliendo le conversazioni in base ai criteri stabiliti (operazione detta “scraping”) per inserirle in un database. Dal database possono poi essere ricavati il volume, l’origine e i sentimenti delle conversazioni. A questo punto gli analisti hanno a disposizione dati sia quantitativi che qualitativi. Questo tipo di processo di analisi può essere utile per avere indicazioni sui volumi di ricerca e su quante volte e in che luogo un termine è stato effettivamente

---

<sup>137</sup> Ibidem.

<sup>138</sup> Ibidem.

trovato dagli utenti. Come per l'ascolto, il contenuto dei dati raccolti con il monitoraggio è di grande utilità per gli operatori di marketing. I commenti positivi possono trasformarsi in testimonianze dei clienti da utilizzare nella vendita e nelle promozioni, mentre i commenti che riguardano i concorrenti sono utili per tenere sotto controllo l'ambiente competitivo. Le conversazioni tra gruppi di amici e conoscenti sono utili per i processi di targeting e posizionamento. Questo approccio richiede lo sviluppo di un piano di ricerca formale prima che si inizi ad effettuare il monitoraggio.

I dati raccolti nella fase di monitoraggio e nelle analisi successive possono essere utilizzate per stimare il "sentiment", ovvero ciò che le persone pensano e sentono riguardo ad un'entità come una marca o una persona. Il "sentiment" è un concetto legato alle emozioni prima ancora che alla razionalità, ma cattura un'opinione su qualcosa. L'analisi del "sentiment" è, essenzialmente, una ricerca sugli atteggiamenti, tanto che il processo per la sua analisi viene chiamato anche con il termine di "opinion mining". L'analisi del "sentiment" utilizza un approccio "dal basso" per estrarre schemi di testo. Sono gli operatori umani ad individuare gli indicatori di "sentiment" e ad interpretare gli schemi, ma l'enfasi è posta sulla manipolazione tramite software dei dati in base a determinate regole di estrazione.

L'analisi del contenuto è, invece, un approccio analitico, che viene utilizzato per identificare la presenza di concetti e temi all'interno di serie di dati qualitativi. Procedo con un approccio "dall'alto" con l'applicazione di teorie o risultanze empiriche al processo di codifica. Sia l'analisi del "sentiment" che quella del contenuto possono prevedere un'analisi quantitativa, ma l'intento è consentire al ricercatore di fare inferenze sui messaggi presenti nel contenuto esaminato, che siano anche rilevanti rispetto ai quesiti della ricerca. Al fine dell'analisi dei contenuti il testo viene codificato, o classificato, in categorie gestibili, a vari livelli e poi esaminato ulteriormente per l'interpretazione<sup>139</sup>.

Grazie alle metodologie di analisi appena presentate, dunque, le imprese sono in grado di acquisire una conoscenza profonda dei loro clienti e possono utilizzare le tecnologie digitali per comunicare direttamente con essi, in un modo che, prima di oggi, non era possibile. Nelle pagine che seguiranno affronteremo il tema del rapporto che intercorre tra le aziende del lusso e l'utilizzo di questo tipo di strumenti all'interno del loro business.

## **2.8 LE AZIENDE DEL LUSSO E LE TECNOLOGIE DIGITALI**

Come già anticipato, le aziende del lusso hanno avuto, nel corso degli anni, un atteggiamento di estrema diffidenza nei confronti del mondo digitale, cosa che le ha messe nella condizione di mostrare un significativo ritardo riguardo all'utilizzo di tali strumenti per finalità di business, se confrontate con le imprese di altri settori. Il principale motivo di tale diffidenza riguarda l'essenza stessa dei

---

<sup>139</sup> Ibidem.

cambiamenti apportati dalla diffusione del c.d. Web 2.0: le aziende del lusso, come abbiamo visto, hanno sempre cercato di costruire un'immagine fatta di tradizione ed esaltazione del passato ed hanno, quindi, incontrato una prima difficoltà nel coniugare queste caratteristiche con un mondo fatto di innovazione continua come quello di Internet. Il web, inoltre, si è presentato fin dagli inizi come uno strumento estremamente popolare, promettendo a chiunque il libero accesso e la possibilità di entrare in contatto con chiunque. Le aziende del lusso, in un primo tempo, hanno visto in questo aspetto una vera e propria minaccia per le loro politiche di branding: esse hanno sempre avuto l'obiettivo di porsi con un atteggiamento di "superiorità" rispetto ai loro clienti, cercando di apparire come qualcosa a cui ambire, ma che non può mai essere raggiunto completamente. L'idea stessa della comunicazione a due vie nei confronti dei consumatori era qualcosa che, per queste aziende, appariva quasi "innaturale": nei settori del lusso tradizionale, come il comparto della moda, le aziende erano abituate a porsi come "trendsetter", anticipando le tendenze e proponendo un'offerta che non derivava propriamente da un processo di ascolto dei bisogni della clientela. In questa prospettiva, è l'azienda del lusso che ha il compito di proporre uno stile ed è il cliente che sceglie di adottarlo, influenzato dalla forza del brand. La diffusione di Internet, al contrario, ha accentuato l'approccio orientato al cliente, rendendolo il vero protagonista delle strategie di marketing delle imprese, che puntano costantemente a identificarne i bisogni e a predisporre un'offerta in grado di appagarli. Molte aziende del lusso hanno considerato insidioso un approccio di questo tipo, temendo che, nel lungo periodo, questo le avrebbe portate a perdere la forza del loro brand, non essendo più in grado di guidare i consumatori verso la direzione da loro scelta. Un altro fattore che ha rallentato l'utilizzo delle tecnologie digitali da parte delle aziende del lusso è riscontrabile nel fatto che il mondo del Web è apparso pericoloso dal punto di vista della reputazione: grazie ad Internet i consumatori sono sempre più informati ed hanno la possibilità di comunicare ed interagire con un pubblico di dimensioni potenzialmente enormi. Come abbiamo visto, comunicare con il web significa rinunciare alla possibilità di avere il controllo sui flussi di comunicazione. Le aziende del lusso hanno guardato con diffidenza a questo fenomeno, preferendo continuare a comunicare attraverso canali che consentivano loro di avere un maggiore controllo sui flussi di comunicazione. Il mondo del web, inoltre, appariva ai loro occhi come un ambiente estraneo, in quanto fondato sul concetto dell'immaterialità: il lusso ha sempre puntato ad offrire ai propri clienti delle esperienze sensoriali che sembra impossibile riuscire a replicare in un ambiente digitale, motivo che le ha spinte ad approcciarsi con grande ritardo ed in maniera sporadica al mondo del commercio elettronico. A questo ha contribuito anche il fatto per cui il web si era affermato come un canale di vendita a basso costo, in cui i principali operatori del settore, come Amazon, offrivano ai clienti la possibilità di ottenere i prodotti a prezzi significativamente bassi grazie alla mancanza dei costi di mantenimento di una struttura e di una rete di vendita fisica. Il rischio era quello per cui i consumatori vedessero nell'utilizzo di Internet un tentativo di "puntare al risparmio" da parte dell'azienda.

Inoltre, la convinzione generale era quella per cui i canali digitali avrebbero aumentato l'esposizione nei confronti del pubblico di massa e ridotto il distacco tra il brand ed il consumatore, finendo per affievolire la percezione di lusso da parte di quest'ultimo. Per quanto riguarda, poi, il settore dell'e-commerce si pone il problema di uniformare l'esperienza digitale con quella degli altri "touchpoints" con il brand, al fine di mantenere inalterata la sua consistenza. Infatti, come si è già avuto modo di vedere, un'esperienza di acquisto unica e pensata per sopperire alle esigenze dei clienti è uno dei fattori che consentono ai prodotti di lusso di applicare il loro "premium price".

Tuttavia, oltre alla presenza dei problemi appena presentati, bisogna considerare anche il fatto che i nuovi canali digitali hanno contribuito a creare una serie di nuove opportunità che possono contribuire al successo dei brand del lusso. Oltre a questo, negli ultimi anni, lo sviluppo di questi canali sta diventando, per le aziende del lusso, una vera e propria necessità, dettata dal cambiamento nelle abitudini della loro clientela. I consumatori del lusso risultano essere quelli che maggiormente utilizzano le tecnologie digitali e che mostrano di essere più connessi rispetto agli altri<sup>140</sup>. In questo contesto, dunque, è fondamentale che le aziende del lusso riescano a gestire e ad utilizzare in maniera opportuna questi strumenti per riuscire a mantenere il passo con i propri clienti e a sfruttarne le potenzialità.

Negli ultimi anni le aziende del lusso si trovano ad affrontare, come si è già visto nel precedente capitolo, il fenomeno della c.d. "democratizzazione del lusso", ossia l'applicazione di strategie e tecniche di "mass marketing" cercando, contestualmente, di aumentare il senso di esclusività della propria offerta<sup>141</sup>. Per quanto possa apparire un paradosso, questo risultato può essere realizzato sfruttando opportunamente la leva della comunicazione, così da enfatizzare le caratteristiche uniche del brand, ed utilizzando come fattore di differenziazione l'esperienza di acquisto. A tal proposito, diventa importante che queste aziende siano in grado di offrire esperienze soddisfacenti anche negli ambienti digitali. I consumatori, infatti, utilizzano sempre di più i canali digitali per ricavare informazioni e scambiare opinioni sui prodotti, cosa che riesce poi si ripercuote anche sulle scelte di acquisto: nel caso del settore del lusso, nel 2016, il 78% degli acquisti sono stati influenzati proprio dalle informazioni reperite su questo tipo di canali e gli acquisti avvenuti sui canali digitali hanno riguardato l'8% del totale<sup>142</sup>. Questo fenomeno, inoltre, è in forte crescita e le previsioni indicano che il peso delle vendite online è destinato ad aumentare ancora, tanto da raggiungere entro il 2025 il 19% delle vendite totali del settore del lusso, per un valore complessivo di 74 miliardi di euro<sup>143</sup>.

---

<sup>140</sup> Catena M., Remy N. (2015). Digital Inside: get wired to deliver the ultimate luxury experience. McKinsey & Company, Fondazione Altagamma (2015).

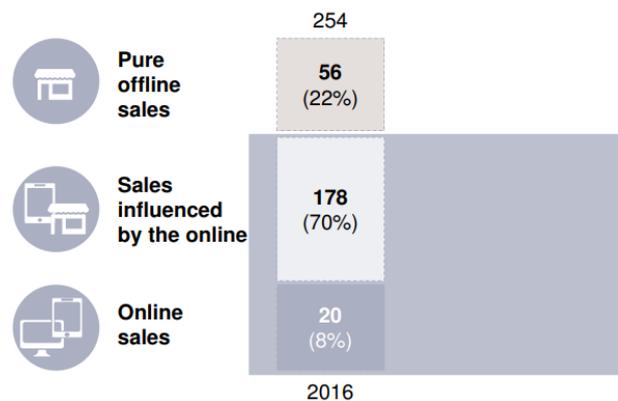
<sup>141</sup> Okonkwo, U. (2010). Luxury Online – Styles, Systems, Strategies, London. Tsai, S.-P. (2005): Impact of Personal Orientation on Luxury-brand Purchase Value – an International Investigation, in: International Journal of Market Research

<sup>142</sup> Achille A. (2017). Digital Luxury Experience. McKinsey & Company, Fondazione Altagamma (25 maggio 2017).

<sup>143</sup> Ibidem.

## In 2016, 78% of sales influenced by the online

Sales of personal luxury goods<sup>1</sup>, € billions



Fonte: Digital Luxury Experience, McKinsey <sup>144</sup>

Questi dati indicano una necessità sempre più pressante per le aziende del lusso di imparare a padroneggiare le nuove tecnologie per restare al passo con i loro clienti. In tale contesto, dunque, diventa fondamentale, innanzitutto, conoscere quali sono le aspettative della clientela.

Cominciando dal punto di vista dell'e-commerce, gli aspetti che maggiormente preoccupano le persone quando si affacciano al mondo degli acquisti su Internet, sono quelli che riguardano i rischi associati ai pagamenti per via elettronica e quelli associati alla contraffazione dei prodotti<sup>145</sup>. Essi, dunque, hanno bisogno di essere rassicurati rispetto a questi elementi se vogliamo che si avvicinino al mondo degli acquisti su Internet.

Inizialmente, le aziende del lusso temevano che vendere i loro prodotti su Internet ne avrebbe sminuito il valore agli occhi dei clienti e decisero, nella maggior parte dei casi, di non rendere i propri prodotti disponibili sul web. Nell'arco di pochi anni dalla comparsa dei grandi siti di e-commerce, tuttavia, le aziende del lusso che su Internet mantenevano una presenza puramente istituzionale, costituita dalla presenza di un sito web aziendale, si resero conto che i loro prodotti sarebbero stati venduti inevitabilmente su Internet per mano di soggetti terzi, con la concreta possibilità che questo fenomeno creasse maggiore confusione agli occhi dei clienti e minasse all'integrità del marchio. La situazione che si presentava era estremamente dannosa dal punto di vista del brand: le vendite online rappresentavano un punto di contatto con il consumatore che, nella maggior parte dei casi, veniva lasciato scoperto, rischiando che quest'ultimo ricavasse un'immagine distorta dello stesso e sviluppasse un atteggiamento poco favorevole nei confronti dell'azienda. E' in questo contesto e per supplire a questi problemi che la maggior parte delle case del lusso hanno scelto di intraprendere la strada del commercio elettronico. Le difficoltà non sono state poche, trattandosi di un universo

<sup>144</sup> Ibidem.

<sup>145</sup> Hennings N., Klarmann C., Wiedmann K. P. (2012). Luxury Brands in the Digital Age: Exclusivity vs Ubiquity. Marketing Review St. Gallen (2012).

completamente nuovo e profondamente diverso dalle logiche della distribuzione tradizionale: la mancanza di fisicità rende impossibile replicare le strategie adottate all'interno degli "stores" e non consentiva possibilità di differenziazione dagli altri operatori del commercio elettronico. A causa di questi elementi, su Internet rischia di venirsi a creare un vero e proprio paradosso: le aziende del lusso si dimostrano meno efficienti, in termini di servizio e di gestione dei siti web, rispetto ad aziende come Amazon, vere e proprie icone del basso costo e del risparmio. Per via di questa situazione, molte aziende del lusso hanno continuato a riservare alle vendite su Internet un ruolo secondario, considerandole come qualcosa che erano costrette a mantenere, ma che non avevano nessun interesse a sviluppare.

Solo con il passare del tempo, si è iniziato a capire che i vantaggi apportati dagli strumenti digitali potevano essere sfruttati a proprio vantaggio anche dalle aziende del lusso. Il primo nodo da sciogliere, tuttavia, rimane la questione dell'esclusività. Come si è avuto modo di vedere, l'esclusività è una delle caratteristiche che i beni di lusso devono possedere e che, pertanto, deve essere manifestata in tutti i "touchpoints" del brand. Abbiamo visto che, nel mondo offline, il senso di esclusività può essere trasmesso attraverso una sapiente scelta delle "location" commerciali, la disposizione dei prodotti in maniera adeguata e attraverso il comportamento degli addetti alla vendita, che possono contribuire a rendere unica l'esperienza di acquisto. Il senso di esclusività viene anche creato attraverso la comunicazione e la pubblicità, che hanno il compito di far percepire i prodotti di lusso come accessibili a pochi, ma desiderabili per tutti. A ben vedere, Internet può dimostrarsi uno strumento particolarmente adatto in questo senso, dato che può essere sfruttato per creare un senso di desiderabilità, attraverso il contatto del brand con un numero elevato di potenziali clienti. Internet e i "social media" possono essere sfruttati a fini pubblicitari per far conoscere i prodotti e le novità relative all'universo del brand, ma si può scegliere di non rendere acquistabili via Internet alcune categorie di prodotto, oppure di farlo ma con un numero limitato di pezzi.

Internet, inoltre, si dimostra un valido strumento per amplificare il senso di onnipresenza del brand: abbiamo visto che una delle caratteristiche che i consumatori associano ai brand del lusso è proprio il loro carattere globale e, grazie all'utilizzo dei "social media", i brand del lusso, hanno la possibilità di assicurarsi una presenza capillare non solo in ogni parte del mondo ma, potenzialmente, in ogni istante della vita dei consumatori. Il brand non risulta sminuito dal fatto di essere presente in un contesto, come quello del web, apparentemente dissonante, visto che i clienti moderni lo considerano la normalità e, anzi, si aspettano che questo avvenga.

I "social media" consentono di massimizzare gli effetti delle campagne di comunicazione e di stimolare i consumatori a creare un rapporto ancora più forte nei confronti del brand. Inoltre, gli strumenti digitali possono essere utilizzati in combinazione con gli strumenti "offline" per

massimizzare la soddisfazione dei clienti e sviluppare con essi una relazione più duratura e profittevole. Attraverso il monitoraggio del traffico sui siti web o sulle pagine “social”, è possibile risalire alle preferenze di acquisto dei singoli consumatori e, attraverso l’uso di opportuni strumenti, è possibile tenerli informati sulle novità di loro interesse. Internet ed i “social media” si rivelano un potente strumento anche per la gestione dei servizi post vendita e per la gestione delle lamentele: se utilizzati opportunamente, i “touch point” digitali possono essere utilizzati come punti di contatto per comunicare con i clienti e sfruttare a proprio vantaggio la capacità di risolvere i loro problemi. Se si offre ai clienti la possibilità di contattare l’azienda attraverso questi canali, un’azienda può riuscire ad intervenire tempestivamente ed arginare eventuali problemi che potrebbero generare insoddisfazione nel cliente. Sui “social media” è fondamentale evitare che i clienti trovino motivo di insoddisfazione, dato che potrebbero diffondere la notizia all’intera rete in poco tempo, causando un danno all’azienda. Per quanto questo aspetto possa essere percepito come un rischio, come contropartita i “social media” offrono alle aziende la possibilità di intervenire e gestire i problemi dei clienti, risolvendoli di fronte all’intera rete. E’ particolarmente importante che questi fenomeni vengano gestiti attraverso meccanismi efficienti e ben strutturati, dato che bisogna sempre tenere presente che i “social media” sono un’arma a doppio taglio: se è vero che un cliente a cui viene risolto un problema risulterà, probabilmente, estremamente soddisfatto e potrà innescare un passaparola positivo, è altrettanto vero che, nel caso in cui il problema non venga risolto, il cliente potrà rendere l’accaduto di pubblico dominio. Per questo motivo è bene che la comunicazione e le altre azioni attuate sui “social media” vengano gestite da personale esperto e che siano pianificate e strutturate correttamente.

Infine, possiamo dire che una corretta gestione dei canali digitali può aiutare le aziende del lusso a costruire per i propri clienti una “brand experience” a valore aggiunto, aiutandoli a differenziarsi dai loro concorrenti e ad aumentare il senso di unicità che li circonda. L’offerta di servizi che sfruttino le tecnologie digitali segue la stessa logica per cui nei punti vendita, come i “flagship stores”, in cui vengono previsti dei servizi speciali per i clienti: l’obiettivo è quello di curare al massimo l’esperienza d’acquisto e di lasciare un impatto nella memoria del cliente, così da massimizzare la sua soddisfazione e provare a conquistarsi la sua fedeltà. Internet, come dicevamo più addietro, presenta il problema dell’immaterialità e dell’intangibilità, cosa che rende difficile non tanto offrire una buona esperienza di navigazione, ma piuttosto offrire un’esperienza che si dimostri di un livello qualitativo vicino a quella vissuta negli ambienti online.

La nuova sfida che il settore del lusso si sta trovando ad affrontare consiste proprio nel cercare di colmare il divario che ancora resiste tra le esperienze di acquisto nel mondo offline ed in quello

online<sup>146</sup>, cercando di costruire nuovi strumenti per colmare la mancanza di elementi fisici negli ambienti digitali. E' un percorso che è ancora agli albori e con cui le aziende del lusso devono confrontarsi senza poter attingere dalle esperienze di altre aziende. Come se non bastasse, le aziende del lusso si affacciano verso questa nuova sfida dimostrando, chi più chi meno, un significativo ritardo anche nel padroneggiare gli strumenti e le tecniche del marketing digitale: ancora molta strada deve essere fatta nello sviluppo di contenuti adatti al mondo del web, nella scelta delle tipologie di pubblicità da mostrare, nella misurazione degli effetti della pubblicità online e nello sviluppo di piattaforme digitalizzate di “Customer Relationship Management”<sup>147</sup>. E' necessario che queste aziende intraprendano un processo strutturato per effettuare una graduale transizione verso i nuovi paradigmi dettati dalla rete. Molte aziende del lusso hanno scelto di rivolgersi alla consulenza per essere aiutate durante questa transizione. E' celebre il caso di Yoox, azienda italiana pioniera della vendita di prodotti di lusso online, che, al giorno d'oggi, oltre ad occuparsi della vendita dei loro prodotti sulla propria piattaforma, offre alle aziende del lusso anche servizi di consulenza, arrivando perfino a gestire il lato e-commerce di molti brand.

L'obiettivo che le case di lusso devono perseguire, dunque, consiste nella progettazione di un'esperienza digitale che rispecchi gli attributi propri del lusso per come viene inteso tradizionalmente. Viene utilizzata l'espressione “digital luxury experience” con riferimento proprio a questo tipo di fenomeno<sup>148</sup>. Le case di lusso, infatti, hanno compreso le nuove necessità dei loro clienti e mirano a soddisfarle cercando di offrire loro un valore aggiunto anche nei “touchpoint” digitali. Per fare questo, il primo passo da compiere è quello di colmare il divario che separa molte aziende del lusso rispetto ai grandi operatori del web, superando il paradosso per cui il servizio offerto da siti come Amazon, Ebay, Alibaba ecc. risulti agli occhi dei clienti qualitativamente superiore a quello offerto da grandi case del lusso come Chanel, Valentino e via dicendo.

## **2.9 IL DIGITALE ED IL RETAIL: LA LOGICA DELL'OMNICHANNEL**

Il carattere mutevole del mondo della moda o, più in generale, dei beni di lusso per la persona, come è facile intuire, richiede che i brand sappiano continuamente adeguarsi alle richieste di una clientela sempre più attenta ed esigente. Nel corso del tempo i comportamenti del consumatore di lusso sono radicalmente cambiati<sup>149</sup>, anche dal punto di vista delle motivazioni che conducono all'acquisto. L'ostentazione sta lasciando il posto ad altri fattori ed il consumatore tende ad andare “oltre il marchio” e a dar maggior peso alla dimensione esperienziale. Questo mutamento nelle esigenze del cliente finale, assieme alle trasformazioni avvenute nei canali di vendita del lusso e della moda, ha

---

<sup>146</sup> Okonkwo U. (2009). Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of Brand Management*, Palgrave Macmillan (gennaio 2009).

<sup>147</sup> Ibidem.

<sup>148</sup> Achille A. (2017). Digital Luxury Experience. McKinsey & Company, Fondazione Altagamma (25 maggio 2017).

<sup>149</sup> Ibidem.

reso necessario un profondo cambiamento nel modello di business delle aziende leader del settore. Tale cambiamento è avvenuto per cercare di andare “incontro al cliente”, per meglio comprenderne le dinamiche e coglierne le continue evoluzioni. E’ così che i brand del segmento dei beni personali del lusso si sono orientati verso un controllo sempre maggiore della propria rete distributiva. La ritrovata centralità dell’utilizzo di “directly operated store” trova fondamento proprio nella necessità di raggiungere, incuriosire e infine conquistare il cliente, instaurando una relazione “one-to-one” volta ad aumentare non solo il traffico, ma anche la permanenza all’interno dei negozi. Tuttavia, dopo un prolungato periodo di aperture di “store” nelle principali vie del lusso a livello planetario, si profila oggi una corsa diretta verso altri spazi: quelli virtuali. Il canale online, come sottolineato in precedenza, si sta sviluppando a grande velocità, assumendo sempre maggior rilevanza all’interno delle strategie aziendali. La rete e le nuove tecnologie digitali, infatti, possono aiutare ed agevolare la creazione di una miglior interazione e relazione con il consumatore, cosa che può contribuire a realizzare un’esperienza di acquisto unica. Le varie esperienze digitali e le esperienze fisiche che il consumatore vivrà saranno sempre maggiormente integrate e connesse, perciò sarà fondamentale rendere funzionale e fruibile la tecnologia applicata ai canali “retail”, al fine di creare un ulteriore supporto al processo di acquisto. La chiave per il successo sarà proprio il perfetto bilanciamento tra fattori umani e fattori tecnologici, tra offline e online, ossia la messa in atto da parte delle aziende di una strategia di omnicanalità<sup>150</sup>. Non si tratta più semplicemente di e-commerce e la sfida non consiste solamente nel creare un “cyber-retail”, ma piuttosto riuscire ad utilizzare la tecnologia come un ulteriore mezzo per costruire una relazione più forte con il cliente.

Come già accennato, alla dimensione del punto vendita si sta gradualmente aggiungendo quella “virtuale”, che passa dal mondo del web fino ad esplodere in quello dei “social media. Il nuovo consumatore digitale moderno si dimostra un acquirente flessibile, ossia particolarmente abile a districarsi tra diversi canali e dispositivi durante la fase di valutazione e, di conseguenza, il confine tra economia tradizionale ed economia digitale è, per lui, estremamente labile. Pertanto diventa strategico per i brand poter conoscere e capitalizzare il patrimonio di informazioni che gravita intorno al processo decisionale del cliente, con il fine di trasformarlo in un vantaggio competitivo. L’orientamento verso questo tipo di cliente rende necessaria una strategia di “omnichannel”, così da riuscire a soddisfarne i bisogni a 360 gradi. L’omnichannel consiste infatti nel dare la possibilità a questo nuovo consumatore flessibile di entrare in contatto con il brand in qualsiasi modo egli desideri, senza più operare alcuna divisione tra ciò che accade nello spazio “fisico” e ciò che invece succede online.

---

<sup>150</sup> Ibidem.

Una strategia “omnichannel” può essere individuata dalla presenza dei seguenti elementi: il primo è costituito dalla gestione unitaria della distribuzione, rendendo sempre più impercettibile la distinzione tra i diversi canali. Da questo primo carattere deriva un altro aspetto fondamentale di questa prospettiva, ovvero la creazione di processi basati sull’interazione, sulla comunicazione e sull’interdipendenza tra i team dedicati ai singoli canali all’interno dell’azienda. L’evoluzione dell’area ICT in una prospettiva “omnichannel” si traduce nello sviluppo di progetti di “business intelligence”, di nuovi sistemi di monitoring adeguati al nuovo contesto ma soprattutto nell’impiego di adeguati “key performance indicator” (KPI) per misurare le prestazioni di efficienza, il livello del servizio e la qualità dei processi aziendali. La base da cui i grandi brand del lusso stanno partendo per perseguire tali obiettivi è l’integrazione dei propri canali “retail” e di quelli digitali<sup>151</sup>.

---

<sup>151</sup> Exane BNP Paribas, ContactLab (2016). Digital and Physical Integration: Luxury Retail's Holy Grail. (2016) [http://bko.upa.it/static/upload/029/0291bb3a9b2f1e22b1027000a762eaa7/0291bb3a9b2f1e22\\_b1027000a762eaa7.pdf](http://bko.upa.it/static/upload/029/0291bb3a9b2f1e22b1027000a762eaa7/0291bb3a9b2f1e22_b1027000a762eaa7.pdf)

## CAPITOLO 3: LA PERCEZIONE DEL LUSSO NEL MONDO DIGITALE: UN MODELLO ANALITICO

Nei capitoli precedenti si è potuto constatare in maniera chiara che la transizione verso il mondo digitale è diventata una vera e propria necessità per le aziende del lusso. Si è visto anche che per queste aziende, in funzione delle loro caratteristiche peculiari e delle loro esigenze comunicative, tale passaggio presenta delle criticità, tra cui spicca quella di riuscire ad uniformare il tipo di esperienza che offrono ai loro clienti all'interno dei punti vendita con quanto riescono ad offrire attraverso i canali digitali.

Per le aziende del lusso quello dell'esperienza, come si è visto nei capitoli precedenti, è un tema fondamentale nel mondo offline, dato che consente loro di differenziarsi nella mente dei consumatori. Nel mondo online vale lo stesso principio, anche se gli strumenti a disposizione sono diversi. Per progettare e costruire efficacemente una "online brand experience" che sia confacente agli obiettivi perseguiti da un'azienda è opportuno andare ad analizzare gli elementi che la compongono ed individuare dei blocchi logici che racchiudano le diverse leve che si possono utilizzare al fine di modificarla.

Questo capitolo perseguirà l'obiettivo di individuare quali sono gli strumenti che si dimostrano più efficaci nel replicare la percezione di lussuosità all'interno del mondo online.

Il lavoro che sarà presentato di seguito avrà lo scopo di rispondere alla seguente **domanda di ricerca**: *"Quali sono le variabili online che hanno maggiore impatto nel ricreare la percezione del lusso in un ambiente digitale?"*.

Nel corso dell'elaborato verrà indagata la seguente domanda secondaria: *"In che modo le dimensioni chiave del lusso vengono replicate nel mondo online?"*.

Nello svolgimento delle successive analisi verranno testate le seguenti ipotesi:

*H<sub>1</sub>: I consumatori usano la qualità percepita dell'esperienza online per valutare la lussuosità di un brand. Si procederà a verificare se esiste un nesso di causalità tra la valutazione positiva dell'esperienza online e la percezione di lusso.*

*H<sub>2</sub>: Gli elementi chiave del concetto di lusso trovano corrispondenza nel mondo online. Si procederà a verificare se nel mondo online vengono replicati gli elementi chiave che caratterizzano il concetto di lusso.*

### 3.1 FRAMEWORK TEORICO

Lo scopo di questa ricerca è quello di verificare in maniera analitica se i “touch point” digitali vengono percepiti dai consumatori come un elemento che contribuisce a rendere più lussuoso un brand ai loro occhi. Per verificare la presenza di tale fenomeno ho costruito un modello di analisi che mette in relazione il concetto di esperienza online con quello di percezione di lusso e procederò a testarlo con un esperimento realizzato tramite la somministrazione di un questionario. Il presupposto per la costruzione di tale analisi è stato il fenomeno, ormai ampiamente studiato e verificato (Okonkwo<sup>152</sup> et al.), per cui i “touch point” digitali, come il sito Internet, i canali “social” ecc. abbiano un impatto sulla percezione complessiva di lussuosità intorno ad un prodotto.

Nel corso del primo capitolo è stato approfondito in maniera più dettagliata il concetto di lusso e ne sono state individuate le principali caratteristiche. A partire da queste, procederemo ad individuare gli elementi che possono essere utilizzati per definire il lusso all’interno di un ambiente digitale. Al termine di questa operazione di concettualizzazione, andremo a verificare in maniera analitica se le dimensioni chiave della c.d. “online brand experience” hanno un impatto sulla percezione di lusso che i consumatori ricavano.

Il passo successivo, dunque, sarà costituito da un’analisi del concetto di “online brand experience” ed avrà l’obiettivo di darne una definizione e di individuare le sue componenti. A tale fine, sono molti i contributi forniti dalla letteratura in materia ma uno che ritengo particolarmente significativo ed utile ai fini di questo elaborato è il modello proposto da Limba, Kiskis e Jurgute<sup>153</sup>. Essi, infatti, sono arrivati a definire un modello che parte da una attenta revisione della letteratura precedente in materia e, tramite un processo di analisi comparata, raccoglie gli elementi comuni alle varie elaborazioni per poi ricomporli in un quadro più esaustivo e completo.

---

<sup>152</sup> Okonkwo U. (2009). Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of Brand Management*, Palgrave Macmillan (Gennaio 2009).

<sup>153</sup> Jurgute V., Kiskis M., Limba T. (2014). Online Brand Experience Creation Process Model: Theoretical Insights. *International Journal of Advanced Computer Science and Information Technology (IJACSIT)*, (2014).

<b>Macro-descrittori del concetto lusso</b>	<b>Micro-descrittori del concetto di lusso</b>
Piacere – Edonismo - Esperienza	Soddisfazione, Esperienza memorabile.
Status - Prestigio	Identificazione in un gruppo sociale, Espressione di sé, Distinzione sociale, Senso di prestigio.
Eccellenza qualitativa	Durata nel tempo, Performance superiore, Qualità estetica, Personalizzazione, Qualità del servizio.
Scarsità	Distribuzione selettiva (esclusiva), Quantità limitata, Bassa frequenza di acquisto.
Heritage (Legame con il passato)	Tradizione, Artigianalità, Prodotti iconici.
Dimensione Globale	Notorietà internazionale, Distribuzione globale, Consistency a livello globale.
Prezzo elevato	Prezzo superiore ai prodotti simili, Sforzo economico per l'acquisto.

Come prima cosa è stato necessario definire in maniera più precisa il concetto di percezione del lusso, per poi poter individuare delle variabili che lo descrivano. Alla fine del primo capitolo era stata presentata la seguente concettualizzazione che individuava un'ampia gamma di elementi che consentono di definire il concetto di lusso. Questa elaborazione era stata derivata a partire dai vari contributi offerti dalla letteratura ed aveva lo scopo di riassumere le differenti sfaccettature che si celano dietro al concetto di lusso.

Per le finalità analitiche che vengono perseguite in questa sezione, tuttavia, è stato necessario ridurre il numero di descrittori, individuando quelli che possono subire una distorsione nel passaggio tra il mondo offline ed il mondo online. Sulla base dei contributi riportati dalla letteratura, già discussi nel primo capitolo, ritengo che la percezione di lusso nel mondo online possa essere individuata da tre componenti logiche fondamentali:

- **PERCEZIONE DI QUALITÀ**: È l'elemento fondamentale che viene associato al concetto di lusso e, dunque, viene certamente utilizzato come parametro di valutazione della lussuosità di un prodotto o servizio. Questa dimensione riassume componenti sia materiali, direttamente legate ai materiali utilizzati, che componenti intangibili come quelle legate ai metodi di realizzazione.
- **PERCEZIONE DI ESCLUSIVITÀ**: L'esclusività è un elemento inequivocabilmente associato ai prodotti di lusso e che, ragionevolmente, viene percepito ed utilizzato come metro

di valutazione. Con il termine “esclusività” si intende la condizione per cui i prodotti di lusso non sono alla portata di tutti. Questo, come si è già visto, può dipendere da diversi fattori, dalle politiche di distribuzione ad una scelta di limitazione del numero di unità prodotte. Anche il fattore prezzo contribuisce all’esclusività poiché un prezzo significativamente più alto rispetto ai prodotti della stessa categoria contribuisce a rendere un prodotto accessibile o anche semplicemente desiderabile per coloro che possono permetterselo e che ne riconoscono le caratteristiche di pregio.

- **ESPERIENZA:** Con questa espressione non mi riferisco solamente al lato esperienziale in senso fisico, ma piuttosto faccio riferimento al complesso sistema di elementi psicologici che intervengono nel consumo di prodotti di lusso. Il contenuto esperienziale e simbolico dei prodotti di lusso è una questione ampiamente studiata, come si è già avuto modo di vedere e riguarda sia aspetti edonistici legati al piacere del consumare beni di lusso che aspetti legati alla vita sociale dell’individuo, come il senso di ammirazione/invidia che il consumare prodotti di lusso può generare nelle altre persone.

Dopo avere individuato questi elementi, andrò a verificare empiricamente come essi possano venire replicati nel mondo online. Per raggiungere tale risultato procederò ad individuare, come fatto per il concetto di lusso, alcune variabili descrittive che contribuiscano a definire un’esperienza online e andrò a misurare se questi elementi hanno un impatto sulla percezione di lusso che le persone ricavano.

Il passo successivo per lo sviluppo di tale elaborato, dunque, è costituito dalla definizione di “online brand experience”, un concetto che è stato definito da vari autori in maniera diversa. Senza entrare nel dettaglio delle singole definizioni fornite, ciò che emerge è che vi sono alcune definizioni che enfatizzano la presenza di stimoli prodotti dal brand, che aiutano a guidare la “brand experience”, mentre altre definizioni si concentrano più su aspetti tecnici legati alla “usability” del sito web, al suo design e ad altri elementi. Sono poche, tuttavia, quelle che cercano di delineare un approccio strategico per la creazione di una “online brand experience” che risponda agli obiettivi del brand<sup>154</sup>. Nelle pagine che seguiranno, parlando di “brand experience”, si farà riferimento all’insieme delle percezioni e delle risposte dei consumatori rispetto agli stimoli provenienti dal brand, che si manifestano ogni volta che i due soggetti entrano in contatto. Questo concetto è, per sua natura, altamente soggettivo, in quanto influenzato dalle percezioni che ogni singolo consumatore ricava dalle proprie interazioni con il brand in questione. Qualsiasi processo che voglia puntare a progettare la “brand experience” in maniera strutturata dovrà tenere conto del fatto che non potrà mai avere il

---

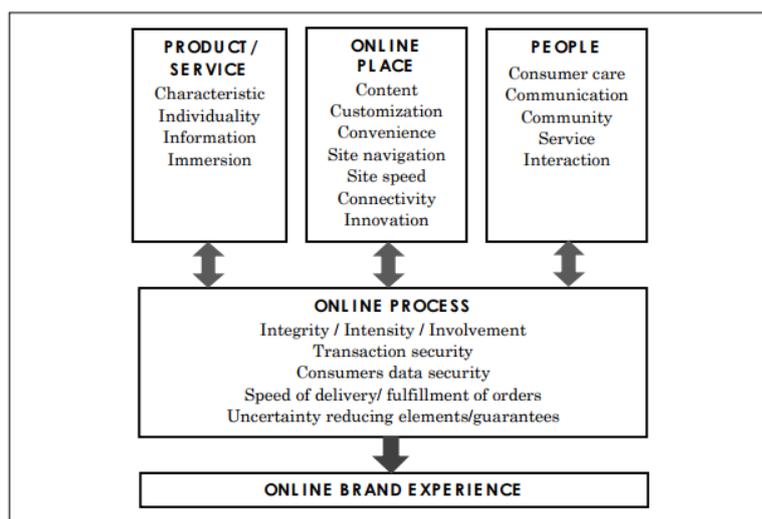
<sup>154</sup> Ibidem.

controllo totale del risultato finale, ma che potrà solamente individuare le leve che influenzano la percezione del cliente e cercare di utilizzarle al meglio delle sue possibilità.

A partire da questi presupposti Limba, Kiskis e Jurgute hanno elaborato un modello che consente di individuare i “drivers” che contribuiscono a creare un’esperienza positiva nel mondo online, permettendo di costruire fiducia nei confronti del brand, di soddisfare i clienti e creare un maggiore coinvolgimento da parte di questi ultimi.

Nelle prossime pagine tratteremo più dettagliatamente questa elaborazione, che servirà da punto di partenza per la costruzione di un modello analitico che costituisce l’oggetto della presente trattazione. Nella successiva analisi verrà riutilizzata la struttura proposta da Limba, Kiskis e Jurgute modificando leggermente il contenuto delle rispettive aree logiche secondo una personale rielaborazione, che meglio si adatta alla finalità di misurare l’impatto che ciascuna di esse riveste nel costruire la percezione di “lusso”

### 3.2 UN MODELLO TEORICO DI PARTENZA



Fonte: Online Brand Experience Creation Process Model: Theoretical Insights. <sup>155</sup>

Il modello così costruito individua quattro blocchi fondamentali che contribuiscono alla creazione della “online brand experience” e che sono identificati nel “Prodotto/Servizio”, nel c.d. “Online Place”, in questo caso il sito web dell’azienda, nelle “Persone” e nel “Processo Online”. I primi tre blocchi (Prodotto/servizio, “Online place” e “Persone”) sono indipendenti e distinti, mentre il quarto (il c.d. “Processo Online”), sebbene sia a sé stante dal punto di vista logico, si dimostra trasversale rispetto agli altri tre, visto che riguarda anche aspetti tecnici legati al corretto funzionamento del sito web. Quest’ultimo aspetto, come è facile intuire, rappresenta una condizione necessaria per assicurare una “online brand experience” positiva.

<sup>155</sup> Ibidem.

Entrando nel dettaglio, i quattro blocchi vengono così definiti:

- **Prodotto/Servizio:** Questo blocco fa riferimento alla corretta e opportuna presentazione dell'offerta aziendale, assicurandosi che essa sia in linea con le caratteristiche pubblicizzate e che rispecchi i bisogni dei clienti. Il marketing ha da tempo compreso che è conveniente stimolare e curare il ricorso a tutti i cinque sensi del consumatore durante la presentazione di un prodotto, ed è questo ciò che avviene all'interno dei negozi fisici. Nel mondo online, ovviamente, non è possibile implementare l'utilizzo di tutti i sensi, ma è possibile cercare di evocarli attraverso associazioni visive. Una buona regola manageriale è quella di prestare attenzione, oltre che alle componenti visive come la grafica, le immagini e i video, anche alla componente uditiva, che può essere stimolata prevedendo l'inserimento di musica o suoni particolari. Il ricorso agli odori e al tatto può essere fatto attraverso l'uso di immagini o video particolarmente evocativi, che contribuiscano a stimolare le associazioni mentali da parte dei consumatori.
- **Place:** Indica il luogo in cui i consumatori incontrano il brand. Nel nostro caso, riguarda i luoghi in cui l'incontro può avvenire online. E' opportuno sottolineare che il consumatore non entrerà in contatto con il brand online solamente attraverso il sito web, ma anche attraverso i canali "social", le comunità online o i siti web dei partner o dei distributori a cui l'azienda si affida. Tutti questi punti di contatto dovrebbero essere gestiti in maniera tale da assicurare delle interazioni proficue tra brand e consumatore. I fattori predominanti in quest'area riguardano la navigabilità del sito, la velocità di navigazione, l'innovazione, la "customizzazione" ecc. Per innovazione si intende la capacità di presentare informazioni aggiornata e lo stare al passo con le innovazioni tecnologiche. Con "customizzazione" si intende la possibilità di lasciare al cliente la possibilità di impostare le proprie preferenze per visualizzare i contenuti di suo interesse. Questo blocco contiene elementi che fanno riferimento solamente agli aspetti razionali dell'esperienza.
- **Persone:** Le persone sono una componente rilevante della "brand experience" e lo stesso vale nel mondo online. Esse possono essere suddivise tra i "brand ambassadors", dipendenti o persone legate direttamente al brand, ed i c.d. "brand evangelists", le persone che amano il brand e che utilizzano i "social media" per parlare del brand e diffondere informazioni su di esso. Le imprese hanno il controllo diretto solamente sui primi, i quali possono contribuire alla generazione di un'esperienza positiva in quanto sono i gestori dei servizi di assistenza ai clienti e destinatari delle comunicazioni da parte di questi ultimi. E' importante che queste persone siano in grado di stabilire un dialogo e di far percepire l'attenzione che il brand riserva ai propri clienti. Il secondo gruppo di persone, sebbene non possa essere controllato, può essere raggiunto dai messaggi del brand ed utilizzato per migliorare l'esperienza degli altri

clienti: certi brand potrebbero trarre prestigio dal fatto che esistono intere comunità dedicate a loro e potrebbero addirittura sfruttarle per aiutare i nuovi clienti ad orientarsi nell'universo del brand. E' importante non trascurare ciò che accade al di fuori dei canali controllati direttamente, così da poter intervenire tempestivamente nel caso in cui qualche evento vada storto o nascano dei problemi.

- **Servizio Online:** L'ultimo blocco, come già anticipato, prende il nome di "servizio online" ed è un insieme di elementi omnicomprensivo che ha la funzione di "filtrare" le componenti degli altri blocchi logici e di combinarli all'interno di un'esperienza olistica e positiva per il consumatore. Questa componente aiuta a definire quando, come e cosa deve essere fornito al cliente per realizzare un'esperienza altamente soddisfacente. E' l'elemento che può contribuire maggiormente alla differenziazione del brand online. E' possibile offrire un'esperienza olistica rendendo il sito web rilevante per i consumatori, sfruttando contenuti di loro interesse o di cui hanno bisogno, così da stimolare il loro coinvolgimento e guadagnare la loro fiducia. Ritroviamo in questo blocco una serie di elementi che aiutano proprio a realizzare effettivamente la costruzione di un legame con il cliente: alcuni esempi sono costituiti dalle garanzie sui prodotti, dall'efficientamento del sistema logistico per le spedizioni, l'offerta di sistemi di pagamento sicuri o la trasparenza nel trattamento dei dati personali. Sono elementi che riducono l'incertezza e dimostrano l'interesse del brand nei confronti dei propri clienti.

### 3.3 IL MODELLO RIELABORATO

Il modello presentato fornisce, a mio avviso, una valida concettualizzazione delle componenti di un'esperienza digitale online che può dimostrarsi estremamente utile ai fini della presente trattazione. Nelle analisi che seguiranno ho scelto di utilizzare una versione modificata di tale modello, che riprende la suddivisione in quattro aree logiche, ma che ne cambia leggermente il contenuto. Per sottolineare il fatto che la mia personale rielaborazione, anche se di poco, si allontana da quella proposta da Limba, Kiskis e Jurgute ho scelto di utilizzare una terminologia diversa per indicare le quattro aree logiche che saranno messe in evidenza. Ho scelto di riadattare il modello poiché, per i fini della mia trattazione, è necessario utilizzarne uno che si possa prestare ad analisi quantitative e che consenta, pertanto, di poter misurare la percezione che le persone ricavano con riguardo a ciascun elemento individuato. In particolare, ho scelto di definire nel seguente modo i quattro fattori sui quali sarà possibile valutare la qualità di un'esperienza digitale:

- **Prodotto:** Come nel modello precedente, rientrano in quest'area gli elementi che si concentrano intorno all'oggetto dell'offerta aziendale. Con "prodotto" ci si riferisce al modo in cui questo viene presentato all'interno di un ambiente digitale: la percezione legata al prodotto dipenderà, dunque, dalla ricchezza delle informazioni presentate, dalla qualità delle

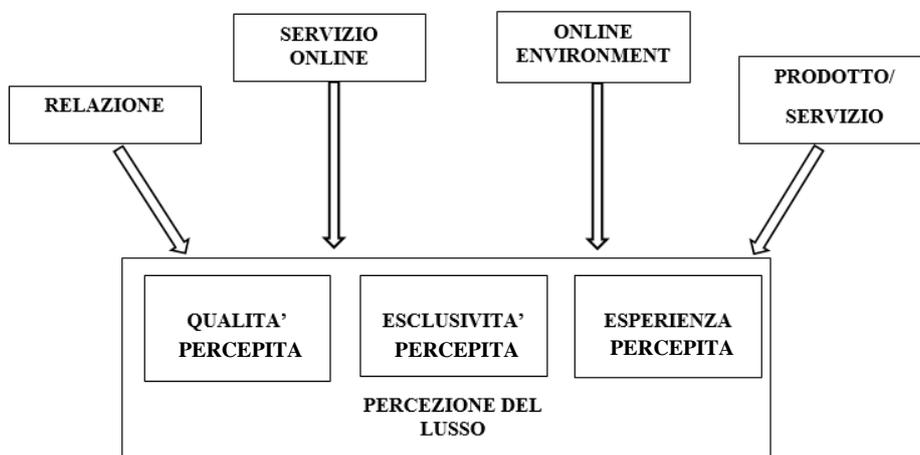
immagini che mostrano il prodotto e da ogni altro elemento presente che consenta agli utenti di superare l'aspetto dell'immaterialità e di sviluppare una percezione positiva dei prodotti presentati. Nel caso dei prodotti di lusso, dunque, si andrà a verificare che i prodotti presentati in un ambiente digitale siano presentati in maniera tale da non vedere sminuite le loro caratteristiche.

- **Digital Environment:** Quest'area riprende molto da vicino quella dell'"online place" vista nel modello precedente, ma senza incorporare gli aspetti legati al "contenuto" e alla c.d. "connettività". Questo blocco logico riguarda il luogo digitale (sito web) in cui avviene l'incontro tra l'utente ed il brand. In quest'area logica rientrano sia gli aspetti tecnici, come la velocità di navigazione ed il corretto funzionamento del sito web, che aspetti legati allo stile e al design, come l'utilizzo di "visuals" che catturino l'attenzione e suscitino emozioni, la presentazione chiara della struttura del sito, la suddivisione dei contenuti secondo un criterio logico ecc. All'interno di quest'area viene misurata la capacità del sito web di essere costruito in modo da rispecchiare le aspettative degli utenti e di riuscire a rispondere ai loro bisogni in termini di reperibilità delle informazioni, stile, design e corretto funzionamento tecnico.
- **Relazione:** E' l'area in cui viene fatta rientrare la componente della relazioni con altre persone. Fa riferimento alla possibilità che gli utenti hanno di interagire tra di loro o di entrare in contatto con il personale dell'azienda attraverso gli spazi digitali. La possibilità di effettuare le azioni appena descritte influisce sicuramente sulla percezione che le persone ricaveranno dall'esperienza di navigazione. Pertanto è opportuno tenere conto dei suddetti elementi se si vuole valutare la qualità percepita di una "online brand experience".
- **Servizio online:** Rientrano in quest'area tutti i servizi aggiuntivi che possono essere offerti attraverso le piattaforme digitali, a partire dalla possibilità di acquistare i prodotti. Sono elementi che influiscono significativamente sulla qualità di un'esperienza online e possono contribuire in maniera significativa alla soddisfazione del cliente. In quest'area rientrano anche i servizi di base, come quello di spedizione, ma possono rientrare anche servizi innovativi come la possibilità di ordinare prodotti personalizzati, di suggerire ai clienti prodotti basati sulle loro preferenze di acquisto, la possibilità di aderire ad una newsletter, la possibilità di verificare la disponibilità in negozio di certi prodotti ecc.

Grazie a questa classificazione è possibile valutare la qualità percepita di un'esperienza online andando a misurare la prestazione realizzata rispetto a ciascuna delle dimensioni individuate.

### 3.4 MODELLO DI ANALISI

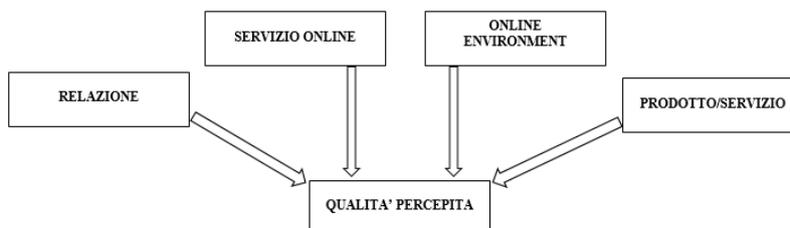
Il modello analitico che verrà utilizzato per rispondere alla domanda di ricerca ha lo scopo di indagare come gli elementi che caratterizzano un'esperienza online (Prodotto, Online Environment, Relazione e Servizi Online) contribuiscono a suscitare nella mente delle persone i diversi elementi chiave della percezione del lusso (Qualità, Esclusività ed Esperienza).



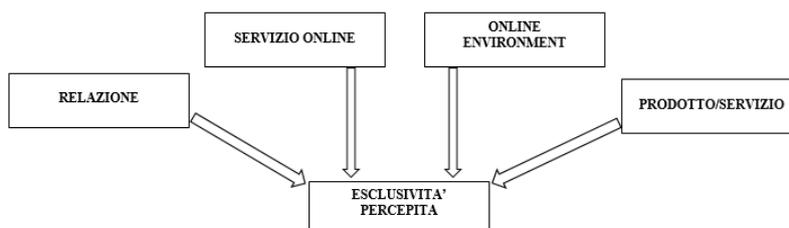
In seguito, procederò ad approfondire l'analisi andando a misurare l'impatto che le quattro componenti dell'"online brand experience" hanno rispetto a ciascuno degli elementi fondamentali che costituiscono la percezione del lusso nel mondo digitale.

Procederà quindi ad analizzare i seguenti modelli:

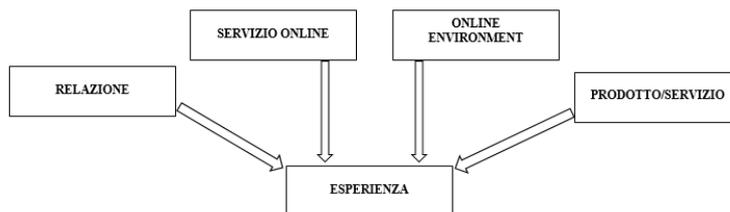
#### Numero 1:



#### Numero 2:



### Numero 3:



### 3.5 METODOLOGIA DI RICERCA.

L'analisi verrà condotta attraverso un questionario composto da 28 domande volte ad analizzare le dimensioni sopra indicate. Il questionario è stato somministrato online a persone che si sono sottoposte volontariamente all'indagine. Esso è stato diffuso sui "social network all'interno di gruppi chiusi tematici che dimostravano affinità con il target a cui la ricerca è rivolta. Utilizzando questa procedura si è voluto ridurre la possibilità di raccogliere risposte da soggetti che non rientravano nel perimetro della presente indagine.

La ricerca presentata si concentrerà principalmente sul c.d. "lusso accessibile", che è la categoria per la quale è più ampio il ricorso alle tecnologie digitali tanto da parte degli utenti quanto dei brand che operano in questo segmento. Per questo motivo, il questionario sarà rivolto ai clienti di questa tipologia di brand di lusso, ovvero persone di età compresa tra i 18 ed i 45 anni, principalmente lavoratori e tendenzialmente appartenenti alle classi sociali più agiate. Sono persone che dispongono di un reddito superiore alla media, che consente loro di concedersi piaceri quotidiani, tra i quali rientra il consumo dei prodotti di lusso accessibile. Queste persone sono disposte a spendere cifre consistenti per i prodotti di cui riconoscono la qualità superiore ma non hanno disponibilità economiche tali da potersi permettere i prodotti della fascia di prezzo più alta. Hanno generalmente un livello di istruzione elevato (laurea o superiore) che consente loro di approcciarsi all'acquisto in maniera informata<sup>156</sup>. La ricerca, inoltre, deve considerare il fatto che le persone a cui si rivolge siano degli utilizzatori abituali di Internet, condizione necessaria per essere in grado di valutare la qualità di un'esperienza online.

Il questionario, a tale proposito, si apre con alcune domande volte ad acquisire informazioni riguardo all'utilizzo di Internet da parte dei rispondenti. La prima domanda indaga sulla frequenza con cui utilizzano Internet per fare acquisti, mentre la seconda propone un elenco di prodotti di diversa natura per verificare quali prodotti sono soliti o sarebbero comunque disposti ad acquistare su Internet. Grazie al numero delle risposte date si potrà ricavare un'idea sulla propensione ad acquistare prodotti

<sup>156</sup> Boston Consulting Group & Fondazione Altagamma (2017). True Luxury Global Consumer Insight. Quarta edizione, Milano (16/02/2017).

via Internet, ricavando anche informazioni utili sul tipo di prodotti che le persone sono disposte ad acquistare online.

La terza domanda mira ad indagare la propensione alla spesa per prodotti di lusso: vengono proposti vari esempi di oggetti e viene richiesto ai rispondenti di indicare quale prezzo, fra tre fasce proposte, sarebbero disposti a spendere al massimo per acquistare tale prodotto. Il rispondente ideale è colui che indicherà tendenzialmente la fascia di prezzo media, che corrisponde ai prodotti di “lusso accessibile”.

Le tre domande successive tornano sull’uso di Internet da parte dei rispondenti per indagare se tale strumento viene utilizzato anche per finalità diverse dall’acquisto, come la raccolta di informazioni sui prodotti, la verifica delle recensioni o il rimanere aggiornati sulle novità riguardo i prodotti preferiti.

Di seguito vengono proposte una serie di domande che riguardano la percezione di lusso rispetto a diversi elementi che vengono presentati ai rispondenti, che devono indicare il livello di lusso che percepiscono rispetto ad una scala da 1 a 5. A ciascuno degli elementi individuati come componenti della percezione di lusso (qualità percepita, esclusività percepita ed esperienza) corrispondono due domande (*vedere allegato 1*) del questionario. Ciascuna coppia di domande verrà utilizzata per ricavare una variabile, calcolata come media delle risposte fornite. In questo modo andrò ad individuare tre variabili corrispondenti ai tre elementi fondamentali della percezione del lusso. Durante lo svolgimento delle analisi tali variabili saranno indicate come:

- **Lux\_Quality:** Misura la percezione di qualità che le persone ricavano rispetto ad un prodotto. Viene misurata come media delle risposte alle domande 11: “*Quanto reputa lussuoso un prodotto realizzato su misura?*” e 12 “*Quanto reputa lussuoso un prodotto realizzato con materiali preziosi?*” Queste domande, a mio avviso racchiudono due aspetti fondamentali da cui può essere desunta la qualità di un prodotto di lusso ovvero una qualità in senso materiale, più immediata e facile da comprendere, ed una qualità che si può dire “immateriale”, che riguarda il tipo di lavorazione, e che può essere apprezzata a pieno da persone che dispongono di una conoscenza più profonda del mondo del lusso. In questo modo la variabile Lux\_Quality sarà in grado di misurare la capacità più o meno sviluppata dei rispondenti di riuscire a percepire il vero lusso.
- **Lux\_Experience:** Misura la valutazione che le persone danno alla componente esperienziale del consumo di prodotti di lusso. E’ calcolata come media delle risposte alle domande 13 “*Quanto reputa lussuoso un negozio in Via dei Condotti?*” e 14 “*Quanto reputa lussuoso un commesso che si dedica completamente alle sue esigenze?*”. Anche in questo caso viene chiesto di valutare due aspetti del fattore esperienziale, uno riferito alla location e all’ambiente ed uno

riferito, invece, al servizio offerto. La prima domanda presenta un elemento di facile interpretazione, presentando un simbolo del mondo del lusso, mentre la seconda presenta un aspetto più sottile, che viene apprezzato a pieno solamente dai consumatori di lusso abituali. In questo modo la variabile riuscirà a far emergere la capacità dei rispondenti di valutare il lusso.

- **Lux\_Exclusivity:** Misura il livello di esclusività percepita ed è calcolata come media delle risposte alle domande 15 “*Quanto reputa lussuoso un prodotto in serie limitata?*” e 16 “*Quanto reputa lussuoso un prodotto che è disponibile presso pochi rivenditori?*”. Anche in questo caso vengono considerati due aspetti di cui il primo è più facilmente riconoscibile come attributo del lusso, mentre il secondo è riconoscibile solamente per coloro che sanno apprezzare il valore della scarsa diffusione di un prodotto.

A partire dai punteggi misurati da queste tre variabili è possibile ricavare un indice che misura il livello di lusso percepito. Tale variabile sarà indicata come:

- **Lux\_Perception:** E’ calcolata come media aritmetica di Lux\_Quality, Lux\_Exclusivity e Lux\_Perception.

Nel questionario (*vedere allegato 1*) seguono domande dello stesso tipo, in cui i rispondenti devono indicare su una scala da 1 a 5 la misura in cui alcuni elementi propri dell’esperienza online contribuiscono a generare in loro un senso di appagamento.

Le variabili introdotte in precedenza (Lux\_Perception, Lux\_Quality, Lux\_Experience e Lux\_Exclusivity) saranno utilizzate come variabili dipendenti (Y) per condurre delle analisi di regressione lineare multivariata in cui le variabili indipendenti ( $X_n$ ), identificate dalla sigla “OE”, abbreviazione di “Online Experience”, saranno costituite da:

- **OE\_Prodotto:** E’ la variabile corrispondente all’elemento “Prodotto/servizio”. Viene calcolata come media delle risposte a due domande (17-18, *vedere allegato 1*) in cui i rispondenti devono valutare quanto sono appagati dagli elementi presentati, ovvero “*Il prodotto mostrato con foto e video*” e “*Il prodotto è descritto accuratamente*”. Vengono qui considerati due aspetti fondamentali: il layout del prodotto e la presenza delle informazioni rilevanti.
- **OE\_Environment:** Corrisponde all’elemento “Online Environment” ed è calcolata come media delle risposte alle domande 19-20 in cui si chiede ai rispondenti di valutare quando si sentono appagati dalla presenza di “*Homepage stilisticamente curata*” e “*Navigazione semplice e veloce*”. Queste due domande permettono di valutare sia elementi stilistici che di tipo tecnico, così da avere una visione più completa degli elementi che costituiscono il fattore ambientale.

- **OE\_Relazione:** Corrisponde all'elemento "Relazione" ed è calcolata come media delle risposte alle domande 21-22 in cui si chiede ai rispondenti di valutare quanto si sentono appagati per la presenza di questi elementi "Un servizio di assistenza online" e "Possibilità di condividere sui "social" i contenuti del sito". Queste due domande consentono di valutare l'importanza delle interazioni con il personale dell'azienda e con altri consumatori attraverso i canali "social".
- **OE\_Servizio:** Corrisponde all'elemento "Servizio Online" ed è calcolata come media delle risposte alle 23-24 in cui i rispondenti devono valutare quanto si sentono appagati di "Un servizio di spedizione veloce e tracciato" e "Possibilità di personalizzare i prodotti offerti". In questo modo viene ricompresa all'interno della variabile sia l'importanza attribuita ai servizi "di base" che a servizi più sofisticati ed innovativi.

Le domande da 25 a 28 servono a profilare i rispondenti, andando ad indagare aspetti di carattere demografico, quali l'età, il sesso, il livello di istruzione e l'occupazione attuale.

### 3.6 IL CAMPIONE

Il campione utilizzato per la successiva analisi è costituito da 108 rispondenti, di cui 55 sono donne e 53 uomini, offrendo una equa rappresentazione di entrambi i generi.

Statistiche		
Età		
N	Validi	108
	Mancanti	0
Media		31,7315
Moda		24,00
Deviazione std.		12,72984
Varianza		162,049
Minimo		19,00
Massimo		74,00

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Come si può vedere dalla tabella soprastante, i soggetti intervistati hanno un'età media di 31 anni, con un minimo di 19 anni ed un massimo di 74 anni. La moda è di 24 anni, con una frequenza pari a 12 rispondenti (*vedere allegato n.2*). La deviazione standard è pari a 12,72 e, come si può verificare anche dalla distribuzione di frequenze (*vedere allegato n.2*), il campione rappresenta in maniera abbastanza equa le diverse fasce di età comprese tra i 22 ed i 42 anni di età.

Istruzione				
	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
	1,00	28	25,9	25,9
	2,00	32	29,6	55,6
Validi	3,00	40	37,0	92,6
	4,00	8	7,4	100,0
Totale		108	100,0	

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Per quanto riguarda il livello di istruzione, 28 rispondenti hanno conseguito il diploma di maturità (1), 32 sono in possesso di un titolo di laurea di primo livello (2), 40 possiedono una laurea di secondo livello, mentre sono solamente 8 quelli che possiedono un master o un dottorato. Come si può verificare, i rispondenti presentano un grado di istruzione mediamente elevato e superiore alla media della popolazione italiana<sup>157</sup>. Questo aspetto costituisce un “bias” che rende il campione poco rappresentativo della popolazione italiana, ma che lo rende particolarmente adatto a rappresentare la clientela-tipo di un marchio di lusso.

Occupazione				
	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
	1	43	39,8	39,8
	2	6	5,6	45,4
Validi	3	54	50,0	95,4
	4	5	4,6	100,0
Totale		108	100,0	

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Per quanto riguarda, infine, l’occupazione 28 rispondenti sono studenti (1), 6 risultano non occupati (2), 54 sono lavoratori (3), mentre 5 sono pensionati (4). Da queste informazioni possiamo vedere come i rispondenti siano in linea con il target che era stato prefissato per condurre la presente indagine.

<sup>157</sup>Dati ISTAT [http://dati-censimentopopolazione.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA\\_GRADOISTR](http://dati-censimentopopolazione.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA_GRADOISTR)

### 3.7 RISULTATI

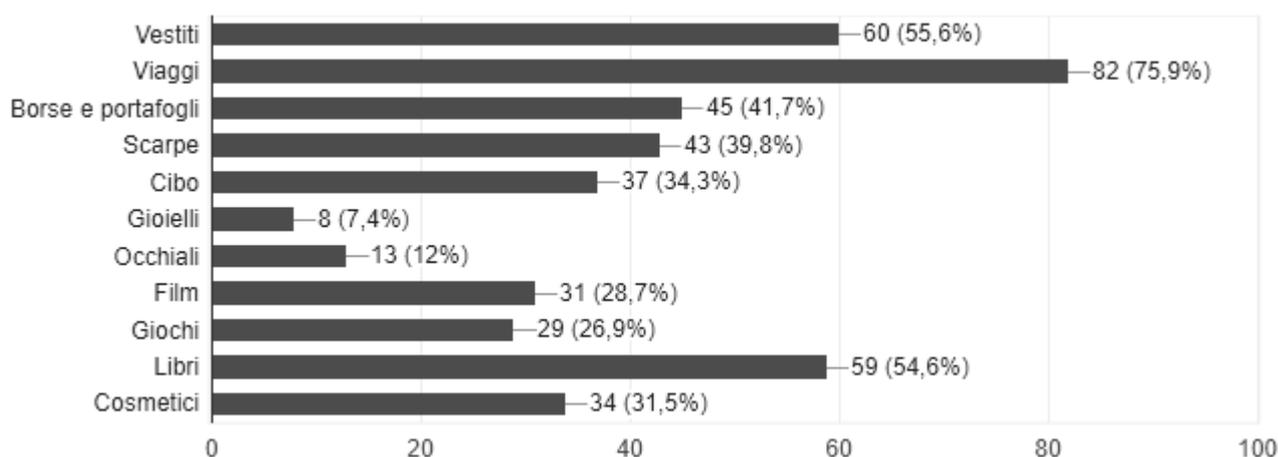
Uno dei dati più significativi che sono emersi dall'analisi delle risposte al questionario è stato quello per cui oltre la metà degli intervistati utilizzano Internet per fare acquisti con frequenza almeno mensile:

**Internet\_Freq**

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
1	12	11,1	11,1	11,1
2	42	38,9	38,9	50,0
3	27	25,0	25,0	75,0
4	25	23,1	23,1	98,1
5.	2	1,9	1,9	100,0
Totale	108	100,0	100,0	

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Come si può vedere dalla distribuzione di frequenza qui rappresentata, 12 persone hanno dichiarato di fare acquisti su Internet quattro o più volte in un mese, 42 hanno dichiarato di farlo almeno una volta ogni mese, 27 dichiarano di acquistare su Internet una volta ogni due mesi circa, mentre 25 lo fanno solo una o due volte all'anno. Vi sono infine 2 rispondenti che dichiarano di non utilizzare Internet per fare acquisti. Per quanto riguarda, dunque gli acquisti su Internet, possiamo dire di avere un 50% di "heavy users", un 25% di "medium users" e un 23,1% di "light users".



Fonte: Grafico generato con Moduli Google

Per quanto riguarda le tipologie di prodotto che i rispondenti si dichiarano disposti ad acquistare su Internet vediamo che spiccano su tutti i viaggi, indicati dal 75,9% dei rispondenti, seguiti da vestiti,

libri, borse e portafogli e scarpe. Gli occhiali ed i gioielli si dimostrano le categorie meno gettonate. Dal grafico emerge chiaramente una spiccata predilezione verso i prodotti a più basso costo e standardizzati.

Di seguito sono state proposte agli intervistati cinque domande volte a stimare la loro disponibilità a pagare (*vedere allegato 1*). Gli intervistati potevano scegliere fra tre alternative, corrispondenti ad una disponibilità a pagare bassa, media ed alta. I rispondenti ideali per i fini della presente ricerca sono quelli che dimostrano di avere una disponibilità a pagare media, dato che sono le categorie di persone che con maggiore probabilità sono disposte ad acquistare prodotti del c.d. “lusso accessibile”. Dalla combinazione delle risposte è stato possibile suddividere gli intervistati in tre categorie basate sulla loro disponibilità a pagare:

	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi 1,00	33	30,6	30,6	30,6
Validi 2,00	71	65,7	65,7	96,3
Validi 3,00	4	3,7	3,7	100,0
Totale	108	100,0	100,0	

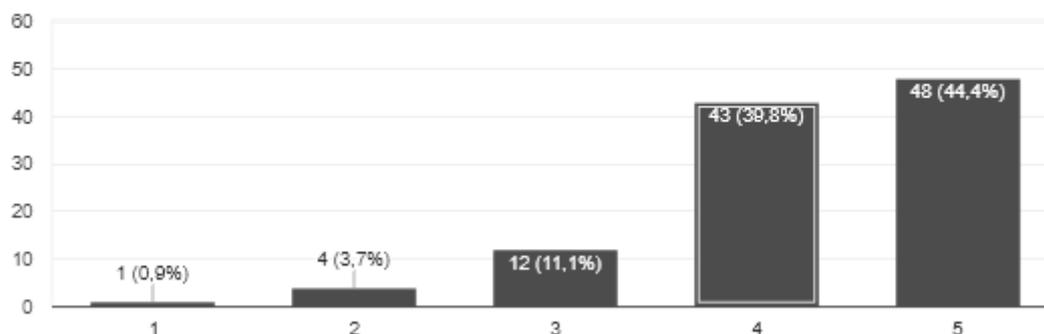
Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Come si può vedere dalla distribuzione di frequenze, il 65,7% dei rispondenti presenta una disponibilità a pagare media (2), mentre solamente il 3,7% rientra in quella elevata (3). Il restante 30,6% rientra invece nella categoria della bassa disponibilità a pagare (1).

A seguire, ai rispondenti veniva chiesto di indicare quanto fossero d'accordo con delle affermazioni riguardo al loro modo di utilizzare Internet.

#### Uso internet per informarmi sui prodotti:

108 risposte

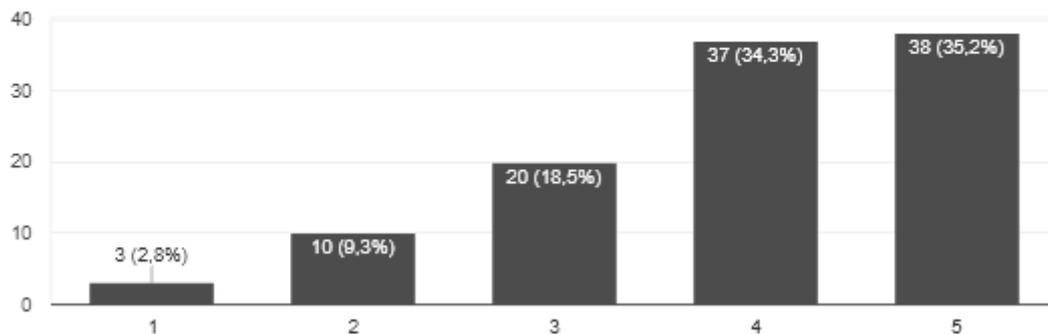


Fonte: Grafico generato con Moduli Google

Come si può vedere dal grafico, all'affermazione "Uso Internet per informarmi sui prodotti" 48 rispondenti hanno indicato il massimo grado di accordo, corrispondente ad un punteggio di 5, mentre altri 43 hanno indicato un 4 come risposta. Solo 12 rispondenti hanno indicato un 3 ed è ancora più drastico il calo del numero di risposte quando si arriva ai livelli di accordo più basso: solamente 4 rispondenti hanno indicato un 2 e soltanto un rispondente ha indicato un 1. E' evidente come la quasi totalità degli intervistati utilizzi Internet all'interno del suo processo di acquisto.

#### Uso internet per verificare le recensioni sui prodotti :

108 risposte

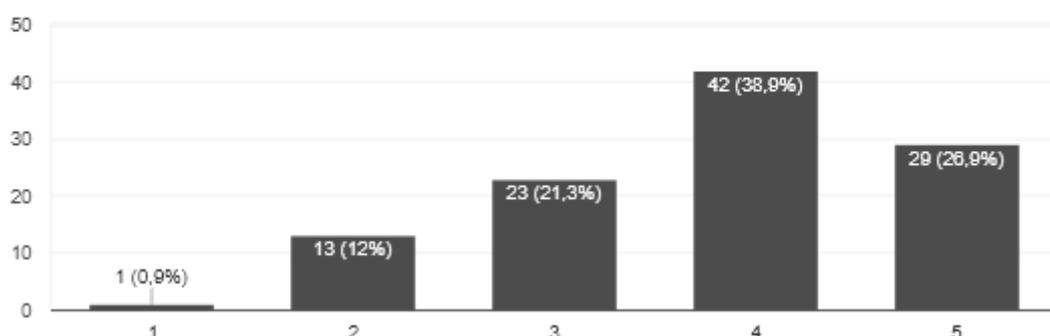


Fonte: Grafico generato con Moduli Google

All'affermazione "uso Internet per verificare le recensioni sui prodotti" sono stati 38 i rispondenti ad indicare il massimo grado di accordo e 37 quelli che hanno indicato 4. Anche in questo caso è evidente come siano in molti quelli che dichiarano di utilizzare Internet per questo fine.

#### Uso internet per rimanere aggiornato sui nuovi prodotti :

108 risposte



Fonte: Grafico generato con Moduli Google

La maggior parte dei rispondenti ha anche dichiarato di utilizzare Internet per restare aggiornato sulle novità che riguardano i prodotti che consumano: sono 29 quelli che hanno indicato un 5 e che si identificano completamente con questo tipo di comportamento, ma sono 42 quelli che hanno indicato un 4. Anche questo comportamento pare ampiamente diffuso tra i soggetti intervistati.

Questi dati confermano il fatto per cui i consumatori utilizzano Internet sempre più assiduamente all'interno del loro processo di acquisto. E' interessante sottolineare anche il fatto che questi dati provengono da un campione che abbraccia una fascia di età molto ampia e che non riguarda solamente i c.d. "nativi digitali". Questo ribadisce l'importanza per le aziende di sviluppare strategie che tengano conto di questi fenomeni e, dunque, la conseguente necessità di dotarsi degli strumenti adatti per implementarle.

Statistiche descrittive					
	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
Lux_Quality	108	2,50	5,00	3,8009	,67305
Lux_Experience	108	2,00	5,00	4,0787	,69767
Lux_Exclusivity	108	2,50	5,00	3,8009	,67305
Validi (listwise)	108				

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Come si può vedere da queste statistiche descrittive relative alle componenti della percezione del lusso, i rispondenti hanno valutato come maggiormente lussuosi gli elementi legati al fattore esperienziale, che hanno riportato una media di 4,07/5. Gli aspetti legati alla qualità e all'esclusività hanno ricevuto, invece, una valutazione leggermente inferiore con un punteggio medio di 3,80/5.

Statistiche descrittive					
	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
OE_Prodotto	108	2,50	5,00	4,1759	,63140
OE_Environment	108	2,00	5,00	4,1620	,73570
OE_Relazione	108	1,00	5,00	3,5093	1,05010
OE_Servizio	108	2,00	5,00	4,3472	,69531
Validi (listwise)	108				

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Per quanto riguarda, invece, gli elementi della "Online Brand Experience" possiamo verificare che quelli legati al servizio hanno ricevuto il punteggio più elevato, cosa che indica l'importanza che le persone attribuiscono a questi aspetti. Di poco inferiore è l'importanza che attribuiscono alla presentazione del prodotto e all'ambiente digitale. L'elemento meno importante è quello legato alla relazione, indice che le persone attribuiscono minore importanza alla possibilità di condividere i contenuti del sito sui "social", all'interagire con altri consumatori ecc. Il punteggio medio ottenuto è comunque superiore a 3/5, ad indicare che sono comunque elementi che vengono valutati positivamente.

## REGRESSIONE

Per testare il modello presentato in precedenza ed analizzare l'impatto che le componenti della "online brand experience" esercitano sulla percezione del lusso ho eseguito dapprima un'analisi di regressione utilizzando **Lux\_Perception** come variabile dipendente.

Prima di procedere con l'analisi di regressione ho controllato l'affidabilità della scala attraverso il calcolo dell'alpha di Cronbach. Rispetto a tutte le variabili utilizzate per le analisi di regressione, l'alfa di Cronbach è risultato pari a 0,885, cosa che indica una eccellente affidabilità della scala, in quanto superiore al valore soglia di 0,6.

**Riepilogo del modello<sup>b</sup>**

Modello	R	R- quadrato	R-quadrato corretto	Deviazione standard Errore della stima	Variazione dell'adattamento				
					Variazione di R- quadrato	Variazione di F	df1	df2	Sig. Variazione di F
1	,694 <sup>a</sup>	,482	,461	,43523	,482	23,923	4	103	,000

a. Predittori: (Costante), OE\_Servizio, OE\_Relazione, OE\_Prodotto, OE\_Environment

b. Variabile dipendente: Lux\_Perception

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

**Anova<sup>a</sup>**

Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1					
Regressione	18,126	4	4,532	23,923	,000 <sup>b</sup>
Residuo	19,510	103	,189		
Totale	37,637	107			

a. Variabile dipendente: Lux\_Perception

b. Predittori: (Costante), OE\_Servizio, OE\_Relazione, OE\_Prodotto, OE\_Environment

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

**Coefficienti<sup>a</sup>**

Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.	Statistiche di collinearità		
	B	Deviazione standard Errore	Beta			Tolleranza	VIF	
	(Costante)	1,215	,320					
1	OE_Prodotto	,108	,082	,115	1,313	,192	,655	1,528
	OE_Environment	,233	,087	,289	2,666	,009	,429	2,329
	OE_Relazione	,116	,050	,206	2,315	,023	,638	1,567
	OE_Servizio	,196	,094	,230	2,081	,040	,414	2,417

a. Variabile dipendente: Lux\_Perception

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

In base a questo modello la percezione online del lusso può essere così descritta:

$$Lux\_Perception = 1,215 + 0,108*OE\_Prodotto + 0,233*OE\_Environment + 0,116*OE\_Relazione + 0,196*OE\_Servizio$$

Il modello così ottenuto risulta significativo e dall'analisi del parametro R-quadrato, che assume un valore di 0,482, possiamo verificare che esso contribuisce a spiegare il 48,2% della variabilità della variabile Y. Questo vale a dire che le variabili indipendenti OE\_Prodotto, OE\_Environment, OE\_Relazione ed OE\_Servizio spiegano quasi la metà della variabilità della variabile dipendente Lux\_Perception. Il modello si dimostra affidabile e sono da escludere problemi di collinearità tra i predittori essendo tutti i VIF inferiori a 10. Analizzando la stima dei coefficienti di regressione, tuttavia, ci accorgiamo che tutti hanno un impatto positivo sulla variabile dipendente, ma che solamente tre dei quattro coefficienti stimati risultano significativi ( $p < 0,05$ ). La variabile OE\_Prodotto non ha un impatto significativo sulla percezione di lusso che le persone ricavano. Questo risultato può essere spiegato alla luce del fatto per cui la corretta presentazione dei prodotti viene percepita dai rispondenti come un elemento che essi si aspettano di ritrovare in qualsiasi rivenditore online, non solo in quelli di lusso. Pare, dunque, che tale elemento non contribuisca ad aggiungere soddisfazione nei consumatori e che dunque non generi in loro la percezione di lusso.

Dopo questi primi risultati ho scelto di approfondire l'analisi andando a verificare l'impatto che le stesse variabili indipendenti esercitano sulle singole componenti della percezione del lusso.

Ho cominciato utilizzando Lux\_Quality come variabile dipendente per condurre un'analisi di regressione, ottenendo i seguenti risultati:

**Y= Lux\_Quality**

**Riepilogo del modello<sup>b</sup>**

Modello	R	R-quadrato	R-quadrato corretto	Deviazione standard Errore della stima	Variazione dell'adattamento				
					Variazione di R-quadrato	Variazione di F	df1	df2	Sig. Variazione di F
1	,632 <sup>a</sup>	,400	,376	,53152	,400	17,141	4	103	,000

a. Predittori: (Costante), OE\_Servizio, OE\_Relazione, OE\_Prodotto, OE\_Environment

b. Variabile dipendente: Lux\_Quality

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Anova<sup>a</sup>

Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1	19,371	4	4,843	17,141	,000 <sup>b</sup>
	29,099	103	,283		
	48,470	107			

a. Variabile dipendente: Lux\_Quality

b. Predittori: (Costante), OE\_Servizio, OE\_Relazione, OE\_Prodotto, OE\_Environment

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Coefficienti

Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	T	Sig.	Statistiche di collinearità	
	B	Deviazione standard Errore	Beta			Tolleranza	VIF
1	1,022	,391		2,615	,010		
	,079	,101	,074	,786	,434	,655	1,528
	,257	,107	,281	2,414	,018	,429	2,329
	,091	,061	,142	1,481	,142	,638	1,567
	,244	,115	,252	2,122	,036	,414	2,417

a. Variabile dipendente: Lux\_Quality

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Anche in questo caso il modello è significativo, con la differenza per cui il modello presenta un R-quadrato pari a 0,400, cosa che indica che è in grado di spiegare il 40% della variazione nella variabile dipendente. Dato che il set di variabili indipendenti è il medesimo del modello precedente possono essere esclusi problemi legati alla multicollinearità tra i predittori, come si può vedere dal fatto che i VIF sono rimasti invariati ed inferiori a 10. Da tale modello dunque risulta che:

$$Lux\_Quality = 1,022 + 0,079*OE\_Prodotto + 0,257*OE\_Environment + 0,091*OE\_Relazione + 0,244*OE\_Servizio$$

Dall'analisi dei coefficienti risulta che tutti hanno un effetto positivo, ma che solamente per OE\_Environment ed OE\_Servizio risultano significativi ( $p < 0,05$ ).

## Y= Lux\_Experience

**Riepilogo del modello<sup>b</sup>**

Modello	R	R- quadrato	R-quadrato corretto	Deviazione standard Errore della stima	Variazione dell'adattamento				
					Variazione di R- quadrato	Variazione di F	df1	df2	Sig. Variazione di F
1	,564 <sup>a</sup>	,318	,292	,58720	,318	12,012	4	103	,000

a. Predittori: (Costante), OE\_Servizio, OE\_Relazione, OE\_Prodotto, OE\_Environment

b. Variabile dipendente: Lux\_Experience

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

**Anova<sup>a</sup>**

Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1 Regressione	16,567	4	4,142	12,012	,000 <sup>b</sup>
Residuo	35,514	103	,345		
Totale	52,081	107			

a. Variabile dipendente: Lux\_Experience

b. Predittori: (Costante), OE\_Servizio, OE\_Relazione, OE\_Prodotto, OE\_Environment

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

**Coefficienti<sup>a</sup>**

Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	t	Sig.	Statistiche di collinearità	
	B	Deviazione standard Errore	Beta			Tolleranza	VIF
(Costante)	1,600	,432		3,707	,000		
1 OE_Prodotto	,166	,111	,150	1,496	,138	,655	1,528
OE_Environment	,184	,118	,194	1,559	,122	,429	2,329
OE_Relazione	,167	,068	,251	2,467	,015	,638	1,567
OE_Servizio	,100	,127	,100	,788	,433	,414	2,417

a. Variabile dipendente: Lux\_Experience

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

In questo caso il parametro R-quadrato risulta pari a 0,318, dimostrando che il modello è adatto a spiegare una parte relativamente piccola della variabile dipendente. E' un risultato che ci si poteva aspettare dato che il fattore esperienziale è quello più difficile da replicare nel mondo online. In base a questo modello si ha che:

$$Lux\_Experience = 1,600 + 0,166*OE\_Prodotto + 0,184*OE\_Environment + 0,167*OE\_Relazione + 0,100*OE\_Servizio$$

**Coefficienti<sup>a</sup>**

Modello	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati	T	Sig.	Statistiche di collinearità	
	B	Deviazione standard Errore	Beta			Tolleranza	VIF
(Costante)	1,022	,391		2,615	,010		
1 OE_Prodotto	,079	,101	,074	,786	,434	,655	1,528
OE_Environment	,257	,107	,281	2,414	,018	,429	2,329
OE_Relazione	,091	,061	,142	1,481	,142	,638	1,567
OE_Servizio	,244	,115	,252	2,122	,036	,414	2,417

a. Variabile dipendente: Lux\_Exclusivity

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Analizzando i coefficienti, ci accorgiamo che, anche in questo caso hanno tutti un valore positivo, ma che ne risulta significativo solamente uno, quello corrispondente ad OE\_Relazione, con un valore di 0,167. E' sorprendente notare che non risultino significativi i coefficienti legati ad OE\_Environment e ad OE\_Servizio. Questo probabilmente avviene perché l'esperienza misurata dalla variabile Y, in questo caso, è costituita da elementi che non trovano corrispondenza nel mondo online.

**Y = Lux\_Exclusivity**

**Riepilogo del modello<sup>b</sup>**

Modello	R	R-quadro	R-quadro corretto	Deviazione standard Errore della stima	Variazione dell'adattamento				
					Variazione di R-quadro	Variazione di F	df1	df2	Sig. Variazione di F
1	,632 <sup>a</sup>	,400	,376	,53152	,400	17,141	4	103	,000

a. Predittori: (Costante), OE\_Servizio, OE\_Relazione, OE\_Prodotto, OE\_Environment

b. Variabile dipendente: Lux\_Eclusivity

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

**Anova<sup>a</sup>**

Modello	Somma dei quadrati	df	Media dei quadrati	F	Sig.
1 Regressione	19,371	4	4,843	17,141	,000 <sup>b</sup>
Residuo	29,099	103	,283		
Totale	48,470	107			

a. Variabile dipendente: Lux\_Eclusivity

b. Predittori: (Costante), OE\_Servizio, OE\_Relazione, OE\_Prodotto, OE\_Environment

Fonte: Dati elaborati tramite IBM SPSS

Il parametro R-quadrato risulta pari a 0,40, indicando che il 40% della variabilità della variabile dipendente è spiegata da questo modello. Come nei casi precedenti, non ci sono problemi di collinearità. Sulla base del modello proposto:

$$\text{Lux\_Exclusivity} = 1,022 + 0,079*OE\_Prodotto + 0,257*OE\_Environment + 0,091*OE\_Relazione + 0,244*OE\_Servizio$$

Le variabili indipendenti hanno tutte un impatto positivo sulla variabile dipendente, tuttavia, solamente per OE\_Environment (Beta = 0,257) ed OE\_Servizio (Beta = 0,244) i coefficienti stimati risultano significativi ( $p < 0,05$ ). Il fattore che replica meglio il senso di esclusività nel mondo online, sulla base di questi dati, è identificabile con l'ambiente digitale: il suo stile ed il suo design riescono a comunicare questo concetto in maniera efficace. Il servizio, come era prevedibile, è l'altro elemento che consente di far percepire l'esclusività del brand: l'offerta di servizi innovativi ed attenti alle esigenze dei clienti costituisce, infatti, un potente strumento di differenziazione.

### **3.8 CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI MANAGERIALI**

A seguito delle analisi effettuate posso dire che le domande di ricerca che mi ero posto all'inizio dell'esperimento hanno trovato una risposta. La prima ipotesi di ricerca è stata confermata dato che si è visto, a partire dalla prima analisi di regressione, che l'esperienza online ha un impatto significativo e consistente nell'influenzare la percezione di lusso all'interno del mondo digitale e che dunque le persone la utilizzano come parametro per valutare la lussuosità di un brand.

Per quanto riguarda la seconda ipotesi, è stata confermata in parte dato che è emerso che la componente di tipo esperienziale che caratterizza il concetto di lusso non riesce ad essere replicata appieno nel mondo online. Dall'analisi delle risposte al questionario, tuttavia, è emersa ulteriore evidenza del fatto per cui i consumatori di oggi, compresi quelli del lusso, fanno un uso intensivo delle tecnologie digitali e che il fenomeno non è più circoscritto solamente alle fasce di consumatori più giovani, cosa che conferisce importanza ancora maggiore ai risultati conseguiti.

Grazie alle analisi effettuate si è arrivati a quantificare la relazione che intercorre tra la percezione del lusso nel mondo online e le componenti della "online brand experience". Attraverso lo studio del primo modello di regressione che ho presentato è stata evidenziata una relazione positiva tra le variabili indipendenti e la variabile dipendente, cosa che indica che l'esperienza online, intesa nel suo complesso, esercita un impatto positivo sulla percezione di lusso. Da tale analisi è stato, inoltre, possibile ricavare un modello quantitativo che ci consente di scoprire quali elementi hanno maggiore impatto sulla percezione del lusso digitale e, in particolare, si ha che:

$$\text{Lusso Online} = 1,215 + 0,108*OE\_Prodotto + 0,233*OE\_Environment + 0,116*OE\_Relazione + 0,196*OE\_Servizio$$

Sulla base di tale relazione, la variabile che esercita il maggiore impatto sulla percezione di lusso risulta essere OE\_Environment, con un coefficiente Beta pari a 0,233. Ciò significa che, se la valutazione della qualità dell'ambiente digitale aumenta di un punto, la percezione di lusso che ne consegue subirà un incremento pari a 0,233 punti.

Questo risultato porta con sé delle interessanti implicazioni manageriali, ovvero il fatto che per ricreare la percezione di lusso all'interno di un ambiente digitale, il primo elemento su cui ci si deve concentrare riguarda la costruzione e progettazione del sito web, del quale dovranno essere curate sia la componente stilistica che quella tecnica. Per i marchi di lusso sarà importante, dunque, curare non solamente l'aspetto estetico, scegliendo una configurazione grafica di impatto, ma sarà fondamentale non trascurare gli aspetti tecnici: i consumatori si aspettano un'esperienza di navigazione fluida, priva di interruzioni e inutili attese. Dovranno anche essere presentate le informazioni necessarie a garantire una navigazione semplice e veloce verso i contenuti di maggiore interesse. Tutti questi aspetti dovranno quindi essere monitorati e bisognerà intervenire prontamente ogni qual volta viene riscontrata una qualche carenza.

Per quanto riguarda l'impatto esercitato sulla percezione del lusso, seguono, in ordine di importanza, le componenti legate al Servizio e alla Relazione con un Beta, rispettivamente di 0,196 e di 0,116. Questo risultato, a mio avviso, è importante poiché dimostra quanto sia fondamentale che le aziende sappiano strutturare in maniera efficiente l'apparato logistico che si cela dietro alle vendite su Internet.

Oltre a predisporre una vetrina di prodotti, sarà importante offrire servizi di standard elevato per quanto riguarda non solo il servizio di spedizione ma anche la gestione dei pagamenti, il trattamento dei dati personali e la gestione delle lamentele. Le persone danno importanza a questi elementi e la loro presenza contribuisce ad accrescerne la soddisfazione e a far percepire la lussuosità del marchio. Inoltre, questi dati, portano a pensare che un marchio di lusso potrebbe ottenere benefici particolari, in termini di immagine, se scegliesse di offrire dei servizi innovativi che aumentino la soddisfazione dei prodotti: la possibilità di personalizzare i prodotti o di richiedere consigli di stile sono solamente alcune delle possibili scelte che possono essere attuate. Quella dei servizi è sicuramente un'area su cui le aziende del lusso possono attivarsi e dare sfoggio del loro carattere creativo nel cercare di offrire ai clienti qualcosa di nuovo. I numeri presenti ci dicono che un investimento in tale senso avrebbe un effetto sicuramente positivo e di entità consistenze in termini di immagine.

E' emerso anche che gli aspetti relazionali hanno un impatto più modesto nell'influenzare la percezione di lusso, cosa che fornisce un'utile indicazione manageriale: la creazione di "community" dedicate al brand, di spazi per lo scambio di opinioni o la presenza di servizi di assistenza anche nel mondo online avranno uno scarso impatto nel costruire la percezione di lusso. Questi strumenti, certamente potranno essere utilizzati per finalità di altro tipo, come quella di fidelizzare i clienti, aumentarne la soddisfazione ecc. ma non costituiscono il punto di partenza per costruire un'immagine sul web che sia in linea con il posizionamento del brand.

Un discorso simile sotto certi aspetti può essere fatto per la componente "Prodotto". Il coefficiente ad esso associato è pari a 0,108, dimostrando che è l'elemento che esercita minore impatto sulla percezione di lusso. Tale coefficiente, per giunta, non risulta essere significativo, perciò quello che emerge dalle analisi effettuate è che la presentazione del prodotto e delle sue caratteristiche non ha alcun impatto significativo sulla percezione di lusso nel mondo online. Questo probabilmente avviene perché le persone considerano la presenza di immagini e descrizioni un elemento standard, che non aggiunge alcun tipo di soddisfazione alla loro esperienza. Probabilmente l'assenza di questi elementi sarebbe causa di insoddisfazione, ma quello che emerge da questi numeri è che la loro presenza non migliora il posizionamento del brand in termini di lussuosità.

Con le analisi successive è stato possibile quantificare anche l'impatto che i diversi elementi della "online brand experience" esercitano sulle singole componenti della percezione del lusso online.

In particolare si ha che:

$$\text{Qualità percepita} = 1,022 + 0,079*OE\_Prodotto + 0,257*OE\_Environment + ,091*OE\_Relazione + 0,244*OE\_Servizio$$

E' su questo frangente che la progettazione dell'ambiente online diventa un elemento particolarmente utile per far percepire la qualità di cui il brand si fa portavoce: il coefficiente Beta associato alla variabile OE\_Environment è pari a 0,257, perciò se la valutazione della qualità dell'ambiente online aumentasse di un punto, la percezione di qualità aumenterebbe di 0,257 punti. Lo stesso ragionamento può essere fatto anche per la componente Servizio: la variabile OE\_Servizio ha un coefficiente Beta di 0,244, di poco inferiore a quello di OE\_Environment. Gli altri coefficienti non sono risultati significativi, pertanto possiamo concludere che le altre variabili non hanno un impatto significativo sulla percezione del lusso online. Questa analisi spiega in che modo la percezione di lusso viene creata attraverso le dimensioni "Ambiente" e "Servizio": esse vengono utilizzate come indicatore della qualità. La conoscenza di questo meccanismo può rivelarsi estremamente utile nel caso in cui un'azienda stia perseguendo delle finalità di comunicazione specifiche.

Per quanto riguarda la componente esperienziale del lusso, è emersa la seguente relazione con le componenti dell'esperienza digitale:

$$\text{Lux\_Experience} = 1,600 + 0,166*OE\_Prodotto + 0,184*OE\_Environment + 0,167*OE\_Relazione + 0,100*OE\_Servizio$$

Tale relazione, tuttavia, si dimostra poco esplicativa e solamente il coefficiente Beta della variabile OE\_Relazione è risultato significativo.

Questo risultato dimostra che la componente prettamente esperienziale del consumo dei prodotti di lusso non riesce ad essere replicata nel mondo digitale e che l'unico strumento che riesce, in parte, a compensarla è costituito dall'elemento "Relazione": creare un'occasione di interazione tra i clienti stessi o con il personale del brand può contribuire a supplire alla carenza di elementi esperienziali. Quest'ultimo punto costituisce una valida linea guida manageriale che le aziende potranno osservare: sfruttare le tecnologie digitali per stimolare le relazioni tra i clienti non contribuirà in maniera forte ad accrescere la percezione di lusso intorno ad un brand, ma potrà aiutarlo a migliorare l'esperienza offerta nei "touch point" digitali, sfruttandoli per compensare la mancanza di fisicità.

Infine, si è potuto verificare che la componente "Esclusività", nel mondo online viene replicata secondo la seguente relazione:

$$\text{Lux\_Exclusivity} = 1,022 + 0,079*OE\_Prodotto + 0,257*OE\_Environment + 0,091*OE\_Relazione + 0,244*OE\_Servizio$$

Anche in questo caso il fattore "Environment" è quello che ha il maggiore impatto sulla variabile dipendente, con un Beta pari a 0,257, subito seguito dal fattore "Servizio", con un Beta di 0,244. Questi due elementi sono gli unici ad avere impatto sulla variabile dipendente, dal momento che gli altri coefficienti non sono risultati significativi. Questi numeri forniscono ulteriore evidenza di quanto i principali fattori in grado di replicare il lusso in un ambiente digitale siano costituiti, in primo luogo, dalla configurazione dello spazio digitale e, in secondo luogo, dall'offerta di servizi a valore aggiunto.

In conclusione, è emerso che le componenti "Servizio" ed "Environment" contribuiscono ad aumentare la percezione di lusso fungendo da indicatori di qualità ed esclusività.

Da questi dati è possibile ricavare alcune linee guida manageriali utili per le aziende del lusso. Innanzitutto è stato possibile verificare che su Internet vengono replicate le dimensioni del lusso che fanno capo alla qualità e all'esclusività, ma non la componente esperienziale. Questa condizione, dunque, porta a pensare che le aziende del lusso debbano puntare ad agire su due fronti contemporaneamente:

- **Colmare il gap online:** La prima azione da intraprendere consiste nel configurare l'esperienza offerta attraverso i canali digitali in maniera tale da risultare in linea con il posizionamento del brand. Si è visto attraverso i risultati presentati che questo può essere fatto curando adeguatamente la costruzione del sito web e garantendo la massima efficienza per quanto riguarda i servizi offerti (acquisto, spedizione, pagamento, resi, trattamento dei dati ecc.). Queste azioni servono a mantenere la “consistency” del brand, allineandolo alle aspettative dei clienti. Successivamente, si potrà scegliere di ampliare i servizi offerti e di sfruttare il web per aumentare la percezione di qualità ed esclusività.
- **Integrare online e offline:** Si è visto che la componente esperienziale tipica del lusso non riesce ad essere riprodotta nel mondo online. Perciò, per fare fronte a questo fenomeno è necessario cercare di integrare i canali online con quelli offline, così da poter sfruttare i benefici dei primi, senza perdere il contributo offerto dai secondi.

E' opportuno rimarcare il fatto che questi dati sono frutto di un esperimento effettuato su di un campione “di convenienza”, che certamente non è rappresentativo della popolazione italiana, ma che è comunque in grado di fornire delle indicazioni chiare sul fenomeno del lusso nel mondo digitale. Dall'analisi di questi dati è possibile individuare le modalità in cui le aziende del lusso possono sfruttare i diversi elementi della “online brand experience” per perseguire obiettivi differenti:

- **Fase di introduzione:** Un'azienda del lusso che si affaccia per la prima volta al mondo online deve tenere a mente che i principali elementi su cui i clienti basano la loro percezione di lusso sono costituiti dalla qualità del sito web e dalla qualità dei servizi offerti: sarà necessario quindi curare con attenzione la progettazione del sito ed assicurarsi di gestire in maniera efficiente i servizi di base. E' importante non focalizzarsi sulle finalità di vendita e non considerare il sito web una vetrina, ma piuttosto uno spazio di comunicazione con i clienti.
- **Fase di consolidamento:** Le aziende del lusso che hanno già intrapreso la transizione verso il digitale possono migliorare il proprio posizionamento online offrendo servizi più sofisticati, differenziandosi così dai competitor e dai tradizionali “e-retailer”. In questa fase possono anche sviluppare il fattore delle “Relazioni”, così da poter interagire con i clienti, acquisire un numero maggiore di informazioni su di loro e ridurre il gap che tra esperienza offline ed online. Dopo aver consolidato “fondamentali” possono aumentare la soddisfazione dei clienti e cercare di differenziarsi dalla massa degli “e-retailer” consentendo ai clienti di interagire direttamente con loro, coinvolgendoli nel processo creativo, mettendo a disposizione piattaforme innovative ecc.
- **Fase omnichannel:** Le aziende di lusso arrivate a questa fase riescono ad avere un posizionamento consistente attraverso tutti i “touchpoint” e sono riuscite a creare una corretta integrazione tra i canali offline ed online. In questa fase, tornano ad essere rilevanti i servizi:

per migliorare ulteriormente il posizionamento è necessario innovare ulteriormente la gamma di servizi, offrendo ai propri clienti qualcosa di unico. Il passo successivo consiste nel portare la tecnologia all'interno degli store fisici, così da poterne sfruttare al massimo i benefici e facendola diventare parte integrante del posizionamento del brand.

## CAPITOLO 4: IL LUSSO PERCEPITO SU DUE SITI WEB.

Nel corso del seguente capitolo procederò a misurare la percezione che le persone ricavano di “Prodotto”, “Online Environment”, “Relazione” e “Servizio Online” rispetto ai siti web di due brand del lusso. Successivamente misurerò anche la percezione di lusso che le persone ricavano attraverso la navigazione sul sito web e misurerò il valore fatto registrare da ciascun brand rispetto alle tre dimensioni chiave della percezione del lusso (Esperienza, Esclusività, Qualità).

Di seguito, verrà sviluppato un confronto tra due brand estremamente noti facenti parte del c.d. “lusso accessibile” che riguarderà unicamente la performance online dei due brand, intesa come la capacità che dimostrano di generare una percezione di lusso anche in un ambiente digitale. In questo modo sarà possibile ricavare un’idea della misura in cui il loro utilizzo delle tecnologie digitali stia contribuendo ad accrescere la percezione di lusso del loro marchio.

Per il tipo di confronto che andremo a svolgere è stato necessario identificare due brand che siano effettivamente comparabili in termini di categoria merceologica, di “price point”, di notorietà e che si rivolgano allo stesso tipo di clienti. Un ulteriore accorgimento che è stato utilizzato è stato quello di scegliere due brand che facessero parte del c.d. “lusso accessibile”: tale scelta è giustificata dal fatto per cui il “lusso accessibile” presenta una maggiore penetrazione del commercio online rispetto alle altre categorie<sup>158</sup>.

### 4.1 I BRAND SELEZIONATI

Come già anticipato, per tale confronto ho scelto di non utilizzare due brand di lusso tradizionali, ma di concentrarmi su due protagonisti del c.d. “lusso accessibile”. Come si è visto nel primo capitolo, i brand di questo settore sono quelli che più di tutti avvertono la necessità di trasmettere un’immagine di lussuosità e, dato che si rivolgono ad una clientela tendenzialmente giovane, sono quelli che più degli altri hanno bisogno di adattarsi velocemente ai loro gusti.

I brand che rientrano nella categoria del c.d. “lusso accessibile”, sono certamente lontani, in termini di immagine e posizionamento, dalle icone del lusso tradizionale ma, coerentemente con quanto affermato anche da Mazzalovo e Chevalier<sup>159</sup> possono essere considerati anch’essi dei marchi di lusso in quanto sono riusciti a costruire nella mente dei consumatori un’immagine che rappresenta qualità superiore, dimensione internazionale, esclusività e perfino prestigio. Questi brand dimostrano di essere originali, creativi ed in grado di porsi come “trendsetter”. Sono paragonabili ai marchi di lusso anche in termini distributivi vista la preponderanza del “retail” e la gestione attenta del servizio “in

---

<sup>158</sup> Catena M., Remy N. (2015). Digital Inside: get wired to deliver the ultimate luxury experience. McKinsey & Company, Fondazione Altagamma (2015)

<sup>159</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo (2008). Luxury Brand Management. Una visione completa sull’identità e la gestione del settore del lusso. Franco Angeli, Milano (2008).

store”. Tuttavia, a differenza dei brand di lusso tradizionali come Chanel, Gucci ecc. scelgono di rivolgersi ad un pubblico molto più ampio e di farlo con un’offerta di prodotti più accessibili.

La mia scelta per tale confronto è ricaduta sui brand Michael Kors e Coach, un perfetto esempio di marchi del c.d. “lusso accessibile”. Sono marchi diventati estremamente noti, tanto da diventare oggetto di contraffazione e che hanno uno stile riconoscibile ed i loro prodotti sono diventati un simbolo dello stile “jetset” americano<sup>160</sup>. I loro fatturati in costante crescita e lo stile moderno di cui si sono fatti portavoce li portano sempre più spesso ad essere accostati alle grandi case di lusso: un articolo uscito su Vogue Italia nel 2016, in riferimento a Coach sosteneva che “i nuovi codici del lusso siano definiti dalle nuove generazioni attratte da capi e accessori che ne riflettano la personalità e lo stile di vita, ma che ne alimentino anche il desiderio di adesione all’universo della moda”.<sup>161</sup>

Inoltre, per il confronto era necessario individuare due marchi molto simili tra loro ed è per questo che la mia scelta è ricaduta su questi due: entrambi sono di origini americane e rappresentano due classici esempi di aziende di moda statunitense. Sono due esempi canonici di “lusso accessibile” tanto da incorporare tale concetto nel loro posizionamento.

Tutti e due hanno cominciato la loro attività come produttori di oggetti in pelle lavorata ed hanno trovato il successo con le borse da donna. Sono brand diventati simbolo del c.d. “lusso accessibile”, che offrono prodotti generalmente standardizzati, prodotti in grandi quantità e fortemente pubblicizzati in maniera tale da essere connotati da un forte contenuto simbolico. Negli anni hanno sviluppato linee di prodotto diverse, che riguardano anche gli accessori. I due brand sono considerati a tutti gli effetti due “competitors”, trovandosi a condividere gli stessi mercati, la stessa tipologia di clienti e a lavorare sulle stesse fasce di prezzo. Entrambi i brand sono noti anche per la loro progressione nell’utilizzo degli strumenti digitali all’interno della loro strategia di business, cosa che rende il loro confronto ancora più pertinente con le tematiche trattate all’interno di questo elaborato. Per avere una visione più completa, di seguito sarà riportata una breve descrizione di ciascuno dei due brand, volta a mettere in evidenza gli elementi principali.

## **MICHAEL KORS**

Michael Kors è un noto brand americano fondato nel 1981 dallo stilista omonimo ed è, ad oggi, uno fra i brand più famosi a livello mondiale. Con il suo stile “jet set”, il brand Michael Kors è un brand di lusso che unisce stile ed eleganza al casual e ricopre una larga gamma di prodotti che spaziano

---

<sup>160</sup> Amapane. A. (2014). Michael Kors: vi spiego il mio lusso accessibile. LaStampa.it (<http://www.lastampa.it/2014/09/08/societa/moda/michael-korsvi-spiego-il-mio-lusso-accessibile-12fzpHxUpxEiyeT15jZyoM/pagina.html>)

<sup>161</sup> Coach: il moderno concetto di lusso. Vogue Italia (2016)

dall'abbigliamento, agli accessori, dalle borse alle scarpe fino ai profumi e ai prodotti di bellezza, andando a costituire un marchio che unisce il lusso all'accessibilità<sup>162</sup>.

Lo stilista Michael Kors ha fatto il suo debutto durante la New York Fashion week del 1981 presentando l'omonimo marchio fondato nello stesso anno. Dopo 10 anni dalla nascita del suo brand, tuttavia, la recessione dei primi anni 90' costringe il marchio Michael Kors alla bancarotta. Nonostante il periodo difficile per il brand, Michael Kors non si arrende e nel 1997 inizia a lavorare per il brand francese Céline, del quale diventa il primo direttore creativo. Nel 2003, abbandona il suo posto da Céline per concentrarsi nuovamente sul proprio marchio personale, contando sul sostegno degli investitori Silas Chou e Lawrence Stroll. Nel successivo 2004 il brand Michael Kors raggiunge la notorietà in America, anche grazie alla partecipazione dello stilista, in qualità di giudice, al famoso programma televisivo Project Runway. Nel 2006 viene inaugurato il primo negozio monomarca Michael Kors e nel 2011 la società viene quotata in borsa a New York sotto il nome di KORS, raccogliendo più di 900 milioni di dollari entro la fine dell'anno e raggiungendo una valutazione che superava i 3 miliardi di dollari<sup>163</sup>.

Al giorno d'oggi, la neonata MK Holdings ha aperto più di 550 negozi monomarca ed è presente con i suoi prodotti in più di 1500 negozi in tutto il mondo<sup>164</sup>.

Il marchio, ad oggi è uno dei più attivi nel mondo del web, con account attivi su Facebook, Instagram, Twitter, Weibo, YouTube, Pinterest, Foursquare, Google Plus, Tumblr e LinkedIn. Tra il 2012 ed il 2013, in occasione della sfilata per la presentazione della collezione autunno-inverno ha lanciato una nuova piattaforma digitale chiamata "All Access Kors" che consentiva alle persone di accedere una serie di servizi tra i quali un "live-streaming" pre, durante e post sfilata, insieme ai numerosi video e ai contenuti editoriali che venivano resi disponibili grazie all'integrazione della già esistente piattaforma "DestinationKors.com". Tutte le iniziative hanno sempre potuto contare su un'ampia copertura dei canali "social". Grazie al mini-sito live.MichaelKors.com i suoi fan avevano la possibilità di chattare tra di loro e scegliere anche da quale prospettiva osservare la sfilata. E' celebre la campagna "What's in your Kors" che prevedeva di utilizzare Twitter, Instagram ed il sito DestinationKors.com per far condividere dai fan immagini delle loro borse Michael Kors stracolme di oggetti, così da dare visibilità ai prodotti. L'iniziativa, tuttavia, non si fermava qui: utilizzando l'apposito hashtag #WhatsinyourKors su Instagram e Twitter, le persone potevano anche chiedere consigli di stile per ogni occasione direttamente al celebre stilista che rispondeva tramite gli account aziendali o il suo profilo ufficiale. Altra celebre campagna, lanciata nel 2013, è stata quella di

---

<sup>162</sup> Graziano G. (2016). La storia ed il business di Michael Kors. Glam Observer (2016) <http://www.glamobserver.com/it/la-storia-ed-il-business-di-michael-kors/>

<sup>163</sup> Ibidem.

<sup>164</sup> Ibidem.

#JetSetSelma, nata per celebrare Selma, la It bag del marchio. Lo scopo della campagna era quello di chiedere alle persone di scattarsi una foto con la loro Selma e di pubblicarla su Instagram con l'apposito hashtag: sono state poi selezionate oltre 5.000 immagini, in cui le borse appaiono indossate nei posti più belli del mondo, e raccolte in una collezione che è stata proiettata in un mosaico digitale nel Tokyo National Museum. Questo costituisce un chiaro esempio di quanto le tecnologie digitali ed i “social” possano rivelarsi un potente strumento a sostegno dell’immagine del brand<sup>165</sup>.

## **COACH**

Le borse Coach sono diventate un oggetto di lusso grazie alla superba qualità dei materiali utilizzati e all’eccezionale servizio che l’azienda riserva alla propria clientela. La compagnia ora conosciuta col nome di Coach, Inc. può contare su una storia che comincia nel 1941, quando il suo fondatore cominciò ad interessarsi alla lavorazione della pelle. Nel 1946, il fondatore Miles Cahn iniziò a lavorare per il proprietario di una piccola compagnia di Manhattan che produceva oggetti in pelle, di cui dal 1959 prese il comando. Cahn era affascinato dal processo di trattamento e costruzione dei guantoni da baseball tanto che, nel 1960, il suo lavoro era dedicato alla produzione di questi oggetti. Una volta perfezionato il processo, fu incoraggiato dalla moglie Lilian a produrre una linea di borse di lusso sfruttando la sua conoscenza della lavorazione della pelle. Le borse vennero create utilizzando le parti più resistenti della pelle, quelle in cui era visibile la struttura granulata della trama del materiale. Queste borse, vendute con il marchio Coach a testimonianza del legame con il mondo del baseball, furono un grande successo, al punto che nel 1961, i Cahn comprarono l’intera fabbrica. Le borse Coach diventarono famose per la loro straordinaria fattura, dietro la quale si celavano degli eccellenti lavoratori. Venivano, inoltre, offerti una garanzia illimitata ed un servizio di riparazione<sup>166</sup>.

Nel 1962, i Cahn riuscirono a ottenere l’esclusiva sui modelli per borse dalla stilista Bonnie Cashin, all’epoca sull’onda del successo, la quale ampliò la gamma di stili e colori dei prodotti Coach. Il suo talento nel combinare l’aspetto pratico con un design alla moda aumentò la possibilità di soddisfare clienti con gusti differenti. Fu così che i Cahn decisero di dedicarsi alla lavorazione dei prodotti, lasciando alla Cashin le decisioni che riguardavano i modelli e lo stile. Esplose, così, la richiesta di borse Coach. Il successo delle Coach non poteva più restringersi ad una cerchia ristretta di persone, come in origine. L’esplosione della domanda di borse Coach rese necessario espandere l’azienda e nel 1985, i Cahn acconsentirono a vendere Coach alla società Sara Lee. Sotto di lei, la compagnia si ingrandì e raggiunse un pubblico più ampio. Dal 1999, il marchio Coach è stato esteso ad una vasta gamma di prodotti, dalle scarpe agli occhiali da sole.<sup>167</sup>

---

<sup>165</sup> Golizia D. (2016). Fashion Business Model. Strategie e modelli delle aziende di moda. Franco Angeli, Milano (2016)

<sup>166</sup> Borse Coach: un po’ di storia. Notizie.it (2011). <http://www.notizie.it/borse-coach-un-po%E2%80%99-di-storia/>

<sup>167</sup> Ibidem.

Nel 2000, la compagnia si è separata dalla società Sara Lee e ha cominciato ad operare come marchio indipendente attraverso la società Coach, Inc. (COH). Negli anni, l'approccio al mercato e al marketing ha subito diverse variazioni, ma i clienti del brand hanno sempre potuto contare su una linea di prodotti alla moda e di qualità eccellente. Le basi su cui la società era stata fondata, cioè la grande qualità dei prodotti e l'eccellente servizio clienti, sono state mantenute inalterate nel corso degli anni.

Negli ultimi anni Coach è riuscito a dare nuova vita al marchio grazie a un'offerta di prodotti giovanili, a prezzi accessibili e a nuove aperture di negozi. E' importante sottolineare che tutte le iniziative sono state promosse anche attraverso gli spazi digitali. Il brand sta lavorando per creare una forte connessione con le nuove generazioni attraverso campagne digitali, come quella lanciata con Selena Gomez, attrice e cantante particolarmente popolare su Instagram, e collaborazione con varie blogger, come Victoria McGrath di Inthefrow.com, per promuovere le sue linee di lusso più accessibile. Anche gli altri brand gestiti dall'azienda Coach, inclusi Kate Spade e Stuart Weitzman, stanno adottando una strategia di marketing simile. Sono state proprio le loro scelte digitali e la continua crescita delle vendite online che hanno reso questi brand attraenti per Coach, che li ha poi acquisiti<sup>168</sup>. Kate Spade è stato fra i primi brand ad utilizzare i video Live su Facebook per rendere possibile l'acquisto dei prodotti mostrati. Stuart Weitzman, invece, ha accresciuto la notorietà dei suoi rinomati stivali "Tieland" grazie a campagne che vedevano la presenza di blogger e ambassador, come accaduto con la super modella Gigi Hadid, che ha promosso il prodotto sulle sue reti "social", facendo conoscere la marca ai suoi numerosi follower.

## 4.2 METODOLOGIA DI RICERCA

Lo studio che verrà condotto di seguito avrà lo scopo di rispondere alle seguenti **domande di ricerca** "Le conclusioni a cui siamo giunti nel corso del capitolo precedente trovano conferma in un caso reale?" e "Quale dei due brand selezionati replica meglio la percezione di lusso nel mondo online?". L'esperimento proposto di seguito metterà alla prova la seguente ipotesi:

*H<sub>1</sub>: I risultati sono coerenti con il modello presentato nel capitolo 3*

Lo scopo è verificare se, considerando un esempio reale, le persone valutano come meno lussuoso il marchio di cui valutano più negativamente la qualità dell'esperienza online.

Per sviluppare le analisi che andrò a presentare ho fatto nuovamente ricorso ad un questionario, costituito stavolta da un totale di 29 domande. E' opportuno premettere che quello utilizzato può

---

<sup>168</sup> Yassoumi N. (2017). Top 10: I brand di moda più digitali. [www.launchmetrics.com](http://www.launchmetrics.com) (31/08/2017)  
<https://www.launchmetrics.com/it/risorse/blog/i-10-brand-di-moda-piu-digitali>

essere considerato a tutti gli effetti un “convenience sample”, dato che il questionario è stato sottoposto alle persone che è stato possibile raggiungere, senza osservare criteri che possano renderlo rappresentativo della popolazione italiana. Ho cercato comunque di fare in modo che le persone intervistate dimostrassero caratteristiche affini con il cliente-tipo dei due brand considerati. E’ un target di persone giovani, che spazia dagli adolescenti fino ai neolaureati e a coloro che si sono affacciati da poco nel mondo del lavoro. I prezzi elevati, ma accessibili, rendono i prodotti offerti da questi due brand perfetti per coloro che vogliono mostrarsi alla moda e sfoggiare prodotti di qualità ma che non dispongono di risorse economiche sufficienti per rivolgersi alle case di alta moda. Per questi motivi il target di rispondenti ideale è stato individuato tra persone di età compresa tra i 16 ed i 30 anni di età, prevalentemente donne, che stanno concludendo o hanno concluso da poco i loro studi. E’ ragionevole aspettarsi che si tratti di persone istruite, che frequentano o hanno frequentato l’università.

Per raggiungere questo tipo di persone, il questionario è stato diffuso online, sfruttando i principali “social network” (Facebook, Twitter e LinkedIn): è stato pubblicato su alcuni profili privati di persone in grado di raggiungere un’audience in linea con il target ricercato.

All’interno del questionario ho scelto di far rimanere anonimi i due brand poiché il mio interesse è quello di studiare l’effetto che gli elementi dell’esperienza online hanno sulla percezione di lusso ed ho voluto evitare che tale percezione potesse essere distorta od influenzata dall’immagine che le persone conservano di questi brand. Essendo due marchi in forte competizione, vi sarebbe infatti la possibilità per cui alcuni clienti di un brand potrebbero avere sviluppato una qualche forma di antagonismo nei confronti dell’altro, cosa che renderebbe le loro valutazioni poco obiettive e, dunque, distorte.

Il questionario proposto (*vedere allegato n. 3*) è strutturato in tre sezioni: la prima sezione è dedicata a domande sul primo brand analizzato (Michael Kors), mentre la seconda è dedicata a domande sul secondo brand (Coach). Le due sezioni sono strutturate allo stesso modo e pongono le stesse domande così da avere una serie di termini di confronto. La terza sezione raccoglie invece alcune domande in cui i due brand vengono sottoposti ad un confronto diretto per far indicare ai rispondenti una preferenza tra i due. Prima di concludere il questionario i rispondenti devono fornire alcune informazioni di carattere demografico quali l’età, il sesso, il livello di istruzione e la loro occupazione attuale.

Per ciascun brand, all’interno della sezione a lui dedicata vengono presentate una serie di immagini provenienti dal suo sito web e viene chiesto di rispondere ad alcune domande. All’inizio del questionario e prima della seconda sezione il rispondente viene informato, tramite un breve

“storytelling” che sta per prendere visione di alcune immagini provenienti dal sito web di un famoso brand di lusso, noto per la lavorazione di borse ed accessori in pelle sia da uomo che da donna.

La prima immagine che viene mostrata ritrae la “homepage” del sito web e viene chiesto ai rispondenti di valutarne lo stile del “layout” e la capacità di rendere chiare ed individuabili le informazioni principali (sezioni del sito, comandi, prodotti offerti ecc.). Le domande successive misurano la dimensione “Online Environment”.

La seconda immagine mostrata riguarda la “scheda prodotto”, ovvero la pagina che si apre cliccando su uno dei prodotti offerti nella sezione “e-store” del sito web: qui vengono mostrate fotografie del prodotto, informazioni di base sui materiali e i colori disponibili e, ovviamente, il prezzo. Per il confronto ho scelto di utilizzare due prodotti confrontabili: due portafogli da donna della stessa tipologia ed aventi un prezzo di 225€ (Michael Kors) e 250€ (Coach). La scelta del portafogli, prodotto che non costituisce il “core” dell’offerta dei due brand, è stata dettata dal fatto di essere una categoria di prodotto su cui anche gli uomini sono in grado di formulare un giudizio e poiché sono una categoria di prodotto che le persone sono tendenzialmente più disposte ad acquistare su Internet rispetto ad una borsa. Inoltre, sarebbe stato difficile mantenere l’“anonimato” dei due brand mostrando il loro prodotto più celebre ed “iconico”. Le domande successive chiedono di valutare se il prodotto è presentato in maniera adeguata e se la persona è riuscita ad avere un’idea precisa del prodotto presentato. Queste domande misurano la componente “Prodotto”.

La terza e ultima immagine che viene mostrata per ciascun brand è la tabella descrittiva del loro servizio di spedizione. A questa viene accompagnata una descrizione che ripercorre tariffe e tempi di consegna per le diverse opzioni disponibili. Ai rispondenti viene chiesto di indicare quanto sono soddisfatti del servizio offerto e se, in base a ciò che hanno potuto percepire del brand in oggetto, lo considerano affidabile. Queste domande misurano la componente “Servizio Online”.

Per ciascun brand vengono poi sottoposte due domande che chiedono di valutare la presenza su Internet del brand. Un breve “storytelling” elenca i “social media” presidiati dal brand e racconta il modo in cui esso li utilizza. Vengono anche presentati i servizi che vengono offerti sul sito web per i clienti, come ad esempio l’assistenza online o la possibilità di contattare l’azienda attraverso i “social media”. Le domande che chiedono di valutare questi elementi misurano la variabile “Relazione”.

A seguito di queste domande, per ciascun brand, viene chiesto di valutare le tre componenti principali del lusso: la qualità dell’esperienza, la qualità percepita dei prodotti e l’esclusività percepita del brand.

Infine vengono presentate le due immagini raffiguranti i prodotti dei due brand che erano stati valutati nelle sezioni precedenti e viene chiesto ai rispondenti di indicare quale dei due reputano più

“lussuoso” e quale dei due sceglierebbero di acquistare. Un’ultima domanda chiede di indicare su una scala da 1 a 7 quanto sarebbero propensi ad acquistare tale prodotto su Internet.

Si procederà dunque ad analizzare il seguente insieme di variabili:

- **MK\_Environment:** E’ calcolata come media delle risposte alle domande 1-2, riferite all’immagine della Homepage di Michael Kors in cui si chiede ai rispondenti di indicare, su una scala da 1 a 7 quanto sono d’accordo con le seguenti affermazioni: *“Mi piace il suo stile”* e *“Presenta le informazioni in modo chiaro”*. In questo modo la variabile misura sia l’aspetto stilistico che quello funzionale.
- **MK\_Prodotto:** Viene calcolata come media delle risposte alle domande 3-4 in cui si chiede ai rispondenti di indicare, su una scala da 1 a 7, quanto sono d’accordo con le seguenti affermazioni riferite all’immagine di un portafogli del brand in oggetto: *“Il prodotto è presentato bene”* e *“Mi sono fatto un’idea precisa del prodotto presentato”*. Lo scopo di queste domande è quello di cogliere sia la capacità di presentare il prodotto in maniera accattivante che quello di fornire le informazioni principali.
- **MK\_Servizio:** E’ calcolata come media delle risposte alle domande 5-6, riferite ad un’immagine che presenta le tariffe applicate per il servizio di spedizione dei prodotti dallo stesso brand, in cui si chiede di indicare, su una scala da 1 a 7 quanto i rispondenti sono d’accordo con le seguenti affermazioni: *“Sono soddisfatto di questo servizio”* e *“Questo servizio è affidabile”*. L’unico servizio valutabile a priori è costituito da quello di spedizione, pertanto ho concentrato le domande su di esso, facendo in modo di cogliere due aspetti della sua percezione: l’adeguatezza delle tariffe e dei tempi prospettati e la percezione di affidabilità che i clienti ne ricavano.
- **MK\_Relazione:** E’ calcolata come media delle risposte alle domande 7-8 in cui, a seguito di uno storytelling che elenca i “social media” su cui il brand è attivo e di uno in cui vengono illustrate le azioni che esso ha intrapreso sui “social media”, si chiede ai rispondenti di indicare, su una scala da 1 a 7, quanto sono d’accordo con le seguenti affermazioni: *“E’ giusto che sia presente sui “social media”* e *“Mi piacerebbe usufruire di un servizio di questo tipo”*.

Queste variabili misurano la performance in termini di esperienza online del brand “Michael Kors”.

In seguito verrà misurata anche la percezione di lusso relativa a tale brand:

- **MK\_LuxPerception:** E’ Calcolata come media delle risposte alle domande 9-10-11 in cui si chiede ai rispondenti, sulla base di ciò che hanno percepito del brand di cui hanno visionato il sito web, di indicare quanto sono d’accordo con le seguenti affermazioni su una scala da 1 a 7: *“Visitare questo sito mi fa sentire appagato”*, *“I prodotti offerti sono di alta qualità”* e *“E’ il sito di un brand esclusivo”*.

Lo stesso procedimento, con domande pressoché analoghe, verrà replicato anche per il brand Coach, al quale è dedicata la seconda parte del questionario. Come anticipato, le prime due parti del questionario sono tra loro identiche e propongono le stesse domande con la sola differenza del brand a cui sono riferite. Avremo pertanto:

- **CO\_Environement:** Come nel caso precedente, è calcolata come media delle risposte alle domande 12 – 13 *“Mi piace il suo stile”* e *“Presenta le informazioni in modo chiaro”*.
- **CO\_Prodotto:** Calcolata come media delle risposte alle domande 14-15: *“Il prodotto è presentato bene”* e *“Mi sono fatto un’idea precisa del prodotto presentato”*.
- **CO\_Servizio:** Calcolata come media delle risposte alle domande 16-17: *“Sono soddisfatto di questo servizio”* e *“Questo servizio è affidabile”*.
- **CO\_Relazione:** Calcolata come media delle risposte alle domande 18-19: *“E’ giusto che sia presente sui “social media”* e *“Mi piacerebbe usufruire di un servizio di questo tipo”*.

Queste variabili misureranno la performance in termini di esperienza online del brand Coach. Le domande 20, 21 e 22, invece, misureranno la percezione di lusso che le persone ricavano dello stesso brand:

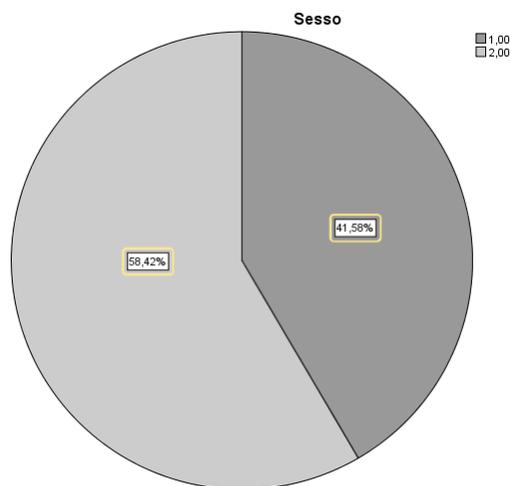
- **CO\_LuxPerception:** Calcolato come media delle risposte alle domande 20 *“Visitare questo sito mi fa sentire appagato”*, 21 *“I prodotti offerti sono di alta qualità”* e 22 *“E’ il sito di un brand esclusivo”*.

Grazie alle risposte alle domande 23 e 24 sarà possibile ricavare informazioni in merito a quale tra i due prodotti presentati viene preferito dai rispondenti, sia in termini di lusso percepito che di preferenza di acquisto.

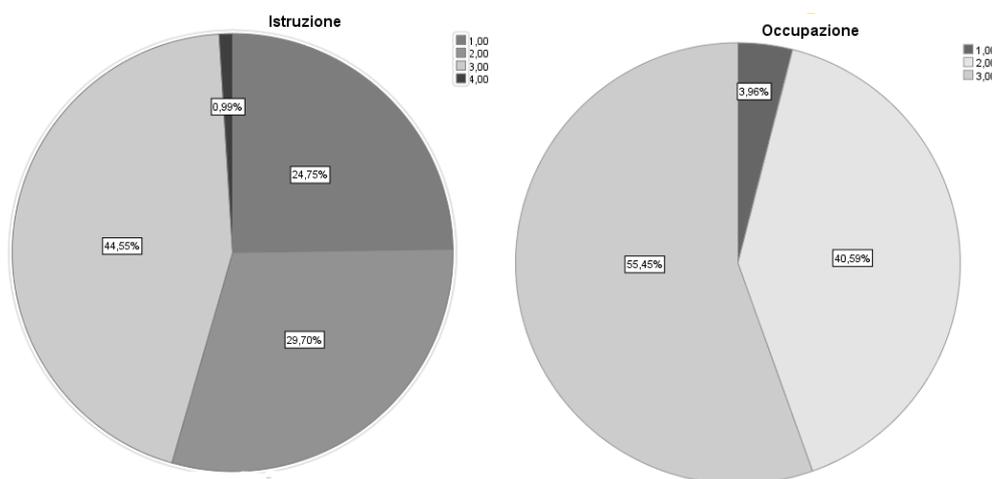
La domanda 25 serve, invece, a misurare la *“intention to buy”* riferito all’acquisto online.

### **4.3 IL CAMPIONE**

Il questionario, diffuso tramite Internet, ha collezionato un totale di 101 risposte. I rispondenti sono costituiti per il 58,42% da donne e per il 41,56% da uomini. Una prevalenza di rispondenti femminili avvicina la composizione del campione alla clientela tipo dei brand considerati.



Fonte: Grafico basato su dati elaborati con IBM SPSS

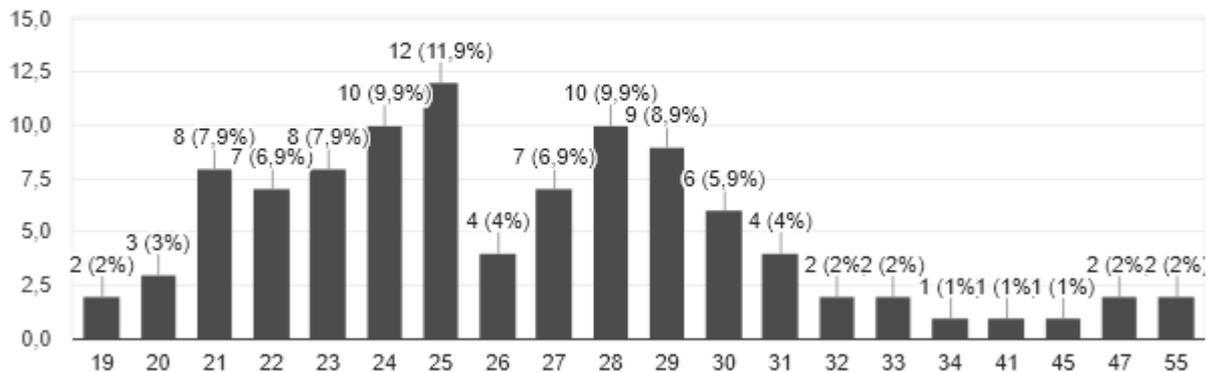


Fonte: Grafico basato su dati elaborati con IBM SPSS

Per quanto riguarda il livello di istruzione, è possibile riscontrare che la maggior parte dei rispondenti hanno un livello di istruzione piuttosto elevato: il 44,55% è in possesso di una laurea magistrale, il 29,75% di una laurea triennale, mentre solamente uno dei rispondenti, corrispondente allo 0,99% possiede un Master o un Dottorato. Il 24,75% dei rispondenti possiede invece un diploma di maturità, ma è altamente probabile che si tratti di persone che stanno proseguendo gli studi. Dal grafico sulla sinistra è possibile vedere che il 40,59% dei rispondenti è qualificabile come studente, mentre il 55,45% è costituito da lavoratori. Il 3,96% dei rispondenti ha dichiarato di essere disoccupato.

## La sua età (in numero):

101 risposte



Fonte: Grafico realizzato con Moduli Google

### Statistiche descrittive

	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
Età	101	19,00	55,00	27,0891	6,50400
Validi (listwise)	101				

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

Per quanto riguarda l'età, la media è di circa 27 anni, con un massimo di 55 anni ed un minimo di 19. Come si può verificare dal grafico soprastante, la maggior parte dei rispondenti ha un'età compresa tra i 21 ed i 30 anni, dove si concentrano i principali picchi di frequenza. Con riguardo all'età il campione sembra rispecchiare abbastanza fedelmente le caratteristiche del target prefissato.

## 4.4 ANALISI EFFETTUATE

Dopo aver calcolato le variabili precedentemente indicate, come prima cosa, ho analizzato l'affidabilità della scala attraverso il calcolo dell'alpha di Cronbach.

### Statistiche di affidabilità

Alfa di Cronbach	Alfa di Cronbach's basata su item standardizzati	N di item
,757	,773	10

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

Come si può verificare dalla tabella soprastante, i dati utilizzati presentano una scala affidabile dato che l'alfa di Cronbach ha un valore di 0,757. Tale valore è superiore al valore soglia di 0,6, al di sotto del quale la scala non si può considerare affidabile.

Successivamente ho proceduto a calcolare i punteggi medi totalizzati dai due brand rispetto alle variabili "Environment", "Prodotto", "Servizio Online", "Relazione" e "Lusso percepito". I risultati sono sintetizzati nelle tabelle sottostanti e vengono espressi con un punteggio su una scala da 1 a 7.

<b>Michael Kors</b>		<b>Coach</b>	
	Media		Media
<u>MK_Environment</u>	4,73	<u>CO_Environment</u>	5,50
<u>MK_Prodotto</u>	5,03	<u>CO_Prodotto</u>	5,61
<u>MK_Servizio</u>	4,70	<u>CO_Servizio</u>	5,81
<u>MK_Relazione</u>	5,44	<u>CO_Relazione</u>	5,95
<u>MK_LuxPerception</u>	5,00	<u>CO_LuxPerception</u>	5,52

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

Come si può riscontrare dalle tabelle soprastanti, il brand Coach ha ottenuto delle valutazioni mediamente superiori rispetto al brand Michael Kors rispetto alla totalità delle dimensioni analizzate. Coach ha totalizzato un punteggio medio di 5,50 per la dimensione "Environment", contro il 4,73 ottenuto da Michael Kors, cosa che è indicativa del fatto che i rispondenti hanno apprezzato maggiormente lo stile e la disposizione degli elementi offerta da questo brand.

Per quanto riguarda la dimensione "Prodotto", il brand Coach ha ottenuto una valutazione media di 5,61, poco lontana da quella di Michael Kors che ha ottenuto 5,03. Bisogna comunque sottolineare che per Michael Kors quello ottenuto sulla dimensione "Prodotto" è il più alto in assoluto.

La dimensione "Servizio" è quella su cui è emersa di più la differenza tra i due marchi con Coach che fa registrare un punteggio medio di 5,81 contro il 4,70 di Michael Kors. Per Michael Kors questo è l'elemento che ha ottenuto il punteggio più basso, segno che i rispondenti non si sono dimostrati soddisfatti del servizio di spedizione offerto.

L'elemento "Relazione" è quello su cui Coach ha ottenuto la valutazione più alta con 5,52. La differenza con Michael Kors non è marcata, dato che il brand ha guadagnato una valutazione pari a 5,0, la seconda più elevata.

Dopo aver esaminato questi risultati, ho deciso di effettuare dei t-test per verificare se la differenza tra le medie rispetto alle diverse variabili fosse dotata di significatività a livello statistico oppure se fosse semplicemente dovuta al caso.

### T-TEST:

#### Environment:

In questo caso, dato che viene siamo in presenza di un unico campione, ho usato un “paired sample t-test” in cui le ipotesi sono:

$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$  ovvero  $H_0: \mu_1 = \mu_2$

$H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$  ovvero  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

**Statistiche per campioni appaiati**

		Media	N	Deviazione std.	Errore std. Media
Coppia 1	MK_Environment	4,7327	101	1,20118	,11952
	CO_Environment	5,4950	101	,84704	,08428

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

**Test per campioni appaiati**

		Differenze a coppie					t	df	Sig. (2-code)
		Media	Deviazione std.	Errore std. Media	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%				
					Inferiore	Superiore			
Coppia 1	MK_Environment - CO_Environment	-,76238	1,42407	,14170	-1,04351	-,48125	-5,380	100	,000

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

Come si può vedere, il test è risultato significativo ( $p < 0,025$ ) e, dunque, è possibile rifiutare l’ipotesi nulla: la differenza osservata tra le medie in relazione all’elemento “Environment” non è dovuta al caso. Il sito web del brand Coach viene percepito qualitativamente superiore rispetto a quello di Michael Kors.

#### Prodotto:

**Statistiche per campioni appaiati**

		Media	N	Deviazione std.	Errore std. Media
Coppia 1	MK_Prodotto	5,0347	101	1,13415	,11285
	CO_Prodotto	5,6089	101	,93703	,09324

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

**Test per campioni appaiati**

		Differenze a coppie				t	df	Sig. (2-code)	
		Media	Deviazione std.	Errore std. Media	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%				
					Inferiore				Superiore
Coppia 1	MK_Prodotto - CO_Prodotto	-,57426	1,46353	,14563	-,86318	-,28534	-3,943	100	,000

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

Anche in questo caso, la differenza tra le medie è risultata significativa ( $p < 0,025$ ) e possiamo affermare che il brand Coach riesce meglio di Michael Kors a far percepire la qualità dei prodotti offerti.

**Servizio:**

**Statistiche per campioni appaiati**

		Media	N	Deviazione std.	Errore std. Media
Coppia 1	MK_Servizio	4,7030	101	1,16228	,11565
	CO_Servizio	5,8119	101	,72750	,07239

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

**Test per campioni appaiati**

		Differenze a coppie				t	df	Sig. (2-code)	
		Media	Deviazione std.	Errore std. Media	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%				
					Inferiore				Superiore
Coppia 1	MK_Servizio - CO_Servizio	-1,10891	1,33530	,13287	-1,37252	-,84531	-8,346	100	,000

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

Anche in questo caso il test è significativo ( $p < 0,025$ ) ed è possibile affermare che esiste una differenza tra le due medie. Coach offre un servizio di spedizione che rispecchia meglio i gusti e le aspettative dei suoi clienti.

**Relazione:**

**Statistiche per campioni appaiati**

		Media	N	Deviazione std.	Errore std. Media
Coppia 1	MK_Relazione	5,4356	101	,90461	,09001
	CO_Relazione	5,9455	101	,80901	,08050

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

**Test per campioni appaiati**

	Differenze a coppie					t	df	Sig. (2-code)
	Media	Deviazione std.	Errore std. Media	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%				
				Inferiore	Superiore			
Coppia 1 MK_Relazione - CO_Relazione	-,50990	,81541	,08114	-,67087	-,34893	-6,284	100	,000

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

Il test è significativo ( $p < 0,025$ ), perciò esiste una differenza tra le medie. Le persone considerano più appagante il servizio di assistenza online offerto da Coach rispetto alla possibilità di interagire direttamente con il brand e gli altri clienti offerta da Michael Kors.

**Lusso Percepto:**

**Statistiche per campioni appaiati**

		Media	N	Deviazione std.	Errore std. Media
Coppia 1	MK_LuxPerception	4,9967	101	,84524	,08410
	CO_LuxPerception	5,5182	101	,83994	,08358

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

**Test per campioni appaiati**

	Differenze a coppie					t	df	Sig. (2-code)
	Media	Deviazione std.	Errore std. Media	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%				
				Inferiore	Superiore			
Coppia 1 MK_LuxPerception - CO_LuxPerception	-,52145	1,01698	,10119	-,72222	-,32069	-5,153	100	,000

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

Anche in questo caso la differenza tra le due medie esiste poiché il test è significativo ( $p < 0,025$ ).

Ho pensato fosse utile analizzare anche i punteggi riportati dai due brand in merito alle componenti della percezione del lusso, ovvero “Esperienza”, “Qualità” ed “Esclusività”.

**Statistiche descrittive**

<b>Michael Kors</b>					
	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
MK_Experience	101	2,00	7,00	4,6733	1,05933
MK_Quality	101	3,00	7,00	5,1782	,94230
MK_Exclusivity	101	2,00	7,00	5,1386	1,12276
Validi (listwise)	101				

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

**Statistiche descrittive**

Coach					
	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
CO_Experience	101	2,00	7,00	5,2475	,93173
CO_Quality	101	2,00	7,00	5,7228	,91781
CO_Exclusivity	101	2,00	7,00	5,5842	1,06082
Validi (listwise)	101				

Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

Come era facile prevedere Coach ha ottenuto anche in questo caso punteggi superiori in tutte le aree rispetto a Michael Kors.

**Test per campioni appaiati**

	Differenze a coppie					t	df	Sig. (2-code)
	Media	Deviazione std.	Errore std. Media	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%				
				Inferiore	Superiore			
Coppia 1 MK_Experience - CO_Experience	-,57426	1,25177	,12456	-,82137	-,32714	-4,610	100	,000

**Test per campioni appaiati**

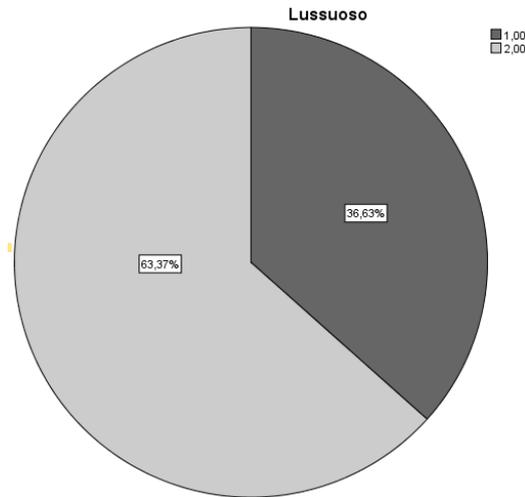
	Differenze a coppie					t	df	Sig. (2-code)
	Media	Deviazione std.	Errore std. Media	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%				
				Inferiore	Superiore			
Coppia 1 MK_Quality - CO_Quality	-,54455	1,15347	,11477	-,77226	-,31684	-4,745	100	,000

**Test per campioni appaiati**

	Differenze a coppie					t	df	Sig. (2-code)
	Media	Deviazione std.	Errore std. Media	Intervallo di confidenza per la differenza al 95%				
				Inferiore	Superiore			
Coppia 1 MK_Exclusivity - CO_Exclusivity	-,44554	1,25280	,12466	-,69286	-,19823	-3,574	100	,001

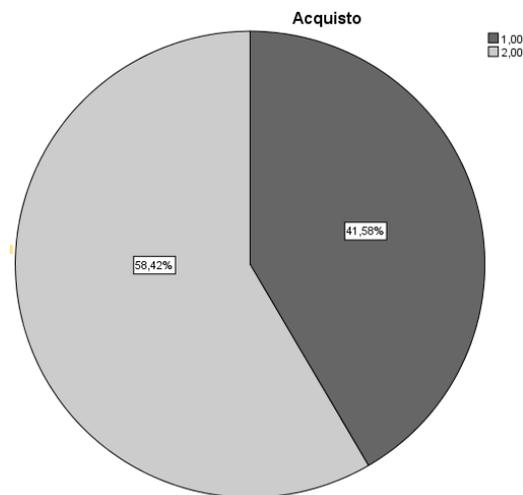
Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS.

Anche in questo caso la differenza tra le medie è statisticamente significativa: in tutti e tre i test l'ipotesi nulla viene respinta poiché  $p < 0.025$ .



Fonte: Dati Elaborati con IBM SPSS

Come si può verificare dal grafico soprastante che rappresenta le risposte alla domanda n. 23, il 63,37% dei rispondenti hanno dichiarato di considerare più lussuoso il prodotto offerto da Coach.



Fonte: Dati elaborati con IBM SPSS

Alla domanda n. 24, in cui si chiedeva ai rispondenti di indicare una preferenza di acquisto, da effettuare online, tra i prodotti dei due brand, il 58,42% dei rispondenti ha indicato il prodotto Coach come sua preferenza. Questo risultato è significativo perché consente di ipotizzare che vi sia un legame tra la percezione di lussuosità, la valutazione della qualità di un'esperienza online e la propensione all'acquisto. Questo tema merita di essere approfondito e potrebbe costituire l'oggetto di futuri studi.

## 4.5 RISULTATI E IMPLICAZIONI MANAGERIALI

Lo studio è riuscito a rispondere alle domande di ricerca: è emerso infatti che il brand Coach dimostra una performance superiore a quella di Michael Kors nel trasmettere un'immagine di lusso attraverso i suoi "touchpoint" digitali. Inoltre, i risultati ottenuti forniscono un valido sostegno empirico alle conclusioni a cui siamo giunti in chiusura del capitolo precedente.

Per quanto riguarda la prima domanda di ricerca, il brand Coach ha fatto registrare punteggi più alti del "competitor" Michael Kors in tutte le aree considerate dal confronto. I clienti hanno percepito una maggiore qualità nella costruzione del sito web, hanno giudicato migliore la presentazione dei prodotti e sono rimasti più soddisfatti del servizio di spedizione offerto. Anche per quanto riguarda la componente "Relazione", i rispondenti hanno giudicato più appagante il fatto di poter contare su un servizio di assistenza online rispetto alla possibilità di scambiarsi opinioni con gli altri clienti del brand.

I risultati ottenuti sono in linea con quanto affermato nel capitolo precedente, confermando l'importanza delle componenti "Environment" e "Servizio": Michael Kors ha ottenuto i punteggi più bassi proprio su queste due dimensioni e, non per caso, è stato valutato anche come meno lussuoso rispetto a Coach.

Questo risultato, coerentemente con quanto emerso dalle analisi del terzo capitolo, conferma che una più bassa percezione della qualità delle due dimensioni sopracitate corrisponde ad una percezione più bassa anche del livello di lusso percepito.

Si è visto nel capitolo precedente che la dimensione "Environment" è quella che ha il maggiore impatto sulla percezione di lusso complessiva, dunque, è probabile che il brand Michael Kors possa migliorare la propria performance online anche solo semplicemente modificando i "visuals" che mantiene in Home Page e scegliendo immagini più accattivanti che diano magari meno enfasi al prodotto in sé ed evocino aspetti maggiormente emozionali. Un'altra azione da intraprendere dovrebbe essere quella di migliorare il proprio servizio di spedizione per cercare di renderlo paragonabile a quello dei competitor: nel caso qui presente si è visto chiaramente come i rispondenti abbiano penalizzato il fatto che Michael Kors non prevedesse un servizio di spedizione gratuita.

Il marchio Coach ha ottenuto un punteggio estremamente elevato sull'elemento "Relazione", segno per cui i rispondenti apprezzano particolarmente il fatto che offra un servizio di assistenza online. La strategia di Michael Kors che, come detto in precedenza, fa un uso estremamente sviluppato dei "social media" ha incontrato meno il favore dei rispondenti poiché, con ogni probabilità, vedono questo tipo di servizio come qualcosa di superfluo. A mio parere, tuttavia, il problema non sta nel fatto che questo brand stia offrendo dei servizi che i clienti non considerano rilevanti, ma deve essere

ravvisato nel fatto che essa non offra un livello soddisfacente per quanto riguarda i servizi di base. Che la strategia sui “social media” di Michael Kors sia corretta e che produca valore per i clienti lo dimostra il fatto che nell’area “Relazione” il brand ha ottenuto un punteggio di 5,44, estremamente vicino a quello di Coach. Il fatto è che la sua strategia potrà avere un effetto positivo sul brand solamente se verrà comunicato in modo chiaro il valore che produce per i clienti e se sarà accompagnata da un livello soddisfacente dei c.d. “servizi di base”. La presenza di spazi dedicati a loro e la possibilità di interagire direttamente con il brand, a quanto pare, non bastano a compensare, nella mente dei clienti, la carenza dimostrata in termini di servizi basilari come la spedizione e l’assistenza. Consolidando ed implementando questi due elementi, Michael Kors potrebbe migliorare significativamente l’immagine del proprio brand.

Allo stesso tempo, Coach pur avendo ottenuto punteggi superiori rispetto al brand concorrente, potrebbe tentare di sviluppare ulteriormente la sua strategia digitale puntando con ancora più decisione verso l’”omnichannel” integrando i canali offline e quelli online. I risultati presentati in questo capitolo riescono, a mio parere, a dare misura di quanto sia importante, al giorno d’oggi, che le aziende sviluppino la giusta consapevolezza di quali possono essere le conseguenze di una gestione non corretta della transizione verso il mondo digitale. Una gestione non corretta dei “touchpoint” digitali può avere serie ricadute in termini di immagine dell’intero brand, cosa che nel lungo periodo può certamente indebolirlo.

## CONCLUSIONI

Ormai appare evidente che Internet ed i “social media” sono diventati un elemento che fa parte della vita quotidiana delle persone. I consumatori sempre di più utilizzano questi strumenti all’interno del loro processo di acquisto e si aspettano che i brand a cui sono affezionati li accompagnino in questa direzione. Come è emerso dal secondo questionario, le persone vedono con favore la presenza dei brand sui “social media” e non sembra emergere da alcun dato che questo sminuisca la loro immagine.

Le modalità di utilizzo dei “social media” sono diverse, ma ciò che appare evidente è il fatto per cui gli individui sono portati ad esternare la loro personalità sui nuovi mezzi digitali: l’individualità del consumatore si è spostata online. I consumatori esprimono i loro pareri, si scambiano opinioni e grazie a questi nuovi strumenti ciascuno di loro ha la possibilità di dire la sua e di essere ascoltato.

I consumatori di lusso non vivono in un mondo parallelo: come dimostrato dagli studi citati nelle pagine precedenti, sono addirittura più connessi e più attivi nel mondo dei “social” rispetto alla media degli altri consumatori. Ecco che per le aziende del lusso diventa fondamentale riuscire a seguire la nuova tendenza per non restare indietro ed essere percepite come il residuo di un passato troppo lontano.

Il primo passo perché ciò avvenga è la profonda conoscenza dei nuovi consumatori: bisogna conoscere quali sono le loro aspettative, che cosa gradiscono e cosa sperano di ricevere dai brand a cui sono legati. In questo senso, abbiamo visto come le tecnologie digitali, i “social media” e il mondo di Internet possano dimostrarsi uno strumento estremamente potente, fornendo la possibilità di raccogliere una quantità di informazioni sui consumatori che fino a poco tempo fa era inimmaginabile. L’ascolto dei “social media” ed il monitoraggio dei consumatori sono un passaggio imprescindibile per le aziende se vogliono continuare a rimanere rilevanti per i propri clienti. In un mondo che evolve velocemente ed in cui il cambiamento è un fenomeno costante e continuo nessuno può più permettersi di restare fermo nella contemplazione di un passato glorioso, subendo passivamente il susseguirsi degli eventi, poiché il rischio è quello di finire letteralmente dimenticati. Le aziende del lusso non sono diverse: possono contare su un’immagine solida e un marchio forte costruito negli anni, cosa che ha permesso loro di mantenere la loro posizione pur non impegnandosi attivamente per seguire il cambiamento, ma questo non fa venire meno la necessità di adattarsi per rispondere al cambiamento a cui stiamo assistendo.

Esse a dire il vero, hanno già compreso la necessità di modificare il loro approccio e di intraprendere un processo di cambiamento ma sono ancora poche quelle che sono riuscite ad attuarlo efficacemente: secondo uno studio del 2015 condotto da Contactlab, in collaborazione con Exane BNP Paribas<sup>169</sup>,

---

<sup>169</sup> Contactlab, Exane BNP Paribas (2015). The Online Purchase Experience Ranking

solamente il 50% dei marchi di lusso era in grado di offrire un'esperienza online che fosse adeguata al posizionamento del loro brand.

La ricerca che ho condotto, partita da tali presupposti, ha avuto lo scopo di individuare quali fossero le aree sulle quali le aziende del lusso potessero intervenire al fine di migliorare l'esperienza online che offrono ed allinearla al loro posizionamento.

Nel terzo capitolo è emerso il ruolo preponderante che viene ricoperto dagli aspetti legati al servizio online: le persone si aspettano di ricevere un servizio efficiente in termini di spedizioni, gestione dei pagamenti, delle lamenti e dei resi. I colossi del digitale, come Amazon, hanno fatto di questi aspetti un elemento caratterizzante della loro offerta e le persone considerano il livello di servizio che essi offrono come una sorta di standard. Dunque, se le aziende del lusso vogliono mantenere il loro posizionamento anche nel mondo di Internet, è necessario che gestiscano efficacemente questi aspetti e che si trasformino in veri e propri "e-retailer". Molte aziende hanno apparentemente risolto questo problema appoggiandosi a rivenditori online come Yoox, specializzati nella vendita di prodotti di lusso. Tuttavia questa soluzione non è ottimale poiché, come avviene per il mondo offline, appoggiarsi alla distribuzione indiretta priva le aziende del lusso di una risorsa estremamente importante quale è il contatto diretto con i consumatori.

Nel quarto capitolo di questo elaborato si è visto che i consumatori attribuiscono un valore alla componente relazionale con il brand ed apprezzano che esso offra loro l'occasione di interagire. La c.d. area della "Relazione" è una di quelle su cui brand di lusso dovrebbero puntare maggiormente: essa consente di sviluppare relazioni di lungo periodo con i clienti, di fidelizzarli e, al contempo, di raccogliere costantemente informazioni su di loro. E' un modo per restare al passo con i propri clienti e continuare ad essere rilevanti per loro. Inoltre, in questo ambito è perfino possibile dimostrare il proprio carattere creativo, cosa fondamentale, per esempio, per i marchi di moda, visto che è sempre possibile sviluppare soluzioni innovative per cercare di coinvolgere i consumatori. Le attività di Michael Kors sono un perfetto esempio di questo fenomeno: questo marchio è riuscito ad offrire nuove possibilità ai suoi clienti sfruttando i "social media" ed è riuscito a mettere i suoi clienti al centro dando visibilità a contenuti che loro stessi hanno prodotto. Come tuttavia è emerso dal caso presentato, le attività di questo tipo riescono nel loro intento se vengono accompagnate da un livello adeguato dei servizi che si possono definire "di base".

L'altra grande area su cui è possibile intervenire è costituita dalla dimensione del "Servizio": anche in questo ambito, oltre ai servizi di base, è sempre possibile sviluppare soluzioni innovative. Ad esempio, vi sono aziende, come Louis Vuitton, hanno cominciato ad offrire un servizio che consente alle persone di ordinare prodotti personalizzati attraverso il sito web o addirittura vestiti realizzati su misura. Un servizio che si sta diffondendo nel settore della moda è la possibilità di ordinare i prodotti

su Internet e di andare a ritirarli in negozio: in questo modo l'azienda riesce a combinare i vantaggi del web con la possibilità di offrire al cliente anche un'esperienza di tipo fisico.

Stiamo anche assistendo ad un periodo di profonda innovazione tecnologica che potrebbe condurre all'adozione, entro breve tempo, di soluzioni innovative anche per quanto riguarda il fattore "Environment". Si parla già oggi di realtà aumentata, realtà virtuale e della creazione di veri e propri "store cibernetici". I siti web a cui siamo abituati sembrano destinati a cambiare nel giro di pochi anni ed è probabile che assisteremo ad una progressiva e sempre più profonda integrazione tra mondo offline ed online.

A conclusione di questo elaborato posso dire di avere individuato alcune delle possibili aree di intervento su cui le case di lusso possono lavorare per avviare il loro processo di rinnovamento. Tuttavia, il tema di riflessione più grande che viene qui introdotto, è costituito dal fatto che l'innovazione sia diventata una necessità comune a tutti e che, oggi più che mai, solo chi sarà in grado di seguire il cambiamento e di diventare parte attiva dello stesso potrà garantirsi un futuro di successo.

## APPENDICE

### *Allegato n. 1*

#### QUESTIONARIO 1: LUSSO E MONDO DIGITALE

- *Con quale frequenza fa acquisti su Internet?*
  - *4 o più volte al mese (1)*
  - *1-2 volte al mese (2)*
  - *1 volta ogni due mesi (3)*
  - *1-2 volte l'anno (4)*
  - *Non faccio acquisti su Internet (5)*
  
- *Quale dei seguenti prodotti ha acquistato o sarebbe disposto ad acquistare su Internet?*
  - *Vestiti (1)*
  - *Viaggi (2)*
  - *Borse e portafogli (3)*
  - *Scarpe (4)*
  - *Cibo (5)*
  - *Gioielli (6)*
  - *Occhiali (7)*
  - *Film (8)*
  - *Giochi (9)*
  - *Libri (10)*
  - *Cosmetici (11)*

*Quanto sarebbe disposto a spendere, al massimo, per questi oggetti?*

- *Occhiali:*
  - *50 – 150 € (1)*
  - *150 - 250 € (2)*
  - *250 – 800 € (3)*
  
- *Cravatta:*
  - *10 – 50 €*
  - *50 – 150 €*
  - *150 – 500 €*
  
- *Portafogli:*
  - *50 – 100 € (1)*
  - *100 – 300 € (2)*
  - *300 – 700 € (3)*
  
- *Hotel (per notte)*
  - *50 – 150 € (1)*
  - *100 – 300 € (2)*
  - *300 – 800 € (3)*
  
- *Scarpe:*

- 50 -150 € (1)
- 150 – 300 € (2)
- 300 – 800 € (3)

*Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni su una scala da 1 a 5 (1= per nulla d'accordo; 5= completamente d'accordo).*

- *Usa Internet per informarmi sui prodotti: 1 2 3 4 5*
- *Usa Internet per verificare le recensioni sui prodotti: 1 2 3 4 5*
- *Usa Internet per rimanere aggiornato sui prodotti: 1 2 3 4 5*

*Risponda alle seguenti domande, indicando in che misura, secondo lei, i seguenti elementi si possono ritenere "lussuosi", considerandoli riferiti all'acquisto di prodotti di consumo (vestiti, gioielli, accessori ecc.)*

*Indichi la sua risposta su una scala da 1 a 5 in cui 1= per nulla lussuoso 5= estremamente lussuoso*

- *Un prodotto realizzato su misura: 1 2 3 4 5*
- *Un prodotto realizzato con materiali preziosi: 1 2 3 4 5*
- *Un negozio in Via dei Condotti: 1 2 3 4 5*
- *Un commesso che si dedica completamente alle sue esigenze: 1 2 3 4 5*
- *Un prodotto in serie limitata: 1 2 3 4 5*
- *Un prodotto che è disponibile presso pochi rivenditori: 1 2 3 4 5*

*Considerando il sito web di un brand di lusso, risponda alle seguenti domande. La preghiamo di indicare la sua risposta selezionando uno dei numeri da 1 a 5, tenendo conto che 1= per nulla appagato e che 5= Estremamente appagato.*

*Con riferimento al prodotto, quanto si sente appagato dalla presenza dei seguenti elementi?*

- *Il prodotto mostrato con foto e video: 1 2 3 4 5*
- *Il prodotto è descritto accuratamente: 1 2 3 4 5*

*Con riferimento al sito web, quanto si sente appagato dalla presenza dei seguenti elementi?*

- *Homepage stilisticamente curata: 1 2 3 4 5*
- *Navigazione semplice e veloce: 1 2 3 4 5*
- *E' disponibile un servizio di assistenza online: 1 2 3 4 5*
- *E' possibile condividere sui "social" i contenuti del sito; 1 2 3 4 5*

*Per quanto riguarda il servizio offerto dal sito, quanto si sente appagato dalla presenza dei seguenti elementi?*

- *Servizio di spedizione veloce e tracciato: 1 2 3 4 5*
- *Possibilità di personalizzare i prodotti offerti: 1 2 3 4 5*

*Prima di concludere, la preghiamo cortesemente di rispondere a qualche ultima domanda:*

- *Indichi la sua età (cifre).*
- *Indichi il suo sesso:*
  - *Maschio (1)*
  - *Femmina (2)*
- *Indichi il suo livello di istruzione:*
  - *Diploma di Maturità (1)*
  - *Laurea Triennale (2)*

- *Laurea Magistrale (3)*
- *Master o Dottorato (4)*
  
- *Indichi la sua occupazione;*
  - *Studente (1)*
  - *Disoccupato (2)*
  - *Lavoratore dipendente o autonomo (3)*
  - *Pensionato (4)*

## *Allegato n.2*

Età				
	Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
19,00	2	1,9	1,9	1,9
21,00	3	2,8	2,8	4,6
22,00	10	9,3	9,3	13,9
23,00	11	10,2	10,2	24,1
24,00	12	11,1	11,1	35,2
25,00	9	8,3	8,3	43,5
26,00	6	5,6	5,6	49,1
27,00	10	9,3	9,3	58,3
28,00	4	3,7	3,7	62,0
29,00	4	3,7	3,7	65,7
31,00	2	1,9	1,9	67,6
32,00	2	1,9	1,9	69,4
33,00	3	2,8	2,8	72,2
35,00	3	2,8	2,8	75,0
Validi 36,00	3	2,8	2,8	77,8
38,00	2	1,9	1,9	79,6
39,00	2	1,9	1,9	81,5
40,00	1	,9	,9	82,4
41,00	2	1,9	1,9	84,3
42,00	2	1,9	1,9	86,1
45,00	1	,9	,9	87,0
52,00	2	1,9	1,9	88,9
53,00	2	1,9	1,9	90,7
55,00	2	1,9	1,9	92,6
56,00	1	,9	,9	93,5
57,00	2	1,9	1,9	95,4
61,00	1	,9	,9	96,3
72,00	2	1,9	1,9	98,1
74,00	2	1,9	1,9	100,0

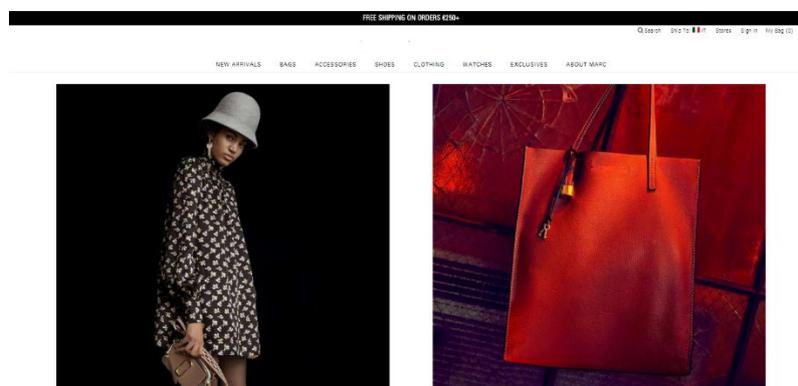
Totale	108	100,0	100,0
--------	-----	-------	-------

### ***Allegato n. 3***

## **QUESTIONARIO 2: DUE SITI WEB A CONFRONTO**

*Di seguito le saranno presentate alcune immagini e le verrà chiesto di rispondere ad alcune semplici domande. Non ci sono risposte giuste o sbagliate, risponda semplicemente in base alle sue impressioni.*

*Osservi attentamente l'immagine che segue. Le dimensioni sono standardizzate per questo form, per apprezzare meglio i dettagli le consigliamo di utilizzare lo ZOOM:*

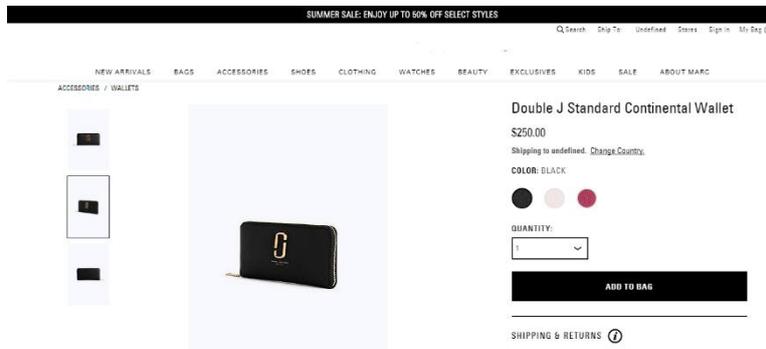


*L'immagine proviene dal sito web di un famoso brand di lusso, noto soprattutto per la lavorazione di borse, portafogli ed accessori in pelle sia da uomo che da donna. Tenendo presente l'immagine che ha visto, risponda alle domande che seguono.*

*Considerando il "layout" di questa homepage, su una scala da 1 a 7 quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?*

- 1) Mi piace il suo stile: 1 2 3 4 5 6 7*
- 2) Presenta le informazioni in modo chiaro: 1 2 3 4 5 6 7*

*Osservi attentamente l'immagine che segue. Le dimensioni sono standardizzate per questo form, per apprezzare i dettagli le consigliamo di utilizzare lo ZOOM:*



L'immagine mostra uno dei vari prodotti commercializzati dallo stesso brand. Sulla base di ciò che vede, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

3) Il prodotto è presentato bene: 1 2 3 4 5 6 7

4) Mi sono fatto un'idea precisa del prodotto presentato: 1 2 3 4 5 6 7

Osservi attentamente la seguente immagine. Le dimensioni sono standardizzate per questo form, per apprezzare meglio i dettagli le consigliamo di utilizzare lo ZOOM:

SHIPPING & RETURNS:

How much will shipping cost?  
We offer complimentary ground shipping for all orders on MarcJacobs.com.

Standard Rates

Standard Ground	Free
3 Day	\$16.00
2nd Day	\$23.00
Next Day	\$32.00

L'immagine illustra il servizio di spedizione fornito dallo stesso brand.

La spedizione standard avviene entro tre giorni ed ha un costo di circa 14€, la consegna entro due giorni costa circa 20 €, mentre la consegna espressa, entro il giorno successivo, ha un costo di 29€

Sulla base di tali informazioni, su una scala da 1 a 7, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

5) Sono soddisfatto di questo servizio: 1 2 3 4 5 6 7

6) Questo servizio è affidabile: 1 2 3 4 5 6 7

Questo brand è molto attivo sui "social" media ed ha account su Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, Foursquare, Tumblr, YouTube, Google Plus ecc. Tramite questi spazi i clienti possono interagire direttamente con il brand e rimanere sempre aggiornati.

7) E' giusto che sia presente sui "social" media: 1 2 3 4 5 6 7

Il brand gestisce anche dei mini-siti in cui i clienti possono conversare, scambiandosi informazioni, pareri o guardare video legati al brand e al mondo della moda

8) Mi piacerebbe usufruire di un servizio di questo tipo: 1 2 3 4 5 6 7

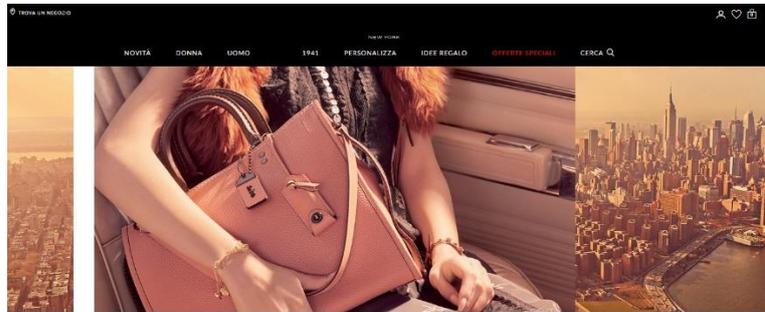
Considerando ciò che ha potuto percepire grazie alle tre immagini precedenti, indichi, su una scala da 1 a 7, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni

9) Visitare questo sito mi fa sentire appagato: 1 2 3 4 5 6 7

10) I prodotti offerti sono di alta qualità: 1 2 3 4 5 6 7

11) E' il sito di un brand esclusivo: 1 2 3 4 5 6 7

Guardi attentamente l'immagine seguente. Le dimensioni sono standardizzate per questo form, per apprezzare meglio i dettagli le consigliamo di utilizzare lo ZOOM:

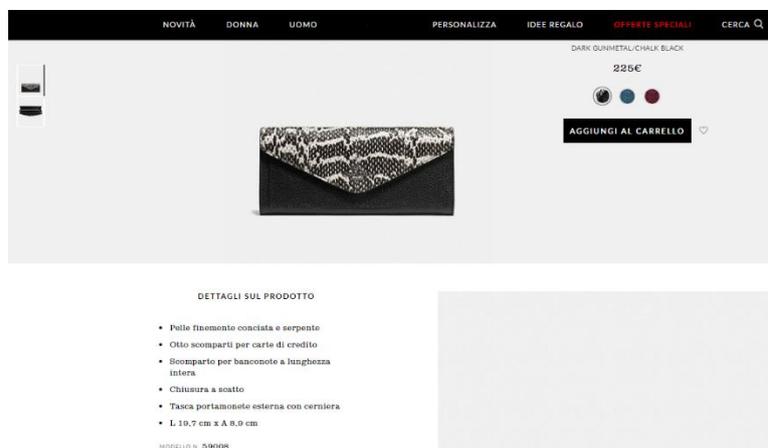


Considerando il "layout" di questa homepage, su una scala da 1 a 7 quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?7

12) Mi piace il suo stile: 1 2 3 4 5 6 7

13) Presenta le informazioni in modo chiaro: 1 2 3 4 5 6 7

Osservi attentamente l'immagine che segue. Le dimensioni sono standardizzate per questo form, per apprezzare i dettagli le consigliamo di utilizzare lo ZOOM:



L'immagine mostra uno dei vari prodotti commercializzati dallo stesso brand. Sulla base di ciò che vede, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

14) Il prodotto è presentato bene: 1 2 3 4 5 6 7

15) Mi sono fatto un'idea precisa del prodotto presentato: 1 2 3 4 5 6 7

Osservi attentamente la seguente immagine. Le dimensioni sono standardizzate per questo form, per apprezzare meglio i dettagli le consigliamo di utilizzare lo ZOOM:

#### METODI E COSTI DI SPEDIZIONE

Opzioni di spedizione	Prezzo in €	Tempistiche di consegna
Consegna standard	GRATUITA	3-5 giorni lavorativi
Consegna a mezzo servizio espresso	€9,95	2 giorni lavorativi
Consegna il giorno successivo	€14,95	Giorno lavorativo successivo*

L'immagine illustra il servizio di spedizione fornito dallo stesso brand.

La spedizione standard avviene entro tre giorni ed ha un costo di circa 14€, la consegna entro due giorni costa circa 20€, mentre la consegna espressa, entro il giorno successivo, ha un costo di 29€

Sulla base di tali informazioni, su una scala da 1 a 7, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni?

16) Sono soddisfatto di questo servizio: 1 2 3 4 5 6 7

17) Questo servizio è affidabile: 1 2 3 4 5 6 7

Lo stesso brand è molto attivo sui "social" media ed ha account su Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Snapchat, WeChat, Weibo, Line ecc.

18) E' giusto che sia presente sui "social media": 1 2 3 4 5 6 7

Lo stesso brand offre anche un servizio di assistenza gratuita online per fare fronte a qualsiasi esigenza dei suoi clienti.

19) Mi piacerebbe usufruire di un servizio di questo tipo: 1 2 3 4 5 6 7

Considerando ciò che ha potuto percepire grazie alle tre immagini precedenti, quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:

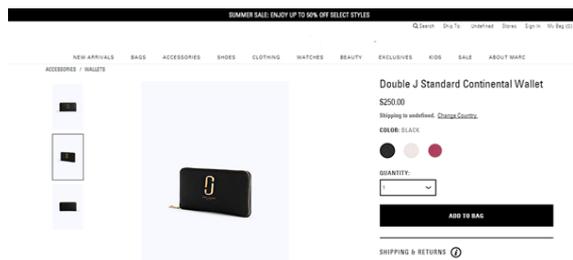
20) Visitare questo sito mi fa sentire appagato: 1 2 3 4 5 6 7

21) I prodotti offerti sono di alta qualità: 1 2 3 4 5 6 7

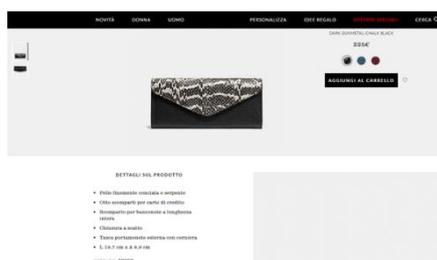
22) E' il sito di un brand esclusivo: 1 2 3 4 5 6 7

Osservi attentamente le due immagini che seguiranno. Le dimensioni sono standardizzate per questo form, per apprezzare meglio i dettagli le consigliamo di utilizzare lo ZOOM:

Prodotto 1:



Prodotto 2:



Tra i due prodotti visualizzati:

23) Quale reputa più lussuoso?

- Prodotto 1
- Prodotto 2

24) Quale sceglierebbe di acquistare?

- Prodotto 1
- Prodotto 2

25) *Lo acquisterebbe su Internet? 1 2 3 4 5 6 7*

*Prima di concludere, la preghiamo gentilmente di rispondere a qualche altra breve domanda. Per favore indichi:*

26) *La sua età (numero):*

27) *Sesso:*

- *Uomo (1)*
- *Donna (2)*

28) *Livello di istruzione:*

- *Diploma di maturità (1)*
- *Laurea Triennale (2)*
- *Laurea Magistrale (3)*
- *Master o Dottorato (4)*

29) *La sua occupazione:*

- *Disoccupato (1)*
- *Studente (2)*
- *Lavoratore (dipendente o autonomo) (3)*
- *Pensionato (4)*

## BIBLIOGRAFIA.

- Aaker D. (1996).** Brand Equity. La gestione del valore di una marca. Franco Angeli, Milano (2010)
- Aaker D., Joachimsthaler E. (2000).** Brand Leadership. Franco Angeli, Milano (2003).
- Aaker J.L (1997).** JMR, Journal of Marketing Research; Aug 1997; 34, 3; ABI/INFORM Global
- Achille A. (2017).** Digital Luxury Experience. McKinsey & Company, Fondazione Altagamma (25 maggio 2017).
- Aiello G., & Donvito R. (2006).** L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso. Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing". Venezia.
- Allèrès D. (1997).** Luxe...: Strategies-Marketing. Economica, 4° edizione (2005).
- Amapane. A. (2014).** Michael Kors: vi spiego il mio lusso accessibile. LaStampa.it
- Amatulli C. (2009).** Il lusso esteriorizzato e il lusso interiorizzato. Una ricerca empirica sui motivi d'acquisto e le strategie di marketing dei luxury goods. Cacucci, Bari (2009).
- Amatulli C., Guido G. (2012).** Externalized vs. Internalized Consumption of Luxury Goods: Propositions and Implications for Luxury Retail Marketing, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 22 (2012).
- Arienti P. (2016).** Global Power of Luxury Goods 2016, Deloitte 2016
- Bertoli G., Busacca B. (2002).** Misurazione della Brand Equity: la prospettiva delle relazioni. Micro & Macro Marketing n.3 (2002).
- Boston Consulting Group & Fondazione Altagamma (2017).** True Luxury Global Consumer Insight. Quarta edizione, Milano (16/02/2017).
- Brioschi A (2000).** Comunicare il lusso. Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 24 novembre (2000).
- Catena M., Remy N. (2015).** Digital Inside: get wired to deliver the ultimate luxury experience. McKinsey & Company, Fondazione Altagamma (2015).
- Chevalier M., Mazzalovo G. (2008).** Luxury Brand Management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso. Franco Angeli, Milano (2008).
- Chiello F. (2015).** Il marketing dei prodotti unici: l'effetto country of origin nei prodotti unici di lusso. Implicazioni sul comportamento ed engagement del consumatore, tesi di laurea, a.a. 2014/15, LUISS Guido Carli, Roma (2015).
- Contactlab, Exane BNP Paribas (2015).** The Online Purchase Experience Ranking

- Corbellini E., Saviolo S. (2011).** Lusso, Extra lusso e masstige. LesCahiers Fashion Marketing (2011).
- Datamonitor Report, (1998).** Global Apparel, Accessories & Luxury Goods.
- D'Arpizio C., Levato F. (2014).** Lens on the worldwide luxury consumer. Relevant segments, behaviours and consumption patterns, nationalities and generations compared. Bain & Company (2014).
- Dubois B., Laurent G. (1995).** Luxury possessions and practices: an empirical scale. in E - European Advances in Consumer Research Volume 2, eds. Flemming Hansen, Provo, UT : Association for Consumer Research.
- Dubois B., Laurent G. (1996).** The functions of luxury: a situational approach to excursionism. Franco Angeli, Milano (2002).
- Dubois B., Paternaut C. (1995).** Observations: Understanding the world of International luxury brands: the dream formula". Journal of advertising research, July-August, 1995.
- Exane BNP Paribas, ContactLab (2016).** "Digital and Physical Integration: Luxury Retail's Holy Grail. (2016)
- Fabris G. (1999).** Verso nuovi modelli di consumo. Franco Angeli, Milano (1999).
- Fabris G. (2003).** Il nuovo consumatore verso il postmoderno. Franco Angeli, Milano (2003).
- Fabris G. (2004).** Valore e valori della marca. Franco Angeli, Milano (2004).
- Fabris G. (2010).** La società post-crescita e stili di vita. Egea (2010).
- Fontana F., Caroli M. (2006).** Economia e gestione delle imprese. McGraw-Hill (2006).
- Gersch B., Trevisan E., Von der Gathen A. (2010).** Il valore delle emozioni. Il pricing dei beni di lusso. Simon Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants (2010).
- Gobè M. (2001).** Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people.
- Golizia D. (2016).** Fashion Business Model. Strategie e modelli delle aziende di moda. Franco Angeli, Milano (2016)
- Graziano G. (2016).** La storia ed il business di Michael Kors. Glam Observer (2016)
- Hennings N., Klarmann C., Wiedmann K. P. (2012).** Luxury Brands in the Digital Age: Exclusivity vs Ubiquity. Marketing Review St. Gallen (2012).
- Hirschmann E.C., Holbrook M.B. (1982).** Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions". Journal of Marketing, Vol. 46, Summer, pp. 92-101 (1982).
- Johnson L. W., Vigneron F. (1999).** A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behaviour. Academy of Marketing Science Review (1999).

- Jurgute V., Kiskis M., Limba T. (2014).** Online Brand Experience Creation Process Model: Theoretical Insights. *International Journal of Advanced Computer Science and Information Technology (IJACSIT)*, (2014).
- Kapferer J.N. (2004).** The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term. Kogan Page Publishers (2008).
- Keller K. L. (1993).** Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer Based Brand Equity. *Journal of Marketing* vol. 57 n.1 (Jan. 1993).
- Kotler P., Keller K., Ancarani F., Costabile M. (2014).** Marketing Management. 14° edizione, Pearson Italia (2014).
- Leibstein H. (1950).** Bandwagon, Snob and Veblen Effects in the Theory of Consumer's Demand. *Quarterly Journal of Economics*, Volume 64, Issue 2 (May 1950).
- Maggiolino M., Montagnani M.L. (2009).** Marketing e Diritto. Egea (2009).
- Melchiorri A.** “La dimensione patemica dello spot”, in I. Pezzini (2002). Trailer, spot, siti banner. Le forme brevi della comunicazione audiovisiva, Meltemi, Roma (2002).
- Moniaci A. (2004).** Le misure della consumer based brand equity. Franco Angeli, Milano (2004).
- Okonkwo U. (2009).** Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of Brand Management*, Palgrave Macmillan (gennaio 2009).
- Okonkwo, U. (2010).** Luxury Online – Styles, Systems, Strategies, London. Tsai, S.-P. (2005): Impact of Personal Orientation on Luxury-brand Purchase Value – an International Investigation, in: *International Journal of Market Research*
- Pastore A., Vernuccio M (2006).** Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management. Seconda edizione, Apogeo, (2008).
- Qualizza G. (2010).** Estetiche della vita quotidiana: nuovi scenari del lusso. *Tigor: rivista di scienze della comunicazione*, p. 58 - 74.
- Richins M.L. (1994).** Special possessions and the expression of material values. *Journal of Consumer Research*, vol. 21, December (1994).
- Risitano M. (2004).** Le determinanti del valore della marca in una prospettiva customer-based. Tesi finale di Dottorato di Ricerca in Scienze Aziendali, Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Napoli “Federico II” (2004).
- Shocker A.D., Srivastava R. K. (1991).** Brand Equity: a perspective on its Meaning and Measurement. Marketing Science Institute.
- Silverstein M.J., Fiske N. (2004).** Luxury for the masses. Da “Harvard Business Review”, Trading Up. La rivoluzione del lusso accessibile, trad. di M.Vegetti, Milano, 2004.
- Solomon M.R, Tuten T. L. (2014).** “social”media Marketing. Pearson, Milano (2014).

**Sombart W. (2003).** Dal lusso al capitalismo. Armando, 2003

**Tsai, S.P. (2005).** The Impact of personal orientation on luxury-brand purchase value. International Journal of Market Research, Vol.47 (2005).

**Varian, H.R. (2012).** Microeconomia. Libreria Editrice Cafoscarina.

**Vogue Italia (2016).** Coach: il moderno concetto di lusso.

**Yassoumi N. (2017).** Top 10: I brand di moda più digitali. 31 agosto 2017

**Zegna P. (2011).** La strategia retail nella moda e nel lusso: dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze. Franco Angeli, Milano (2011).

## **SITOGRAFIA**

<http://www.ama.org>

<http://www.bain.com>

<http://bko.upa.it>

<http://dati-censimentopopolazione.istat.it>

<http://www.glamobserver.com>

<http://glossariomarketing.it>

<http://www.lastampa.it>

<http://www.lescahiersfm.com>

<http://www.msi.org>

<http://www.notizie.it>

<https://www.slideshare.net>

<http://www.vogue.it>

<https://it.wikipedia.org>

## RIASSUNTO

E' ormai assodato che gli strumenti digitali meritano un ruolo di primo piano all'interno della gestione strategica delle imprese ed è comprovato il fatto che un loro opportuno utilizzo riesca ad incrementare la performance aziendale sotto molteplici profili. Questo vale anche per le aziende del settore lusso che, negli ultimi anni, hanno incrementato significativamente la loro attività nel mondo online ed hanno iniziato ad utilizzare in modo sempre più incisivo gli strumenti digitali in ambito sia strategico che operativo, ottenendo eccellenti risultati. Vari studi, tra cui anche quelli di Deloitte<sup>170</sup>, McKinsey<sup>171</sup> e Boston Consulting Group<sup>172</sup>, sostengono che nel prossimo quinquennio assisteremo ad una spinta ulteriore verso la digitalizzazione da parte delle aziende del lusso, con l'obiettivo di non limitare l'utilizzo di tali strumenti semplicemente alle vendite, ma di utilizzarli piuttosto per migliorare la "brand experience" dei loro clienti ed arricchire l'"heritage" dei loro marchi. L'obiettivo di tali aziende è quello di offrire un'esperienza di acquisto online che, non solo, si integri a quella tradizionale, ma che riesca ad andare oltre, offrendo un valore aggiunto ai propri clienti, al punto che si è già cominciato a parlare di "luxury digital experience".

Una delle tendenze che è già possibile riscontrare nella pratica di molte aziende, del lusso e non, è quella di fare ricorso alle nuove tecnologie disponibili per creare prodotti che possano avvicinarsi e rispecchiare al meglio i gusti dei diversi consumatori.

Non è una novità che le aziende debbano cercare di offrire ai propri clienti dei prodotti in grado di rispecchiare al meglio le loro preferenze, tanto che, al giorno d'oggi, un corretto processo di ascolto e di studio dei consumatori è alla base di ogni business di successo. Tuttavia, oggi, la presenza di nuove tecnologie sta modificando radicalmente le abitudini di acquisto delle persone. Esse, su Internet, non cercano più solamente prodotti o informazioni, ma si aspettano di trovare "esperienze". Partendo da questo presupposto, molte aziende stanno cercando di rimanere al passo con i propri clienti offrendo attraverso la rete una serie di servizi sempre più completi.

Nell'ambito dell'e-commerce, forse il più tradizionale business online, il tentativo di offrire ai clienti esperienze di acquisto innovative e sempre maggiormente integrate con il mondo "offline" è un trend ormai diffuso e sono sempre di più le aziende che cercano di trovare soluzioni innovative al grande dilemma di come riuscire a trasportare nel mondo digitale ciò che le persone ricercano durante il loro processo di acquisto nei tradizionali negozi.

In un mondo in cui, sempre di più, i consumatori si rivolgono ai canali digitali e per le marche è più che mai necessario presidiare tutti i "touchpoint" con i consumatori, mantenendo inalterata la

---

<sup>170</sup> Arienti P. (2016). Global Power of Luxury Goods 2016, Deloitte 2016

<sup>171</sup> Achille A. (2017). Digital Luxury Experience. McKinsey & Company, Fondazione Altagamma (25 maggio 2017).

<sup>172</sup> Boston Consulting Group & Fondazione Altagamma (2017). True Luxury Global Consumer Insight. Quarta edizione, Milano (16/02/2017).

consistenza del proprio brand, i marchi del lusso si trovano nella necessità di dover mantenere la loro immagine di “lussuosità” inalterata anche all’interno del mondo digitale, dal quale per lungo tempo hanno mantenuto le distanze.

Tuttavia, replicare nel mondo online un’esperienza che sia paragonabile a quella che i clienti sono abituati a ricevere all’interno di uno “store” di lusso è tutt’altro che facile e la sua messa in pratica comporta non poche difficoltà. A questo si aggiunge anche la carenza di “expertise” che molte aziende, in particolare quelle del lusso, possiedono in termini di gestione dei canali online. Nel mondo di Internet rischia di verificarsi il paradosso per cui i colossi del web che, come Amazon, Ebay, Alibaba ecc., hanno costruito il loro successo sull’idea del basso costo e dell’accessibilità per tutti si dimostrino in grado di offrire ai loro clienti un servizio online ed un’esperienza di navigazione che, in termini di funzionamento, semplicità, rapidità ed affidabilità si dimostra superiore a quella offerta dalle più grandi case di lusso. Questo fenomeno rende necessario per le aziende del lusso mettere in atto un processo di rinnovamento e di riconfigurazione strategica che le metta nella condizione di poter competere anche su questo nuovo terreno per poter continuare a mantenere il legame con i consumatori moderni.

Il fine ultimo del presente elaborato, dunque, vuole essere quello di analizzare la sfida che il settore del lusso si trova ad affrontare e di studiare quali siano gli elementi che possono consentire di offrire ai propri clienti una “luxury digital experience”.

Nel primo capitolo, in via preliminare, presenterò una rassegna della letteratura che si è costruita attorno al concetto di lusso. L’obiettivo sarà quello di definire meglio tale concetto e di individuarne i caratteri peculiari. Verrà anche presentata l’evoluzione subita dal settore nel periodo più recente e sarà presentata anche una classificazione delle aziende del lusso che tenga conto delle nuove tendenze e dell’ingresso di nuovi “player” all’interno di questo mercato. Per orientarsi all’interno del vasto panorama delle aziende del lusso, alla fine del capitolo saranno individuati una serie di descrittori che permettono di riconoscere se un prodotto od un brand può essere definito “di lusso”.

Il secondo capitolo sarà dedicato invece al marketing dei beni di lusso ed avrà lo scopo di presentare i cambiamenti che la diffusione delle tecnologie digitali e la conseguente evoluzione dei consumatori hanno apportato alle modalità in cui le aziende sono chiamate a rapportarsi con i loro consumatori. Verrà analizzato il tradizionale “marketing mix” delle aziende del lusso con lo scopo di capire in che misura e a quali condizioni esse possano ricorrere alle tecnologie digitali per sviluppare il proprio brand e mantenere il contatto con i consumatori. In questa sede emergeranno anche le difficoltà incontrate dalle aziende del lusso nel mantenere inalterato il loro posizionamento in termini di immagini anche nei canali digitali.

Lo scopo della rassegna teorica presentata in questi capitoli introduttivi è quello di dimostrare, da un lato, quali sono le opportunità offerte dalle tecnologie digitali e, dall'altro, di mettere in luce quali sono le difficoltà che le aziende del lusso possono incontrare nell'utilizzarle. I problemi incontrati dalle aziende del lusso costituiscono il punto di partenza per la ricerca che verrà svolta all'interno del terzo capitolo.

Il terzo capitolo, infatti, avrà l'obiettivo di analizzare in che modo e attraverso quali strumenti il concetto di lusso può essere replicato nel mondo online, così da poter presentare una possibile soluzione a quello che viene percepito dalle aziende del lusso come il primo ostacolo verso la transizione nel mondo digitale. Questo capitolo, pertanto, sarà dedicato alla costruzione di un modello analitico che avrà lo scopo quantificare la misura in cui il concetto di lusso viene riprodotto dalle diverse componenti di un'esperienza digitale. In apertura del capitolo verrà approfondito il concetto di esperienza digitale attraverso la definizione della "online brand experience" e verranno individuati una serie di elementi intorno ai quali viene costruita la percezione di un'esperienza digitale. In seguito, la relazione tra questi elementi e gli elementi chiave del concetto di lusso, identificati nel primo capitolo, verrà studiata attraverso i dati raccolti da un questionario e la loro successiva analisi.

Nel quarto ed ultimo capitolo verrà, infine, presentato un caso manageriale in cui il modello di analisi utilizzato nel terzo capitolo verrà messo testato su un caso concreto. Verranno, dunque, presi in considerazione i siti web di due brand del mondo del lusso e verrà costruito un questionario in cui viene chiesto ai rispondenti di esprimere una valutazione rispetto alle dimensioni individuate dal modello presentato nel capitolo precedente. I risultati verranno analizzati e discussi cercando di capire come la performance online dei due brand potrebbe essere migliorata.

Al termine del primo capitolo, ho ritenuto opportuno effettuare una concettualizzazione degli elementi descrittivi del lusso riorganizzando gli elementi menzionati nel corso della trattazione e adattandoli sul modello dell'elaborazione realizzata da Brioschi in occasione del Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing" dell'anno 2000<sup>173</sup>, in cui identifica elementi estremamente dettagliati che possono essere utilizzati per definire e comunicare il concetto di lusso. In questa concettualizzazione, vengono identificati dei macro-descrittori del concetto di lusso che, a loro volta possono essere declinati in una serie di micro-descrittori.

<b>Macro-descrittori del concetto lusso</b>	<b>Micro-descrittori del concetto di lusso</b>
Piacere – Edonismo - Esperienza	Soddisfazione, Esperienza memorabile.

<sup>173</sup> Brioschi A (2000). Comunicare il lusso. Congresso Internazionale "Le tendenze del marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 24 novembre (2000).

Status - Prestigio	Identificazione in un gruppo sociale, Espressione di sé, Distinzione sociale, Senso di prestigio.
Eccellenza qualitativa	Durata nel tempo, Performance superiore, Qualità estetica, Personalizzazione, Qualità del servizio.
Scarsità	Distribuzione selettiva (esclusiva), Quantità limitata, Bassa frequenza di acquisto.
Heritage (Legame con il passato)	Tradizione, Artigianalità, Prodotti iconici.
Dimensione Globale	Notorietà internazionale, Distribuzione globale, Consistency a livello globale.
Prezzo elevato	Prezzo superiore ai prodotti simili, Sforzo economico per l'acquisto.

Il primo macro-descrittore che viene presentato riguarda la componente edonistica che caratterizza il concetto di lusso. Essa può essere ravvisata in primo luogo nella soddisfazione, da intendersi come corrispondenza tra le aspettative relative al prodotto e la sua “performance” effettiva, derivante dall'acquisto/consumo di beni di lusso e, in secondo luogo, nella componente esperienziale.

Il secondo macro-descrittore riguarda il c.d. bisogno di status: i beni di lusso sono da sempre il simbolo di uno stile di vita agiato, associato alle persone appartenenti ai ceti sociali più elevati. Richiamando il concetto di “consumo simbolico”, i prodotti acquistati e consumati servono alle persone per esprimere e manifestare agli altri membri della società una parte del loro essere o per manifestare la loro appartenenza ad un certo gruppo sociale che si identifica nell'uso di certi prodotti. I prodotti di lusso, in particolare, possono essere usati sia per manifestare aspetti della propria personalità legati alla sofisticatezza, il buon gusto, la ricerca dello stile ecc., che per identificarsi all'interno di un gruppo sociale che condivide questi valori<sup>174</sup>. Allo stesso modo, l'acquisto/consumo di prodotti di lusso può servire a discostarsi dai gruppi sociali che non condividono gli stessi valori.

L'eccellenza qualitativa costituisce il terzo macro-descrittore individuato. Essa può manifestarsi sia in una performance superiore del prodotto che in termini di ricercatezza dello stile o del design.

---

<sup>174</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo (2008). *Luxury Brand Management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*. Franco Angeli, Milano (2008).

La scarsità è un altro elemento che può fungere da descrittore del concetto di lusso. Il lusso indica per sua natura qualcosa di riservato a pochi e questo aiuta a suscitare un senso di desiderio nei consumatori.

Il termine “Heritage” indica il patrimonio relativo alla “storia” del brand e, dunque, l’insieme degli elementi che lo legano con il passato. Una parte della storia del marchio può essere legata a quella del paese di origine o alla storia del suo fondatore. Altri elementi che possono servire ad esplicitare il legame con i tempi passati possono essere il ricorso a metodi di lavorazione che rifiutano l’uso delle moderne tecnologie, come avviene per i prodotti artigianali, oppure la scelta di particolari caratteristiche stilistiche e di design che possano rievocare periodi storici più o meno lontani. Un ultimo elemento che fa parte dell’”Heritage” è costituito dai c.d. prodotti iconici: ossia prodotti che hanno contribuito significativamente a costruire la storia del brand e che hanno contribuito alla sua crescita. Sono, generalmente, prodotti noti alla maggior parte dei consumatori, che sono diventati delle vere e proprie icone di un certo periodo storico o di un determinato stile di vita.

L’ultimo descrittore che viene riportato riguarda il prezzo elevato, che sembra essere una caratteristica comunemente associata ai prodotti di lusso. Esso è una diretta conseguenza degli altri elementi, la cui presenza si traduce appunto in un prezzo più alto rispetto ai prodotti che svolgono funzioni simili.

L’obiettivo del secondo capitolo, come già anticipato è quello di approfondire il tema delle strategie di marketing da utilizzare per i beni di lusso e di analizzare con maggiore attenzione i differenti strumenti che sono a disposizione dei manager per costruire l’immagine di un brand di lusso e per gestirla con successo nel corso del tempo. Verrà analizzato il rapporto tra le aziende del lusso e le tecnologie digitali, mettendo in luce i punti critici e le opportunità che queste tecnologie rappresentano per il mondo del lusso.

Le aziende del lusso hanno avuto, nel corso degli anni, un atteggiamento di estrema diffidenza nei confronti del mondo digitale, cosa che le ha messe nella condizione di cumulare un significativo ritardo riguardo all’utilizzo di tali strumenti per finalità di business, se confrontate con le imprese di altri settori. Il principale motivo di tale diffidenza riguarda l’essenza stessa dei cambiamenti apportati dalla diffusione del c.d. Web 2.0: le aziende del lusso hanno sempre cercato di costruire un’immagine fatta di tradizione ed esaltazione del passato ed hanno, quindi, incontrato una prima difficoltà nel coniugare queste caratteristiche con un mondo fatto di innovazione continua come quello di Internet. Il web, inoltre, si è presentato fin dagli inizi come uno strumento estremamente popolare, promettendo a chiunque il libero accesso e la possibilità di entrare in contatto con chiunque. Le aziende del lusso, in un primo tempo, hanno visto in questo aspetto una vera e propria minaccia per le loro politiche di branding: esse hanno sempre avuto l’obiettivo di porsi con un atteggiamento di “superiorità” rispetto

ai loro clienti, cercando di apparire come qualcosa a cui ambire, ma che non può mai essere raggiunto completamente.

La rete e le nuove tecnologie digitali, tuttavia, possono aiutare ed agevolare la creazione di una miglior interazione e relazione con il consumatore, cosa che può contribuire a realizzare un'esperienza di acquisto unica. Oggi non si parla più semplicemente di e-commerce e la sfida non consiste solamente nel creare un "cyber-retail", ma piuttosto riuscire ad utilizzare la tecnologia come un ulteriore mezzo per costruire una relazione più forte con il cliente. Il nuovo consumatore digitale moderno si dimostra un acquirente flessibile, ossia particolarmente abile a districarsi tra diversi canali e dispositivi durante la fase di valutazione e, di conseguenza, il confine tra economia tradizionale ed economia digitale è, per lui, estremamente labile. Pertanto diventa strategico per i brand poter conoscere e capitalizzare il patrimonio di informazioni che gravita intorno al processo decisionale del cliente, con il fine di trasformarlo in un vantaggio competitivo. L'orientamento verso questo tipo di cliente rende necessaria una strategia di "omnichannel", così da riuscire a soddisfarne i bisogni a 360 gradi. L'"omnichannel" consiste infatti nel dare la possibilità a questo nuovo consumatore flessibile di entrare in contatto con il brand in qualsiasi modo egli desideri, senza più operare alcuna divisione tra ciò che accade nello spazio "fisico" e ciò che invece succede online.

Ecco che, a questo punto, diventa fondamentale capire in che modo le aziende del lusso possono cercare di sfruttare i canali digitali per trasmettere un'immagine di lusso che sia in linea con il loro posizionamento.

Il terzo capitolo perseguirà l'obiettivo di individuare quali sono gli strumenti che si dimostrano più efficaci nel replicare la percezione di lussuosità all'interno del mondo online. La ricerca che viene qui condotta ha lo scopo di rispondere alla seguente **domanda di ricerca**: "*Quali sono le variabili online che hanno maggiore impatto nel ricreare la percezione del lusso in un ambiente digitale?*".

Nel corso dell'elaborato verrà indagata la seguente domanda secondaria: "*In che modo le dimensioni chiave del lusso vengono replicate nel mondo online?*".

Nello svolgimento delle successive analisi verrà testata la seguente ipotesi:

*H<sub>1</sub>: I consumatori usano la qualità percepita dell'esperienza online per valutare la lussuosità di un brand. Si procederà a verificare se esiste un nesso di causalità tra la valutazione positiva dell'esperienza online e la percezione di lusso.*

*H<sub>2</sub>: Gli elementi chiave del concetto di lusso trovano corrispondenza nel mondo online. Si procederà a verificare se nel mondo online vengono replicati gli elementi chiave che caratterizzano il concetto di lusso.*

Il modello analitico che verrà utilizzato per rispondere alla domanda di ricerca ha lo scopo di indagare come gli elementi che caratterizzano un'esperienza online, individuati da un'analisi della letteratura in materia di "online brand experience" in "Prodotto", "Online Environment", "Relazione" e "Servizio Online", contribuiscono a suscitare nella mente delle persone i diversi elementi chiave della percezione del lusso (Qualità, Esclusività ed Esperienza).

L'analisi verrà condotta attraverso un questionario composto da 28 domande volte ad analizzare le dimensioni sopra indicate e si concentrerà prevalentemente sull'ambito del c.d. "lusso accessibile". Il questionario è stato somministrato online a persone che si sono sottoposte volontariamente all'indagine. Il campione così ottenuto è costituito da 108 rispondenti, di cui 55 sono donne e 53 uomini, offrendo una equa rappresentazione di entrambi i generi. Bisogna premettere che si tratta di un "convenience sample", in cui i rispondenti sono stati selezionati in virtù della loro raggiungibilità. Il campione presente non è pertanto rappresentativo della popolazione italiana ma si dimostra vicino alla clientela tipo dei marchi del "lusso accessibile", cosa che ci consente di raccogliere comunque delle valide indicazioni dall'analisi dei dati.

A seguito delle analisi effettuate posso dire che le domande di ricerca che mi ero posto all'inizio dell'esperimento hanno trovato una risposta. La prima ipotesi di ricerca è stata confermata dato che si è visto, a partire dalla prima analisi di regressione, che l'esperienza online ha un impatto significativo e consistente nell'influenzare la percezione di lusso all'interno del mondo digitale e che dunque le persone la utilizzano come parametro per valutare la lussuosità di un brand.

Per quanto riguarda la seconda ipotesi, è stata confermata in parte dato che è emerso che la componente di tipo esperienziale che caratterizza il concetto di lusso non riesce ad essere replicata appieno nel mondo online.

Grazie alle analisi effettuate si è arrivati a quantificare la relazione che intercorre tra la percezione del lusso nel mondo online e le componenti della "online brand experience".

Attraverso lo studio del primo modello di regressione che ho presentato è stata evidenziata una relazione positiva tra le variabili indipendenti e la variabile dipendente, cosa che indica che l'esperienza online, intesa nel suo complesso, esercita un impatto positivo sulla percezione di lusso. Da tale analisi è stato, inoltre, possibile ricavare un modello quantitativo che ci consente di scoprire quali elementi hanno maggiore impatto sulla percezione del lusso digitale e, in particolare, si ha che:

$$\text{Lusso Online} = 1,215 + 0,108*OE\_Prodotto + 0,233*OE\_Environment + 0,116*OE\_Relazione + 0,196*OE\_Servizio$$

Sulla base di tale relazione, la variabile che esercita il maggiore impatto sulla percezione di lusso risulta essere OE\_Environment, con un coefficiente Beta pari a 0,233. Ciò significa che, se la valutazione della qualità dell'ambiente digitale aumenta di un punto, la percezione di lusso che ne consegue subirà un incremento pari a 0,233 punti. Questo risultato ha come implicazione manageriale il fatto che per ricreare la percezione di lusso all'interno di un ambiente digitale, il primo elemento su cui ci si deve concentrare riguarda la costruzione e progettazione del sito web, del quale dovranno essere curate sia la componente stilistica che quella tecnica. Per i marchi di lusso sarà importante curare i "visuals", scegliendo una configurazione grafica di impatto, ma sarà fondamentale non trascurare gli aspetti tecnici. Dovranno anche essere presentate le informazioni necessarie a garantire una navigazione semplice e veloce verso i contenuti di maggiore interesse. Tutti questi aspetti dovranno quindi essere monitorati e bisognerà intervenire prontamente ogni qual volta viene riscontrata una qualche carenza.

Per quanto riguarda l'impatto esercitato sulla percezione del lusso, seguono, in ordine di importanza, le componenti legate al Servizio e alla Relazione con un Beta, rispettivamente di 0,196 e di 0,116.

Questo risultato, a mio avviso, è importante poiché dimostra quanto sia fondamentale che le aziende sappiano strutturare in maniera efficiente l'apparato logistico che si cela dietro alle vendite su Internet.

E' emerso anche che gli aspetti relazionali hanno un impatto più modesto nell'influenzare la percezione di lusso, cosa che fornisce un'utile indicazione manageriale: la creazione di "community" dedicate al brand, di spazi per lo scambio di opinioni o la presenza di servizi di assistenza anche nel mondo online avranno uno scarso impatto nel costruire la percezione di lusso. Questi strumenti, certamente potranno essere utilizzati per finalità di altro tipo, come quella di fidelizzare i clienti, aumentarne la soddisfazione ecc. ma non costituiscono il punto di partenza per costruire un'immagine sul web che sia in linea con il posizionamento del brand.

Un discorso simile sotto certi aspetti può essere fatto per la componente "Prodotto". Il coefficiente Beta ad esso associato è pari a 0,108, dimostrando che è l'elemento che esercita minore impatto sulla percezione di lusso. Tale coefficiente, per giunta, non risulta essere significativo, perciò quello che emerge dalle analisi effettuate è che la presentazione del prodotto e delle sue caratteristiche non ha alcun impatto significativo sulla percezione di lusso nel mondo online. Questo probabilmente avviene perché le persone considerano la presenza di immagini e descrizioni un elemento standard, che non aggiunge alcun tipo di soddisfazione alla loro esperienza. Probabilmente l'assenza di questi elementi sarebbe causa di insoddisfazione, ma quello che emerge da questi numeri è che la loro presenza non migliora il posizionamento del brand in termini di lussuosità.

Con le analisi successive è stato possibile quantificare anche l'impatto che i diversi elementi della "online brand experience" esercitano sulle singole componenti della percezione del lusso online.

In particolare si ha che:

$$\text{Qualità percepita} = 1,022 + 0,079*OE\_Prodotto + 0,257*OE\_Environment + ,091*OE\_Relazione + 0,244*OE\_Servizio$$

E' su questo frangente che la progettazione dell'ambiente online diventa un elemento particolarmente utile per far percepire la qualità di cui il brand si fa portavoce: il coefficiente Beta associato alla variabile OE\_Environment è pari a 0,257, perciò se la valutazione della qualità dell'ambiente online aumentasse di un punto, la percezione di qualità aumenterebbe di 0,257 punti. Lo stesso ragionamento può essere fatto anche per la componente Servizio: la variabile OE\_Servizio ha un coefficiente Beta di 0,244, di poco inferiore a quello di OE\_Environment. Gli altri coefficienti non sono risultati significativi, pertanto possiamo concludere che le altre variabili non hanno un impatto significativo sulla percezione del lusso online. Questa analisi spiega in che modo la percezione di lusso viene creata attraverso le dimensioni "Ambiente" e "Servizio": esse vengono utilizzate come indicatore della qualità. La conoscenza di questo meccanismo può rivelarsi estremamente utile nel caso in cui un'azienda stia perseguendo delle finalità di comunicazione specifiche.

Per quanto riguarda la componente esperienziale del lusso, è emersa la seguente relazione con le componenti dell'esperienza digitale:

$$\text{Lux\_Experience} = 1,600 + 0,166*OE\_Prodotto + 0,184*OE\_Environment + 0,167*OE\_Relazione + 0,100*OE\_Servizio$$

Tale relazione, tuttavia, si dimostra poco esplicativa e solamente il coefficiente Beta della variabile OE\_Relazione è risultato significativo. Questo risultato dimostra che la componente prettamente esperienziale del consumo dei prodotti di lusso non riesce ad essere replicata nel mondo digitale e che l'unico strumento che riesce, in parte, a compensarla è costituito dall'elemento "Relazione". Dunque, creare un'occasione di interazione tra i clienti stessi o con il personale del brand può contribuire a supplire alla carenza di elementi esperienziali. Quest'ultimo punto costituisce una valida linea guida manageriale che le aziende potranno osservare: sfruttare le tecnologie digitali per stimolare le relazioni tra i clienti non contribuirà in maniera forte ad accrescere la percezione di lusso intorno ad un brand, ma potrà aiutarlo a migliorare l'esperienza offerta nei "touch point" digitali, sfruttandoli per compensare la mancanza di fisicità.

Infine, si è potuto verificare che la componente "Esclusività", nel mondo online viene replicata secondo la seguente relazione:

$$\text{Lux\_Exclusivity} = 1,022 + 0,079*OE\_Prodotto + 0,257*OE\_Environment + 0,091*OE\_Relazione + 0,244*OE\_Servizio$$

Anche in questo caso il fattore “Environment” è quello che ha il maggiore impatto sulla variabile dipendente, con un Beta pari a 0,257, subito seguito dal fattore “Servizio”, con un Beta di 0,244. Questi due elementi sono gli unici ad avere impatto sulla variabile dipendente, dal momento che gli altri coefficienti non sono risultati significativi. Questi numeri forniscono ulteriore evidenza di quanto i principali fattori in grado di replicare il lusso in un ambiente digitale siano costituiti, in primo luogo, dalla configurazione dello spazio digitale e, in secondo luogo, dall’offerta di servizi a valore aggiunto.

In conclusione, è emerso che le componenti “Servizio” ed “Environment” contribuiscono ad aumentare la percezione di lusso fungendo da indicatori di qualità ed esclusività.

Da questi dati è possibile ricavare alcune linee guida manageriali utili per le aziende del lusso. Innanzitutto è stato possibile verificare che su Internet vengono replicate le dimensioni del lusso che fanno capo alla qualità e all’esclusività, ma non la componente esperienziale. Questa condizione, dunque, porta a pensare che le aziende del lusso debbano puntare ad agire su due fronti contemporaneamente:

- **Colmare il gap online:** La prima azione da intraprendere consiste nel configurare l’esperienza offerta attraverso i canali digitali in maniera tale da risultare in linea con il posizionamento del brand. Si è visto attraverso i risultati presentati che questo può essere fatto curando adeguatamente la costruzione del sito web e garantendo la massima efficienza per quanto riguarda i servizi offerti (acquisto, spedizione, pagamento, resi, trattamento dei dati ecc.). Queste azioni servono a mantenere la “consistency” del brand, allineandolo alle aspettative dei clienti. Successivamente, si potrà scegliere di ampliare i servizi offerti e di sfruttare il web per aumentare la percezione di qualità ed esclusività.
- **Integrare online e offline:** Si è visto che la componente esperienziale tipica del lusso non riesce ad essere riprodotta nel mondo online. Perciò, per fare fronte a questo fenomeno è necessario cercare di integrare i canali online con quelli offline, così da poter sfruttare i benefici dei primi, senza perdere il contributo offerto dai secondi.

E’ opportuno rimarcare il fatto che questi dati sono frutto di un esperimento effettuato su di un campione “di convenienza”, che certamente non è rappresentativo della popolazione italiana, ma che è comunque in grado di fornire delle indicazioni chiare sul fenomeno del lusso nel mondo digitale. Dall’analisi di questi dati è possibile individuare le modalità in cui le aziende del lusso possono sfruttare i diversi elementi della “online brand experience” per perseguire obiettivi differenti:

- **Fase di introduzione:** Un'azienda del lusso che si affaccia per la prima volta al mondo online deve tenere a mente che i principali elementi su cui i clienti basano la loro percezione di lusso sono costituiti dalla qualità del sito web e dalla qualità dei servizi offerti: sarà necessario quindi curare con attenzione la progettazione del sito ed assicurarsi di gestire in maniera efficiente i servizi di base. E' importante non focalizzarsi sulle finalità di vendita e non considerare il sito web una vetrina, ma piuttosto uno spazio di comunicazione con i clienti.
- **Fase di consolidamento:** Le aziende del lusso che hanno già intrapreso la transizione verso il digitale possono migliorare il proprio posizionamento online offrendo servizi più sofisticati, differenziandosi così dai competitor e dai tradizionali "e-retailer". In questa fase possono anche sviluppare il fattore delle "Relazioni", così da poter interagire con i clienti, acquisire un numero maggiore di informazioni su di loro e ridurre il gap che tra esperienza offline ed online.
- **Fase omnichannel:** Le aziende di lusso hanno riescono ad avere un posizionamento consistente attraverso tutti i "touchpoint" e sono riuscite a creare una corretta integrazione tra i canali offline ed online. In questa fase, tornano ad essere rilevanti i servizi: per migliorare ulteriormente il posizionamento è necessario innovare la gamma di servizi, offrendo ai propri clienti qualcosa di unico.

Nel corso del quarto capitolo è stato condotto un confronto tra due brand facenti parte del c.d. "lusso accessibile". I brand che rientrano nella categoria del c.d. "lusso accessibile", sono certamente lontani, in termini di immagine e posizionamento, dalle icone del lusso tradizionale ma, coerentemente con quanto affermato anche da Mazzalovo e Chevalier<sup>175</sup> possono essere considerati anch'essi dei marchi di lusso in quanto sono riusciti a costruire nella mente dei consumatori un'immagine che rappresenta qualità superiore, dimensione internazionale, esclusività e perfino prestigio. La mia scelta per tale confronto è ricaduta sui brand Michael Kors e Coach, un perfetto esempio di marchi del c.d. "lusso accessibile". Tutti e due hanno cominciato la loro attività come produttori di oggetti in pelle lavorata ed hanno trovato il successo con le borse da donna. Sono brand diventati simbolo del c.d. "lusso accessibile", che offrono prodotti generalmente standardizzati, prodotti in grandi quantità e fortemente pubblicizzati in maniera tale da essere connotati da un forte contenuto simbolico. Negli anni hanno sviluppato linee di prodotto diverse, che riguardano anche gli accessori. I due brand sono considerati a tutti gli effetti due "competitors", trovandosi a condividere gli stessi mercati, la stessa tipologia di clienti e a lavorare sulle stesse fasce di prezzo. Entrambi i

---

<sup>175</sup> M. Chevalier, G. Mazzalovo (2008). *Luxury Brand Management. Una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso*. Franco Angeli, Milano (2008).

brand sono noti anche per la loro progressione nell'utilizzo degli strumenti digitali all'interno della loro strategia di business, cosa che rende il loro confronto ancora più pertinente con le tematiche trattate all'interno di questo elaborato.

Per sviluppare le analisi che andrò a presentare ho fatto nuovamente ricorso ad un questionario, costituito stavolta da un totale di 29 domande. E' opportuno premettere che quello utilizzato può essere considerato a tutti gli effetti un "convenience sample", dato che il questionario è stato sottoposto alle persone che è stato possibile raggiungere, senza osservare criteri che possano renderlo rappresentativo della popolazione italiana. Ho cercato comunque di fare in modo che le persone intervistate dimostrassero caratteristiche affini con il cliente-tipo dei due brand considerati.

Il questionario, diffuso tramite Internet, ha collezionato un totale di 101 risposte. I rispondenti sono costituiti per il 58,42% da donne e per il 41,56% da uomini. Una prevalenza di rispondenti femminili avvicina la composizione del campione alla clientela tipo dei brand considerati.

Lo studio che verrà condotto di seguito avrà lo scopo di rispondere alle seguenti **domande di ricerca** "Le conclusioni a cui siamo giunti nel corso del capitolo precedente trovano conferma in un caso reale?" e "Quale dei due brand selezionati replica meglio la percezione di lusso nel mondo online?".

L'esperimento proposto di seguito metterà alla prova la seguente ipotesi:

*H<sub>1</sub>: I risultati sono coerenti con il modello presentato nel capitolo 3*

Lo scopo è verificare se, considerando un esempio reale, le persone valutano come meno lussuoso il marchio di cui valutano più negativamente la qualità dell'esperienza online.

Lo studio è riuscito a rispondere alle domande di ricerca: è emerso infatti che il brand Coach dimostra una performance superiore a quella di Michael Kors nel trasmettere un'immagine di lusso attraverso i suoi "touchpoint" digitali. Inoltre, i risultati ottenuti forniscono un valido sostegno empirico alle conclusioni a cui siamo giunti in chiusura del capitolo precedente.

Per quanto riguarda la prima domanda di ricerca, il brand Coach ha fatto registrare punteggi più alti del "competitor" Michael Kors in tutte le aree considerate dal confronto. I clienti hanno percepito una maggiore qualità nella costruzione del sito web, hanno giudicato migliore la presentazione dei prodotti e sono rimasti più soddisfatti del servizio di spedizione offerto. Anche per quanto riguarda la componente "Relazione", i rispondenti hanno giudicato più appagante il fatto di poter contare su un servizio di assistenza online rispetto alla possibilità di scambiarsi opinioni con gli altri clienti del brand.

I risultati ottenuti sono in linea con quanto affermato nel capitolo precedente, confermando l'importanza delle componenti "Environment" e "Servizio": Michael Kors ha ottenuto i punteggi più bassi proprio su queste due dimensioni e, non per caso, è stato valutato anche come meno lussuoso rispetto a Coach. Questo risultato, coerentemente con quanto emerso dalle analisi del terzo capitolo, conferma che una più bassa percezione della qualità delle due dimensioni sopracitate corrisponde ad una percezione più bassa anche del livello di lusso percepito.

Si è visto nel capitolo precedente che la dimensione "Environment" è quella che ha il maggiore impatto sulla percezione di lusso complessiva, dunque, è probabile che il brand Michael Kors possa migliorare la propria performance online anche solo semplicemente modificando i "visuals" che mantiene in Home Page e scegliendo immagini più accattivanti che diano magari meno enfasi al prodotto in sé ed evocano aspetti maggiormente emozionali. L'azione più importante da intraprendere, tuttavia, dovrebbe essere quella di migliorare il proprio servizio di spedizione per cercare di renderlo paragonabile a quello dei competitor: nel caso qui presente si è visto chiaramente come i rispondenti abbiano penalizzato il fatto che Michael Kors non prevedesse un servizio di spedizione gratuita.

Il marchio Coach ha ottenuto un punteggio estremamente elevato sull'elemento "Relazione", segno per cui i rispondenti apprezzano particolarmente il fatto che offra un servizio di assistenza online. La strategia di Michael Kors che, come detto in precedenza, fa un uso estremamente sviluppato dei "social media" ha incontrato meno il favore dei rispondenti poiché, con ogni probabilità, vedono questo tipo di servizio come qualcosa di superfluo. A mio parere, tuttavia, il problema non sta nel fatto che questo brand stia offrendo dei servizi che i clienti non considerano rilevanti, ma deve essere ravvisato nel fatto che essa non offra un livello soddisfacente per quanto riguarda i servizi di base. Che la strategia sui "social media" di Michael Kors sia corretta e che produca valore per i clienti lo dimostra il fatto che nell'area "Relazione" il brand ha ottenuto un punteggio di 5,44, estremamente vicino a quello di Coach. Il fatto è che la sua strategia potrà avere un effetto positivo sul brand solamente se verrà comunicato in modo chiaro il valore che produce per i clienti e se sarà accompagnata da un livello soddisfacente dei c.d. "servizi di base". La presenza di spazi dedicati a loro e la possibilità di interagire direttamente con il brand, a quanto pare, non bastano a compensare, nella mente dei clienti, la carenza dimostrata in termini di servizi basilari come la spedizione e l'assistenza. Consolidando ed implementando questi due elementi, Michael Kors potrebbe migliorare significativamente l'immagine del proprio brand.

Allo stesso tempo, Coach pur avendo ottenuto punteggi superiori rispetto al brand concorrente, potrebbe tentare di sviluppare ulteriormente la sua strategia digitale puntando con ancora più decisione verso l'"omnichannel", integrando i canali offline e quelli online. I risultati presentati in

questo capitolo riescono, a mio parere, a dare misura di quanto sia importante, al giorno d'oggi, che le aziende sviluppino la giusta consapevolezza di quali possono essere le conseguenze di una gestione non corretta della transizione verso il mondo digitale. Una gestione non corretta dei “touchpoint” digitali può avere serie ricadute in termini di immagine dell'intero brand, cosa che nel lungo periodo può certamente indebolirlo.

In conclusione dunque, grazie alla ricerca svolta nel terzo capitolo è emerso il ruolo preponderante che viene ricoperto dagli aspetti legati al servizio online: le persone si aspettano di ricevere un servizio efficiente in termini di spedizioni, gestione dei pagamenti, delle lamentele e dei resi. I colossi del digitale, come Amazon, hanno fatto di questi aspetti un elemento caratterizzante della loro offerta e le persone considerano il livello di servizio che essi offrono come una sorta di standard. Dunque, se le aziende del lusso vogliono mantenere il loro posizionamento anche nel mondo di Internet, è necessario che gestiscano efficacemente questi aspetti e che si trasformino in veri e propri “e-retailer”. Molte aziende hanno apparentemente risolto questo problema appoggiandosi a rivenditori online come Yoox, specializzati nella vendita di prodotti di lusso. Tuttavia questa soluzione non è ottimale poiché, come avviene per il mondo offline, appoggiarsi alla distribuzione indiretta priva le aziende del lusso di una risorsa estremamente importante quale è il contatto diretto con i consumatori.

Nel quarto capitolo di questo elaborato si è visto che i consumatori attribuiscono un valore alla componente relazionale con il brand ed apprezzano che esso offra loro l'occasione di interagire. La c.d. area della “Relazione” è una di quelle su cui brand di lusso dovrebbero puntare maggiormente: essa consente di sviluppare relazioni di lungo periodo con i clienti, di fidelizzarli e, al contempo, di raccogliere costantemente informazioni su di loro. E' un modo per restare al passo con i propri clienti e continuare ad essere rilevanti per loro. Inoltre, in questo ambito è perfino possibile dimostrare il proprio carattere creativo, cosa fondamentale, per esempio, per i marchi di moda, visto che è sempre possibile sviluppare soluzioni innovative per cercare di coinvolgere i consumatori. Le attività di Michael Kors sono un perfetto esempio di questo fenomeno: questo marchio è riuscito ad offrire nuove possibilità ai suoi clienti sfruttando i “social media” ed è riuscito a mettere i suoi clienti al centro dando visibilità a contenuti che loro stessi hanno prodotto. Come tuttavia è emerso dal caso presentato, le attività di questo tipo riescono nel loro intento se vengono accompagnate da un livello adeguato dei servizi che si possono definire “di base”.

L'altra grande area su cui è possibile intervenire è costituita dalla dimensione del “Servizio”: anche in questo ambito, oltre ai servizi di base, è sempre possibile sviluppare soluzioni innovative. Ad esempio, vi sono aziende, come Louis Vuitton, hanno cominciato ad offrire un servizio che consente alle persone di ordinare prodotti personalizzati attraverso il sito web o addirittura vestiti realizzati su misura. Un servizio che si sta diffondendo nel settore della moda è la possibilità di ordinare i prodotti

su Internet e di andare a ritirarli in negozio: in questo modo l'azienda riesce a combinare i vantaggi del web con la possibilità di offrire al cliente anche un'esperienza di tipo fisico.

Stiamo anche assistendo ad un periodo di profonda innovazione tecnologica che potrebbe condurre all'adozione, entro breve tempo, di soluzioni innovative anche per quanto riguarda il fattore "Environment". Si parla già oggi di realtà aumentata, realtà virtuale e della creazione di veri e propri "store cibernetici". I siti web a cui siamo abituati sembrano destinati a cambiare nel giro di pochi anni ed è probabile che assisteremo ad una progressiva e sempre più profonda integrazione tra mondo offline ed online.

A conclusione di questo elaborato posso dire di avere individuato alcune delle possibili aree di intervento su cui le case di lusso possono lavorare per avviare il loro processo di rinnovamento. Tuttavia, il tema di riflessione più grande che viene qui introdotto, è costituito dal fatto che l'innovazione sia diventata una necessità comune a tutti e che, oggi più che mai, solo chi sarà in grado di seguire il cambiamento e di diventare parte attiva dello stesso potrà garantirsi un futuro di successo.