

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra Fashion Management

L’impatto del “try-on”
sulla willingness to buy
del consumatore del lusso

Prof. Carlo Fei

RELATORE

Prof. Alberto Festa

CORRELATORE

Matr.716051

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

RINGRAZIAMENTI

A questo punto del mio percorso sostengo sia doveroso ringraziare tutte le persone che hanno lottato con me per raggiungere questo traguardo.

In primis un ringraziamento speciale al mio relatore Carlo Fei per aver creduto in me permettendomi di sviluppare questo progetto, per il suo supporto e per aver messo a mia disposizione la sua inestimabile esperienza. Ringrazio infinitamente Antonella Lattanzio per la sua pazienza e per il sostegno in ogni fase di questo percorso conclusivo.

Ringrazio di cuore il Professor Marco Francesco Mazzù per gli indispensabili consigli ed il Professor Alberto Festa per essere stato un fondamentale supporto già prima dell'inizio di questo progetto.

Vorrei ringraziare l'intero Ateneo e tutti i professori incontrati durante il mio percorso, per l'amore e la dedizione con cui si approcciano al lavoro di ogni giorno.

Ringrazio di cuore i miei genitori, senza i quali tutto questo non sarebbe stato possibile. A voi devo tutto. Grazie per aver creduto in me più di quanto non facessi io.

Grazie a Edoardo, a te devo tanto. Grazie per avermi sopportata e supportata in questi 5 lunghi anni, ma soprattutto per essere il miglior compagno di vita che potessi avere. Grazie per avermi trasmesso la tua forza ed il tuo coraggio. Grazie per essere stato al mio fianco in ogni momento, soprattutto nei più duri in cui era molto complicato starci.

Ringrazio i miei nonni, mia zia e mio cugino per avermi accompagnata in questo percorso dandomi la forza necessaria per affrontare ogni ostacolo.

Ringrazio mia nonna Anna perché nonostante non possa più abbracciarmi, sento il suo sostegno ed il suo amore costantemente. Grazie per essere stata la mia prima sostenitrice.

Ringrazio le mie migliori amiche Camilla e Claudia per non avermi mai fatta sentire sola e per dimostrarmi ogni giorno un amore incondizionato.

Ringrazio le mie amiche "colleghe" Marta, Cristiana e Martina perché senza di voi non sarebbe stato lo stesso. Vi ringrazio per essere entrate nella mia vita, ma soprattutto per esserci restate.

Grazie a Riccardo, il mio amico di sempre.

Ringrazio Elisabetta, Salvatore e Michela per avermi accolta e per aver vissuto con me questi anni come una seconda famiglia.

Ci tengo a ringraziare di cuore tutti i professionisti che hanno messo a mia disposizione il loro tempo e la loro esperienza per sviluppare con me questo progetto, in particolare Mario Cardone, Francesca Tanzi e Marco Califano.

Infine ringrazio me, la mia ambizione e la mia tenacia che mi hanno accompagnata fin qui e senza le quali non ci sarei mai riuscita.

ABSTRACT

L'attuale periodo sociale e storico ha messo in evidenza la necessità di rivoluzionare i rapporti tra l'impresa ed il consumatore in tutte le sue sfumature. La Realtà Aumentata è uno dei *trend* post pandemici più interessanti ed ha acquisito un'importanza crescente e strategica riducendo drasticamente la distanza tra il *consumer* ed il *brand*.

L'impatto dell'utilizzo delle applicazioni mobili di Realtà Aumentata sulla *willingness to buy* del consumatore del lusso è un tema non esplorato dalla letteratura esistente, per cui l'obiettivo dell'elaborato è quello di esaminare tale carenza. Il lavoro proposto si articola in tre sezioni.

Nella prima vi è una analisi del comportamento del consumatore focalizzata ad evidenziare le tendenze scaturite dalla pandemia e quelle già esistenti ma grandemente accelerate dalla stessa, ponendo il focus sui comportamenti che caratterizzano il consumatore "post pandemico".

Il secondo capitolo presenta uno studio del settore del lusso e del *retail* partendo dai concetti di base fino all'analisi dei cambiamenti e delle evoluzioni portate dal virus.

Se i primi due capitoli hanno lo scopo di esaminare i presupposti che hanno portato alla crescente rilevanza della Realtà Aumentata, la terza sezione ha invece l'obiettivo di analizzare l'impatto dello strumento di AR mobile, il "try-on", sulla *willingness to buy* del consumatore del lusso tenendo in considerazione le differenze di percezione nascenti dalla nazionalità e dall'età. Il comparto del lusso considerato in questa sede è quello dei *Personal Luxury Goods* ed in particolare delle categorie *Eyewear, Shoes, Clothing e Beauty*.

Il lavoro di ricerca è partito dalle seguenti Research Question:

RQ1: Qual è l'impatto dell'utilizzo della tecnologia try-on sulla willingness to buy del consumatore del lusso?

RQ2: L'età e la nazionalità hanno un impatto sulla willingness to buy del consumatore del lusso?

Al fine di sviluppare questa analisi è stato diffuso un questionario in un panel di 534 consumatori del lusso italiani, americani e cinesi. La survey è stata strutturata in modo da suddividere i rispondenti tra *user, non user e non user non a conoscenza*. Agli intervistati della prima e terza categoria sono state poste le stesse domande, nel primo caso in ottica valutativa mentre nel secondo in ottica di aspettativa. Sulla base delle risposte dei due sotto campioni considerati sono stati costruiti due indici di sintesi della *willingness to buy*, l'Indice U per gli *user* e l'Indice NU per i *non user non a conoscenza*.

Le ipotesi verificate per mezzo dell'indagine sono state le seguenti:

H1: L'utilizzo della tecnologia "try-on" ha un impatto positivo sulla willingness to buy del consumatore del lusso.

H2: La nazionalità provoca una differente percezione della willingness to buy a seguito dell'utilizzo della tecnologia "try-on".

H3: L'età provoca una differente percezione della willingness to buy a seguito dell'utilizzo della tecnologia "try-on".

Al fine di verificare la prima ipotesi è stato condotto un test T-Student a campioni indipendenti, considerando come variabili dipendenti dal campione i due indici precedentemente citati. Il test ha mostrato che le medie dei due indici sono diverse dal punto di vista statistico e che l'Indice U presenta un valore medio più elevato rispetto a quello dell'Indice NU, permettendoci di confermare l'ipotesi H1.

Per verificare le ipotesi H2 ed H3 è stata utilizzata l'analisi *one-way* ANOVA.

Per testare l'ipotesi H2 sono state considerate:

- L'Indice U come variabile dipendente
- La nazionalità come variabile indipendente

In sede di verifica dell'ipotesi H3 sono state considerate:

- L'Indice U come variabile dipendente
- L'età come variabile indipendente

In entrambi i casi il test mostra un evidente impatto delle variabili demografiche considerate sul valore di sintesi della *willingness to buy* assunto dall'Indice U. Per completezza espositiva ho condotto la stessa analisi sul sotto campione dei *non user non a conoscenza*, considerando l'Indice NU, ma a causa della bassa numerosità del campione non sono stati ottenuti risultati soddisfacenti. Al fine di modellizzare ed esprimere graficamente i risultati sopra citati è stata rappresentata l'influenza dello strumento nella Figura 102.

Una volta confermata l'efficacia del nuovo *tool* è stato spostato il focus dell'analisi su casi pratici. All'interno del questionario è stato richiesto, esclusivamente agli *user*, la valutazione delle *app* testate.

Le *app* proposte sono quelle risultate maggiormente utilizzate secondo gli attuali studi di mercato:

- *Eyewear*: Ray-Ban Virtual Try-on by Luxottica Group SPA, Louis Vuitton try-on, Gucci Aces.
- *Beauty*: Chanel Lip scanner, Dolce e Gabbana Make up Try On, Gucci Aces.
- *Shoes*: Wanna Kicks, Gucci Aces.

- *Clothing*: Snapchat per Farfetch, Snapchat per Prada.

È stata lasciata l'opzione di proporre la valutazione di ulteriori *app* utilizzate, ma i risultati non sono stati sufficienti per considerare altre realtà, confermando implicitamente che le *app* proposte sono effettivamente quelle maggiormente utilizzate.

Dal confronto tra le valutazioni degli *user* è stato evidente come *Ray Ban* e *Wanna Kicks* sono le *app* con il migliore posizionamento, mentre le altre hanno necessità di ulteriori miglioramenti (Figura 100 e 101).

Esplorata la letteratura esistente e portato a termine lo studio si può concludere che lo strumento “*try-on*”, oltre alla forte componente di *engagement*, è un nuovo determinante *touch point* per gli acquisti dei consumatori del lusso, confermando la necessità per i *brand* di investire in esso per aumentare la profittabilità ed al contempo digitalizzare la propria immagine rendendola più accattivante ed innovativa.

“L’IMPATTO DEL *TRY-ON* SULLA *WILLINGNESS TO BUY* DEL CONSUMATORE DEL LUSO”

INTRODUZIONE	13
CAPITOLO 1: IL CONSUMATORE	15
1.1 LA POST-MODERNITA’	16
1.2 TEORIE ECONOMICHE SUL CONSUMO	20
1.3 IL COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE	24
1.3.1 <i>OLTRE LA FEDELTA’: ADVOCACY E COMMUNITY</i>	37
1.3.2 <i>CUSTOMER REALTIONSHIP MANAGEMENT E CLIENTELING</i>	39
1.3.3 <i>DAL BRAND FUNNEL AL CUSTOMER DECISION JOURNEY</i>	43
1.3.4 <i>EVOLUZIONE DEI MOMENT OF TRUTH</i>	48
1.4 PSICOLOGIA DEL CONSUMATORE	50
1.5 SHOPPING THERAPY	54
1.6 IL CONSUMATORE DEL LUSO	57
1.7 TENDENZE DI CONSUMO PRECEDENTI ALLA PANDEMIA	61
1.8 TENDENZE DI CONSUMO FUTURE	65
1.9 IL DECISION MAKING DEL NUOVO CONSUMATORE	76
1.10 NUOVI ASPETTI GENERAZIONALI	82
1.11 LA POLARIZZAZIONE TRA I VALORI OCCIDENTALI E QUELLI ASIATICI	86
CAPITOLO 2: IL SETTORE DEL LUSO E IL <i>RETAIL</i>	91
2.1 IL SETTORE DEL LUSO	92
2.1.1 <i>PREVISIONI SULLA RIPRESA</i>	92
2.1.2 <i>LA CONVIVENZA CON IL VIRUS</i>	95
2.1.3 <i>LO STATO DEL DIGITALE</i>	99
2.1.4 <i>INVESTIMENTI OPPORTUNISTICI</i>	107
2.1.5 <i>LA PANDEMIA NEL SETTORE DEL LUSO</i>	109
2.2 IL <i>RETAIL</i>	115
2.2.1 <i>CENNI SULLA VENDITA AL DETTAGLIO</i>	115
2.2.2 <i>I MODELLI DISTRUBUTIVI</i>	118
2.2.3 <i>L’ESPERIENZA</i>	122
2.2.4 <i>LA USER EXPERIENCE</i>	125
2.2.5 <i>OMNICHANNEL</i>	128
2.2.6 <i>I NUOVI PILASTRI DELLA CUSTOMER EXPERIENCE</i>	131
2.2.7 <i>LA HUMAN CENTERED CONNECTED FIRM ED IL BUSINESS OF EXPERIENCE</i>	133
CAP3: QUESTIONARIO ED ANALISI QUANTITATIVA DEI DATI	141
3.1 ABSTRACT	143
3.2 RESEARCH <i>GAP</i>	143
3.3 VALORE	144
3.4 KEYWORDS	144
3.5 LIMITI DELLA RICERCA	145

3.6 IMPLICAZIONI PRATICHE	145
3.7 IMPLICAZIONI SOCIALI	145
3.8 REVISIONE DELLA LETTERATURA	146
3.8.1 LA REALTÀ AUMENTATA	146
3.8.2 ELEMENTI CHE CATTURANO LE PERCEZIONI DEGLI UTENTI	149
3.8.3 I PRINCIPALI VANTAGGI DERIVANTI DALL'UTILIZZO DELLA REALTÀ AUMENTATA	150
3.8.4 LIMITI ALL'USO DELLA REALTÀ AUMENTATA	150
3.9 IPOTESI	153
3.10 METODOLOGIA DELLA RICERCA E DELL'ANALISI	155
3.11 QUESTIONARIO	161
3.12 DESCRIZIONE DEL CAMPIONE	162
3.13 TEST DELLE IPOTESI	169
3.13.1 TEST T-STUDENT	170
3.13.2 ANOVA	173
3.13.3 VALUTAZIONE APP CONSIDERATE	182
3.14 DISCUSSIONE	191
3.15 CONCLUSIONE	194
APPENDICE	195
QUESTIONARIO	195
INDICE DELLE FIGURE	206
BIBLIOGRAFIA	209
SITOGRAFIA	213

Già in tenera età ho sempre avuto un forte interesse per il mondo della moda e del lusso. Non sono certa del momento in cui è nata questa passione né dell'elemento che l'ha fatta emergere. Ricordo che a soli quattro anni provavo a disegnare abiti fingendomi una stilista, immaginando *outfits* per ogni occasione. In età più matura ho scoperto la mia altra passione, l'economia. Anche in questo caso non sono in grado di spiegare esattamente cosa ha fatto scattare in me queste curiosità, sicuramente i primi *input* sono stati recepiti nell'ambito familiare e mentre le mie coetanee sognavano di diventare *etoiles* della danza io esprimevo il desiderio di diventare una affermata "commercialista", proprio come mio padre. Arrivata alla scelta del ciclo di studio secondario ho quindi intrapreso l'indirizzo di studi economici. Negli anni, man mano che facevo mie nuove nozioni, ho maturato la consapevolezza di voler collaborare con grandi imprese e con questa nuova correzione di rotta ho intrapreso la mia carriera universitaria. Nel delinearsi di questo percorso non ho mai abbandonato però la mia prima passione. Solitamente descrivo la moda ed il lusso come il mio mondo, un universo con cui entro in contatto quotidianamente e che con una ricca varietà di espressioni, in continua evoluzione, mi stimola e mi ispira.

Tutto questo mi ha accompagnato ad affrontare con entusiasmo il mio percorso di studi magistrali con l'obiettivo di far diventare la mia passione un lavoro.

Durante il primo anno del corso di studi, è arrivato improvvisamente e con grande ferocia il virus, facendo incombere grande incertezza sul futuro. Per mia natura sono solita cercare gli aspetti positivi anche negli eventi più negativi ed ho deciso di mantenere questo approccio anche in questa situazione mantenendomi sempre attiva. Ho infatti frequentato diversi corsi curricolari ed extracurricolari focalizzati sul settore, confrontandomi con le nuove modalità createsi in seguito alla pandemia. Anche se attraverso delle videoconferenze, incontri quindi spogliati dal contatto umano diretto, ogni scambio di idee ed informazioni con i professori o altri interlocutori, ha contribuito a confermare le mie scelte.

Nonostante i numerosi aspetti negativi che caratterizzano il contesto attuale, mi ritengo fortunata di poter vivere questo cambiamento in quanto l'affrontare nuovi dubbi e maggiori difficoltà sicuramente porterà ad una crescita personale tale da farmi arrivare più preparata al nuovo anno zero e affinare le mie potenzialità per realizzare in concreto la mia passione, magari costruendo qualcosa di utile e spero innovativo per i *brand*.

L'elaborato qui di seguito presentato sarà incentrato sulla descrizione dei principali punti che caratterizzano il contesto storico attuale, al fine di introdurre il *core* della tesi, ovvero l'analisi dell'impatto della tecnologia *try-on* sulla *willingness to buy* del consumatore del lusso.

INTRODUZIONE

L'ultimo anno è stato il più intenso e difficile nella memoria recente ed al momento della stesura del lavoro, il virus continua ad essere una grande sfida oltre che un problema non totalmente risolto. Gli incidenti negli Stati Uniti e la questione Afghanistan hanno puntato i riflettori su pregiudizi razziali e ingiustizie sociali portando ad un ulteriore ripristino dei valori in molte parti del mondo. Le azioni intraprese dalle aziende durante questo periodo verranno ricordate a lungo.

Il mondo è tradizionalmente cambiato da guerre e pandemie. La peste nera ebbe una elevatissima mortalità nell'Europa del XIV secolo, ma la sua fine segnò anche la fine del feudalesimo. L'influenza spagnola, tra il 1918 e il 1919, ha fatto milioni di vittime in tutto il mondo, ma in qualche modo ha prodotto una trasformazione della salute pubblica introducendo una assistenza sanitaria socializzata.

Durante il XXI secolo si sono verificati eventi globali molto importanti come l'11 Settembre 2001, l'invasione dell'Iraq del 2003, la crisi finanziaria globale del 2008 e la primavera araba del 2010. Gli eventi sopracitati sono però circoscritti ad epicentri regionali, mentre la pandemia in atto riguarda l'intera umanità e non vi è un vero e proprio precedente nella storia moderna. Per questo motivo il futuro riserva una grande incertezza, la stessa che ci accompagna da oltre un anno e che è stata il carburante per numerosi cambiamenti ed accelerazioni nel settore del lusso. Alcuni degli effetti più significativi sono stati rilevati sul comportamento dei consumatori, in particolare su "come", "cosa" e "dove" acquistano.

BCG chiama il Covid-19 "cigno nero", cercando di cogliere l'aspetto positivo. Questo è l'approccio che preferisco e con cui ho deciso di affrontare il progetto: concentrarsi sugli aspetti positivi è a mio parere il miglior modo per superare questa emergenza ed essere pronti e più efficaci nella nuova normalità.

La diffusione dei sistemi di Realtà Aumentata è un fenomeno che sta caratterizzando l'attuale contesto storico. L'effetto esercitato dall'utilizzo delle applicazioni di Realtà Aumentata mobili come il "try-on" sulla *willingness to buy* del consumatore del lusso è però mancante in letteratura. Per tale ragione il seguente lavoro di tesi si pone l'obiettivo di analizzare ed approfondire tale lacuna al fine di colmarla per mezzo di una analisi sperimentale realizzata attraverso l'uso di un questionario. Tale sezione è preceduta da un percorso di ricerca sul consumatore, sul *retail* ed il settore del lusso.

Nel primo capitolo propongo un approfondito studio sul comportamento del consumatore, dalle teorie generali fino ad entrare nelle specificità del settore lusso, cogliendo ed evidenziando gli aspetti che implicano differenti percezioni delle nuove tecnologie, come ad esempio l'età ed il paese di provenienza del soggetto. Durante il blocco globale abbiamo assistito, nel giro di poche settimane, a cambiamenti comportamentali che in un contesto naturale avrebbero richiesto decenni. In periodi normali una persona impiega circa 66 giorni per formare una nuova abitudine, la pandemia ha causato in pochissimo tempo numerosissimi cambiamenti di consuetudini in tutto il mondo e al tempo stesso la creazione di percorsi totalmente nuovi. Un recente studio di McKinsey&Co mostra come la maggior parte dei consumatori manterrà le nuove abitudini. Di conseguenza i marchi devono mettersi al passo con questi cambiamenti radicali e trarne vantaggio: vi è la necessità di “cogliere questo treno”.

Il secondo capitolo presenta i punti principali per la comprensione dell'attuale contesto nel settore del lusso e nel *retail*. La rivoluzione digitale, accelerata dalla pandemia, è il filo conduttore della maggior parte dei *trend* ed è alla base delle iniziative volte a rivitalizzare l'esperienza di acquisto del consumatore, in particolare di quello locale. I *brand* dovranno prepararsi ad offrire esperienze superiori, in quanto lo shift digitale ha evidenziato la possibilità di un grande miglioramento.

Il terzo capitolo infine contiene l'analisi quantitativa dell'impatto del “*try-on*” sugli acquisti da parte dei tre cluster di consumatori del lusso che nel contesto attuale, a mio parere, sono maggiormente significativi: quello italiano, americano e cinese.

CAPITOLO 1: IL CONSUMATORE

Il timore e l'incertezza sul futuro hanno determinato un cambiamento globale nel comportamento e nei bisogni del consumatore. La contrazione dell'economia ha forzato il consumatore a ridefinire le determinanti delle sue decisioni riportando nuovamente una grande importanza all'aspetto qualità/prezzo. Inoltre l'emergenza sanitaria ha ricondotto al centro dell'attenzione l'esigenza di sicurezza e responsabilità dei *brand* rispettando gli interessi di tutti gli stakeholder, soprattutto clienti e dipendenti. Il lungo periodo di isolamento ha forzato la trasformazione digitale dell'offerta in quanto i marchi avevano la necessità di rispondere velocemente al cambiamento nel consumatore che ha interessato tutte le generazioni e tutte le nazionalità, ma in maniera differente. L'aspetto culturale in tale ambito è centrale. A livello generale il desiderio prevalente è quello di tornare alla normalità mantenendo però le nuove abitudini, come le nuove misure igieniche e l'uso dei canali digitali.

Il profilo del nuovo consumatore non è ancora definito in maniera puntuale, ma le tendenze che analizzeremo nei successivi paragrafi ci porteranno ad una approssimazione molto vicina. Inoltre i continui cambiamenti nel contesto rendono la definizione del nuovo consumatore ancor più complicata, poiché questo risulta essere in continua evoluzione.

Alla luce di tale affermazione le organizzazioni dovranno riconoscere le trasformazioni e le nuove esigenze al fine di adeguare il loro approccio rimanendo pertinenti e soddisfacendo i propri clienti dove si trovano oggi e dove saranno in futuro. È importante che queste rivedano e migliorino la conoscenza maturata del consumatore continuamente; l'evoluzione del comportamento evolve insieme all'ambiente operativo che è ancora molto instabile e lo sarà per almeno i prossimi due anni. Il grande sviluppo digitale, che da un lato ha ulteriormente accelerato il cambiamento del consumatore, dall'altro è lo strumento più utile per raccogliere e combinare dati.

Il seguente capitolo presenta uno studio approfondito sul comportamento del consumatore, partendo dalle teorie economiche fino alle nuove tendenze, e si conclude con un confronto tra i due cluster comportamentali più significativi nel settore del lusso, quello occidentale e quello asiatico. L'obiettivo è di evidenziare le specificità che portano delle differenze nella percezione dei nuovi strumenti digitali. L'analisi è stata condotta mediante l'utilizzo di modelli economici e recenti studi condotti dalle società di consulenza, approfondite con l'analisi di interviste proposte ad un panel di professionisti del settore.

1.1 LA POST-MODERNITA'

La comprensione del contesto post-moderno precedente alla pandemia è fondamentale in quanto ci permette di contestualizzare la trattazione ed affermare che le nuove tendenze portate dalla pandemia sono delle accelerazioni di *trend* conosciuti da tempo.

L'attuale momento storico è parte dell'era post-moderna. Il sociologo francese Jean Francois Lyotard nel 2015 parla di "postmodernismo". Il termine "post" non indica un mero "kronos"¹, ma un vero e proprio cambio di mindset, quindi un "kairos".

Il nuovo framework è frutto di diverse evoluzioni nel contesto come la globalizzazione, la natura transnazionale dei mercati, il peso enorme dei messaggi pubblicitari, la società dell'informazione, la crescente importanza del *branding*, la nascita e sviluppo dei social network, ma soprattutto il grande sviluppo tecnologico e digitale. Tutti questi elementi hanno causato la crisi della società moderna e della cultura di massa.

Il post-moderno è caratterizzato da una nuova concezione di marketing, nuove dimensioni del consumo e nuovi *trend* caratterizzanti, ma porta con sé una serie di critiche.

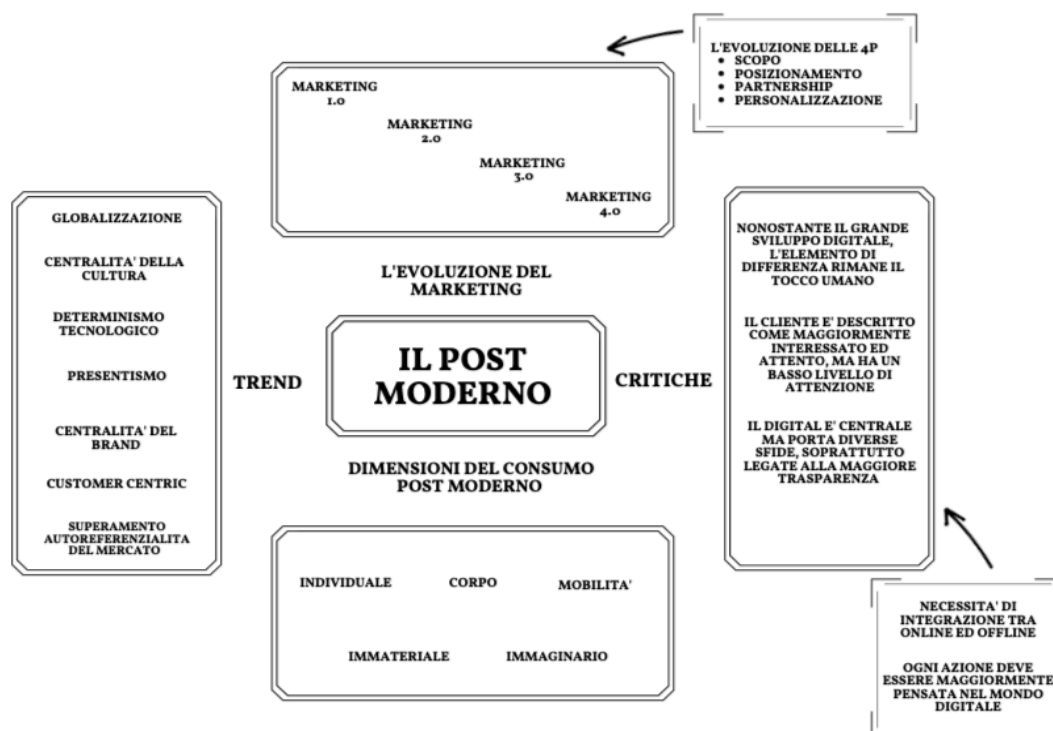


Figura 1 Fonte: Self-Made Canva

¹ Sequenza temporale

Secondo il pensiero di Lyotard tale periodo è caratterizzato da diversi elementi:

- La globalizzazione intesa come “localizzazione del globale” e “globalizzazione del locale” ha grandi implicazioni come l’erosione dei confini, l’azione a distanza, la rimodulazione del rapporto uomo-spazio e l’interconnessione sistemica.
- La cultura non è più vista come una sovrastruttura, bensì come una struttura. In tale periodo la cultura, intesa come progresso e sviluppo tecnologico, è al centro del paradigma e su questa si costruiscono le altre “sovrastrutture”.
- La tecnologia non è più vista in una dimensione probabilistica ma deterministica, quindi non solo accompagna il cambiamento ma ne è determinante.
- Il post-moderno è un’era presentista in cui ciò che conta è l’ora e l’adesso, ed è caratterizzata da un grande sviluppo della comunicazione. Per superare il presentismo è fondamentale instaurare una conversazione continuativa e fluida tra *brand* e consumatore. Tale approccio risulta essere compatibile con l’omnicanalità che verrà discussa nei successivi capitoli.
- Il *brand* assume un ruolo chiave in quanto oltre a svolgere le sue funzioni tradizionali², avendo un grande potere di comunicazione diviene il centro dell’attenzione dell’impresa, presentandosi come l’asset maggiormente strategico su cui investire. Per questo motivo si comincia a pensare che qualsiasi prodotto possa essere venduto se ha un buon *brand*.
- Il post-moderno ha l’obiettivo di emancipare l’umanità e metterla in condizione di saper gestire il cambiamento e l’evoluzione. Il consumatore diviene sempre più importante ed è centrale in questo nuovo framework.

Le dimensioni del consumo post-moderno secondo Semprini possono essere suddivise in cinque categorie:

- Individualismo - in tale dimensione si considera un processo di desocializzazione ossia un nuovo modo per vivere il legame sociale.
- Corpo - diviene protagonista del consumo.
- Immateriale - il consumo diviene immateriale.
- Mobilità - ci si riferisce alla mobilità geografica e fisica ma anche a quella sociale, valoriale, culturale e professionale. Questo aspetto è stato accelerato dalle nuove tecnologie e dall’avvicinamento tra reale e virtuale.
- Immaginario - inteso come il mondo in cui ognuno ha la possibilità di vivere i propri sogni, progetti, aspirazioni e visioni. È fortemente legato al ruolo delle emozioni.

² Efficienza informativa, creare una identity precisa e ridurre la possibilità di errore per i consumatori

L'individualismo e l'immaterialità sono fortemente compatibili con il nuovo consumo *online*, mentre l'immaginario lo è con la tendenza all'acquisto di esperienze. Il modello proposto da Semprini risulta essere quindi ancora fortemente attuale.

Nel post-moderno, dato il ruolo assunto dal consumatore, viene superato il concetto di "autoreferenzialità" del mercato. Secondo Weber il mercato lasciato alla sua autoreferenzialità è in grado di riconoscere solo la dignità delle cose e non delle persone. Già Levitt negli anni Sessanta sosteneva che vi fosse il bisogno di superare la "marketing miopia", definita come assenza di attenzione al consumatore. Fabris invece parla di "presbiopia", in quanto secondo lui l'impresa ha osservato per troppi anni il mercato da vicino senza vedere cosa c'era intorno, perdendo così la visione d'insieme data dall'interazione con il contesto esterno ed i *megatrend* sociali e culturali. In tale contesto di evoluzione la competitività delle aziende non è determinata solo dalle loro dimensioni, dal loro passato o dal loro paese di origine, ma dalla capacità di cooperare con altre imprese e con il consumatore. Co-creazione e cooperazione sono due degli elementi cardine del nuovo paradigma.

Alla luce di tali cambiamenti il modo migliore di individuare il ruolo dell'impresa nella società è l'approccio del "*societing*". Il nuovo termine è dato dall'unione delle parole *marketing* e società. L'impresa non fa *marketing* per la mera vendita di prodotti, quanto per attirare e catalizzare l'attenzione del consumatore, diventando produttrice attiva e significativa per la società. La sfida non è solo quella di fare "*brand extension*" - ossia muoversi all'interno dei propri confini - ma quella di fare "*brand stretching*", ovvero portare il *brand* oltre i propri confini. Infatti possiamo vedere come il tema del "*brand journalism*" e del "*brand activism*" siano sempre più centrali per l'impresa moderna. L'attivismo dei *brand* durante il periodo pandemico e le posizioni assunte durante le proteste a favore dei diritti delle minoranze, che hanno caratterizzato l'intero anno 2020, sono una grande espressione di *societing*.

Le evoluzioni discusse finora sono state accompagnate negli anni dall'evoluzione del *marketing*.

- L'approccio del *marketing* 1.0 era incentrato sul prodotto e l'obiettivo era quello di massimizzare le vendite. La soddisfazione del cliente era vista come il mezzo attraverso il quale l'impresa vendeva prodotti. Il *marketing* 1.0 è nato basandosi sui media tradizionali, attualmente in declino per mezzo dei nuovi strumenti digitali.
- Con il *marketing* 2.0 si ha il primo grande passaggio dal prodotto al cliente. Tale approccio è incentrato sul consumatore con l'obiettivo di conoscerlo e comprenderlo al fine di soddisfarlo e fidelizzarlo attraverso la creazione di prodotti.
- Il *marketing* 3.0 è detto "umanistico". Il focus è sulla condivisione dei propri valori al fine di generare clienti. È detto anche *marketing* spirituale in quanto l'attività dell'azienda è

volta a collegarsi con le retrovie del comportamento umano, quindi con la parte emotiva e spirituale che il cliente spesso non mostra.

- L'approccio attuale è quello del *marketing* 4.0, introdotto da Philip Kotler. Questo ha al suo interno le altre configurazioni di *marketing* e le sviluppa con l'obiettivo di condividere valori e di generare clienti in ottica di relazioni connesse. Il *marketing* 4.0 segna l'ingresso delle aziende nell'era digitale. In questo approccio le attività dell'impresa sono combinate per far interagire l'online con l'offline. Al giorno d'oggi possiamo vedere come sia complicato separare queste due realtà e il neologismo più significativo è quello di "onlife". L'omnicanalità è un elemento fondante di questo nuovo orientamento. Con lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e del *machine learning* è sempre più agevole prevedere le aspettative ed il comportamento di acquisto o le barriere psicologiche dei consumatori. Il *marketing* 4.0 implica l'umanizzazione del *brand* al fine di stabilire una relazione emotiva con il cliente. I *brand* sono creazione umane e in quanto tali sono create in modo tale da saper gestire i nostri sogni ed i nostri bisogni, anche quelli più nascosti.

Nel gennaio 2021, Sean MacDonald, global chief *digital* officer presso la società di pubblicità McCannWorldgroup, ha pubblicato una versione aggiornata delle "Quattro P" del *marketing* nella pubblicazione commerciale "The Drum":

- Lo scopo, che MacDonald definisce come un segnale di valore del marchio, è la componente "di base" su cui i consumatori valutano i marchi essendo critici nei confronti di un "marketing vuoto", ossia senza scopo. Questa visione è fortemente compatibile con il *societing*.
- Il posizionamento, che viene definito come il modo in cui un marchio costruisce la sua cultura. Consente ai consumatori di inserirsi nel contesto del marchio.
- Le *Partnership*, o collaborazioni, sono il "fattore interessante" da cui i marchi sono molto attratti. Le *Partnership* sono nuove realtà che aggiungono valore e desiderio, il cosiddetto "Hype". Esempi di grande successo sono Supreme, Palace e Off-White.
- La personalizzazione, che viene definita non dal targeting degli annunci ma da prodotti ed esperienze di consumo su misura. È un elemento aggiuntivo che i marchi possono perseguire per differenziare ulteriormente i loro prodotti.

Il *brand* dovrà concentrarsi su tutti e quattro gli ambiti contemporaneamente ed integrarli.

Questi concetti ricorreranno più volte nel corso della trattazione e saranno elementi fondanti nella "Nuova Normalità".

È bene considerare anche i paradossi che porta con sé questo nuovo approccio. Il primo è legato al fatto che nonostante vi sia un grandissimo sviluppo del digitale e nonostante gran parte delle vendite si sia spostata sul canale *online*, l'elemento di differenza rimane il tocco umano. In questo contesto evoluto la solidità e l'affidabilità del *brand* sono le determinanti delle vendite *online*.

Il secondo paradosso è legato ai clienti. Questi da un lato vengono descritti come sempre più interessati ed in cerca di informazioni, dall'altro lato vengono descritti come distratti e disattenti, quindi difficili da attrarre. Il terzo paradosso riguarda la connettività, grazie alla quale i *brand* possono ottenere più facilmente un "passaparola positivo" ma allo stesso tempo devono esporsi ad un rischio di "passaparola negativo".

In conclusione, questa nuova era in cui il consumatore e l'evoluzione della tecnologia sono centrali, ci porta a due condizioni differenti:

- Da un lato vi è maggiore personalizzazione per il consumatore e maggior dialogo, anche grazie all'umanizzazione del *brand*;
- Dall'altro lato il digitale provoca una maggiore esposizione e per questo motivo ogni azione deve essere attentamente pensata e studiata. Ogni contenuto deve essere di valore e deve trasmettere affidabilità, trasparenza, autenticità e professionalità. Le imprese dovranno concentrarsi non solo sul prodotto ma anche sulla loro capacità di relazionarsi con i clienti, i quali si stanno appropriando di una parte di attenzione tradizionalmente destinata al prodotto o al servizio.

1.2 TEORIE ECONOMICHE SUL CONSUMO

La comprensione delle preferenze e del comportamento di acquisto dei consumatori è tradizionalmente al centro dell'attenzione degli economisti. Il grande interesse legato al consumatore e al concetto di consumo era già presente nel 1699, nelle idee dei due mercantilisti King e Davenant, anche se non ancora formalizzato in vere e proprie teorie.

Il primo approccio formale si ha in un periodo successivo grazie alla scuola classica.

Nel 1738 Bernoulli elabora un modello formale di utilità attesa nel quale gli individui tenderebbero a comportarsi in ogni circostanza come meri attori razionali, effettuando scelte al fine di massimizzare i profitti e minimizzare i rischi di eventuali perdite.

Da studi successivi è invece emerso come l'agire umano non sia perfettamente razionale. L'economista, psicologo ed informatico Herbert A. Simon affermò che è fondamentale tener conto della razionalità limitata dell'individuo.

A questo apporto estremamente significativo si sono aggiunte nuove teorie secondo le quali è altrettanto fondamentale tenere in considerazione i fattori soggettivi, contestuali, e socioculturali³

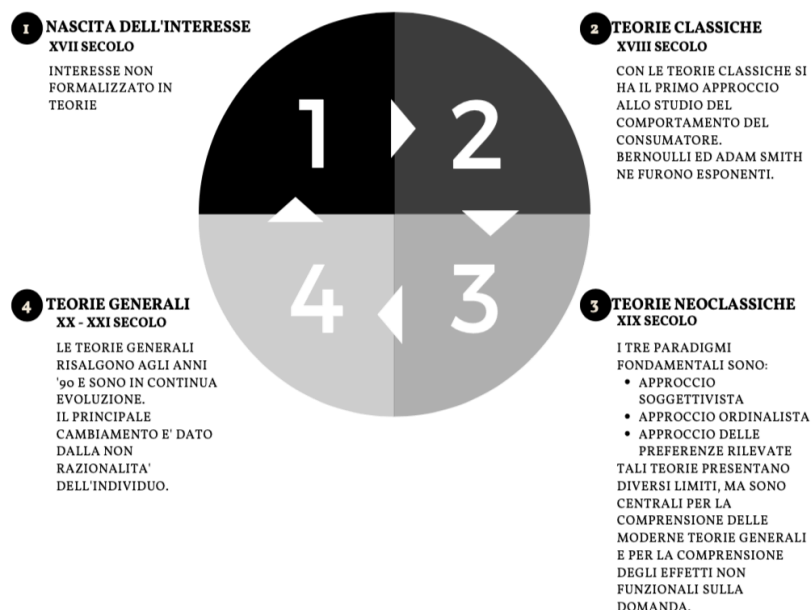


Figura 2 Fonte: Self-Made Canva

Al fine di comprendere le più attuali teorie sul consumatore analizzate nei successivi paragrafi, è necessario partire dai modelli neoclassici in quanto da questi emergono i limiti che hanno portato a considerare la razionalità limitata dell'individuo ed i nuovi fattori di influenza.

Il consumo individuale è la decisione di spesa in beni e servizi di un singolo agente economico. Tradizionalmente la relazione tra domanda e prezzo è inversa: la quantità domandata aumenta al ridursi del prezzo e viceversa. Il rapporto tra la domanda dei beni ed il reddito è non costante e dipende dalla tipologia del bene: all'aumentare del reddito aumenta il consumo per i beni normali e di lusso, mentre diminuisce il consumo per i beni inferiori.

Secondo la teoria neoclassica prevalente, il consumatore è spinto dalla volontà di massimizzare la propria funzione di utilità sotto dei vincoli, tra cui il vincolo di bilancio. Questo rappresenta il reddito a disposizione del consumatore che dovrà utilizzare per acquistare i beni. Il reddito del consumatore è destinato in parte al risparmio ed in parte al consumo. Il vincolo di bilancio si sposta a seguito dei cambiamenti nel prezzo dei beni o nel reddito dell'individuo. La pendenza del vincolo di bilancio varia insieme ai prezzi dei fattori considerati.

³ Rumiati, 2000; Rumiati e Bonini, 2001; Rumiati e Pietroni, 2001; Legrenzi e Arielli, 2005; Iyengar&Lepper, 2000; Schwartz, Ward, Monterosso, Lyubomirsky, White e Lehman, 2002; Chernev, 2003; Schwartz, 2004

Nel caso in cui i beni a disposizione siano due, ossia X e Y, il consumatore dovrà utilizzare il suo reddito per acquistare la combinazione di beni che gli garantisce la massima utilità.

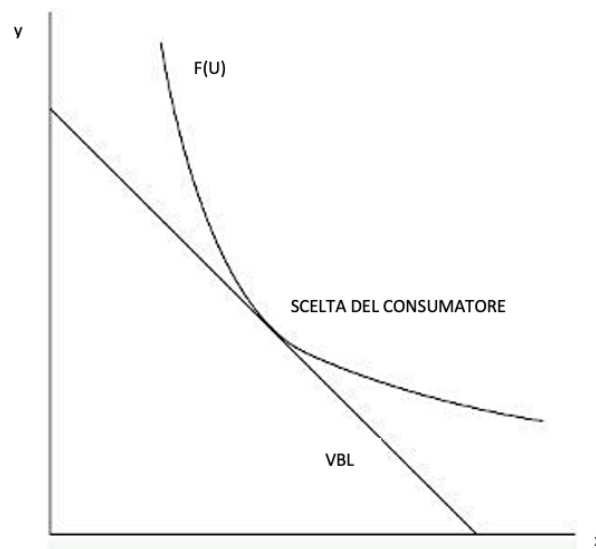


Figura 3 Fonte Self-Made Word

$F(U)$ = funzione di utilità, indica le preferenze del consumatore.

VBL= vincolo di bilancio

La scelta del consumatore ricadrà sul paniere di beni acquistati che gli permettono di massimizzare i suoi bisogni⁴, rispettando il vincolo di bilancio. Tale problema è detto un problema di massimo vincolato. La scelta ottima cadrà quindi nel punto in cui il saggio marginale di sostituzione è pari al rapporto tra i prezzi dei beni -il saggio in base al quale il mercato scambia i due beni- sempre considerando il vincolo di bilancio del consumatore. La condizione di ottimo quindi eguaglia il saggio marginale di sostituzione⁵ e la pendenza del vincolo di bilancio⁶. Tale condizione di eguaglianza viene posta sotto il vincolo di bilancio che deve essere sempre rispettato.

Graficamente tale punto ricade nel punto di tangenza tra la curva di indifferenza che indica le preferenze del consumatore ed il vincolo di bilancio. La scelta ottima può cadere in un angolo nel caso in cui il consumatore decida di acquistare un solo bene.

Considerando il principio di razionalità il consumatore cercherà di raggiungere la curva di indifferenza più esterna al fine di ottenere la maggiore utilità possibile.

⁴ quindi la funzione di utilità

⁵ ossia il rapporto tra le utilità marginali dei due beni considerati

⁶ ossia il rapporto tra i prezzi dei due beni

Con tale premessa è bene aggiungere che in ambito neoclassico si differenziano tre principali paradigmi focalizzati sull'analisi delle preferenze del consumatore:

- L'approccio soggettivista, in cui si fa riferimento al concetto di utilità cardinale, i cui principali esponenti furono W. S. Jevons, H. Gossen e F. von Wieser. In tale orientamento le preferenze sono espresse da una funzione di utilità che è positivamente influenzata dalle quantità dei beni consumati. L'utilità cardinale secondo Bentham è misurabile dal punto di vista matematico ed è frutto del tentativo di considerare l'economia una scienza esatta come le scienze pure;
- L'approccio ordinalista, in cui si fa riferimento al concetto di utilità ordinale, i cui principali esponenti furono V. Pareto, Sir J.Hicks e R.G.D. Allen. L'approccio ordinalista supera l'approccio soggettivista, infatti si parla di utilità ordinale. Sulla base della assiomatizzazione delle preferenze⁷ è possibile determinare una famiglia di curve di indifferenza idonee a descrivere le preferenze del consumatore ed operare con confronti ordinali tra panieri;
- L'approccio delle preferenze rivelate, basato sull'osservazione del comportamento di acquisto, i cui principali esponenti furono H. Houthakker e P.A. Samuelson. In questo contesto la legge della domanda deriva dai comportamenti specifici del consumatore.

La critica più grande alla teoria del consumatore è che i presupposti sono poco realistici. L'informazione perfetta e la piena razionalità del consumatore ipotizzate da tale modello sono i maggiori punti di debolezza. Nelle più recenti teorie economiche vi è un grande dissenso con i principi sopra citati, in quanto basati su un modo di agire non tipico delle moderne economie industriali. Sebbene l'approccio del *marketing* abbia un legame con i concetti di preferenze e i comportamenti di scelta del consumatore, è poco realistico che il soggetto pubblico sia escludibile dall'analisi. Inoltre, non è realistico pensare che le preferenze del consumatore rimangano stabili nel tempo.

Nonostante tali critiche, possiamo considerare la teoria del consumo neoclassica cruciale per giustificare la forma della curva della domanda dei diversi tipi di beni di consumo.

La relazione tra domanda e prezzo, infatti, non è sempre decrescente. Questa nel settore del lusso può essere meglio descritta dai seguenti modelli:

- Effetto *Bandwagon* - la domanda individuale di un prodotto aumenta di pari passo con la domanda collettiva, tipicamente ciò avviene nelle mode

⁷ ossia dell'imposizione di ipotesi plausibili come completezza, transitività, continuità, monotonicità e convessità

- Effetto *Snob* - la domanda individuale si riduce a fronte di un aumento della domanda collettiva
- Effetto *Veblen*- la domanda individuale aumenta all'aumentare del prezzo

L'effetto *Bandwagon* si manifesta nei casi in cui le persone cercano di "adattarsi". La domanda di un determinato bene aumenta sulla base del presupposto o della consapevolezza che anche altri consumatori stanno utilizzando lo stesso bene.

L'effetto *Snob* si manifesta quando la domanda di un individuo diminuisce a causa dell'assunzione o della consapevolezza che gli altri stiano consumando il bene. Pertanto la domanda del singolo consumatore è negativamente correlata alla domanda del mercato. Tale effetto è simmetricamente opposto all'effetto *Bandwagon*.

L'effetto *Veblen* è il più complesso degli effetti "non funzionali" sulla domanda. Colpisce il comportamento sociologico o psicologico del consumatore. In tale effetto la domanda di un determinato bene da parte di un consumatore aumenta all'aumentare del prezzo. Questo è contro la teoria tradizionale della razionalità. Tuttavia, il consumatore percepisce che il bene porta una maggiore utilità a un prezzo più alto. Il prezzo viene quindi percepito come indicatore del valore intrinseco del bene.

1.3 IL COMPORTAMENTO DEL CONSUMATORE

L'impresa è considerata un insieme sistemico poiché rappresenta un raggruppamento di connessioni ed interdipendenze che legano tutte le diverse componenti. Tra queste, la parte relativa al consumatore e alla soddisfazione dei suoi bisogni assume un ruolo sempre più centrale ed allo stesso tempo trasversale. L'impresa post-moderna aveva già riconosciuto tale importanza ma con la pandemia l'esigenza è letteralmente esplosa portando le imprese a implementare modelli di *business* "customer-centrici".

Così come si sono susseguite teorie organizzative ed economiche basate sempre di più sul consumatore e sul suo aspetto umano, anche l'approccio del *marketing* si è evoluto da una concezione basata sul mero prodotto ad una concezione basata sul protagonista del processo di vendita. Inoltre, come spiegheremo in seguito, il *digital* ha subito una forte accelerazione ed al fine di introdurre dei nuovi strumenti vi è la necessità di una completa comprensione dei meccanismi che si celano dietro la scelta del consumatore.

Vi sono differenti approcci alle motivazioni del consumo. Bentham&Mill concepiscono il consumo nella sua essenza utilitaria, perciò il consumo è spiegato dall'utilità del consumatore.

L'orientamento che deriva dalla teoria dei segni di Baudrillard vede il consumo come una forma di comunicazione: il consumatore comunica con l'impresa e con i suoi pari attraverso i consumi. L'individuo ricerca continuamente una diversificazione sociale, che trova nel consumo di specifici prodotti. Difatti, nel contesto attuale, il consumo è un potente strumento per capire il comportamento del consumatore e le possibili evoluzioni future, in quanto questo si fa attivo e deve essere utilizzato come dato principale per cogliere le opportunità nascenti dal cambiamento. Negli ultimi anni stiamo assistendo alla nascita di un nuovo cliente:

- Vive nella città
- Non ama perdere tempo
- Ha un alto livello di connettività e mobilità
- È molto più propenso a fidarsi dell'opinione dei suoi pari ed è sempre più diffidente sulle comunicazioni del *brand*

Alla luce di tali affermazioni, è doveroso per l'impresa adattarsi a questo nuovo consumatore che diviene sempre più sociale e vuole contenuti personalizzati. Così come il consumatore, anche il processo di acquisto diviene più sociale in quanto vi è una influenza sempre maggiore delle *community*. Queste secondo Kotler devono essere considerate come un nuovo target in quanto influenzano fortemente il comportamento del consumatore. L'individuo è sempre più parte integrante di network relazionali e il consumo gli permette di essere riconosciuto come un membro della relativa rete. Considerando che nelle *community* vi sono soprattutto clienti *advocate*⁸, il *brand* dovrà implementare la comunicazione al fine di incentivare la creazione delle stesse.

Mentre le teorie classiche e neoclassiche analizzate nel precedente paragrafo si basano sulla razionalità dell'individuo, le teorie generali considerano l'individuo come un essere irrazionale e per questo nell'analisi del processo decisionale bisogna tener conto dei fattori di influenza che portano al comportamento di acquisto. Con tale premessa diviene perciò fondamentale capire quali siano gli elementi di influenza.

⁸ il massimo obiettivo dell'impresa

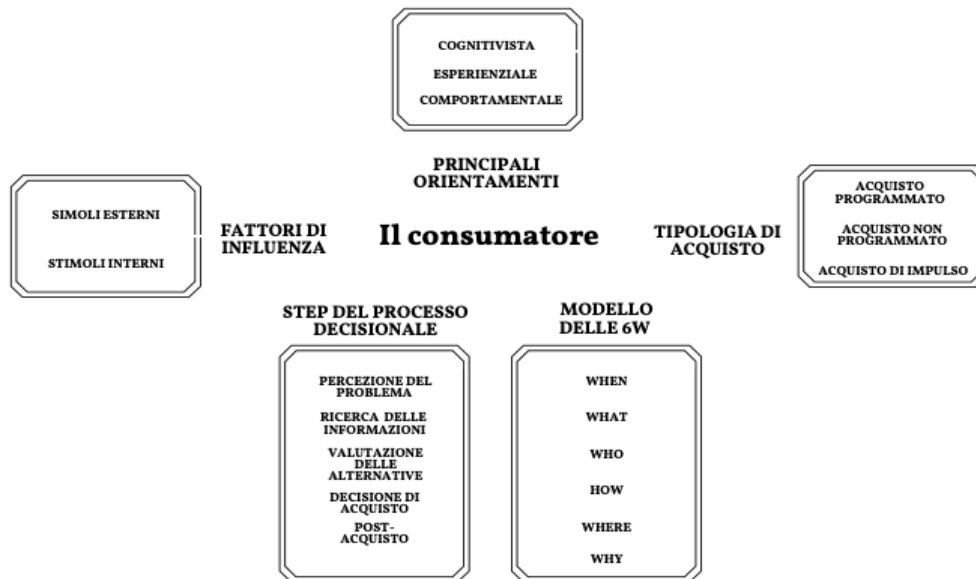


Figura 4 Fonte: Self-Made Canva

Lo studio del comportamento d’acquisto del consumatore analizza il modo in cui singoli soggetti o gruppi individuano, selezionano, acquistano ed utilizzano esperienze, beni e servizi⁹. Capire le dinamiche comportamentali del consumatore è basilare per interpretare il grande numero di dati a disposizione e quindi strutturare una nuova strategia al fine di rimanere rilevanti nella “Nuova Normalità”.

Secondo il Codice del Consumo, il consumatore è “la persona fisica che agisce per scopi estranei all’attività imprenditoriale, commerciale, artigianale o professionale eventualmente svolta”. Il mercato del consumatore è quindi molto ampio ed è formato da tutti coloro i quali acquistano beni e servizi per uso personale.

L’output del processo decisionale del consumatore è appunto la decisione, che viene definita come la scelta di diversi elementi:

- Prodotto
- Marca
- Rivenditore/ luogo di acquisto
- Tempo di acquisto
- Ammontare

La scelta dipende da stimoli interni ed esterni. Per stimoli interni si intende la “scatola nera” dell’acquirente, ossia le caratteristiche intrinseche di quest’ultimo.

⁹ Kotler, Keller, Anacarani, & Costabile, 2012

Nonostante l'evoluzione del processo decisionale, i fattori di influenza interni rimangono quelli culturali, sociali, personali e psicologici. Per stimoli esterni consideriamo invece quelli ambientali, economici, tecnologici, politici e culturali. Il *marketing* e le "4P" hanno un ruolo fondamentale tra questi ultimi. La pandemia e le conseguenze ambientali, economiche, politiche, tecnologiche e culturali sono i più attuali stimoli esterni considerati in questo contesto storico.

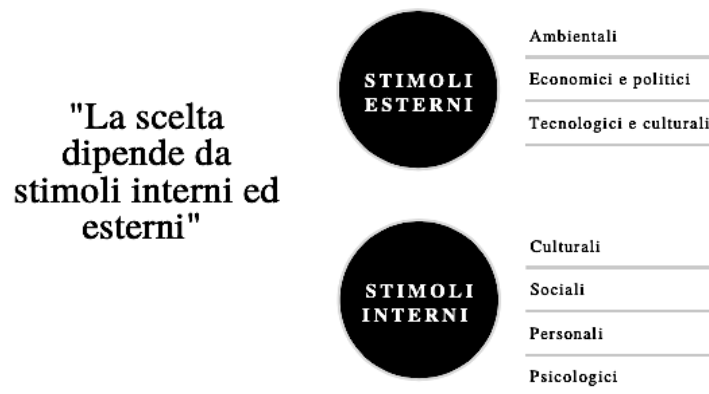


Figura 5 Fonte: Self-Made Canva

I fattori di influenza culturali

I fattori di influenza culturali comprendono:

- Cultura
- Subcultura
- Classe sociale

La cultura riflette i valori, le modalità percettive e le abitudini del consumatore. Questa può essere considerata come fondamentale nella determinazione dei bisogni percepiti e i comportamenti di risposta scelti.

La subcultura è un sottogruppo culturale che condivide con la cultura principale le caratteristiche più importanti e distintive ma differisce per abitudini e tradizioni.

Le classi sociali sono categorie omogenee e stabili della società. Queste sono ordinate gerarchicamente e gli individui che le compongono condividono interessi, valori e comportamenti. L'appartenenza ad una classe sociale è tradizionalmente data da alcuni fattori come il reddito, la ricchezza, l'istruzione, l'occupazione o una combinazione tra queste. Tali elementi sono cruciali per definire la mentalità, le aspirazioni e gli atteggiamenti degli individui. Attualmente nella definizione dei confini tra classi sociali è evidente come l'elemento economico sia sempre meno

rilevante, mentre aumenta la rilevanza dell'aspetto culturale. Per tale ragione le differenze tra le classi sociali prendono forme sempre più particolari.

I *marketers* devono quindi mostrarsi maggiormente flessibili al fine di comprendere gli elementi fondanti di ogni classe ed agire di conseguenza.

I fattori di influenza sociali

Tra i fattori sociali troviamo:

- Gruppi di riferimento
- Famiglia
- Ruolo sociale
- Status

Tra i gruppi di riferimento troviamo i “gruppi di appartenenza” e i “gruppi di riferimento positivi”. I primi hanno una influenza diretta e gli appartenenti sono fortemente coinvolti con rapporti di tipo primario, il confine tra vita di gruppo e vita personale è labile. I gruppi di riferimento positivi hanno una influenza indiretta sul comportamento del consumatore e i rapporti sono di tipo secondario. L'elemento della secondarietà è proprio ciò che li distingue dai gruppi di appartenenza.

I gruppi di riferimento hanno un grande peso sulla scelta del tipo di prodotto e della marca. L'influenza esercitata dipende anche dal valore intrinseco del bene, dalla posizione del prodotto nel ciclo di vita e dalla visibilità dell'utilizzo. Alla luce di ciò possiamo dire che per determinati prodotti e marche l'influenza del gruppo è maggiore, mentre per altri è minore. Nel caso di forte influenza il focus dell'impresa deve essere quello di raggiungere ed avvicinarsi ai leader di opinione del relativo gruppo o mercato. Nei gruppi rientrano le *community* ed i social network che assumono sempre maggiore influenza sugli individui.

La famiglia si distingue in famiglia di orientamento e famiglia di procreazione. La prima è l'elemento da cui il consumatore acquisisce i valori di base che influenzano il comportamento di consumo, mentre la seconda è “l'organizzazione di acquisto e consumo”.

Il ruolo indica le attività svolte dal consumatore per le persone a lui vicine, mentre lo status indica la stima relativa al ruolo attribuita dalla società. L'elemento di status e ruolo influenza diversi acquisti, soprattutto nel lusso e nella moda; infatti parliamo di acquisto di status per definire l'acquisto di un oggetto pregiato, costoso, raro o l'ostentazione di uno stile di vita. L'acquirente, quindi, agisce per mostrare uno determinato status sociale.

I fattori di influenza personali

I fattori personali comprendono caratteristiche come:

- Età
- Posizione nel ciclo di vita della famiglia
- Occupazione
- Situazione economica
- Stile di vita

La situazione economica di un individuo è data dal reddito disponibile, risparmi, patrimonio e dalla possibilità di ottenere credito.

I fattori di influenza psicologici

Non si può pensare di poter esclusivamente studiare i precedenti elementi di influenza, è necessario effettuare un'analisi che comprenda anche alcuni processi psicologici fondamentali quali: motivazione, percezione, atteggiamento, apprendimento, memoria, emozioni¹⁰.

Motivazione

Il bisogno diviene motivazione quando è così intenso da spingere il consumatore a muoversi. Un soggetto motivato è un soggetto pronto ad agire. Vi sono diverse teorie che riguardano questo concetto e tra queste tratteremo quella di Freud, quella di Maslow e quella di Herzberg.

Nella teoria di Freud il punto di partenza è che i *driver* psicologici del comportamento umano sono in parte inconsci, quindi non possono essere totalmente compresi. Al fine di prevedere le scelte dell'individuo, e soprattutto studiare la domanda e le sue dinamiche, è fondamentale comprendere, seppur parzialmente, le motivazioni inconscie. Per comprendere tali motivazioni, e aggirare il controllo dell'ego della persona, vi sono alcune tecniche come la libera associazione, il completamento di frasi, il *roleplaying* e l'interpretazione di disegni. Queste tecniche sono volte ad evidenziare alcuni aspetti inconsci del comportamento del consumatore.

Maslow propone invece una gerarchia di bisogni. Questi sono ordinati da quelli di livello inferiore a quelli di livello superiore. L'individuo sarà motivato a muoversi dal basso verso l'alto della piramide per soddisfare i bisogni considerati. Il consumatore si muoverà da una categoria all'altra quando termina la spinta per quel bisogno e nasce la spinta per il bisogno successivo.

¹⁰ Kotler, Keller, Anacarani, & Costabile, *marketing Management*, 2012

Alla base della piramide troviamo i bisogni fisiologici come fame e sete, seguiti da bisogni di sicurezza, bisogni sociali¹¹, bisogni di stima¹², bisogni di autorealizzazione¹³.



Figura 6 Fonte: Self-Made Word

Herzberg è il padre della teoria della motivazione “bifattoriale”. In tale ambito vengono distinti gli elementi che causano soddisfazione da quelli che causano insoddisfazione. I *marketers* devono quindi focalizzarsi sugli elementi che creano soddisfazione ed includerli nelle proprie scelte, mentre devono eliminare gli elementi che causano insoddisfazione.

Percezione

La Percezione è il processo attraverso il quale l’individuo seleziona, organizza ed elabora stimoli ed informazioni al fine di interpretare il mondo esterno. I tre fondamentali processi percettivi sono:

- Attenzione selettiva
- Distorsione selettiva
- Ritenzione selettiva

Questi possono essere la causa della diversità di percezione tra differenti persone. L’attenzione selettiva è un ostacolo che le imprese incontrano quando si rivolgono al consumatore. Diviene importante capire quali sono gli stimoli che il consumatore attende e quali prenderà in considerazione. Nel contesto attuale riscontriamo una attenzione del consumatore molto più labile in quanto questo viene “bombardato” di messaggi e per questo una frequente reazione è di bloccare molte comunicazioni. Più precisamente, nell’attuale contesto storico, l’aspetto della selettività è particolarmente ricorrente.

¹¹ senso di appartenenza, amore

¹² autostima, riconoscimento e rispetto

¹³ sviluppo e realizzazione di sé

Per distorsione selettiva si intende la rielaborazione delle informazioni secondo il proprio punto di vista; mentre per ritenzione selettiva si intende la tendenza di ritenere vera l'informazione che concorda con gli atteggiamenti e le credenze prevalenti.

Apprendimento

L'apprendimento mostra i cambiamenti che l'esperienza apporta nel comportamento. Ogni azione implica una forma di apprendimento di cui le principali determinanti sono le tensioni interne, stimoli, rafforzamento e occasioni particolari. L'apprendimento modifica gli atteggiamenti prima di modificare il comportamento dell'individuo.

Atteggiamenti

Credenze ed atteggiamenti sono dati dalle opinioni degli individui sui prodotti. Questi sono la base dell'immagine del marchio ed hanno una grande influenza sul comportamento di acquisto. L'impresa deve quindi controllare le opinioni ed impegnarsi nella correzione di quelle che risultano essere errate. Per atteggiamento intendiamo il modo in cui il consumatore si pone nei confronti del prodotto. Gli atteggiamenti sono più complessi da modificare ed è quindi più conveniente riuscire ad inserire i propri prodotti nel sistema di atteggiamenti esistente piuttosto che modificarlo. Gran parte dell'attività dell'impresa è infatti legata all'adattamento del prodotto.

Data la complessità dei fattori sopracitati, è pacifico affermare che il processo del consumatore che conduce ad una scelta è molto arduo e pieno di ostacoli. Questi stessi fattori hanno un ruolo molto importante anche sulla percezione delle nuove introduzioni digitali dei *brand*.

Per schematizzare il comportamento del consumatore durante l'acquisto si fa tradizionalmente riferimento al modello a stadi che comprende le seguenti fasi:

- Percezione del problema
- Ricerca delle informazioni
- Valutazione delle alternative
- Decisione di acquisto
- Comportamento del dopo-acquisto

Non necessariamente devono essere percorse tutte le fasi: nei casi di acquisti ordinari alcune di esse sono invertite o eliminate. Gli stadi di tale processo dipendono dal tipo di acquisto che deve essere effettuato e dai relativi fattori di influenza. Gli acquisti di lusso sono fortemente influenzati dalle emozioni e questo può modificare il percorso del consumatore tra i suddetti *step*. Allo stesso modo il fenomeno della *shopping therapy* può portare a dei percorsi differenti in cui gli acquisti sono più veloci ed impulsivi.

Percezione del problema

La percezione del problema è tradizionalmente la prima fase del processo. L'individuo percepisce l'esistenza di un divario tra la situazione in cui si trova e la situazione desiderata ed è quindi spinto a muoversi. Un'ottima approssimazione delle circostanze che attivano tale percezione è data dagli stimoli interni ed esterni discussi in precedenza.

È interessante soffermarsi sul ruolo del *marketing* tra gli stimoli esterni. L'attività del *marketing* non è quella di creare nuovi bisogni come per anni è stato creduto, ma di attivare bisogni latenti.

La ricerca delle informazioni

Quando il consumatore percepisce il problema o bisogno è molto probabile che sarà spinto a muoversi ricercando informazioni. La ricerca delle informazioni può avvenire in maniera attiva o passiva ossia attraverso l'intensificazione dell'attenzione. Nel primo tipo l'impegno del consumatore è maggiore rispetto al secondo.

Tra le fonti di informazione del consumatore troviamo:

- Fonti personali come amici, conoscenti e famiglia
- Fonti commerciali come siti web, pubblicità e negozianti
- Fonti pubbliche come i mass media
- Fonti empiriche come l'utilizzo del prodotto

Nel processo di ricerca delle informazioni, la conoscenza e consapevolezza del consumatore aumenta generando una riduzione delle alternative considerate. È possibile schematizzare teoricamente gli insiemi considerati dall'acquirente:

- Insieme totale - l'insieme di tutte le alternative possibili
- Insieme noto - l'insieme delle alternative note al consumatore
- Insieme considerato - l'insieme di alternative che questo considera nel soddisfacimento del bisogno
- Insieme delle scelte - l'insieme di alternative residue dopo un processo di ricerca e valutazione
- Decisione - quindi il marchio o prodotto su cui ricade la scelta del consumatore

La parola insieme fa riferimento ad un gruppo di prodotti o *brand*. La ricerca di informazioni è complicata dall'esistenza di tantissimi prodotti che hanno minime differenze. Le informazioni fondamentali che il consumatore ricerca sono la qualità, il prezzo e le prestazioni. Anche nella ricerca delle informazioni l'aspetto emozionale è cruciale.

Oggetti attraenti provocano emozioni positive e ciò instaura nel consumatore la convinzione che tali oggetti siano più piacevoli¹⁴; lo stesso effetto è dato da sensazioni gradevoli all'udito, al gusto, al tatto o all'olfatto¹⁵. Sebbene a causa della pandemia l'aspetto della qualità e del prezzo abbiano acquisito una maggiore rilevanza, in futuro le emozioni torneranno ad avere il ruolo principale. Infatti nei primi esempi di *back in store* è stato evidente come l'aspetto emozionale rimanga estremamente importante.

La valutazione delle alternative

Il prodotto può essere considerato come un insieme di attributi¹⁶ che servono a soddisfare il bisogno del consumatore mediante i benefici che questi offrono. La scelta del consumatore avviene dopo un processo di valutazione delle alternative. Non è possibile identificare un modello standard valido per tutti i consumatori. Un modello di valutazione molto considerato è quello del valore atteso di Martin Fishbein, in cui il valore che viene dato ad ogni alternativa deriva dalla media ponderata dei valori assegnati a ciascun attributo. Il termine di ponderazione è l'importanza che il consumatore assegna ad ogni carattere. Tale modello è detto compensatorio in quanto le percezioni positive sul prodotto vengono utilizzate per bilanciare quelle negative. Spesso però molti di questi processi avvengono inconsciamente e sono guidati da emozioni. Dei recenti studi di McKinsey dimostrano che la sensibilità al prezzo del consumatore è quello che porta quest'ultimo a provare nuovi luoghi per l'acquisto. La spiccata e crescente sensibilità alla qualità del nuovo consumatore porta questo a scegliere nuovi *brand*.

Decisione di acquisto

A seguito del processo di valutazione, l'acquirente percepirà delle preferenze nel proprio sistema di scelta che nascono da aspetti razionali ed irrazionali. Tra l'intenzione di acquisto e l'effettivo acquisto possono avere un grande impatto:

- L'atteggiamento degli altri consumatori
- Ulteriori fattori situazionali imprevisti

La decisione di acquisto implica la scelta di cinque elementi ossia la marca, la quantità, il punto di acquisto, il momento di acquisto ed il metodo di pagamento. Il momento dell'acquisto coinvolge fortemente il consumatore a livello emotivo, ma ciò non impedisce all'individuo di operare effettuando scelte euristiche basate su modelli in cui gli attributi positivi e negativi non si compensano tra loro.

¹⁴ Norman, 2004

¹⁵ del Gatto, 2002; D'Amico 2003

¹⁶ tangibili ed intangibili

In questi casi i consumatori compiono delle scelte dette appunto “euristiche” utilizzando delle scorciatoie mentali. Nel mondo *online* la scelta è semplificata grazie al ricorso ai siti di aiuto, ossia software che sono in grado di orientare le scelte grazie a degli avanzati algoritmi.

Comportamento del dopo acquisto

Nei momenti successivi all’acquisto, che comprendono anche l’utilizzo ed i servizi post-vendita, sarà possibile definire la soddisfazione del consumatore. L’attività dell’impresa non si ferma alla decisione di acquisto, bensì continua soprattutto nei momenti successivi. Il post-acquisto è un tema particolarmente caldo in quanto in alcuni casi risulta essere più importante di tutte le fasi sopracitate.

Considerando il paradigma della disconferma delle aspettative¹⁷ è possibile giungere al seguente schema.

Dopo aver acquistato il prodotto, il consumatore potrà essere:

- Soddisfatto se le capacità del prodotto acquistato sono uguali alle attese del consumatore
- Insoddisfatto se le capacità del prodotto acquistato sono inferiori alle attese del consumatore
- Entusiasta se le capacità del prodotto superano le aspettative del consumatore

È possibile schematizzare la soddisfazione nel seguente modo.

$$S = F(E, P)$$

“S” è il livello di soddisfazione.

“E” è il livello del valore atteso

“P” è il livello del valore percepito

La soddisfazione è quindi funzione del livello di valore atteso e del livello del valore percepito.

La soddisfazione o l’insoddisfazione scaturite dal processo di acquisto hanno grandi conseguenze sul comportamento successivo. Se il consumatore è soddisfatto la probabilità di un futuro riacquisto sarà maggiore, ma l’elemento più importante è che se il consumatore è soddisfatto sarà disposto a parlar bene del prodotto e potrà quindi diventare un *promoter*. Nel contesto attuale i consumatori mostrano una maggiore fiducia nei loro pari e quindi l’impatto di un *promoter* è cruciale per l’impresa. Inoltre questo genera “pubblicità gratuita”.

¹⁷ Oliver, 1980; 1981; Tse, Wilson, 1988; Fiorentino, 1996

Se il consumatore fosse insoddisfatto potrebbe evitare di acquistare nuovamente, ma l'elemento critico è che potrebbe parlare male del marchio o prodotto ai suoi pari generando *referral* negativi. Approfondiremo l'aspetto della fedeltà nel successivo sotto paragrafo.

Un secondo modello per analizzare dal punto di vista qualitativo il processo decisionale del consumatore è il modello delle "sei W"¹⁸. Questo è un modello descrittivo che analizza il comportamento della domanda:

- *When* - descrive il percorso del consumatore tra le diverse fasi del processo decisionale.
- *What* - descrive l'oggetto d'acquisto.
- *Who* - descrive i ruoli del processo di acquisto. È possibile distinguere i seguenti ruoli, che possono ricadere su uno o più individui:
 - L'iniziatore - colui che inizia il processo ed ha l'idea o consiglia l'acquisto di un prodotto
 - L'influenzatore - chi ha un elevato potere di influenza sulla decisione finale
 - Il decisore - colui che effettua la scelta di acquisto
 - L'acquirente - colui che effettuerà materialmente l'acquisto
 - L'utilizzatore - l'individuo che utilizza il prodotto o servizio acquistato
- *Where* - descrive il luogo o i luoghi dell'acquisto
- *Why* - descrive la motivazione dell'acquisto
- *How* - descrive il comportamento adottato

Un ulteriore approfondimento sul processo decisionale del consumatore, ci porta a distinguere due tipi di acquisti con due relativi processi decisionali differenti:

- L'acquisto programmato
- L'acquisto non programmato

Nell'acquisto programmato il consumatore pianifica consapevolmente l'acquisto e quindi le fasi seguite sono quelle tradizionali del modello a stadi. Fattori situazionali, come la frequenza della decisione e la conoscenza del prodotto, condizionano tale processo. Se ad esempio consideriamo un acquisto di un prodotto che richiede un grande impegno di risorse e non noto al consumatore, il processo sarà più lungo e complicato. La situazione opposta è quella degli acquisti limitati, ossia quelli in cui il consumatore ha già una conoscenza del prodotto. In tal caso il consumatore dovrà effettuare uno sforzo minore e quindi il processo sarà più breve e semplice. I processi decisionali routinari richiedono uno sforzo cognitivo nullo in quanto il consumatore è già a conoscenza delle informazioni rilevanti e la scelta ricadrà sempre sulla stessa opzione.

¹⁸ Kotler, Keller, Anacarani, & Costabile, *marketing Management*, 2012

Nell'acquisto non programmato il consumatore acquista in maniera impulsiva, rapida ed improvvisa senza pianificare la decisione nei minimi dettagli.

Tra gli acquisti non programmati vi è una particolare categoria, ossia l'acquisto di impulso. Questo è dato dalla immediata necessità di acquistare un prodotto. Spesso ciò porta a emozioni positive come divertimento e gratificazione o negative come sconforto e panico. Gli individui più impulsivi sono maggiormente portati ad effettuare questo tipo di acquisto, mentre è possibile affermare il contrario per gli individui più riflessivi. Gli individui meno riflessivi subiscono maggiormente l'influenza delle emozioni, soprattutto quando si trovano a stretto contatto con il prodotto. Tale fenomeno è chiamato da Levy "*consumer spasm*" ed indica il forte desiderio ed eccitazione che deriva dalla volontà di acquistare l'oggetto voluto. Nell'acquisto non programmato rientrano tutti gli acquisti d'impulso e quelli legati a cause imprevedibili - come appunto le emozioni - ma anche le spese non pianificate per dimenticanza. Anche negli acquisti improvvisi vengono effettuate delle valutazioni come quelle economiche. I limiti economici sono la più grande barriera a questo tipo di acquisti. In ambito di barriere all'acquisto di impulso è particolarmente interessante la teoria di Rook e Fisher (1995). La loro ipotesi prevede che gli acquisti di impulso siano frenati da diverse barriere derivanti da valutazioni di tipo normativo che comprendono ad esempio il giudizio altrui. Inoltre, la teoria di Rook e Fisher afferma che vi sono delle circostanze in cui l'acquisto di impulso è maggiormente probabile, come ad esempio in occasione di saldi, vendite promozionali o vincite. Con tali premesse si può affermare che l'impulsività caratteriale predispone il consumatore ad effettuare acquisti di impulso, ma è bene considerare anche le variabili ambientali che possono incentivare questo tipo di acquisto nei consumatori più riflessivi. Ad esempio, la possibilità di testare il prodotto aumenta la probabilità di acquisto di impulso in entrambe le tipologie di consumatore. Sarà interessante capire come la possibilità di testare il prodotto sarà trattata nel mondo digitale in cui attualmente sono stati spostati la maggior parte degli acquisti.

In conclusione è possibile schematizzare lo studio del consumatore secondo tre approcci:

- L'approccio comportamentale basato sull'esistenza di influenze ambientali che impattano sul comportamento del consumatore. Il modello di base è quello "stimolo-risposta" nel quale la risposta, ossia il comportamento, deriva da stimoli.
- L'approccio esperienziale si fonda sulla componente emotiva. Il consumatore spesso non si focalizza unicamente sull'utilità del prodotto ma su esperienze passate o altri valori e quindi facendo ciò non segue dei processi razionali.
- L'approccio cognitivista che invece considera i comportamenti come un risultato delle informazioni possedute dal consumatore. Secondo tale approccio l'evoluzione del cliente dipende dall'attenzione, dalla comprensione e dall'integrazione che il consumatore è in grado di operare sulle informazioni.

1.3.1 OLTRE LA FEDELTA': ADVOCACY E COMMUNITY

Come premesso, in questo paragrafo verrà approfondito il concetto di fedeltà ed il suo sviluppo.

La fedeltà da parte del cliente è un impegno ad una continua preferenza ed al riacquisto del bene o servizio di una determinata impresa¹⁹. Da una prima accezione possiamo affermare che l'obiettivo dell'attività dell'impresa è quello di soddisfare i clienti e fidelizzarli; in tale circostanza la "*customer satisfaction*" è la capacità di soddisfare le aspettative del cliente. Prima di approcciarsi con l'impresa il consumatore ha delle aspettative e percezioni. Dall'interazione con il *brand* vi è la conferma o disconferma delle attese che porta alla soddisfazione o all'insoddisfazione. Un cliente soddisfatto sarà fedele e viceversa. La "*loyalty*" deve essere cercata attraverso ogni iniziativa, in quanto il cliente *loyal* continuerà ad essere fedele all'impresa anche se non ricorrono più i presupposti per esserlo.

Considerando fedeltà e soddisfazione, possiamo definire quattro tipi di clienti:

- Mercenari - clienti caratterizzati da bassa fedeltà ed alta soddisfazione. In tale categoria troviamo clienti particolarmente sensibili al prezzo, strutturalmente infedeli
- Apostoli - ciò a cui mira l'impresa. Clienti soddisfatti e fedeli che compongono un grande patrimonio per l'impresa
- Terroristi - clienti insoddisfatti ed infedeli. Il problema principale è che questi creano *referral* negativi
- Ostaggi - ossia clienti fedeli ma insoddisfatti con un grande rischio di abbandono

L'impresa dovrà ambire ad avere il maggior numero di "Apostoli" possibile e il minor numero di "Terroristi" in quanto rappresentano un grande pericolo soprattutto nel contesto attuale. Questo tipo di clienti possono creare fenomeni pericolosi di passaparola negativi e mettere a rischio la reputazione dell'impresa. Gli "Apostoli", invece, sono decisivi per l'impresa in quanto possono attivare meccanismi opposti di passaparola positivi.

Avere clienti fedeli porta diversi vantaggi:

- ammortamento dei costi di acquisizione cliente
- aumento degli acquisti nel tempo
- maggiori frequenze di acquisto
- nuovi tipi di prodotti acquistati²⁰
- riduzione dei costi di gestione

¹⁹ Kotler, Keller, Anacarani, & Costabile, *marketing Management*, 2012

²⁰ cross selling e up-selling

- maggiore disponibilità alla partecipazione
- pubblicità personale positiva
- passa-parola²¹
- maggiore possibilità di applicare premium pricing

Infine vi sono evidenze che mostrano come dalla fidelizzazione della clientela derivi un ROI elevato soprattutto nel medio/lungo periodo.

Questa concezione di cliente e fedeltà è evoluta considerando i concetti di “*advocacy*” e “*community*”. Il vero obiettivo dell’impresa è quello di avere clienti *advocate* e costruire *community* intorno al *brand*. Il cliente *advocate* è un cliente talmente soddisfatto che diviene attivista del marchio. Non è più sufficiente essere in linea con le aspettative, ma è necessario superarle stabilmente attraverso un sistema di offerta che comprenda non solo il prodotto ma anche l’esperienza. I nuovi strumenti digitali sono determinanti in tale ambito. Infine, la creazione di *community* è fondamentale soprattutto considerando la maggiore rilevanza assunta dalle reti.

Secondo Oliver (1997) vi sono fattori interni e fattori esterni che possono influenzare l’entità delle aspettative. Tra i fattori esterni troviamo il prezzo, la notorietà della marca, il prestigio del negozio, il packaging, la comunicazione e gli stimoli di marketing. Tra i fattori interni troviamo principalmente le esperienze passate e le variabili soggettive. Il fatto che gran parte delle aspettative vengano create dall’impresa ci porta ad affermare che ogni azione deve essere fortemente pensata e bilanciata. Creare delle aspettative troppo elevate è più dannoso di creare aspettative troppo basse, in quanto vi è un grande rischio di non riuscire a soddisfarle e quindi avere un cliente insoddisfatto con tutte le relative implicazioni.

È molto importante monitorare periodicamente la soddisfazione dei clienti attraverso degli strumenti come:

- Sondaggi periodici
- *Mystery shopper*
- Tasso di perdita dei clienti

Attraverso queste analisi è importante distinguere i motivi di insoddisfazione tra “fallimenti dell’impresa” e “conseguenze di fattori interni del consumatore”. Spesso l’insoddisfazione del consumatore può nascere da peculiari aspetti della personalità che influenzano il processo di acquisto. L’impresa deve considerare anche questi elementi, in quanto attualmente sono noti, e cercare di tutelarsi.

²¹ *referral*

Sebbene sia possibile che l'insoddisfazione non nasca da negligenza dell'impresa, un cliente insoddisfatto è sempre un pericolo. Per questa ragione un altro elemento molto importante sono le recensioni ed altri riscontri che insieme a quanto affermato precedentemente aiutano l'impresa ad "aggiustare il tiro". Il *social listening* è fondamentale.

Avere dei clienti fedeli ha una ripercussione estremamente positiva sul valore e profitto generato. Utilizzando l'approccio *Customer Based Equity*, è possibile definire il valore dell'impresa sulla base dei clienti. Secondo tale impostazione il valore dell'impresa considera il *Customer Lifetime Value* ossia la proiezione del valore del consumatore durante il ciclo di vita commerciale. I flussi considerati sono però al netto dei costi sostenuti per l'acquisizione e mantenimento del cliente e per questo parliamo di *Net Present Customer Lifetime Value*²².

Per misurare la capacità di fidelizzazione dell'impresa è possibile utilizzare l'approccio del *Customer Retention Rate*. Il CRR è il tasso annuo di fidelizzazione ed è pari a:

$$CRR = \frac{\text{Clienti a fine anno } x - \text{Clienti acquisiti durante anno } x}{\text{Clienti a inizio anno } x}$$

È importante essere in grado di fidelizzare la clientela in quanto acquisirne della nuova è cinque volte più costoso. Le imprese devono agire in ottica di "*customer satisfaction*" senza creare danno o sottovalutare gli altri stakeholder che rimangono fondamentali. È necessario trovare il giusto *trade-off* tra la soddisfazione dei consumatori ed il rispetto degli interessi degli altri *stakeholders*. In conclusione, l'obiettivo primario dell'impresa è quello di acquisire e mantenere clienti profittevoli, ma parte della sua attenzione va al recupero dei clienti che hanno abbandonato l'azienda. Questo perché è più semplice attrarre dei vecchi clienti che dei nuovi, inoltre il processo di analisi permetterebbe di analizzare i motivi per cui il vecchio cliente ha abbandonato l'impresa e superare tali ostacoli.

1.3.2 CUSTOMER REALTIONSHIP MANAGEMENT E CLIENTELING

La fedeltà dei clienti è uno dei *driver* di reddito più importanti per le aziende. È necessario un grande lavoro per attirare un singolo cliente e guidarlo nel funnel di *marketing* e vendita.

²² Kotler, Keller, Anacarani, & Costabile, *marketing Management*, 2012

Le aziende devono identificare i *touch point* più significativi al fine di concludere un maggior numero di vendite ed avere clienti maggiormente soddisfatti ed *advocate*. Per raggiungere tale obiettivo è fondamentale creare *engagement* tenendo in considerazione le peculiarità del nuovo cliente digitale. Per sviluppare una relazione duratura con il cliente, la nuova tendenza è quella di ricorrere al *CRM* che risulta essere non solo una tecnologia ma una vera e propria filosofia. Il *CRM* o “*Customer Relationship Management*” è una cultura e un approccio aziendale globale che mira a rilevare, acquisire, sviluppare e mantenere i migliori clienti massimizzando la redditività a lungo termine.

Questo metodo è nato in maniera naturale nel settore dei viaggi e successivamente si è sviluppato negli altri settori come in quello del lusso, dove il successo si basa sulla qualità del rapporto con il cliente e sulla capacità di preservarlo. Il consumatore del lusso è particolarmente raro e volatile. In particolare, i consumatori giovani e quelli asiatici stanno diventando sempre più volatili e meno fedeli allo stesso marchio. Questo è particolarmente critico se pensiamo che i maggiori consumatori di lusso in futuro saranno appunto i consumatori giovani ed i consumatori asiatici, creando quasi un oligopolio. Infine ogni cliente necessita di un trattamento umano e personalizzato, soprattutto quelli di “fascia alta”.

Mentre il *marketing* tradizionale si concentra sul prodotto e diffonde messaggi generici, il *CRM* è focalizzato sul singolo individuo.

Lo sviluppo di un *marketing* “*one to one*”²³ è stato permesso dallo sviluppo digitale ed è più efficace in quanto crea delle relazioni personali. L’approccio del *CRM* è simile a quello dei mercanti che conoscevano personalmente ogni cliente.

Il modello di Peppers&Rogers per il *marketing* individuale prevede le seguenti fasi:

- Identificare i clienti attuali e potenziali
- Distinguere i clienti in base al loro valore per l’impresa o le loro peculiarità
- Interagire con ogni cliente per approfondire la conoscenza creando relazioni solide
- Personalizzare ogni attività verso il consumatore

L’elemento attivatore di tale processo sono le informazioni. Durante le interazioni con il cliente, è sostanziale cogliere e storicizzare delle indicazioni rilevanti nonostante le complicità legate al numero limitato di osservazioni, le molteplicità delle ragioni di acquisto e la crescente essenza globale del consumatore. Solitamente il 90% dei clienti che si recano in un negozio accetta di essere profilato per il *CRM*. Con tale premessa risulta ancora più strategico sfruttare ogni interazione al fine di cogliere il maggior numero di informazioni rilevanti possibili. Il personale di vendita deve quindi essere estremamente abile.

²³ tecniche di comunicazioni mirate al singolo consumatore e totalmente differenti rispetto alle logiche della comunicazione di massa degli anni ’50, ’60, ’70

Un efficiente sistema *CRM* combina tutte le informazioni disponibili da fonti interne e anche da quelle esterne, quando disponibili, per descrivere e raggruppare i propri clienti in modo preciso e aggiornato. Questo consente all'azienda di indirizzare gli investimenti e di prendere rapidamente decisioni efficaci e la nuova filosofia assiste le aziende nella pianificazione ed introduzione dei nuovi strumenti digitali.

Il *CRM* ha un grande impatto sull'intera organizzazione delle vendite:

- Permette di innovare la *CX* e segmentare la clientela
- Migliora l'efficacia della forza vendita
- Migliora la pianificazione del network di vendita
- Migliora la gestione dell'assortimento

Sebbene l'approccio tradizionale al *CRM* sia estremamente attuale, l'evoluzione digitale ha toccato profondamente anche questo ambito aggiungendo una nuova accezione, il "*Social CRM*". Nell'era dei *social media* e delle nuove tecnologie digitali, il *CRM* inteso come rapporto unidirezionale dall'azienda al cliente si è evoluto verso il *Social CRM* che prevede un'interazione bidirezionale. Oggi le aziende interagiscono con i consumatori rendendoli partecipi delle decisioni aziendali con l'obiettivo di costruire una relazione solida e promuovere la *customer advocacy*. *Social CRM (SCRM)* è un nuovo approccio *CRM* che abbraccia la dimensione *Social*²⁴ per raggiungere i clienti, sia acquisiti che potenziali, e aumentarne il coinvolgimento in una prospettiva relazionale e collaborativa. Questo può essere definito come "una filosofia e una strategia aziendale supportate da piattaforme tecnologiche, regole aziendali, processi e fattori sociali, finalizzate all'impegno del consumatore con l'obiettivo di fornire vantaggi reciproci; parte di una conversazione collaborativa in un ambiente aziendale affidabile e trasparente"²⁵.

Al fine di raggiungere gli obiettivi precedentemente esposti, i *brand* dovranno personalizzare l'interazione con il cliente. Una prima accezione di personalizzazione è quella che segue la segmentazione sulla base dei dati storicizzati nel *CRM*. I clienti del lusso amano essere trattati in modo unico, ma condividono alcune somiglianze, che permettono di effettuare una segmentazione efficace. In questo tipo di segmentazione devono essere considerati tre criteri chiave.

- *Recency*
- *Frequency*
- *Amount*

²⁴ Social Network e *User Generated Content*

²⁵ Greenberg, 2009

Sulla base di queste variabili possiamo definire tre tipi di clienti:

- Migliori clienti - clienti che spendono molto, per frequenza e / o importo
- Clienti attivi - clienti con almeno un'esperienza di vendita
- Potenziali clienti - clienti senza alcuna esperienza di vendita

L'obiettivo è quello di portare e mantenere il maggior numero possibile di potenziali clienti nella prima categoria. Per raggiungere tale obiettivo, il personale aziendale adatterà una differente strategia di contatto in base alla categoria di cliente.

Attrarre e mantenere i clienti risulta strategico per aumentare i profitti, ma questo non è sufficiente. L'elemento fondamentale è quello del mantenimento. Il tasso di abbandono o "churn rate" deve essere minimizzato.

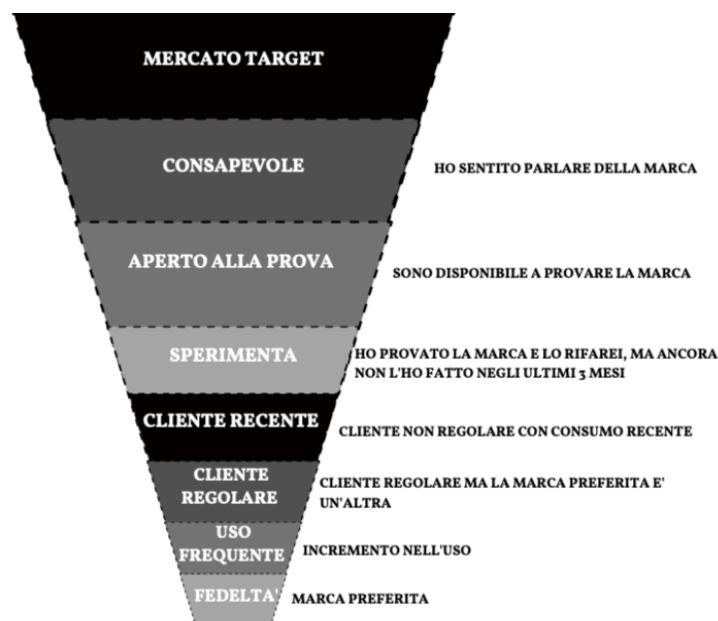


Figura 7 Fonte: Self-Made Canva

Tale grafico mostra l'imbuto del *consumer marketing* ed è utile per definire la percentuale di clienti che passa da una fase alla successiva. L'obiettivo è quello di avere il maggior numero di clienti possibili nella fase della fedeltà e mantenerli. È interessante considerare la regola dell'80-20, valida in tutti i settori ma particolarmente evidente nel settore del lusso in cui si raggiungono percentuali ancora più estreme. Secondo tale regola circa l'80% dei ricavi di una azienda proviene dal 20% dei suoi clienti, è quindi evidente la necessità di mantenere forti legami con essi.

Alla luce delle peculiarità del cliente del lusso e della sua necessità di sentirsi sempre più importante, è fondamentale sfruttare i dati storicizzati nel *CRM* per sviluppare una strategia di contatto personalizzata con l'obiettivo di rafforzare la fedeltà ed il coinvolgimento, oltre ad aumentare la desiderabilità del marchio sfruttando il suo DNA.

Il “*Clienteling*” è l'arte di utilizzare in modo proattivo la conoscenza del cliente per fornire relazioni personalizzate. Consiste in interazioni *one-to-one* tra i consulenti della clientela ed i loro clienti. La dimensione umana è fondamentale soprattutto nel settore del lusso, quindi le azioni di *clienteling* stanno diventando sempre più centrali nella strategia di contatto. L’invio da parte di un *brand* di un regalo di laurea alla figlia di uno dei suoi migliori clienti raffigura una esperienza personalizzata. Questo tipo di azioni sono davvero importanti. Diversi strumenti sono solitamente forniti dai marchi di lusso, ma il vero successo è dato da “una sorpresa personalizzata” che si può ottenere, ad esempio, per mezzo di:

- Un "biglietto di ringraziamento" scritto a mano
- Auguri di compleanno
- Una chiamata per l'anniversario dell'acquisto
- Un invito per il lancio di nuovi prodotti

Un piano di *clienteling* di successo si basa su una buona conoscenza del cliente, oltre ad una grande creatività ed un buon equilibrio tra azioni commerciali e non commerciali:

- I *touch point* commerciali sono legati al *business* dell’impresa, tra questi troviamo il lancio delle nuove collezioni, le edizioni limitate o l’estensione delle collezioni.
- I *touch point* relazionali sono dei momenti non legati al *business* che l’impresa può sfruttare per rafforzare il legame con i propri clienti offrendo un’attenzione personalizzata. Questi *touch point* sono ancora più strategici e lasciano ai *brand* un ampio spazio di azione in cui utilizzare fantasia e creatività al fine di far sentire i propri clienti speciali.

1.3.3 DAL BRAND FUNNEL AL CUSTOMER DECISION JOURNEY

Nel precedente sotto paragrafo è emersa l’importanza strategica dei diversi *touch point*, ossia punti di contatto, momenti in cui i consumatori sono aperti all’influenza.

Tali punti di contatto influenzano fortemente sia il comportamento del consumatore che le sue percezioni e rientrano tra gli stimoli esterni di cui abbiamo parlato in precedenza. Il modello del *Customer decision journey* spiega l’evoluzione dei *touch point* partendo dal precedente approccio del *Brand Funnel*.

La rivoluzione digitale è iniziata nel 2007 con l'introduzione di prodotti come l'iPhone e ciò ha provocato un cambiamento nella combinazione di clienti ed Internet. Successivamente è stato introdotto il “*cloud*”, causando la proliferazione di *business platform-based* e l’entrata di nuovi *player* nel mercato come Netflix. Dal 2014/2015 abbiamo iniziato a conoscere la teoria dell'*Internet of things*: comunicazione e connessione tra cose senza interazione umana.

Attualmente l'IoT è la normalità e stiamo esplorando nuove frontiere. Ad esempio, Elon Musk sta lavorando a un *chip* da inserire nella testa delle persone per cambiarne l'umore. Questo è un esempio estremo, ma non è troppo lontano dalla realtà. In effetti, ora possiamo avere dispositivi indossabili che monitorano la nostra salute ed i nostri atteggiamenti²⁶.

L'avvento del digitale ha destrutturato il processo di acquisto ed ha aumentato le opportunità di interazione per il cliente, causando una evoluzione e proliferazione dei *touch point*.

La pandemia in atto ha ulteriormente accelerato l'evoluzione tecnologica e le conseguenze sopra citate. Con tale premessa è fondamentale considerare il modello teorizzato da McKinsey nel 2009 in cui emerge la necessità di una nuova prospettiva per l'analisi del comportamento di acquisto del consumatore.

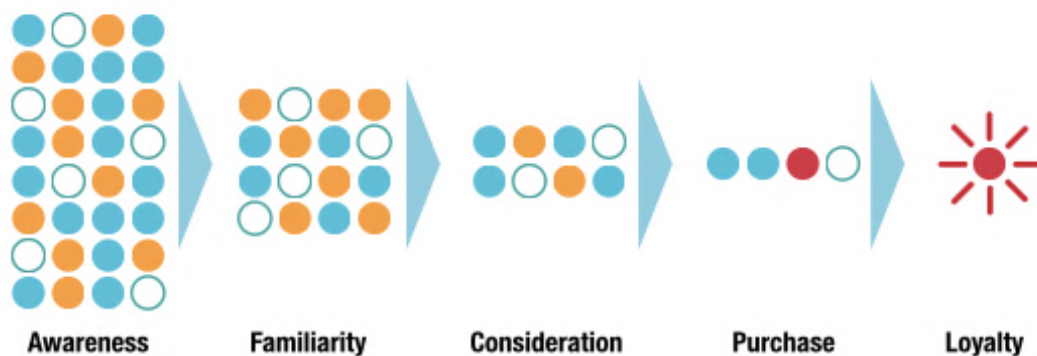


Figura 8 Fonte: McKinsey, 2009

Nella tradizionale metafora dell'imbuto teorizzata nel modello del *Brand Funnel*, i consumatori approcciano inizialmente con una serie di potenziali *brand* e riducono tale numero per effettuare l'acquisto. I *brand* considerati inizialmente compongono l'estremità più ampia della canalizzazione, ossia l'*awarness*. Il numero di *brand* si riduce fino ad arrivare alla scelta.

Le fasi considerate nel modello del *Brand Funnel* sono quindi:

- *Awariness* - l'insieme dei *brand* che il consumatore conosce
- *Familiarity* - l'insieme dei *brand* e prodotti con cui il consumatore è familiare
- *Consideration* - i *brand* che il consumatore tiene in considerazione per operare la scelta
- *Purchase* - il *brand* scelto
- *Loyalty* - l'obiettivo finale

Il numero dei *brand* prodotti si riduce con il progredire del processo decisionale, il ruolo delle imprese è quello di sfruttare i *touch point* al fine di raggiungere la *loyalty*.

²⁶ Loro Piana-Graphene; Project Jacquard- Levi's

Il concetto di canalizzazione o imbuto non è più compatibile con la realtà attuale in quanto non è in grado di cogliere l'evoluzione dei *touch point* ed i fattori critici che portano all'acquisto nel nuovo ecosistema digitale. Inoltre è bene considerare la nuova essenza del consumatore, sempre più curioso ed informato. Per questo motivo il modello del *Brand Funnel* è stato sostituito dall'approccio proposto da McKinsey del *Customer decision journey*, il quale può essere applicato a qualsiasi mercato geografico che abbia diversi tipi di media, accesso a Internet e ampia scelta di prodotti.

La proliferazione dei media e degli strumenti digitali implica una maggiore attenzione in attività di inclusione dei *brand* nelle considerazioni iniziali del processo decisionale. Comprendendo a fondo il nuovo viaggio del consumatore è possibile razionalizzare gli investimenti ed integrare le attività dell'impresa al fine di raggiungere i consumatori nel posto giusto al momento giusto e con il giusto messaggio e strumento. Il percorso proposto dal nuovo modello è sempre più irregolare e quindi molto distante dalla logica della canalizzazione. Non tutti i consumatori percepiscono gli stimoli derivanti dai *touch point* allo stesso modo e non tutti i consumatori arrivano alla scelta attraverso gli stessi punti di contatto che a volte possono sovrapporsi, come avviene ad esempio durante la ricerca di informazioni su un prodotto tramite *smartphone* mentre si è *in store*.

Il processo decisionale nel nuovo metodo è dato da un percorso circolare che si compone di quattro fasi:

- *Initial consideration set* - fase in cui inizia il processo decisionale ed il consumatore prende in considerazione una prima serie di *brand*. I consumatori sono spinti ad agire da un bisogno o da uno stimolo. Quando scatta l'impulso all'acquisto, questi sintetizzano le impressioni accumulate e creano considerazioni iniziali da cui si ottiene *l'Initial consideration set*
- *Active Evaluation* - la valutazione attiva consiste in un'attività di ricerca, analisi e confronto. Durante questa fase i consumatori possono aggiungere o eliminare *brand* dall'*Initial consideration set*. Qui è evidente l'irregolarità che distingue il *CDJ* dal *funnel*. Le informazioni aggiuntive che il consumatore riesce a reperire attraverso ogni *touch point* sono determinanti. Un ottimo *marketer* dovrà principalmente essere in grado di scegliere i giusti punti di contatto al fine di sfruttarli in maniera efficiente.
- *Purchase* - *il moment of purchase* coincide con l'acquisto. Il consumatore seleziona il marchio da acquistare.
- *Post-Purchase* - è l'esperienza post-acquisto. Alla luce del processo decisionale sperimentato, il consumatore deciderà come comportarsi nel successivo acquisto. L'auspicio è quello di far entrare il consumatore nel *loyalty loop*, il quale è determinato dall'esperienza complessiva del consumatore.

Una esperienza positiva permette all'impresa di sviluppare e rafforzare il legame con il consumatore non rendendolo semplicemente *loyal*, ma *advocate* e quindi farlo rimanere nel circolo del *CDJ*.

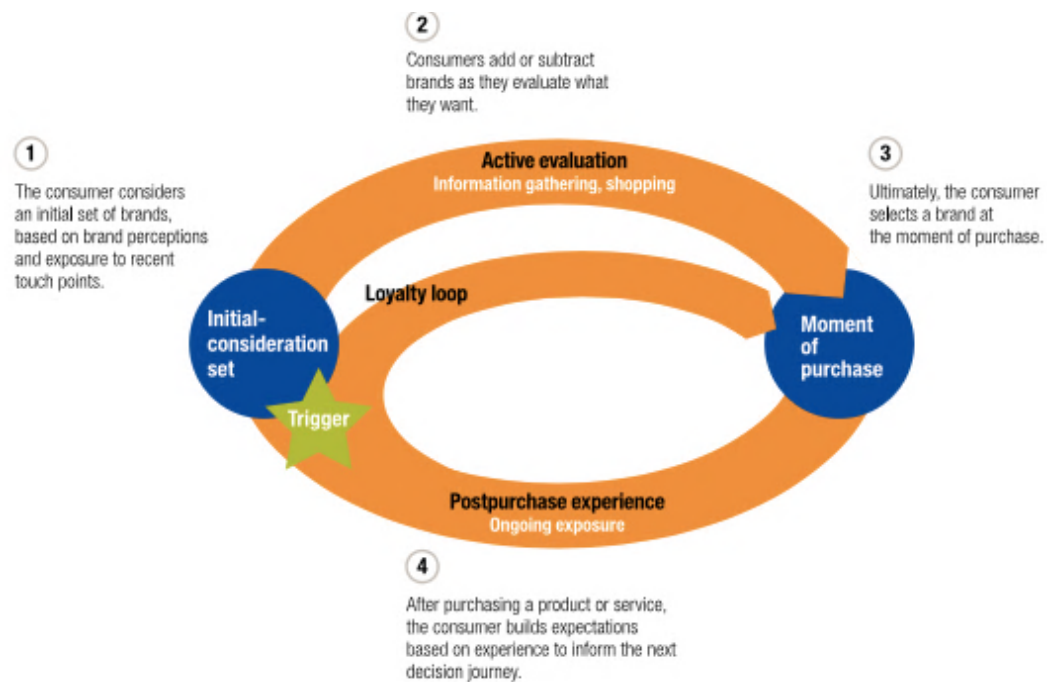


Figura 9 Fonte: McKinsey, 2009

Ogni fase è paragonata ad un campo di battaglia per l'impresa. La *performance* in ogni *step* ed il confronto con la concorrenza è una importante informazione in quanto serve a ottimizzare l'attività futura.

La proliferazione di prodotti e media ha portato ad una riduzione del numero di marchi considerati inizialmente. Essere nell'*Initial consideration set* risulta essere cruciale per l'acquisto in quanto i *brand* che rientrano nel set iniziale hanno una probabilità tre volte maggiore di essere acquistati rispetto a quelli non presenti. Se un *brand* non rientra nel set iniziale può cercare di entrarvi nella fase di valutazione attiva. Al contrario di quanto accade nella logica ad imbuto, nella seconda fase potrebbe realizzarsi una situazione in cui il numero di marchi considerati aumenta e non diminuisce. Le informazioni a disposizione del consumatore non rispettano un modello lineare, così come il suo atteggiamento. Spesso l'individuo può ripercorrere gli stessi *touch point* per riconfermare le proprie opinioni oppure può utilizzare *touch point* non previsti o non controllabili dal *brand*.

I *brand* che sono nel *set* iniziale considerato, invece, devono cercare di rimanere tra le considerazioni del consumatore. Essere nella prima fase non garantisce la permanenza nella seconda.

Il *marketing* deve essere orientato al consumatore, ma è bene considerare che i due terzi dei *touch point* considerati dai consumatori nelle fasi di valutazione attiva riguardano attività autonome²⁷ mentre solo un terzo dei *touch point* è inerente al *marketing* operato dall'impresa. Tale strumento continuerà ad essere molto importante ma deve essere corretto secondo i cambiamenti del contesto e del consumatore. Per questo motivo negli ultimi anni è emersa la supremazia di tecniche di *inbound marketing* ossia *marketing* dell'attrazione. L'impresa deve essere presente là dove il consumatore lo richiede, inoltre il punto di incontro tra impresa e consumatore è a "metà strada" quindi ibridando le logiche *pull* e *push*.

Un ulteriore elemento che emerge dallo studio di McKinsey del 2009 è che nella maggior parte degli acquisti di lusso i consumatori rimandano la decisione di acquisto finale a quando questi si trovano in negozio. Per questo motivo è bene pianificare il *journey* tenendo conto di questa considerazione. Da un lato diviene quindi fondamentale l'attività di *merchandising* e *packaging*, dall'altro risulta essere centrale l'implementazione di nuovi strumenti digitali nelle prime fasi del *journey* che siano finalizzati all'ingresso del cliente *in store*. L'interazione fisica con il prodotto, anche in questo momento di trasferimento degli acquisti *online*, rimane fondamentale. Il "*try-on*" potrebbe essere un ottimo strumento per far interagire i clienti con il prodotto nel mondo virtuale nelle prime fasi del percorso.

Le sfide che il *brand* si trova ad affrontare in questo nuovo contesto sono:

- Entrare nell'*initial consideration set*
- Permanere nell'*active evaluation*
- Far entrare il consumatore in un *loyalty loop* di lealtà attiva²⁸

La tecnologia può avere un grande impatto nel mantenimento del consumatore nel *loyalty loop*, sfruttando le seguenti leve:

- Automatizzazione delle azioni del consumatore lungo il *consumer journey*
- Maggiore personalizzazione grazie all'uso dei dati
- Interazione contestualizzata
- Innovazione digitale nel percorso

Strumenti di *advanced analytics* permettono all'impresa di facilitare l'utilizzo di tali leve. Secondo uno studio di Bain&Co le imprese che utilizzano i suddetti strumenti hanno una performance migliore rispetto ai competitors grazie alla velocità e l'accuratezza con cui vengono prese le decisioni.

²⁷ come la lettura di recensioni su internet, esperienze passate o il passaparola di amici e familiari

²⁸ acquisto, *experience*, *advocacy*, bonding, riacquisto

Alla luce di quanto detto finora, al fine di avere una strategia efficace, è importante focalizzarsi sui seguenti punti:

- Andare oltre l'*awareness* e la fidelizzazione
- Personalizzare tutte le interazioni con il consumatore
- Analizzare i *feedback* dei clienti e creare un passaparola positivo
- Potenziare la strategia digitale
- Potenziare i punti vendita in quanto permettono di consegnare al consumatore la piena *customer experience*.

Il Modello di McKinsey, seppur risalente al 2009, risulta essere estremamente attuale. Le cause del passaggio dal *Brand Funnel* al *Customer decision journey* sono fortemente compatibili con il contesto pandemico. La differenza sta nella forza di tali cambiamenti, che sembra essere aumentata causando una ulteriore proliferazione dei *touch point* ed un ulteriore aumento della complessità nel comportamento del consumatore.

1.3.4 EVOLUZIONE DEI MOMENT OF TRUTH

Nel precedente paragrafo è stata analizzata l'evoluzione dei *touch point* per mezzo del modello di McKinsey del 2009. La medesima evoluzione ha causato una rimodulazione dei MOT.

Il *Moment of Truth* è un momento in cui il consumatore ha una interazione con un *business* ed è quindi in grado di formare una opinione.

L'approccio dei *MOT* permette di descrivere l'interazione con il *brand* nel seguente modo:

- Stimolo
- Primo momento della verità
- Secondo momento della verità

Vi è uno stimolo interno o esterno che attiva il bisogno ed innesca il processo. Dopodiché si ha il primo momento della verità quando il consumatore è a contatto con il prodotto e decide se acquistarlo o meno. Si arriva al secondo momento della verità quando una volta acquistato e sperimentato il prodotto, il consumatore decide se è soddisfatto o meno.

Con lo sviluppo digitale e grazie all'apporto di Google²⁹ possiamo introdurre un nuovo momento ossia lo "*Zero Moment of Truth*"³⁰.

²⁹ 2011

³⁰ ZMOT

Il momento *Zero* è quello che intercorre tra la nascita del bisogno e l'acquisto del prodotto. Google è arrivato alla sua definizione grazie all'osservazione dei comportamenti dei consumatori su internet, i quali spinti dalla volontà di soddisfare il proprio bisogno, cercano sul web delle informazioni prima di recarsi nel punto vendita. Il consumatore si informa attraverso ricerche attive, video, forum o siti web specializzati, attraverso recensioni o pareri di altri consumatori ed amici. Il momento di ricerca è molto importante perché influenza le fasi successive. Questo *touch point* è altamente strategico in quanto le imprese che non si trovano nella short list considerata dal consumatore dovranno cercare di entrare a farne parte mentre le imprese che si trovano all'interno della short list dovranno rimanerci. È molto importante effettuare un cambio di mentalità e pensare che le scelte del consumatore sono fortemente influenzate dalle scelte effettuate da altri consumatori: la rete avrà un ruolo sempre più influente.

Nel contesto pandemico l'attività di acquisto così come quella di ricerca è stata ulteriormente forzata *online* e per questo la rilevanza del *ZMOT* risulta essere maggiore.

La frammentazione dei *MOT* ha portato all'introduzione di due ulteriori *touch point*:

- Il terzo *Moment of Truth* - il momento che intercorre tra l'acquisto del prodotto e la consegna dello stesso
- L'*interactive Moment of Truth* - un'interazione virtuale che in termini di soddisfazione del consumatore pesa quanto una interazione reale

In conclusione l'approccio iniziale al comportamento del consumatore secondo i *Moment of Truth* diviene:

- Stimolo
- Momento zero della verità
- Primo momento della verità
- Secondo momento della verità
- Terzo momento della verità

Ognuno di questi può essere sia fisico che interattivo difatti si arriva al concetto dell'*interactive Moment of Truth*, il quale può essere analizzato in base all'efficacia degli strumenti sostitutivi dell'interazione con l'uomo.

Durante la pandemia le interazioni fisiche sono state sostituite da quelle virtuali causando una enorme proliferazione degli *Interactive Moment of Truth*. L'oggetto di studio del lavoro proposto sarà appunto l'analisi di uno strumento interattivo legato alla Realtà Aumentata, il cosiddetto "*try-on*", al fine di comprendere l'impatto sulla *willingness to buy* di tre cluster di consumatori: quello italiano, americano e cinese.

1.4 PSICOLOGIA DEL CONSUMATORE

Nei precedenti paragrafi mi sono soffermata sull'analisi del consumatore da un punto di vista tradizionale, con un focus sull'ampio concetto di fedeltà. Gran parte delle evoluzioni nel comportamento del consumatore riguardano aspetti psicologici. Per tale ragione risulta necessaria una analisi che vada oltre il mero approccio tradizionale e quindi basata sulla psicologia.

Come affermato in precedenza il consumatore è influenzato da stimoli interni e stimoli esterni. Egli non agisce solamente ascoltando la ragione, spesso è guidato da altri stimoli irrazionali come simboli o esperienze di consumo passate.

Al giorno d'oggi, la psicologia del consumo si occupa di analizzare tali meccanismi psicologici in un contesto in cui la realtà concreta e la realtà virtuale hanno confini sempre più labili.

Analizzando il tema delle scelte di consumo, è necessario considerare anche la dimensione semantica, simbolica ed emozionale in quanto le teorie tradizionali non sono sufficienti per cogliere tutti i meccanismi dietro tale processo³¹. Le ricerche di *consumer behavior* sono ispirate alla teoria economica, considerano le regolarità del comportamento del consumatore e attribuiscono una certa importanza anche all'emotività che si nasconde dietro la scelta. La psicologia dei consumi, invece, considera le variabili affettive e motivazionali, le influenze semantiche, sociali, antropologiche e culturali che caratterizzano i processi di acquisto. I consumatori, quindi, non vengono considerati come pensatori razionali che effettuano scelte sulla base di calcoli e confronti tra costi e benefici. "L'*homo consumisticus*" secondo Siri (2001) non rinuncia alla razionalità, ma è aperto alle influenze che nascono dai desideri e dalle sensazioni. Questa accezione di consumatore va oltre i criteri di convenienza, durata e funzionalità. Dalli e Romani (2000) lo chiamano "*feeler*" per enfatizzare i processi psicologici e percettivi che portano l'individuo a focalizzarsi sulle sensazioni ed i vissuti psicologici che caratterizzano la scelta.

I processi psicologici fondamentali che analizzeremo sono le percezioni, le emozioni, l'umore ed il regret.

Le Percezioni

Il consumatore seleziona gli stimoli che riceve per muoversi e soddisfare i propri bisogni. Per percezione si intende il processo dell'intelletto umano nel quale, dopo l'esposizione a stimoli, la mente attribuisce valori e significati. Distinguiamo la percezione di sé, la percezione di prezzo e la percezione di un beneficio.

³¹ Solomon, 1996; Rutelli e Bustreo, 2004; Siri, 2004

La prima riguarda una sensazione, la seconda riguarda la selezione, mentre l'ultima riguarda il valore nel tempo. La memoria e l'apprendimento assumono un ruolo chiave. I consumatori più consapevoli affrontano in maniera differente il processo di acquisto, così come troviamo differenze di percezione a livello culturale e geografico.

Le Emozioni

La psicologia del consumo si sofferma sull'analisi delle determinanti delle motivazioni all'acquisto e tra questi fattori il ruolo delle emozioni è centrale.

Come affermato in precedenza, il prodotto può essere considerato come un insieme di benefici funzionali ed emozionali. Spesso per i consumatori i benefici emozionali di un prodotto risultano essere più importanti di quelli funzionali. La ricerca psicologica mostra come i modelli normativi esistenti non siano in grado di definire i processi di *decision making* che portano ad una scelta. Il fattore emotivo associato al prodotto può rappresentare l'elemento critico che ne determina l'acquisto.

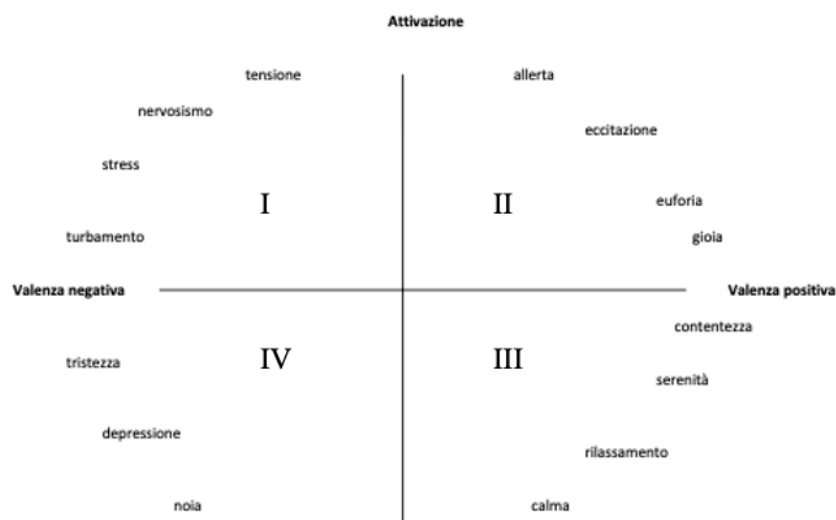


Figura 10 Fonte: Psicologia Del Consumo E Neuroscienze

L'Arousal è definita come la capacità di un individuo di reagire ad uno stimolo. Alcuni esperimenti hanno evidenziato come tale variabile sia determinante nel contesto emotivo del consumo. È possibile, infatti, descrivere lo stato emotivo del consumatore considerando l'attivazione³² e la valenza di un individuo in un determinato momento o stimolo. L'origine del grafico viene descritta da un Arousal basale a valenza neutra. L'attivazione aumenta nei quadranti I e II mentre diminuisce nei quadranti III e IV. La percezione del consumatore sarà positiva nei quadranti II e III mentre sarà negativa nei quadranti I e IV.

³² Arousal

Considerando queste logiche, al variare della condizione fisiologica del consumatore, cambia il comportamento di consumo:

- Le informazioni considerate sono inversamente proporzionali all'attivazione
- I soggetti con uno stato emozionale positivo considereranno un numero maggiore di informazioni e saranno più lenti e riflessivi. Questi soggetti saranno predisposti ad affrontare la scelta in modo più rilassato e disinvolto, utilizzando un maggior numero di *touch point*.
- Un consumatore con elevato grado di eccitabilità effettuerà l'acquisto in maniera molto veloce per effetto del suo stato fisiologico.

Questo ci permette di affermare che le motivazioni all'acquisto vanno oltre il concetto di bisogno e soddisfazione dello stesso ed il valore del prodotto non è dato solo dal rapporto qualità/prezzo. Le componenti intangibili del prodotto sono molteplici e nel settore del lusso hanno un ruolo centrale. L'approccio dei consumatori all'acquisto ha come *driver* l'insieme di processi complessi cognitivi, emotivi, sensoriali e motivazionali. Secondo la teoria del "*Affect Heuristic*"³³, gli individui avvertono gli oggetti come "belli" o "brutti" secondo la risposta affettiva che questi hanno. Quindi nel "*fare shopping*", i consumatori sono portati a scegliere i prodotti che suscitano emozioni positive.

L'Umore

L'umore dei consumatori ha delle grandi ripercussioni su come questi percepiscono gli stimoli legati ai punti di contatto e sul loro comportamento di acquisto. In occasione del Neuromarketing World Forum 2019, Davide Baldo³⁴ ha affermato che la risposta emozionale del consumatore ha un grande impatto sulla memoria. Se un consumatore prova emozioni positive, vi sarà una maggiore probabilità di ricordare. L'umore può essere manipolato attraverso l'esposizione a stimoli sonori, ricordi o stimoli visivi³⁵. Secondo l'effetto umoristico citato da Bower e Forgas, infatti, gli individui ricordano ed interpretano i messaggi in maniera selettiva a seconda dell'umore. I cambiamenti dell'umore degli individui secondo i due studiosi sono dovuti anche al ritmo del sonno e le condizioni meteorologiche. Altri elementi influenti sono eventi o fattori inconsci che condizionano lo stato d'animo delle persone. Secondo un articolo pubblicato sul "*Journal of Consumer*" da Di Muro e Murray, il consumatore tende a comprare prodotti coerenti con il proprio stato d'animo quando è di buonumore e ad acquistare prodotti incongruenti con il proprio umore e con il livello di attivazione fisiologica quando è di cattivo umore.

³³ Slovic, Finucane, Peters e MacGregor, 2002

³⁴ Global R&D per l'experimental research di Ipsos

³⁵ Psicologia della comunicazione e neuromarketing, Vincenzo Russo

Lo studio dimostra che gli individui che si trovano in una situazione negativa e con un basso livello di Arousal, scelgono prodotti idonei ad aumentare il loro livello di attivazione fisiologica. Possiamo affermare quindi che i consumatori generalmente preferiscono acquistare prodotti che migliorano il loro stato d'animo, sia che questo sia positivo che negativo. È bene considerare le componenti inconscie legate all'essenza del consumatore che rendono ancora più complicata la valutazione di questo effetto. In conclusione, l'umore incide maggiormente sui consumatori che hanno un comportamento guidato da acquisti di impulso i quali sono più frequenti in caso di umore negativo.

Il Regret

Dal punto di vista cognitivo possiamo distinguere due tipi di consumatori: i *satisficer* ed i *maximizer*. I primi si accontentano di una alternativa che risulta essere mediamente buona, mentre i secondi si "accontentano" della alternativa migliore in assoluto.

La variabile *regret* nei *maximizer* e nei *satisficer* agisce in maniera differente. Il *regret* è il rammarico di un acquisto caduto su una opzione piuttosto che un'altra.

Secondo la teoria del "*regret*", i consumatori tendono ad agire per ridurre tale possibilità di rammarico cercando di anticipare quali saranno le loro emozioni future. Festinger (1957) parla della giustificazione razionale della scelta, teoria secondo la quale questo meccanismo avviene in una fase successiva attraverso processi psicologici difensivi, i quali portano l'individuo a convincersi che la scelta effettuata sia la migliore. Questi sistemi compensatori secondo Gilbere Ebert (2002) sono un "sistema immunitario psicologico" che garantisce il benessere dell'individuo mantenendo elevato il livello di soddisfazione e riducendo le conseguenze negative che nascerebbero qualora il consumatore percepisse di aver effettuato la scelta sbagliata.

In una scelta complessa il *regret* è associato ad aspetti differenti, situazione opposta per le scelte più semplici. Per i *satisficer* l'aggiunta di nuove alternative per la scelta non ha un effetto rilevante, situazione opposta per i *maximizer*. Questo ci porta ad analizzare più a fondo le diversità nei comportamenti delle due categorie di consumatore. Un venditore, così come le nuove tecnologie volte ad interagire con il consumatore, dovranno essere più dettagliate e specifiche con un *maximizer*, mentre dovranno essere in grado di semplificare la scelta senza entrare nel dettaglio con un *satisficer*.

In conclusione, nel processo decisionale del consumatore non è possibile considerare solo i fattori tradizionali, ma è bene considerare anche i fattori psicologici e le esperienze sensoriali. Il gusto, la vista, l'olfatto, l'udito ed il tatto sono fondamentali per la decisione, difatti il *marketing* sensoriale assume un ruolo sempre più considerevole.

Infine a seguito della pandemia in sede di profilazione dei clienti, le variabili psicologiche dovranno essere maggiormente considerate in quanto daranno un apporto sostanziale alle variabili sociodemografiche.

1.5 SHOPPING THERAPY

Per la maggior parte delle persone, lo *shopping* fa parte della vita quotidiana. Non solo aiuta a soddisfare i bisogni di base, ma può essere anche un'esperienza positiva e piacevole che aiuta ad alleviare lo stress. Lo studio condotto da Di Muro e Murray considerato nel precedente paragrafo, afferma che gli individui con un basso livello di Arousal sono spinti all'acquisto di prodotti che migliorano il proprio stato fisiologico.

L'acquisto può essere un comportamento impulsivo o non impulsivo. Il comportamento impulsivo è generato in modo spontaneo da una motivazione profonda di cui non si ha una conoscenza esplicita, ad esempio può essere guidato da una condizione psico-fisiologica particolare come la sete. Un comportamento di acquisto impulsivo particolare si ha nella situazione in cui il consumatore acquista il prodotto per il semplice bisogno di farlo. La necessità in questo caso è l'effettivo acquisto del bene. Questo comportamento fa parte dei "*money disorders*"³⁶ e la motivazione, seppur emozionale, non legata ad un bisogno reale.

"*Shopping therapy*" è un termine che indica l'acquisto da parte del consumatore mirato a migliorare il suo umore. In tal caso l'uso dello *shopping* è finalizzato alla riduzione dei sentimenti negativi. In poche parole "terapia al dettaglio" significa acquistare prodotti per essere più felici.

La *shopping therapy* si differenzia dalle tipiche commissioni settimanali perché è innescata da emozioni piuttosto che da bisogni che devono essere soddisfatti. Secondo tale approccio, lo *shopping* fornisce un breve periodo di conforto chiamato sollievo da disforia, ma allo stesso modo un successivo calo. Considerando questo aspetto viene paragonato ad una dipendenza. Il confine tra *shopping therapy* e *shopping* compulsivo è difatti molto labile, la scuola di Melbourne sostiene che sia nullo.

Il successivo calo è legato al rimorso dell'acquirente, ossia la sensazione di rimpianto che il consumatore prova dopo aver effettuato un acquisto. Questa è molto più frequente per gli acquisti importanti o costosi. La teoria prevalente collega il rimorso dell'acquirente alla dissonanza cognitiva post decisionale che nasce dal fatto che il consumatore deve fare un acquisto difficile ed ha diverse alternative attraenti.

³⁶ disturbi associati alla gestione del denaro

Il rimorso può essere causato da differenti elementi come la fretta nell'acquisto, l'acquisto in modo eticamente non corretto, l'acquisto con denaro in prestito o la non necessità.

Il dibattito ruota intorno alle effettive sensazioni e percezioni che interessano la “shopping therapy”. Per fare chiarezza e trarre delle conclusioni analizzeremo differenti studi.

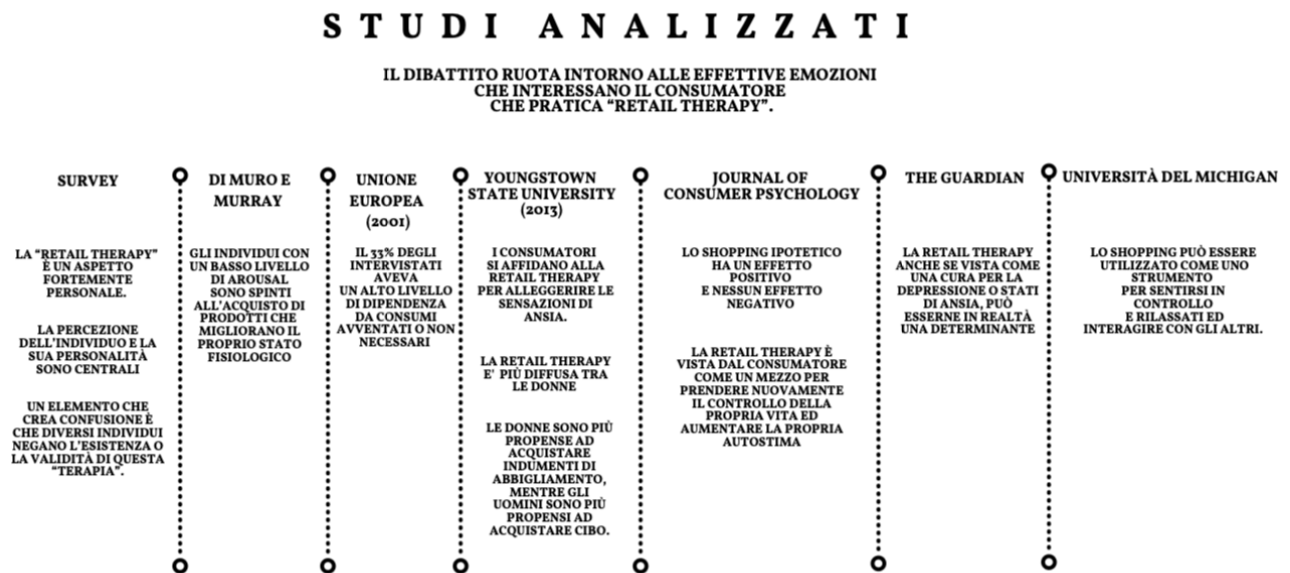


Figura 11 Fonte: Self-Made Canva

Lo studio condotto dall'Unione Europea nel 2001 ha portato alla conclusione che il 33% degli intervistati aveva un alto livello di dipendenza da consumi avventati o non necessari e che tale tendenza spesso ha portato all'indebitamento. Un successivo studio del 2013³⁷ condotto in America sottolinea come la *shopping therapy* sia più diffusa tra le donne e che queste siano più propense ad acquistare indumenti di abbigliamento, mentre gli uomini sono più propensi ad acquistare cibo. Tale studio conferma la correlazione con la riduzione degli stati emozionali negativi.

Uno studio dell'Università del Michigan, pubblicato sul *Journal of Consumer Psychology*, ha evidenziato che lo *shopping* può essere utilizzato come uno strumento per sentirsi in controllo e rilassati. I ricercatori hanno scoperto inoltre che la terapia al dettaglio può essere un modo per interagire con gli altri. Socializzare è un altro modo per migliorare l'umore e lo *shopping* può facilitare tale aspetto.

The Guardian ha pubblicato un articolo in cui afferma che la *shopping therapy*, anche se vista come una cura per la depressione o stati di ansia, può esserne in realtà una determinante.

³⁷ Youngstown State University

Questo tipo di acquisto fornisce emozioni a breve termine di cui i consumatori si stancano facilmente lasciando spazio ad emozioni negative come rimorso e rimpianto.

A questo punto il dibattito ruota intorno a tale aspetto: lo *shopping* aiuta veramente a sentirsi meglio o questo incremento emozionale è solo momentaneo e porta a conseguenze negative ancora più forti?

Il *Journal of Consumer Psychology* ha pubblicato uno studio utile per fare chiarezza da cui emerge che il desiderio di fare acquisti è ciò che rende effettivamente felici le persone, anche se questi poi proveranno il senso di rimorso: l'acquisto è meno soddisfacente del desiderio. L'elemento che porta conseguenze positive nell'umore è il desiderio e quindi lo "*shopping* ipotetico" potrebbe essere un efficace rimedio.

Nel medesimo studio viene affermato che lo "*shopping* effettivo" comporta una maggiore soddisfazione se effettuato nel punto vendita fisico, mentre lo "*shopping* ipotetico" porta una maggiore soddisfazione *online*. La forzatura nel mondo digitale di molte attività ha comportato l'aumento dello *shopping* ipotetico *online*. Questo strumento gratifica maggiormente i consumatori a livello generale perché non ha conseguenze negative come il rimorso. La *shopping therapy* può quindi prendere una forma differente ossia quella di "mettere gli articoli nel carrello" o guardare le vetrine *online* per poi non comprare. Con lo sviluppo del mondo digitale è attualmente possibile avere comportamenti di questo genere in ogni momento. Alla luce di tali affermazioni, è possibile affermare che lo strumento del "*try-on*" potrebbe amplificare l'effetto positivo dello *shopping* ipotetico.

Una sensazione di ansia e tensione comune alla popolazione mondiale è quella portata dalla pandemia. La libertà che abbiamo dato per scontato non tornerà fino a quando il virus non sarà completamente sotto controllo, ed è difficile venire a patti con il sacrificio della nostra spontaneità e l'accesso alle persone che amiamo per un periodo di tempo sconosciuto.

Il nostro benessere emotivo e mentale sta subendo un duro colpo. Miliardi di persone in tutto il mondo hanno dovuto affrontare - seppur in maniera differente tra i diversi cluster di consumatori - il dolore, il tracollo economico, la disoccupazione, la noia e la solitudine.

Alla luce degli studi considerati, la *shopping therapy* è fortemente compatibile con il contesto attuale. Nielsen, il colosso dei dati, lo chiama acquisto pandemico. Le condizioni macroeconomiche che guidano la pandemia stanno quindi spingendo i consumatori a ripensare i propri acquisti e le proprie abitudini, che cambiano con un ritmo più veloce rispetto a condizioni normali. Se le emozioni negative legate al momento storico attuale e la riconversione degli acquisti sono degli *input* molto forti, la contrazione finanziaria è l'elemento che verosimilmente frena tale fenomeno. Lo "*shopping* ipotetico" può però essere anche in questo caso una efficace soluzione.

Con l'aumento della disponibilità di vaccini Covid-19, i consumatori “vedono la luce in fondo al tunnel” e si sentono ancora più a loro agio ad effettuare acquisti. Per questo motivo sta emergendo un concetto simile e complementare alla “*shopping therapy*” ossia il “*revenge shopping*”. In tal caso l'acquisto è spinto da una particolare emozione: il forte desiderio nascente da privazione.

Al fine di concludere tale paragrafo, ho condotto un piccolo studio su un campione di popolazione italiana. L'analisi dei risultati mi ha portata a due conclusioni fondamentali:

- Durante i periodi di blocchi e restrizioni, i consumatori hanno incrementato la quota di acquisti effettuati al fine di soddisfare bisogni non reali come quello di intrattenimento.
- La “*retail therapy*” è un aspetto fortemente personale. Un individuo più forte avrà sicuramente meno probabilità di cadere nel “regret” rispetto ad un individuo più debole. È però importante precisare che in una situazione di incertezza ed ansia ogni singolo avrà un suo modo di reagire. Come affermato in precedenza, la percezione dell'individuo e la sua personalità sono centrali. Inoltre un elemento che crea confusione è che diversi consumatori negano l'esistenza o la validità di questa “terapia”. La *shopping therapy* è una reazione ad una sensazione di ansia ed incertezza e come ogni reazione è strettamente personale. Il dibattito sugli effetti conseguenti è a dimostrazione dell'elevato legame con la personalità dell'individuo. Questo rende ancora più complicato assegnare la corretta parte di vendite alla “*retail therapy*”.

1.6 IL CONSUMATORE DEL LUSO

Il lusso svolge da secoli un ruolo di primo piano nella sfera sociale ed economica della società³⁸. Il termine “lusso” deriva dalla parola latina “*lux*” che significa luce, utile per vedere ed anche per essere visto. I consumatori del lusso non sono interessati solo alla qualità del prodotto, vogliono anche essere “visti” dagli altri. Il lusso ha una componente personale ed edonistica molto forte, altrimenti sarebbe mero snobismo. Nessun marchio può fare affidamento su clienti interessati solo al simbolo, in quanto questi potrebbero facilmente allontanarsi dallo stesso a favore di un altro. Mentre il concetto di moda ha a che fare con qualcosa che cambia ed è in continua evoluzione proprio come le tendenze, il concetto di lusso riguarda qualcosa di costoso e difficile da ottenere. Si parla di indulgenza piuttosto che di necessità. Il lusso ha a che fare con uno o pochi segmenti di mercato definiti dal prezzo.

³⁸ Okonkwo, 2007

La moda ha a che fare con l'evoluzione degli stili in diversi segmenti di mercato e guarda al futuro mentre il lusso è senza tempo e ben fondato nel passato. Tradizionalmente moda e lusso erano due concetti e mercati diversi, oggi i confini tra i due territori sembrano sfumarsi. Questa è una conseguenza della contaminazione della moda nel lusso.

Oggi il lusso è un concetto multidimensionale che significa cose diverse per persone diverse. Uno studio recentemente condotto in Francia ha analizzato le associazioni di diversi individui alla parola lusso. Questo studio giunge alla conclusione che anche all'interno di un gruppo della stessa nazionalità ci sono ancora atteggiamenti ed opinioni divergenti. Pertanto possiamo concludere che la definizione di "lusso", dando per scontati alcuni principi fondamentali come alta qualità, prezzo elevato e scarsità, è altamente soggettiva e varia soprattutto a seconda dell'età, dell'etnia e della situazione del mercato di origine³⁹. Sebbene i prodotti e i marchi di lusso condividano alcune caratteristiche principali comuni che li distinguono, non c'è una universale ed accettabile definizione⁴⁰ mostrano che il significato di lusso è complesso e soggettivo. Inoltre, il mercato del lusso è cambiato radicalmente negli ultimi due decenni da mercato di nicchia a mercato in forte espansione⁴¹ e sembra che continuerà ad evolversi a causa del *targeting* di nuovi mercati e clientela⁴². Pertanto, la sfida per i marchi di lusso è mantenere l'idea di privilegio ed esclusività anche se si diffondono e crescono in popolarità⁴³.

Il ruolo delle emozioni nell'acquisto di prodotti di lusso è centrale. In ogni fase del processo di acquisto queste si rivelano determinanti. Se per i prodotti normali vi è un *trade off* tra ragione ed emozioni, nei prodotti di lusso le emozioni prendono il sopravvento. Per il consumatore del lusso l'acquisto non è legato solamente al prodotto reale ma soprattutto al sogno e ai valori che costituiscono un *brand*. Difatti, gran parte del valore acquistato è di tipo intangibile e risiede in meccanismi psicologici del consumatore. I consumatori del lusso sono dei consumatori peculiari.

Negli ultimi anni si è registrato un ulteriore cambiamento nella percezione del lusso. Il lusso è passato dall'essere un sostantivo a un verbo. Se in passato gli attributi, le qualità e le caratteristiche del prodotto qualificavano l'articolo come degno dell'etichetta di lusso, ora è soprattutto l'esperienza. Il passaggio che ha interessato il settore è dall'aver all'essere.

³⁹ mercati emergenti vs mercati maturi

⁴⁰ Amatulli et al., 2017; Kastanakis e Balabanis, 2012; Wiedmann et al., 2009). Diversi studi (Berthon et al., 2009; Cristini et al., 2017; Fionda e Moore, 2009

⁴¹ Dion e Borraz, 2017

⁴² Kapferer e Valette-Firenze, 2018

⁴³ Kapferer e Valette-Firenze, 2018

Il nuovo approccio nasce dalla percezione dei consumatori che “danno per scontato” gli attributi di qualità, *craftmanship*, valori e tradizione. Il focus passa dai prodotti alle esperienze ed emozioni. Attualmente la sfida non è solo creare un prodotto straordinario, ma creare un'esperienza straordinaria. Il mondo digitale non è il mondo perfetto per il lusso in quanto il digitale è molto democratico, ma allo stesso tempo consente ai *brand* di utilizzare nuovi strumenti per elevare l'esperienza sia *in store* che *online*. La sfida è riuscire a evidenziare le differenze da uno schermo, cosa che avviene molto più facilmente nelle principali vie dello *shopping* come Montenapoleone o Fifth Avenue.

Per essere un potenziale cliente del lusso sono necessari due elementi distintivi:

- Atteggiamento/Attitudine e bisogno
- Capacità economica

La ricchezza non è sufficiente. I consumatori nordamericani hanno una grande capacità economica, ma non l'attitudine. D'altra parte, i consumatori giapponesi hanno sia l'attitudine che la capacità economica.

Così come distinguiamo due concezioni del lusso⁴⁴, distinguiamo due tipi di consumatori: i “nuovi ricchi” ed i “vecchi ricchi”.

I “nuovi ricchi” spesso non sono in grado di valutare la qualità e vogliono solamente mostrare il loro successo. Questi consumatori seguono le tendenze e sono fortemente influenzati dalle politiche di *branding* e comunicazione.

I “vecchi ricchi” invece hanno esperienza e sanno cosa vogliono, sono consapevoli della qualità e sanno riconoscerla. Questi consumatori sono più influenzati dai loro pari e non seguono la comunicazione di massa. Per questa ragione un prodotto idoneo per un nuovo ricco non sarà idoneo per un vecchio ricco ma un prodotto idoneo per un vecchio ricco è voluto e ricercato dai nuovi ricchi.

I nuovi ricchi sono principalmente racchiusi in tre categorie:

- UHNWIs, *Ultra High net Worth Individuals* - consumatori con almeno trenta milioni di dollari in asset finanziari
- HNWIS, *High net Worth Individuals* - consumatori con almeno un milione di dollari in asset finanziari
- *Emerging affluents* - principalmente *Millennials* e *Gen Z*. Questi consumatori saranno il principale cliente del lusso entro il 2026 e sono caratterizzati da creatività, esperienza con la tecnologia, apertura al cambiamento ed ottimismo.

⁴⁴ una basata sull'essere ed una sull'avere

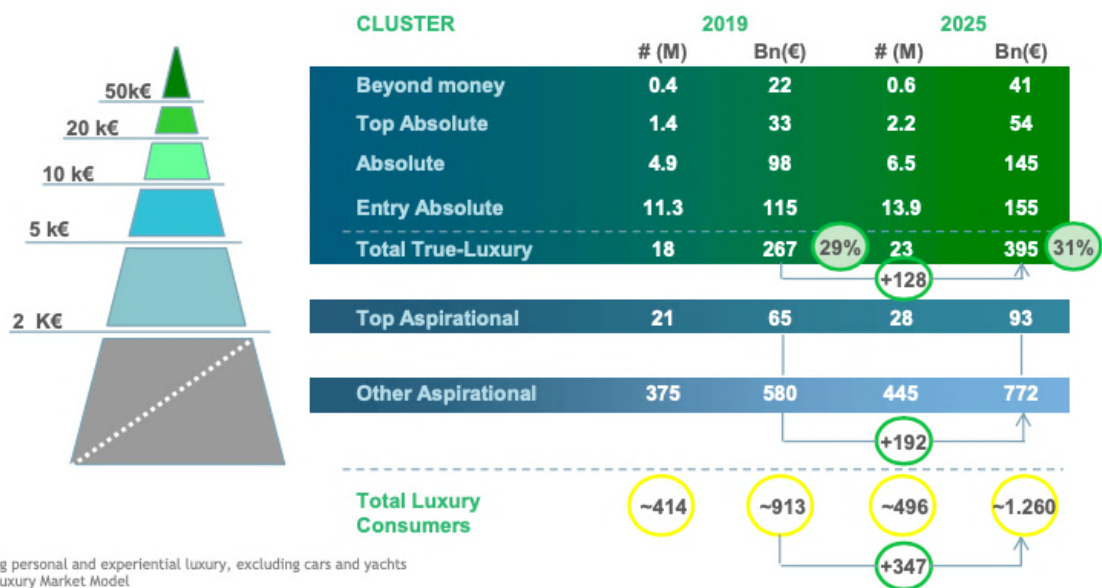


Figura 12 Fonte: True Luxury Consumers, 2019, BCG

Secondo lo studio condotto da BCG nel 2019, i consumatori “True Luxury” sono 80 milioni di persone in tutto il mondo. I tradizionali clienti del lusso sono suddivisi in quattro cluster principali:

- *Beyond Money*
- *Top Absolute*
- *Absolute*
- *Entry Absolute*
- *Top aspirational e Other Aspirational* - la *middle class* che secondo le previsioni crescerà notevolmente entro il 2025⁴⁵.

Prima della pandemia la fetta più grande del mercato globale del lusso era quella composta da "Altri consumatori aspiranti" con il 62% del valore di mercato ed il 90% della popolazione.

Questa classe era seguita dai consumatori “True Luxury” con il 31% del valore di mercato, e “Top Aspirational” con il 7% del valore di mercato.

A seguito della pandemia, la categoria "Altri consumatori aspiranti" è stata particolarmente colpita, con quasi il 20% dei consumatori persi e la quota di mercato è crollata dal 62% al 55%. La categoria dei consumatori “True Luxury” è stata meno colpita ed ha portato la propria quota di mercato dal 30% a quasi il 40% nel 2020. Tale incremento è stato fortemente trainato dai due segmenti più ricchi, “Beyond Money” e “Top Absolute”.

⁴⁵ Si stima che la classe media in Cina sarà circa l’80% nel 2025 mentre nel 2005 era pari al 12% del totale della popolazione

Essi sono stati fortemente facilitati dai modelli di lavoro a distanza in quanto gli hanno concesso una maggiore flessibilità e tempo per aumentare la loro spesa sia nel lusso personale che in quello esperienziale.

Guardando al 2025, si prevede che i consumatori del “*True Luxury*” genereranno il 30% della crescita totale del mercato globale del lusso, che si prevede raggiungerà circa 580 miliardi di euro, raggiungendo un CAGR del 15% rispetto al 2020. Gran parte della crescita di valore sarà data dalla categoria “Altri consumatori aspiranti” che riporteranno la propria quota al 57%, un grande aumento anche se ancora sotto i livelli pre-pandemici. Tale incremento sarà fortemente spinto da una prevista crescita del 30% dei consumatori in questa categoria, alimentata dall'aumento della classe media cinese.

Complessivamente i *brand* di lusso continueranno a focalizzarsi sul *target* “*True Luxury*”, ma allo stesso tempo sarà vitale fidelizzare e focalizzarsi anche sui consumatori aspiranti in quanto estremamente redditizi.

1.7 TENDENZE DI CONSUMO PRECEDENTI ALLA PANDEMIA

Con l’obiettivo di comprendere l’effettivo cambiamento del consumatore del lusso a causa della pandemia, ho analizzato le tendenze preesistenti. Al fine di condurre tale analisi sono stati considerati gli studi “*The True Luxury Consumer*” (BCG, 2019) ed il *Report* Altagamma Bain per l’anno 2019. I risultati sono particolarmente utili al fine di costruire una chiara idea della situazione antecedente alla pandemia.



Figura 13 Fonte: Self-Made Canva

Dalla ricerca condotta da BCG emergono tredici tendenze di consumo suddivise in tre categorie:

- Tendenze di consumo nuove ed emergenti - *second hand* e collaborazioni
- Tendenze di consumo in continua crescita - sostenibilità, *casual wear*, *influencer*, *social media*, *online channel*
- Tendenze di consumo stabili - *omnichannel*, *mono-brand store*, *made in*, *mix&match*, *customization e buy-abroad*.

Tendenze nuove ed emergenti

Second-hand Luxury

La maggior parte dei consumatori *True Luxury* è attratto da tale canale in quanto ne riconosce il rapporto qualità prezzo. Inoltre, prima della situazione pandemica si prevedeva una crescita del 12% fino al 2021. Nei prossimi capitoli verrà approfondito l'impatto che la situazione attuale ha avuto in questa tendenza ma è bene anticipare che questo può essere visto come ragionevolmente crescente a causa dello spostamento della classe media su nuove forme di lusso per effetto dell'aumento dei prezzi. Le categorie maggiormente acquistate sono borse ed abbigliamento. I marchi maggiormente acquistati sono Chanel, Louis Vuitton, Gucci, Burberry e Dior, ma le preferenze risultano essere variabili tra i diversi paesi⁴⁶. Infine, il *second-hand* è visto come un modo di adottare comportamenti sostenibili.

Collaboration

I consumatori apprezzano questa forma di *business*, la quale è fortemente sviluppata nel mondo *streetwear*. Le collaborazioni attraggono soprattutto la clientela giovane ed i consumatori cinesi. L'elemento di attrazione è la sensazione di novità ed unicità e spesso anche stravaganza, divertimento ed innovazione che trasmettono queste collezioni.

Tendenze in continua crescita

Sustainability

Oltre il 60% dei consumatori è maggiormente attratto da *brand* impegnati nel sociale e nella sostenibilità. Questa tendenza è maggiormente influente sui consumatori giovani ed asiatici. Gli ambiti maggiormente considerati sono il trattamento degli animali, la tutela dell'ambiente, e l'etica nella produzione.

⁴⁶ soprattutto tra i consumatori occidentali e quelli asiatici

Luxury Casualwear

Dal 2016 si registra un grande spostamento di preferenze nel “lusso casual” da parte dei consumatori. Ciò è dovuto ad un aumento del desiderio di comfort e ad una accettazione di questo stile anche in ambito lavorativo.

Social media e influencer

Tali strumenti sono le leve più influenti sui consumatori *True Luxury*. Dal 2013 si registra una crescita esponenziale a livello mondiale. *Social media* ed *influencer* vengono visti dai consumatori come strumenti per interagire con i *brand* ed il 59% dei consumatori li consulta più di una volta al giorno. Questi due elementi, sulla scia dell’evoluzione e proliferazione dei *touch point*, risultano essere dei punti di contatto molto efficaci e redditizi.

Online channel

Le vendite *online* contano per circa il 20% degli acquisti ed hanno un effetto positivo sulle vendite fisiche in quanto le ampliano senza dare vita a fenomeni di cannibalizzazione. I consumatori cinesi preferiscono gli *store online* generalisti o i multimarca, mentre i consumatori Europei ed Americani preferiscono gli *store online* monomarca.

Tendenze stabili

Omnichannel

Durante il 2019 l’80% delle vendite sono state condotte *in store* e la restante parte *online*. L’*omnichannel* riguarda a livello generale il 50% delle vendite mondiali e nel 2019 risultava maggiormente utilizzato dai consumatori asiatici rispetto a quelli occidentali.

Mono-brand store

È il canale più importante del lusso in quanto riesce a consegnare al cliente la massima esperienza di acquisto. In questo studio emerge che gli elementi che attraggono i consumatori *in store* sono: edizioni speciali, ultimi prodotti, esperienze uniche e differenzianti o degli eventi.

Made-in

Il “Made in Italy” attrae circa il 30% dei consumatori *True Luxury* ed è particolarmente ricercato nell’abbigliamento, scarpe e borse. Questo è seguito dal “Made in France” che attrae particolarmente nei settori della cosmetica e profumeria. Il “Made in Italy” è preferito al “Made in France” ed attrae soprattutto consumatori cinesi e *Millennials*.

Mix&Match

I consumatori *True Luxury* sono sempre più portati a mixare i prodotti di marchi di lusso tradizionali con marchi di nicchia sportivi. Questo perché rispecchia uno stile di vita “*healthy*” ed inoltre perché l’aspetto della comodità è sempre più influente.

Customization

Sebbene tale *trend* si stia stabilizzando a livello generale, le future generazioni ed i giovani sono sempre più attratti e disposti a pagare per prodotti personalizzati. Il consumatore è diverso e vuole sentirsi unico.

Buy-abroad

A livello generale tale *trend* riguarda il 30% degli acquisti ma presenta grandi variazioni a livello regionale. I consumatori cinesi compravano fuori dal loro paese nel 42% dei casi contro il 20% dei consumatori europei e nordamericani. Le città in cui si concentravano gli “acquisti *abroad*” del lusso erano: Parigi, New York, Londra, Milano, Los Angeles, Hong Kong, Tokyo, Roma, e Seoul. Gli “acquisti *abroad*” sono guidati da differenze di prezzo e ricerca di maggior varietà di marchi e prodotti.

Il mercato globale del lusso nel 2019 ha sperimentato una crescita del 4%, ma il 90% di tale crescita è dovuta soprattutto agli acquisti da parte dei consumatori cinesi. Nonostante il “*buy-abroad*” sia una tendenza fortemente affermata, dal 2019 a causa della diminuzione dei differenziali di prezzo e dell’impatto delle politiche governative, parte degli acquisti cinesi hanno iniziato ad essere più locali. Questo ha avuto un impatto positivo anche sul vicino Giappone.

Il rapporto Altagamma Bain 2019 ci permette di arricchire tale visione, aggiungendo ulteriori *trend* registrati nel settore:

- aumento dei consumatori cinesi
- aumento dei consumatori giovani
- *phygital*
- diversità
- apertura
- responsabilità
- emozione

L’aumento dei consumatori cinesi è guidato soprattutto dalla crescita della *middle class*.

Le previsioni mostrano come i giovani⁴⁷, rappresenteranno oltre l'85% dei consumatori del lusso entro il 2035. Queste generazioni sono guidate dalle emozioni e gli ecosistemi di riferimento sono *digital* e *phygital*. I fattori di influenza più grandi sono i propri pari, i *social network* e gli *influencer*.

Il consumatore risulta essere sempre più sensibile alle questioni di responsabilità sociale, ambientale ed economica. Infine, le emozioni risultano avere un ruolo più che centrale. Così come affermato nei precedenti paragrafi, queste avranno una importanza crescente. L'obiettivo è connettere il prodotto con l'esperienza e le idee.

Nel prossimo paragrafo verranno analizzati i *trend* portati dalla pandemia, tenendo conto di quanto affermato in questa sezione, permettendoci così di affermare che le tendenze portate dalla pandemia sono in realtà per la maggior parte accelerazioni.

1.8 TENDENZE DI CONSUMO FUTURE

La pandemia ha provocato grandi cambiamenti sulle preferenze e sulle abitudini dei consumatori definendo una antropologia del consumatore differente rispetto alla tradizionale. Le aspettative e le esigenze dei clienti stanno cambiando rapidamente man mano che la vendita al dettaglio si sposta da un modello "*push*"⁴⁸ a un modello "*pull*"⁴⁹.

Nonostante l'incertezza che caratterizza il contesto è possibile formulare ipotesi plausibili sulla nuova normalità. Al fine di definire le tendenze di consumo future verranno analizzati gli studi "*True Luxury Consumer 2020*" e "*True Luxury Consumer 2021*". Confrontando i rapporti più recenti con quello del 2019 analizzato nel precedente paragrafo, emerge come le priorità e le tendenze siano pressoché le medesime. L'effettivo cambiamento portato dalla pandemia è una velocizzazione delle stesse legata all'adozione di massa. Durante la pandemia abbiamo fatto un salto in avanti di dieci anni in pochi mesi e la gran parte dei consumatori si è trasformata in *early adopter*. Al fine di arricchire e rifinire la visione proposta dalla società di consulenza ho integrato delle interviste rivolte a dei professionisti del settore.

⁴⁷ soprattutto *Millennials* e *GenZ*

⁴⁸ ovvero B2C

⁴⁹ ovvero C2B

TENDENZE DI CONSUMO FUTURE



Figura 14 Fonte: Self-Made Canva

BCG suddivide le tendenze in temporanee e in accelerazione.

Tendenze temporanee:

- Lusso esperienziale e turismo che diventano più locali
- Cinesi: da consumatori globali a locali
- *Millennials* e GenZ, sebbene più speranzosi del futuro, mostrano un rallentamento.

Tendenze in accelerazione:

- *Purpose* al cuore della Sostenibilità a 360 gradi
- *Clienteling 2.0* come *driver* delle relazioni di prossima generazione
- Una nuova equazione dello *shopping*: accelerazione *online* & esperienza *in-store*
- Nuovi modelli di *business* ridefiniscono il concetto di proprietà: *Second-hand* e noleggio.

Social Media, *Influencer*, *Customization*, *Second-Hand* e collaborazioni risultano essere ancora in continua crescita come affermato nel *report* del 2019.

Le ulteriori tendenze proposte da studi complementari riguardano:

- Il livello di fedeltà in declino
- Il consumatore che arriva *in store* più preparato e vuole sentirsi speciale
- Il trasferimento fuori dalle città
- Il cliente sempre più locale
- La digitalizzazione dei servizi di pagamento

Tendenze temporanee

Lusso esperienziale e turismo diventano più locali.

Prima della pandemia il lusso esperienziale era il *driver* del settore. Nonostante il drastico calo, dall'analisi emerge che il comparto rimarrà tale. Possiamo ricercare la motivazione di questa resilienza nel cambiamento del significato del lusso per il consumatore.

Le categorie esperienziali saranno però “più intime e locali”, soprattutto nel breve periodo. Lo spostamento del mercato del turismo ha causato notevoli differenziali di prezzo e redditività nelle regioni. Difatti, l'impatto del turismo sul consumo di beni di lusso è molto forte.

Si stima che questo tornerà ai livelli del 2019 non prima del 2023. Per questo motivo è fondamentale integrare un approccio focalizzato al cliente locale che sarà il protagonista fino alla ripresa dei viaggi. La novità è che questo rimarrà protagonista anche dopo la ripresa. La pandemia ha sottolineato l'importanza del cliente locale che garantisce ai *brand* un flusso stabile nel tempo di acquisti e che quindi permette una forte continuità.

Dall'analisi emerge che una volta rientrata l'emergenza, l'Italia sarà la meta più ambita dai consumatori *True-Luxury* per viaggi internazionali. Per i viaggiatori cinesi, che prima dell'emergenza mettevano al primo posto l'Italia, le mete più ambite saranno Francia e Giappone.

I *brand* dovranno:

- Nel breve periodo “fase di lotta”, concentrarsi sulle misure di sicurezza, *advertising* legato a igiene e salute, flessibilità e focalizzarsi sul locale
- Nel lungo periodo o “fase futura”, concentrarsi sulla reputazione e sulla raccolta di informazioni al fine di conoscere approfonditamente la vecchia e la nuova clientela

I consumatori Cinesi, da alto spendenti globali a consumatori locali.

Prima che la pandemia Covid-19 interrompesse i viaggi internazionali, i consumatori cinesi acquistavano il lusso principalmente in viaggio. Il blocco al turismo ha rimpatriato la spesa cinese di lusso e per viaggi all'interno dei propri territori facendo salire il mercato interno. La penetrazione *online* e omnicanale è un mezzo importante per raggiungere questo cluster in quanto vi è un problema di prossimità. Il consumatore cinese è maggiormente propenso ad acquistare *online* prodotti di lusso perché nella maggior parte dei casi gli *store* sono notevolmente distanti ed allo stesso tempo il desiderio di sfoggiare il prodotto è molto elevato.

Secondo la società di consulenza Bain le vendite di lusso nella Cina continentale sono aumentate del 45% nel 2020, rendendo il paese quello con la migliore *performance* e contribuendo a raddoppiare la quota complessiva della Cina nel mercato globale del lusso nel 2020.

Sulla base dei dati attuali la quota è in continua crescita e si prevede che la regione rivendichi la maggiore quota di mercato globale entro il 2025.

La *performance* regionale risulta non essere omogenea. Le regioni nord e nord-est sono state le meno performanti.

A livello complessivo la regione ha un grandissimo potenziale. I motori degli elevati tassi di crescita sono differenti:

- *Rimpatrio degli acquisti*. Dal 2015, le riduzioni dei dazi all'importazione, i controlli più severi del mercato grigio, l'armonizzazione dei prezzi ed ora le restrizioni sui viaggi legate alla pandemia hanno aiutato la Cina continentale ad aumentare costantemente la quota di acquisti di lusso.
- *Acquirenti Millennials e Gen Z*. I consumatori della generazione Z continuano a emergere sia come fonte di crescita del mercato sia come motore di una maggiore digitalizzazione, mentre i *Millennials* costituiscono il nucleo dei consumatori di moda e stile di vita di lusso.
- *Digitalizzazione*. Data la crescente influenza dei consumatori più giovani ed il problema di prossimità sopra citato, i marchi di lusso stanno aumentando la penetrazione *online*. Anche l'omnicanales è stato oggetto di una grande espansione, in quanto il cluster è un terreno molto fertile per questo tipo di iniziativa.
- *Shopping duty-free di Hainan*. Le vendite di acquisti *duty-free* di Hainan sono aumentate grazie a interessanti modifiche alle politiche e restrizioni sui viaggi internazionali. Alla fine di ottobre 2020, le vendite stavano crescendo a un tasso del 98% da inizio anno.

Indipendentemente dal potenziale di cambiamenti a breve termine, lo slancio del mercato cinese dei beni di lusso è destinato a continuare.

Millennials e Gen Z sebbene più speranzosi del futuro mostrano un rallentamento.

Millennials e Gen Z sono state le generazioni più colpite economicamente dalla pandemia ma, nonostante ciò, hanno la visione più positiva sul futuro. Più della metà di essi esprime la propria sensazione positiva su una rapida ripresa, contro il solo 23% degli intervistati delle altre generazioni.

Queste fasce generazionali sono particolarmente interessanti per i *brand* perché il loro potere di acquisto in futuro aumenterà ed inoltre questi esercitano una forte influenza sulle precedenti e le successive generazioni. Tale aspetto verrà approfondito in seguito.

I *Millennials* e la *Gen Z* sono particolarmente rilevanti per il mercato, in quanto si prevede che rappresentino oltre il 60% del Global Personal *Luxury* Market entro il 2025, con una stima del valore di mercato compresa tra 235 e 265 miliardi di euro.

Alla luce di questa previsione, la sfida è quella di trovare il giusto *trade-off* tra strategie volte ad attirare le nuove generazioni⁵⁰ e strategie a sostegno del consolidamento delle vecchie generazioni⁵¹.

Le nuove leve si dimostrano molto influenti sul mercato complessivo, grazie alla loro capacità in termini di creazione di coinvolgimento digitale e *trendsetter*. Difatti gran parte delle tendenze accelerate dal Covid-19 erano già consolidate per queste generazioni come la preferenza per il clienteling personalizzato, l'acquisto *online* o la forte influenza da parte dei *social media* ed *influencer*. Per questo *cluster* il *marketing* e l'innovazione digitale divengono fortemente strategici. Basta pensare ai periodi di distanziamento fisico dove il distanziamento sociale è stato nullo grazie ai *social network*. È importante precisare che l'influenza dei social è differente tra i *Millennials* e *Gen Z* delle diverse regioni a causa della diversità nei media utilizzati.

Trend in accelerazione

Purpose al centro della sostenibilità a 360 gradi

La sostenibilità è attualmente l'elemento chiave e il presupposto di ogni attività intrapresa sia dal consumatore che dalle aziende. Tale rilevanza era già nota da prima della pandemia ma è stata accelerata dagli eventi descritti in precedenza. L'obiettivo nella nuova normalità dovrà essere quello di avere un vantaggio competitivo sostenibile a 360 gradi e soprattutto mantenerlo nel tempo. Sebbene la responsabilità ambientale abbia un ruolo molto importante, l'emergenza ha spostato il focus su priorità più urgenti a livello sociale. I consumatori chiedono maggiore empatia e senso di responsabilità da parte delle imprese. Nella nuova normalità la diversità e l'inclusione saranno centrali, ma torneranno ad essere affiancate da cause legate all'ambiente ed il cambiamento climatico. In futuro la responsabilità sociale ed ambientale torneranno ad avere uguale valore.

Nei periodi di blocchi e restrizioni è aumentata la sensibilità del consumatore ad azioni positive e responsabili dell'impresa come:

- Donazioni
- Aiuti e protezione dei propri lavoratori
- Produzione di materiale medico
- Raccolte fondi

⁵⁰ che spesso anticipano le tendenze future

⁵¹ più tradizionali

Il World Economic Forum parla della sostenibilità come il nuovo *digital*. Un recente sondaggio ha mostrato che la maggioranza dei consumatori ritiene che i marchi siano più potenti dei governi quando si tratta di affrontare le questioni sociali.

Il concetto di sostenibilità è quindi molto più ampio, per questo parliamo di sostenibilità a 360 gradi. Sulla base dell'ascolto del consumatore le massime priorità del settore saranno:

- Riduzione dell'impronta ecologica
- Cambiamento climatico e rafforzamento della circolarità
- Maggiore trasparenza, soprattutto se un *brand* vuole differenziarsi dagli altri e dimostrare che il suo impegno è reale
- Sviluppo del capitale umano e del *savoir-faire*
- Inclusività ed equità

Un interessante approfondimento è legato all'impatto dell'aspetto culturale sul tema. Vi sono notevoli differenze nelle determinanti di una cultura definite da Schein. L'occidente tende ad essere più individualista mentre l'oriente tende ad avere una cultura più collettivista.

Tuttavia, i momenti di crisi spesso aprono la strada alla solidarietà sociale. La pandemia ha offerto alle società occidentali la possibilità di unirsi, collaborare e servire. Questo passaggio culturale da "io" a "noi" potrebbe avere un effetto permanente sul comportamento dei consumatori. Gli studi tradizionali mostrano che le persone provenienti da culture individualiste preferiscono acquistare prodotti e servizi associati al successo e all'autonomia, ma se la società si concentra maggiormente sulla comunità, lo saranno anche le nostre abitudini di acquisto. L'atto stesso di consumo non sarà più sinonimo del mero status sociale, ma anche di armonia sociale. I consumatori diventeranno più ricettivi nei confronti dei marchi che dimostrano un comportamento pro-sociale, quindi l'attività futura del marchio dovrà andare a vantaggio della società e non solo dell'individuo.

Sulla base dei dati del Sustainability Survey condotto dall'Euromonitor International, è possibile definire la risposta aziendale necessaria in ambito sostenibilità. Le priorità possono essere suddivise in tre categorie:

- *Brand Activism*
- Iniziative sociali
- Iniziative Ambientali

Clienteling 2.0 come driver nelle relazioni di prossima generazione

Clienteling 2.0 significa garantire al cliente una relazione continuativa in negozio ed *online* grazie all'utilizzo di dati uniti a capacità umane e utilizzando strumenti avanzati.

Tale elemento è particolarmente influente sulle nuove generazioni. I consumatori *True Luxury* sono fortemente attratti dalla personalizzazione digitale ed il *clienteling* digitale personalizzato.

La democraticità dell'*online* rende complicato il trasferimento della medesima esperienza consegnata nei negozi fisici e per questo è necessario un grande sforzo. Nonostante ciò, la priorità dovrà essere quella di rendere la *customer experience* digitale⁵² più speciale e quanto più vicina a quella fisica. In tale ottica sono stati sviluppati diversi nuovi *touch point* nelle strategie di contatto evolute come il *livestreaming sales* con *personal shopper*, il *social commerce* o il *try-on*. Durante la pandemia diversi *brand* hanno inviato lettere di vicinanza ai propri clienti al fine di consegnare anche un tocco umano. Questi sono solo alcuni esempi di applicazione del *Clienteling 2.0*, che rimarrà un pilastro nella nuova normalità.

Per riuscire a strutturare una efficace strategia di contatto evoluta, i *brand* devono focalizzarsi su *data capability*, *advanced analytics* e *artificial intelligence*, quindi sulla capacità di ottenere dati e sfruttarli al meglio per conoscere ed interagire con i propri clienti.

Accelerazione online & esperienza in-store.

La pandemia sta causando una forte evoluzione dei canali di vendita. Durante i periodi di blocchi e restrizioni i consumatori sono stati costretti a migrare dal negozio fisico al negozio *online*. Nei soli primi otto mesi di restrizioni le vendite di lusso nell'*e-commerce* sono passate dal 16% al 29% a livello globale, facendo un balzo in avanti di sei anni di crescita.

Lo *shopping online* era largamente diffuso negli altri settori già prima della pandemia⁵³, mentre nel settore del lusso rappresentava una piccola quota.

Considerando non solo il settore del lusso possiamo vedere come le vendite *online* siano aumentate⁵⁴ e diversi *store* fisici siano stati chiusi.

L'aumento esponenziale delle vendite *online* è maggiormente compatibile con il settore della moda. Le vendite *online* nel settore del lusso sono aumentate, ma si assestano su una quota inferiore al 20% delle vendite globali. Inoltre, la percentuale di acquisti *online* si riduce all'aumentare del prezzo e del valore dei prodotti. I consumatori che sono più propensi all'*online* sono i giovani ed i cinesi, mentre i meno propensi sono le categorie di consumatori dell'*hard luxury* e le generazioni più anziane.

Alla luce delle affermazioni effettuate, il *trend* deve essere letto nel seguente modo: il canale *online* è cresciuto notevolmente e sarà molto importante nelle vendite, ma il canale *offline* rimarrà il protagonista delle vendite di lusso in quanto permette di consegnare la massima esperienza di *brand* possibile.

⁵² o UX

⁵³ basti pensare che il 69% dei consumatori nordamericani aveva già effettuato acquisti *online*

⁵⁴ il colosso delle vendite *online* Amazon ha registrato un'enorme crescita del 40% anno su anno delle vendite nette nel secondo trimestre

Per avere una solida strategia di vendita sarà necessario portare novità sia nell'*online* che nell'*offline* e verificare sempre la coerenza e l'integrazione dei *touch point* e delle *policy* commerciali. Risulta perciò sostanziale l'integrazione dell'*online* e l'*offline*, resa possibile da una strategia *omnichannel* solida ed efficace. Questa deve essere in grado di cogliere le opportunità nascenti dalla pandemia permettendo così ai *brand* di convertire i propri clienti con un costo di acquisizione irrilevante.

L'omnicanalità dovrà sfruttare il *digital* nelle diverse fasi del *journey* al fine di arricchire il *retail*. Il *digital* ha un ruolo dominante nella prima fase del *journey*, ossia nella ricerca del prodotto ed un ruolo sempre più imponente nelle altre fasi⁵⁵. La maggiore ricerca di sicurezza e comodità ha portato allo spostamento della maggior parte delle attività di ricerca *online* ed il relativo sviluppo della modalità di acquisto ROPO⁵⁶. Dall'altro lato vi è la necessità anche di una integrazione opposta a causa dello sviluppo delle modalità di acquisto BOPO⁵⁷ e BOSS⁵⁸. Tali modelli di acquisto sono estremamente redditizi per i *brand* in grado di gestirli in quanto:

- Combinano la facilità di un acquisto *online* con l'immediatezza e la convenienza di trovare merce in un negozio fisico, offrendo un'esperienza di acquisto integrata e dinamica.
- La spedizione al punto vendita è meno costosa di quella al cliente finale, ne consegue un risparmio di costi, *packaging* e lavoro nella preparazione degli ordini. Un ulteriore risparmio è dato dalla riduzione dei resi con un impatto positivo sulla logistica inversa.
- Minore rischio di *out of stock* e riduzione dell'inventario dei prodotti a movimento lento.
- La strategia BOPIS rappresenta inoltre un modo per attrarre i clienti in negozio. Il maggiore traffico può verosimilmente portare ad un aumento delle vendite.

Tra gli strumenti digitali implementati, al fine di arricchire la strategia di vendita, il *try-on* potrebbe essere estremamente redditizio nei *touch point* della ricerca e della prova del prodotto, ma come affermato in precedenza rimanderemo la trattazione di questo punto nell'ultimo capitolo.

In conclusione, nella costruzione del proprio spazio digitale sarà necessario il mantenimento della propria *brand equity* e parallelamente a questo cambiamento vi deve essere una riprogettazione del negozio fisico finalizzata non solo al rispetto delle misure di distanziamento sociale e all'aumento della sicurezza, bensì alla ricerca di una esperienza personalizzata e particolarmente ingaggiante.

⁵⁵ prova, acquisto, pick up, pagamento, reso

⁵⁶ ROPO, research *online* purchase offline detta anche webrooming

⁵⁷ Buy *online* pick up *in store*

⁵⁸ buy *online* ship to store

Lo sviluppo del canale *online*, lo sviluppo della tecnologia e la crescente importanza dell'esperienza hanno portato il negozio fisico ad evolvere arrivando ad una concezione di *Store 2.0*, un punto vendita fortemente evoluto dal punto di vista dell'offerta e della concezione in quanto sarà visto sempre di più come un luogo di connessione e socialità.

Risulta evidente la necessità di nuovi modelli di *business* con proposte di valore incentrate sul cambiamento dello stile di vita dei consumatori.

Nuovi modelli di business come Second hand e noleggio ridefiniscono il concetto di proprietà.

Il noleggio e l'acquisto di seconda mano dei beni di lusso è sempre più diffuso nel settore. I maggiori *driver* di questa tendenza sono:

- La ricerca di comportamenti più etici e sostenibili
- L'aumento dei prezzi dei prodotti di lusso
- Complicazioni economiche e finanziarie dei consumatori

Molti *brand* hanno compreso gli aspetti positivi del noleggio e *Second-Hand*. È negativo per il *business* cercare di eliminare tali canali ed è fortemente strategico interagire con questi al fine di ottenere nuovi clienti. Questi *business model*, se ben gestiti, non provocano fenomeni di cannibalizzazione delle vendite ed inoltre spesso le generazioni più giovani scoprono nuovi *brand* grazie a questi nuovi canali. Dallo studio BCG emerge che la maggior parte dei clienti vorrebbe trovare prodotti *second hand* direttamente nello *store* dei *brand*, anche per trarre vantaggio dalla certificazione di autenticità rilasciata. Un problema che interessava già da prima della pandemia il settore è quello della contraffazione, fenomeno particolarmente sviluppato *online*. La contraffazione è circa il 7% del commercio globale del lusso e danneggia in maniera molto forte le aziende ed i clienti. In ottica di una importanza sempre maggiore del commercio *online*, i rivenditori devono istruire i clienti e prendere delle decisioni mirate alla riduzione di tale pericolo. Le nuove tecnologie possono supportare il *brand* nell'identificazione dei trasgressori e nel monitoraggio della presenza *online*.

In conclusione, mentre il noleggio sembra essere un modello più complicato da integrare all'interno della struttura di un *brand* di lusso a causa degli elevati costi logistici, sviluppare il ricorso al *second hand* sarebbe una pratica sostenibile che consentirebbe all'impresa di ampliare la base di clienti e operare nell'economia circolare. Sarà importante non sottovalutare il pericolo di cannibalizzazione che come precedentemente affermato non è nullo. È meno pericoloso sviluppare *Partnership* con piattaforme di *second hand* come TheRealReal⁵⁹, piuttosto che offrire i prodotti direttamente in negozio. Il rischio di cannibalizzazione sarà ridotto se i prodotti *second hand* in negozio sono edizioni limitate o vintage particolarmente accattivanti.

⁵⁹ Partner scelto dal brand Gucci

Ulteriori evidenze

Livello di fedeltà in declino

La prevalenza del cambio di marca sottolinea un livello di fedeltà già in declino tra i consumatori moderni che si sono dimostrati significativamente meno fedeli ai rivenditori in un momento in cui questi stavano lottando per sopravvivere. Ciò è stato legato soprattutto a prezzi competitivi, *stock* in magazzino e alla risposta alla pandemia che i *brand* hanno avuto. L'*out of stock* risulta essere maggiormente compatibile con il settore della moda o della grande distribuzione rispetto a quello del lusso che opera secondo una strategia di scarsità ben controllata.

La motivazione delle variazioni nei livelli di fedeltà ai *brand* di lusso è da ricercare nella risposta che questi hanno avuto a livello sociale durante la pandemia. Gli acquirenti sono stati attratti da marchi o rivenditori che hanno intrapreso iniziative sociali e di supporto ai dipendenti ed agli stessi clienti. Secondo Keith Weed⁶⁰, ciò che unisce prodotto e pubblicità è la fiducia ed è proprio da questo legame che nasce il *brand*. In questo momento storico i *brand* possono recuperare la fiducia persa sfruttando i valori comunicati ai consumatori. La trasparenza sarà alla base di questo nuovo modello.

Il consumatore arriva in store più preparato e vuole sentirsi speciale.

Le interviste rivolte ai professionisti del settore hanno rivelato la forte tendenza del consumatore ad arrivare *in store* maggiormente preparato e la volontà di sentirsi speciale. Questo non solo ha delle aspettative e percezioni prima di arrivare *in store*, ora è anche maggiormente preparato ed allo stesso tempo molto più curioso riguardo le nuove tendenze mentre in passato era a conoscenza solamente dei prodotti *in store* o dei *best-seller*. La proliferazione dei *touch point* oltre a garantire una maggiore interazione con il marchio, ha consentito al consumatore di acquisire maggiori informazioni. Essendo stato forzato per un lungo periodo sui canali digitali, il consumatore è ora abituato a navigare più *online* che *offline*. Per questo motivo quando il consumatore arriva *in store* è consapevole dei prodotti e delle sue necessità. Grazie all'uso dei dati e dei *cookies online*, anche lo *store* sarà maggiormente preparato.

Dalle prime osservazioni del cliente nel back *in store*, è inoltre emersa la sua necessità e volontà di sentirsi importante ed al centro dell'attenzione. Il ritorno *in store* è infatti anche un modo per riscoprirsi e curare sé stesso. Il fattore sicurezza rimane importante ma il consumatore non è estremamente intimorito da ciò, anche perché lo standard del lusso è sempre stato quello di garantire una estrema sicurezza, gran parte della quale è alle porte del negozio.

⁶⁰ ex CMO Unilever

Dopodiché il consumatore entra nel negozio e vuole svagarsi. Questa voglia di curarsi, coccolarsi ed essere coccolato, è fortemente compatibile con le dinamiche di *shopping therapy* e *revenge shopping*.

In conclusione, il contatto con il negozio sarà più stretto, il consumatore vorrà essere sempre più lusingato e vorrà avere una vera e propria relazione con il personale *in store*.

Il trasferimento fuori dalle città.

Il trasferimento è stato un tema globale comune nel 2020. In Asia il Covid-19 ha trasformato l'idea di vivere in aree metropolitane densamente popolate da “eccitante e desiderabile” a “qualcosa da evitare”. Nelle Filippine, a seguito del "diradamento" di Manila, è stato offerto denaro e beni agli abitanti delle città per tornare nelle province. La domanda di case rurali in Germania è aumentata notevolmente quando è iniziato il blocco a Marzo e ha continuato a crescere costantemente nei mesi successivi. In Francia, circa un milione di persone è fuggito dalla regione parigina alla fine di Marzo per rimanere in isolamento in campagna. A Settembre, per la prima volta dalla Grande Depressione, la maggioranza⁶¹ dei giovani adulti americani viveva con i propri genitori.

Conseguentemente allo spostamento del luogo, lo spostamento dell'attività riguarda semplicemente il cambiamento nel modo in cui le persone fanno le cose. Quasi dall'oggi al domani le lezioni scolastiche e gli appuntamenti dei medici erano *online*. Lezioni di yoga, concerti e cerimonie come le lauree sono stati trasmessi in streaming tramite Zoom. Tutto ciò ha sollevato la domanda: quali attività torneranno indietro una volta che la pandemia sarà passata? Lo spostamento della comunità ha cambiato la composizione delle persone con cui condividiamo lo spazio. Il luogo in cui i gruppi di persone si riuniscono è cambiato, così come la forma e le dimensioni di quei gruppi. Fare le cose in comune come andare a un concerto o una partita di calcio o anche solo cenare fuori con gli amici è stato sostituito dal fare le cose da soli, in famiglia, in piccolissimi gruppi o virtualmente. Lo spostamento sembra diventare rapidamente una realtà che si autoalimenta. È importante considerare l'impatto a catena del minor numero di persone negli uffici che porta alla chiusura di attività commerciali locali che si sono insediate nelle vicinanze⁶². Questo rende a sua volta tali uffici posti meno desiderabili in cui andare e si traduce in più posti di lavoro persi per le persone che sono impiegate in queste attività.

Alla luce dei due comportamenti indotti dalla pandemia, le aziende devono mettere in discussione tutto ciò che pensavano di sapere sui propri clienti. Se, ad esempio, le persone non utilizzano più trasporti pubblici, non vedranno la pubblicità che un tempo adornava i loro spostamenti quotidiani. I marchi devono adattarsi a nuove routine con nuove idee.

⁶¹ 52%

⁶² si pensi a bar, ristoranti, farmacie, uffici postali, lavanderie a secco, negozi di souvenir

Devono chiedersi come è cambiato il comportamento delle persone, soprattutto quando si tratta dei luoghi e dei modi in cui sono venuti a conoscenza di prodotti e servizi. Le imprese devono riorientare la propria strategia, catena di approvvigionamento e operazioni per tenere conto di questa de-urbanizzazione.

Il cliente è sempre più locale.

L'aumento del tempo passato in casa e le restrizioni sugli spostamenti hanno avuto un impatto positivo sul commercio locale. In Italia circa nove consumatori su dieci affermano di essere attualmente disposti a pagare un prezzo maggiore per prodotti locali al fine di sostenere l'economia del territorio. Nel 25% dei casi tale comportamento sarà adottato anche in futuro. Questo sottolinea il riscoperto senso di comunità. Così come il cliente è sempre più locale, i *brand* dovranno connettersi con la comunità che circonda lo *store* e la fetta di clienti locali che come affermato in precedenza risulta essere molto importante in ottica di continuità delle vendite. Convenienza, accessibilità e sicurezza sono fattori chiave che rendono i fornitori locali più attraenti per i clienti.

La digitalizzazione dei servizi di pagamento.

L'accelerazione digitale e l'aumento degli acquisti *online* ha accelerato il processo di digitalizzazione delle banche in risposta alle nuove abitudini dei consumatori. Le banche hanno sviluppato canali web e *app* attraverso la collaborazione con *player* digitali o *player* di *mobile banking*. Questo dimostra come la collaborazione tra lusso e servizi di pagamento digitali sia molto importante. Il mondo dei servizi di pagamento digitali è un mondo molto specifico e tecnico, *brand* che hanno un *core business* lontano da questo possono trovare vantaggioso affidarsi a *player* del settore per integrare i nuovi strumenti come il web link per il pagamento *in store*, i pagamenti tramite mobile o tramite *fintech*. Il timore è sempre quello della sicurezza dei dati personali, ma in ambito bancario i consumatori si aspettano che gli istituti garantiscano una massima sicurezza. In conclusione, è possibile confermare che i *trend* portati dalla pandemia sono delle mere accelerazioni. Questi dovranno essere integrati nelle strategie per la nuova normalità.

1.9 IL DECISION MAKING DEL NUOVO CONSUMATORE

I nuovi *trend* hanno portato alla definizione di un nuovo modello decisionale del consumatore. Questo era tradizionalmente guidato da fattori personali, situazionali, contestuali e culturali. La prima evoluzione di questo pensiero è stata portata con gli studi sulla psicologia del consumatore che hanno evidenziato l'irrazionalità dell'individuo e nuovi fattori da considerare come le emozioni.

Sebbene il comportamento del consumatore non sia totalmente prevedibile, diversi modelli definiscono alcuni fattori di influenza. La pandemia ha portato alla luce nuovi indicatori di influenza da aggiungere a quelli preesistenti, ossia le “5 Mys” di KPMG. Tali parametri hanno una valenza differente a seconda della generazione e delle esperienze personali.

Il modello risulta essere particolarmente interessante perché permetterebbe alle imprese di individuare le richieste del consumatore che sono in continua evoluzione e di conseguenza strutturare il nuovo *business model*. Al fine di avere una visione più completa arricchiremo tale modello con ulteriori fattori proposti dallo studio “*The Future of Retail*” di KPMG.

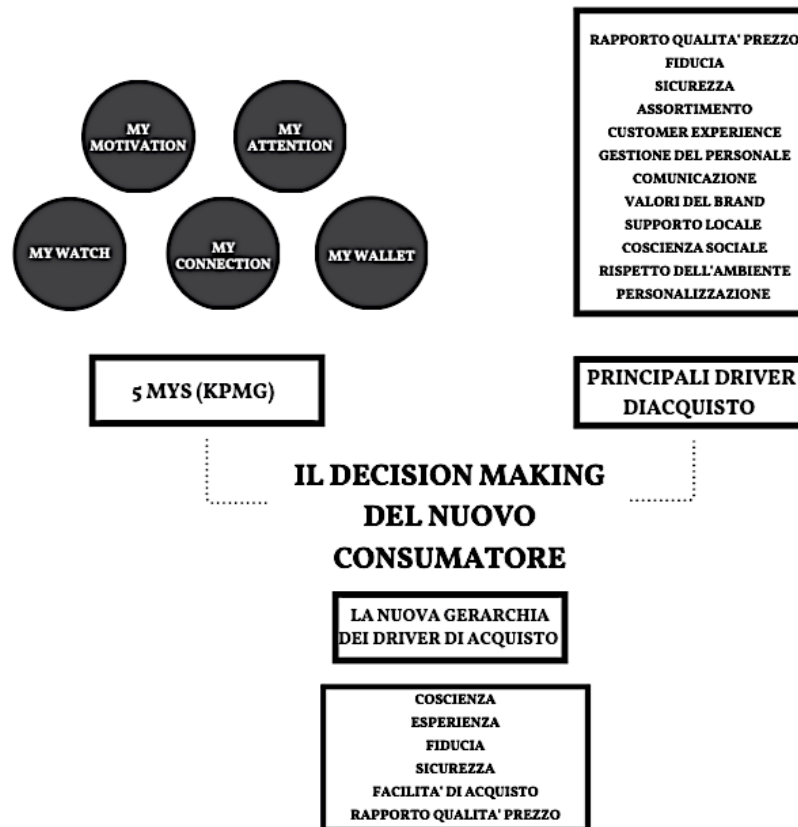


Figura 15 Fonte: Self-Made Canva

Le “5 Mys” definite da KPMG sono:

- *My Motivation*
- *My Attention*
- *My Watch*
- *My Connection*
- *My Wallet*

In questa nuova realtà anche "La mia salute" gioca un ruolo chiave, la pandemia ci ha costretti a mettere a fuoco tale aspetto.

My Motivation

La motivazione rappresenta ciò che guida i comportamenti e le aspettative del consumatore.

Durante la pandemia la sicurezza è diventata una grande priorità, infatti durante la *customer experience* questo non valuta più solamente la capacità che ha l'azienda di conoscerlo, ossia "Know me", ma anche la capacità dell'azienda di farlo sentire rilevante ossia "Value Me" e proteggerlo. Il fattore sicurezza secondo i consumatori ha la medesima importanza della qualità e del prezzo. Il consumatore deve sentirsi al sicuro e protetto durante l'interazione e quindi è bene che venga rassicurato sul rispetto delle misure igieniche e del distanziamento sociale. La minaccia che prevale negli acquisti *online*, sebbene vi sia una maggiore sicurezza in quanto l'interazione è a distanza, è il "cyber rischio". Infatti, l'aumento delle vendite *online* ha riportato l'attenzione sul tema dei dati e della *privacy*.

Venire a conoscenza di ciò che i clienti realmente apprezzano in un'esperienza e ciò che definisce il punto di riferimento per le loro aspettative, può aiutare le aziende a eliminare gli sforzi sprecati e concentrarsi su quelli che veramente fanno davvero la differenza nel comportamento dei consumatori.

My Attention

Questo indicatore rappresenta il modo in cui il consumatore dà attenzione e l'elemento che la riceve. Attualmente la nostra attenzione viene messa a dura prova, in quanto siamo bombardati da informazioni, comunicazioni e media. Tutti questi elementi competono nel mercato dell'attenzione. I *brand* devono avere una chiara idea su come e quando cercare di cogliere l'attenzione del consumatore per non cadere nella eccessiva comunicazione e razionalizzare gli investimenti al fine di massimizzarne il ritorno.

Il virus ha catalizzato la nostra attenzione su di esso. I dati di Google Trends mostrano come durante i primi mesi di *lockdown* le ricerche erano focalizzate sulla parola "Coronavirus" o argomenti correlati come sintomi e restrizioni. Con il progredire dell'emergenza è cresciuto l'interesse per lo *shopping online*, cibo, elettronica, corsi di formazione *online*, *fitness*, *community* digitali, viaggi e vacanze. Guardare il comportamento *online* dell'individuo, ora che è costretto a passarci molto più tempo, risulta essere ancora più significativo.

My Connection

La connessione indica il modo in cui il consumatore interagisce e si collega con dispositivi ed informazioni.

La fedeltà dei consumatori ai *brand* è stata particolarmente toccata dal virus. Le maggiori interazioni digitali ed il desiderio di soddisfazione immediata stanno mettendo in crisi tale aspetto. La componente fiduciaria-relazionale è un punto cardine per i *brand*.

Ricordiamo infatti che il *brand* è dato da:

- *Brand identity* - le componenti visive che comunicano i valori del *brand*
- *Brand image* - la “componente valutativa” che riguarda le associazioni che il consumatore effettua con il *brand*
- *Brand reputation* - la componente fiduciaria-relazionale.

La perdita di fiducia nei confronti dei marchi è accompagnata anche da una maggiore influenza da parte dei gruppi sociali. Come tutte le attività anche la socializzazione è stata forzosamente trasferita *online* con un grande aumento nell’uso delle piattaforme *social* e degli *smartphone*. In tale contesto gli *influencer* hanno avuto un grande impatto sull’atteggiamento degli individui. Capire come e con chi si connettono i consumatori, dà una idea al *brand* di come raggiungerli.

My Watch

Tale fattore indica il modo in cui il consumatore gestisce i vincoli di tempo in quanto la pandemia ha rivoluzionato la sua percezione. Possiamo dire che vi è stato un aumento della frenesia in quanto “il domani” risulta essere un tempo troppo lontano. Il post-moderno è una era presentista, in cui ciò che conta è l’ora e l’adesso, con la pandemia tale aspetto è diventato ancora più evidente. Di conseguenza molte imprese hanno strutturato dei servizi di consegna molto veloci in risposta all’aumento di tale frenesia. Lo sviluppo della tecnologia, l’aumento della frenesia e lo stile di vita molto attivo hanno portato ad un fenomeno di “povertà temporale”. Semplicemente il consumatore è portato a scegliere esperienze più semplici e veloci in quanto non ha molto tempo a disposizione. Inoltre, vuole ottenere il massimo con il minimo sforzo. Queste affermazioni sono vere per tutte le generazioni, ma soprattutto per i *Millennials* e la GenZ. Nasce l’esigenza per le imprese di concentrarsi su esperienze, servizi e prodotti “salva tempo”.

My Wallet.

Con questo parametro si indica il modo in cui il consumatore gestisce la capacità di spesa, la quale è attualmente influenzata dall’impatto psicologico e finanziario della pandemia. Lo studio condotto da KPMG ha portato alla definizione di quattro nuovi segmenti di consumatori. Il 44% dei consumatori globali non ha avuto un grande impatto economico, tale percentuale in Italia scende al 30%. Capire “il portafoglio” dei consumatori consente alle aziende di rivolgersi a chi è in grado di acquistare.

I quattro nuovi *cluster* sono:

- Consumatori finanziariamente sopraffatti - quelli che hanno subito il peggior impatto economico ed hanno avuto difficoltà ad affrontare anche le spese essenziali. Questi rappresentano il 33% dei consumatori e sono caratterizzati da sentimenti di ansia.

- Consumatori finanziariamente sicuri - quelli che hanno una situazione economica agiata e che quindi hanno avuto la possibilità di mantenere gli stessi livelli di spesa al di fuori degli acquisti eccessivamente rilevanti. Questi rappresentano il 30% dei consumatori e sono caratterizzati da un sentimento ottimista.
- Consumatori finanziariamente sensibili - quelli che hanno subito un peggioramento economico e sono caratterizzati da una elevata vulnerabilità. Questi consumatori rappresentano il 27% e sono caratterizzati da una riduzione degli acquisti non essenziali.
- Consumatori finanziariamente tranquilli - coloro i quali non hanno subito un impatto economico e hanno quindi mantenuto tutte le spese. Rappresentano il 10% della popolazione e sono caratterizzati da sentimenti di calma e tranquillità.

Dallo studio “*Future of Retail*” di KPMG emergono ulteriori sei fattori chiave di influenza sul consumo compatibili con le “5 Mys”:

- Valore - elemento ricercato soprattutto dai consumatori attenti ai prezzi. La pressione economica esercitata dalla pandemia ha portato un cambiamento nelle percezioni del consumatore. Gli acquirenti vogliono pagare di meno per di più e stanno dimostrando di essere disposti a cercare fino a quando non trovano ciò che stanno cercando.
- Convenienza - i consumatori hanno sempre meno "tempo libero" e sono quindi alla ricerca di esperienze flessibili e senza interruzioni da poter utilizzare secondo le proprie esigenze. I clienti mostrano una crescente preferenza per gli ordini *online*, il ritiro veloce in negozio, la consegna a domicilio e la facilità nei resi. Le imprese non solo devono offrire esperienze “salva-tempo”, ma che siano disponibili dove e quando necessarie.
- Esperienza - i clienti cercano una interazione che vada oltre la mera transazione, costringendo i rivenditori a concentrarsi sulla fornitura di esperienze più personalizzate, senza interruzioni, reattive, coerenti e coinvolgenti.
- Scelta - la gamma di prodotti sta diventando un elemento di differenziazione fondamentale tra i rivenditori e nel mondo *online* vi è una maggiore vastità.
- *Privacy* e sicurezza - nonostante i consumatori stiano rapidamente diventando consapevoli dei rischi e delle preoccupazioni sulla *privacy*, sono sempre più disposti ad offrire i propri dati al fine di ottenere una esperienza di acquisto stellare. Difatti, mentre il 71% dei consumatori afferma di essere preoccupato per la *privacy*, il 66% degli stessi afferma di essere disposto a condividere i propri dati.
- Scopo - i consumatori sono sempre più consapevoli del comportamento dei rivenditori. I *retailer* che hanno un comportamento corretto sono quelli che dimostrano uno scopo allineato ai valori e alle aspettative dei clienti. Questi ultimi vogliono che le aziende rappresentino qualcosa di più esteso dei prodotti che vendono.

La recente pandemia ha solamente accentuato questa preferenza. Lo scopo è diverso da missione e visione aziendale, in quanto è ciò che spiega perché esiste il *brand* e l'impatto che questo ha sulla vita delle persone, sulla società e sull'ambiente.

Alla luce di quanto affermato, sta emergendo una nuova scala di valori seguita dai consumatori negli acquisti. Questa influenzerà le priorità, la scelta dei *brand*, la scelta dei prodotti e del canale di vendita. A Giugno 2020, durante l'emergenza, i principali *driver* di acquisto erano il rapporto qualità prezzo, la fiducia e la facilità di acquisto. La situazione attuale riflette ancora questi valori. La facilità di acquisto è collegata soprattutto al mondo digitale, mentre la fiducia è un argomento multidimensionale che risulta essere particolarmente influenzato dalla responsabilità sociale ed ambientale. Solo dopo troviamo la sicurezza, l'assortimento, l'esperienza, la responsabilità sociale e la personalizzazione, elementi fondamentali per migliorare e completare il *Consumer Journey*. Mettere i consumatori prima del profitto sarà una condizione necessaria per sopravvivere e rimanere vincenti nella nuova normalità.

Principali driver di acquisto

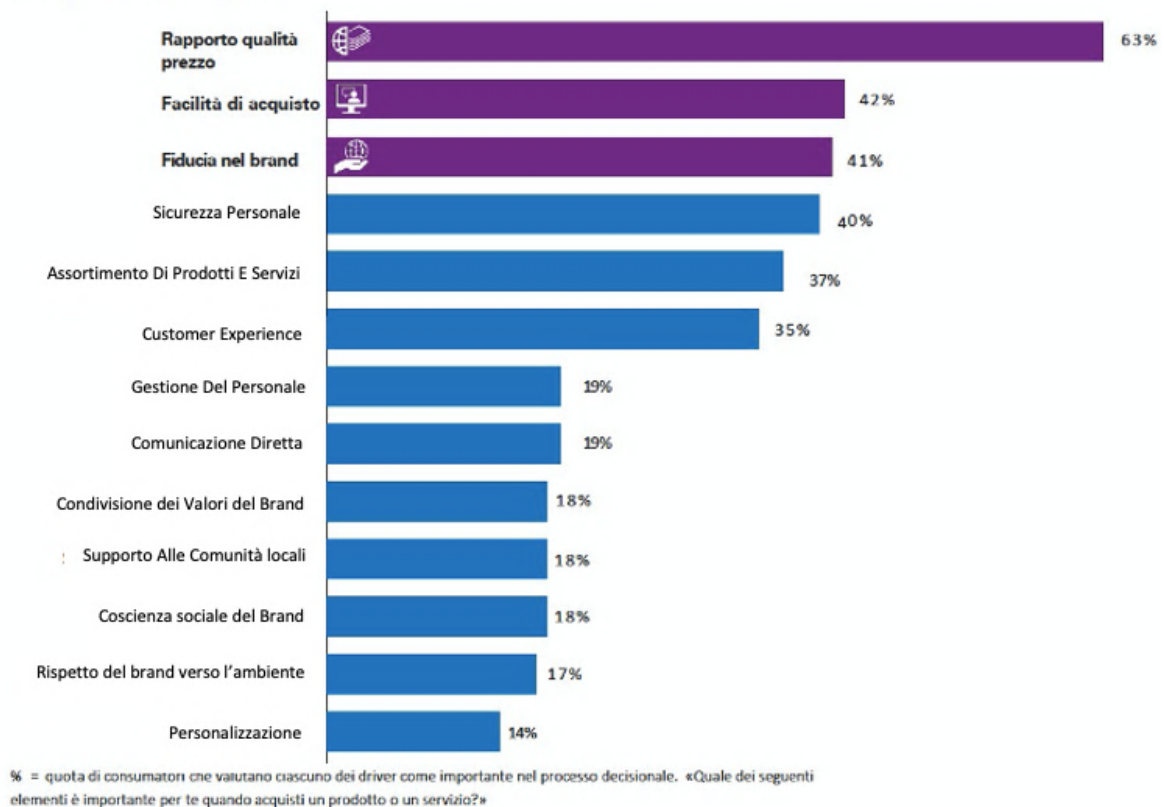


Figura 16 Fonte: *Consumer and the new reality*, KPMG, 2020

Così come nel modello di Maslow, è possibile definire una nuova gerarchia di bisogni che i consumatori idealmente seguiranno nei loro nuovi comportamenti di acquisto. Tale modello dà una chiara idea del modo in cui si muoveranno i consumatori nella nuova normalità.

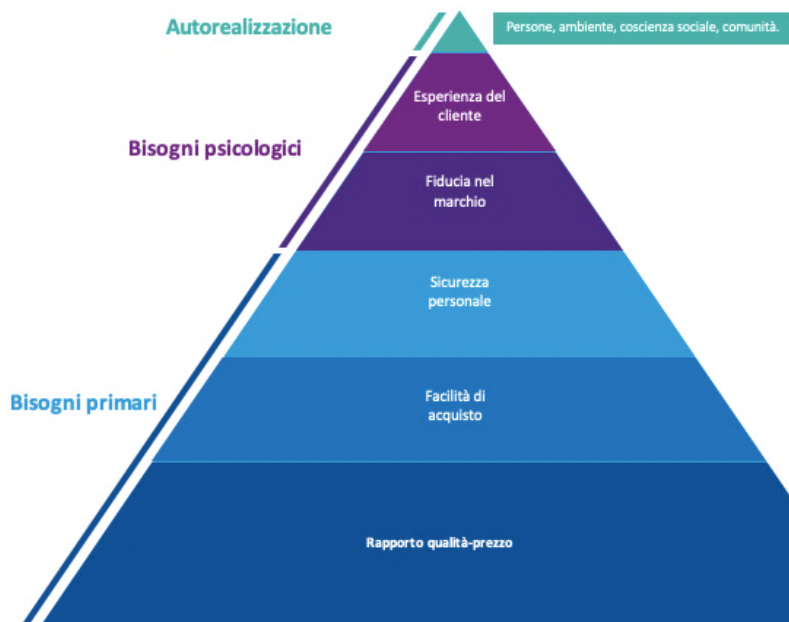


Figura 17 Fonte: *Consumer and the new reality*, KPMG, 2020

I fattori chiave di acquisto dei consumatori riflettono la necessità di proteggersi, sia finanziariamente che fisicamente. Il rapporto qualità-prezzo è il fattore più importante per tutti i consumatori, indipendentemente dal segmento finanziario. La facilità di acquisto è fortemente associata all'aumento di acquisti digitali, guidati dalla comodità della consegna a domicilio e dall'eliminazione delle interazioni faccia a faccia.

Per le interazioni che, per natura, devono essere *face-to-face*, sono fondamentali processi chiari sulla sicurezza personale.

L'utilizzo del modello a piramide ci aiuta a capire che così come il consumatore si muove dal basso verso l'alto, anche l'impresa deve seguire lo stesso percorso in fase di progettazione. Non è possibile pensare all'esperienza ed alla responsabilità sociale se non si hanno delle basi molto solide nella qualità o facilità di acquisto. Verosimilmente i *brand* di lusso dovranno partire dalla facilità di acquisto, in quanto la qualità è uno dei pilastri del lusso, fino ad arrivare alla responsabilità sociale ed ambientale.

1.10 NUOVI ASPETTI GENERAZIONALI

Come affermato nel precedente paragrafo, il *decision making* del nuovo consumatore è fortemente influenzato dalla variabile generazionale, per questo motivo è doveroso approfondire i fattori rilevanti in tale ambito.

Tradizionalmente le generazioni differiscono per aspetti attitudinali e comportamentali.

Sebbene il cambiamento degli ideali fondamentali di una generazione richieda diversi anni, la pandemia ha accelerato la condivisione di valori economici, ambientali, sociali e tecnologici in ogni fascia demografica. In questo paragrafo proporrò una *overview* focalizzandomi sugli aspetti che attualmente sono condivisi dalle diverse generazioni.



Figura 18 Fonte: Self-Made Canva

La generazione silenziosa

La pandemia ha accelerato l'adozione digitale, difatti l'81% dei componenti della generazione silenziosa utilizza uno *smartphone* contro il 61% degli *user* precedenti alla pandemia. Anche grazie alla diffusione dei pagamenti digitali, il grande divario legato all'utilizzo del *digital* tra generazioni si sta appianando. Un ulteriore significativo cambiamento è legato all'aumento per la preoccupazione della disparità economica e sociale. I componenti della generazione silenziosa sono sempre più disposti ad acquistare, anche ad un prezzo maggiore, da rivenditori etici. Questa generazione è la più preoccupata per la salute e la sicurezza. La generazione più anziana è evoluta, scardinando il precedente stereotipo, ed è sempre più intraprendente, ciò ha implicazioni sostanziali per il *marketing* che deve allineare a tale contesto le proprie azioni.

Baby Boomers

I valori dei giovani stavano influenzando i valori dei *baby boomers* già da prima della pandemia ma ciò è stato particolarmente accelerato. Anch'essi, sulla scia di figli e nipoti, hanno un maggiore approccio al digitale e sono attenti ai valori dei rivenditori.

I *baby boomers* utilizzano pagamenti digitali ed hanno sperimentato i vantaggi dell'*e-commerce*, sono consapevoli dei rischi dell'attività *online* e per questo hanno un approccio più cauto.

In molti definiscono i *baby boomers* come la "generazione preoccupante" per il forte timore manifestato legato all'economia ed il cambiamento climatico. Nonostante ciò, questi hanno un forte desiderio di realizzazione personale e si mostrano fortemente intraprendenti.

Generazione X

La pandemia ha toccato questa generazione in una fase della vita caratterizzata da grandi cambiamenti. In tale contesto la preoccupazione per il futuro ha amplificato quella per il presente portata dal virus. La Generazione X è esposta sia per sé stessa che per i suoi figli; i componenti vogliono che il mondo sia un posto migliore, sicuro dal punto di vista politico, ambientale e sociale, al fine di realizzare i loro obiettivi di vita personali e le aspirazioni per i loro figli.

L'utilizzo del digitale da parte di tale generazione era già elevato ma, con lo spostamento forzato di tutte le attività *online*, è notevolmente aumentato.

Le organizzazioni hanno un ruolo significativo nella riduzione delle preoccupazioni e l'aumento del benessere all'interno della generazione. Per entrare in contatto con questi clienti la fiducia è fondamentale. In particolare, i componenti sono diventati grandi utenti dei *social media* e sono fortemente influenzati dalle recensioni *online* nelle fasi decisive. Sono quindi essenziali comportamenti di costruzione della fiducia, condivisione dei propri valori e un'attenta gestione della reputazione sui *social media*.

Millennials

I *Millennials* sono caratterizzati dalla voglia di migliorare il mondo e dalla loro natività digitale. Sono impegnati in temi sociali ed economici e condividono delle preoccupazioni in tali ambiti.

Tuttavia questi continuano ad essere la generazione più concentrata sulla tecnologia. Il 64% dei *Millennials* è alla ricerca di tecnologia più avanzata come la realtà virtuale e aumentata, le *app* digitali in negozio e l'utilizzo della robotica. Sono sempre più disposti a condividere i dati per ottenere un vantaggio finanziario o di esperienza: solo il 14% non condividerebbe i propri dati. Sono preoccupati per il futuro economico, l'occupazione e come questo influenzi il raggiungimento dei loro obiettivi di vita.

Questa generazione viene definita come ambiziosa. I componenti aspirano a possedere la propria casa, auto e dispositivi digitali. Hanno obiettivi di vita a lungo termine e cercano risultati personali. In un oceano di incertezza cercano una mappa del percorso per la crescita personale.

Anche la ricchezza etica è molto importante per questo gruppo. Più della metà è preoccupata per le cause sociali e il 91% è disposto a pagare di più per un rivenditore etico o un marchio che restituisce alla società. Le organizzazioni dovranno quindi pensare a come aiutare questa generazione nel raggiungimento dei propri obiettivi di vita⁶³ senza tralasciare le questioni ambientali, ricordando che la loro definizione di successo non è solo finanziaria.

⁶³ sono sempre di più le iniziative dei *brand* volte alla formazione dei giovani

Generazione Z

Da un primo approccio, la Generazione Z appare come quella più vicina al digitale, ma l'aspetto più rilevante è la loro preoccupazione sugli aspetti tradizionali della vita:

- Il 92% è preoccupato per l'economia ed il cambiamento climatico
- Il 49% per le prospettive occupazionali future e l'impatto dell'automazione
- Il 79% per il possesso di una casa
- L'83% per un'auto
- Il 49% per le opportunità di successo futuro

L'80% dei componenti della *Gen Z* sceglie aziende le cui convinzioni e valori sono allineati ai propri.

Questa è una generazione complessa in quanto incorpora un mix di vecchie preoccupazioni, nuove tecnologie e valori sempre più condivisi con le precedenti generazioni come l'economia ed il progresso o la disparità sociale.

Ciò che distingue questo gruppo è che sta diventando sempre più difficile da categorizzare. Tale generazione presenta dei caratteri distintivi come l'accesso alle nuove tecnologie insieme a caratteri meno distintivi come le preoccupazioni ambientali e sociali.

In un panorama in rapida evoluzione ci sono alcuni aspetti che accomunano la *Gen Z*:

- La loro attuale sensazione di vulnerabilità
- La loro esperienza come prima generazione nativa digitale
- Il loro fascino per le nuove tecnologie
- La loro ricerca del tocco personale
- La loro accresciuta preoccupazione per l'ambiente

È però importante precisare che complessivamente viene definita come la “generazione contraddittoria” in quanto per ogni evidenza ce n'è una non conforme ad essa. Ad esempio, nonostante la grande tendenza all'uso del digital, un componente su otto ha interrotto l'uso dei social media. In tale contesto è doveroso considerare che la pandemia a livello globale ha toccato un periodo fondamentale per lo sviluppo di tale generazione.

Le organizzazioni dovranno prendere sul serio la *Gen Z* in quanto in futuro saranno circa il 40% dei consumatori mondiali e secondo le stime delle società di consulenza avranno potere d'acquisto globale di 150 miliardi di dollari oltre ad influenzare 600 miliardi di dollari di spesa dei consumatori. Per creare una connessione forte e duratura con la *Gen Z*, le organizzazioni devono convincerli di essere trattati come individui e non come un flusso di entrate.

Sulla base di quanto affermato finora l'attività complessiva dell'impresa nella nuova normalità dovrà tenere conto dei fattori di influenza tradizionali e psicologici, dei nuovi modelli decisionali ed i nuovi fattori di influenza, senza tralasciare l'aspetto generazionale. Un ruolo chiave in tale contesto è legato alle tendenze precedenti e successive alla pandemia.

A seguito dell'approfondimento generazionale, per concludere questo capitolo, verrà condotta un'analisi sulle differenze tra i maggiori *cluster* comportamentali nel settore: il consumatore asiatico ed il consumatore occidentale.

1.11 LA POLARIZZAZIONE TRA I VALORI OCCIDENTALI E QUELLI ASIATICI

Il comportamento dei consumatori subisce una significativa variazione tra i differenti paesi. L'assunto di base è che le differenze culturali e contestuali producano differenze nel comportamento. Nel settore del lusso vediamo che si assiste ad una polarizzazione dei valori tra quelli occidentali e quelli asiatici⁶⁴. Anche l'incertezza nascente dalla pandemia fa sentire il suo impatto in modo diverso, di conseguenza c'è una variazione significativa nel modo in cui i consumatori rispondono alla crisi e si adattano alla prossima normalità.

Anche questa tendenza deve essere letta come una accelerazione, in quanto i valori del lusso ed il relativo consumo da parte di un paese possono essere descritti sulla base della fase in cui questo si trova.

Distinguiamo cinque differenti fasi:

- *Subjugation* - la fase in cui la privazione costruisce il desiderio ed il sogno
- *Start of money* - la fase in cui i consumatori iniziano ad avere denaro e di conseguenza iniziano ad acquistare prodotti come automobili o un televisore
- *Show off* - la fase in cui il consumatore che ha iniziato ad avere del denaro ed ha acquistato i prodotti di prima necessità sente il bisogno di mostrare questo agli altri e qui inizia il consumo del lusso
- *Fit in* - la fase in cui i consumi sono principalmente guidati dalle mode ed il consumo è di tipo aspirazionale
- *Way of life* - la fase in cui il lusso diviene uno stile di vita.

⁶⁴ *True Luxury Consumer* BCG 2020

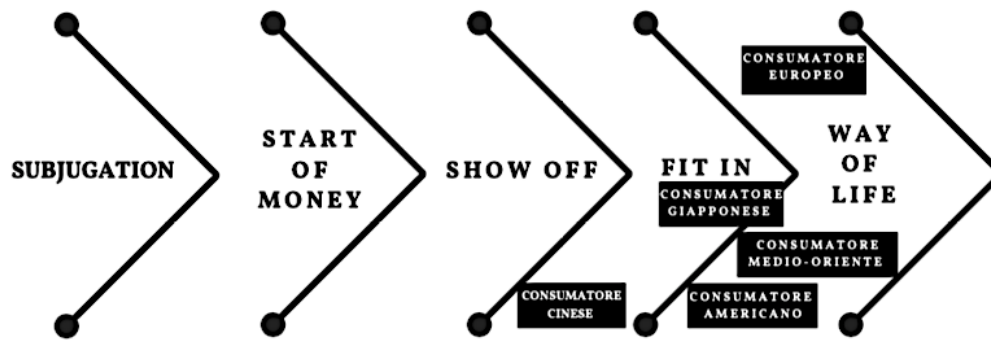


Figura 19 Fonte: Self-Made Canva

All'interno dei due *cluster* di consumatori vi sono ulteriori differenze.

Il consumatore asiatico nel lusso va differenziato tra consumatore giapponese e consumatore cinese/coreano. Il consumatore cinese è ancora molto giovane ed è in una fase del lusso aspirazionale. Questo è arrivato all'acquisto dei prodotti di lusso in un momento successivo rispetto al consumatore occidentale ed è quindi molto più impulsivo ed irrazionale.

I consumatori giapponesi hanno un approccio al lusso completamente diverso, non sono sensibili ai *brand* di moda maggiormente desiderati nella regione cinese, ma sono attratti da *design* emergenti ed *High-tech*. Il consumatore occidentale è molto più maturo ed anche più equilibrato, generalmente non ha dei comportamenti di spesa irrazionali quanto quello asiatico. Nel *cluster* occidentale, è necessario fare una distinzione tra il cliente europeo/americano e quello medio orientale. Il cliente medio-orientale è attratto da *brand* differenti e non è attento al prezzo.

Al fine di avere una chiara *overview* dei principali *cluster*, è bene considerare che il cliente australiano è fortemente assimilabile a quello americano, mentre il consumatore russo è fortemente aspirazionale e per questo molto vicino a quello cinese.

La moda ed il lusso sono caratterizzate da diverse epoche stilistiche. Già dal periodo precedente alla pandemia si stava sviluppando una maggiore stravaganza nel settore, che si contrapponeva ad uno stile più tradizionale. Attualmente tale differenza è sempre più marcata a livello regionale, in Cina progredisce velocemente mentre in Europa e America si è arrestata. I consumatori Europei ed Americani preferiscono *brand* tradizionali e discreti mentre i consumatori Cinesi preferiscono *brand* stravaganti e visibili.

La classificazione delle fasi del lusso è centrale in quanto le differenze nei consumi del lusso tra i diversi paesi sono da ricercare nella posizione occupata oltre che nelle differenze culturali. Nell'ultima fase vi è un maggiore consumo di prodotti discreti a differenza della quarta fase in cui i prodotti di lusso consumati sono più eccentrici e vistosi. Mentre la Cina si trova nella quarta fase, l'Europa ed i paesi occidentali si trovano nella quinta.

Questa classificazione è coerente con l'accelerazione attuale. A lungo termine ci aspettiamo che i valori del lusso si polarizzino tra l'Occidente e la Cina, come se quest'ultima rimanesse intrappolata nel quarto *stage*. Il consumatore giapponese invece completerà il percorso ed in futuro si posizionerà nel quinto stage. Sebbene il consumatore cinese si stia affinando, il concetto del "possedere" è molto forte nel cluster per cui la differenza con il consumatore occidentale rimarrà marcata. La clientela occidentale tende ad evolversi sempre di più verso un modello di acquisto di beni che diano emozione ed uno stile di vita, qualcosa più legato all'essere rispetto che all'avere. Se per la clientela occidentale si parla di lusso come "benessere", per la clientela asiatica si parla di lusso come "benavere".

Sarà interessante vedere quale percorso sceglieranno di percorrere i *brand* e a quale consumatore avvicinarsi maggiormente. Attualmente in occidente vengono proposti prodotti continuativi ed alcune novità più eccentriche, mentre nella regione asiatica vengono proposte versioni di prodotti maggiormente eccentriche, coerentemente alla domanda.

Il motore della crescita post Covid-19 è il mercato cinese, ma i consumatori occidentali sono un mercato massiccio. I consumatori cinesi sono più *responsive* mentre i consumatori occidentali mostrano una ripresa più lenta, ad eccezione dei consumatori americani che stanno mostrando una forte ripresa. Nella scelta tra stravaganza e tradizione è importante che i *brand* considerino l'impatto finanziario sui diversi *cluster*.

Sulla base dei risultati delle interviste condotte su un panel di professionisti del settore, si conferma l'efficacia del modello sopracitato. In tutte le interviste è ricorso tale aspetto:

Il consumatore cinese è attratto dalle mode e tendenze, per lui il lusso è immagine e per questo motivo acquista prodotti iconici, best-seller, estremamente logati ed appariscenti.

Dal mio lavoro di ricerca è inoltre emerso che nonostante i due cluster di consumatori siano estremamente lontani, attualmente sono accomunati da due aspetti:

- La ricerca di igiene e sicurezza *in store*
- Arrivare estremamente informati in negozio

In entrambi i casi il consumatore occidentale ha accelerato l'adozione di tali atteggiamenti avvicinandosi quindi da questo punto di vista al consumatore asiatico.

Un ulteriore aspetto da sottolineare è che il consumatore asiatico è più bulimico, ha voglia di avere dei prodotti e di averli subito. Non ha la possibilità che vi è in occidente di prossimità ai negozi ed è quindi più propenso all'*e-commerce* perché l'opportunità di poter sfoggiare il prodotto è dominante. Il consumatore occidentale ancora ritiene che un pezzo del prodotto sia l'*experience*; per questa ragione in occidente le vendite *online* sono inferiori e diminuiscono all'aumentare del valore del prodotto. Ad ogni modo il passaggio al digitale persiste in tutti i paesi.

La crescita *online* per la Cina sembra più moderata in quanto aveva già raggiunto prima della pandemia elevati livelli di penetrazione, mentre alcuni paesi Europei come la Francia si mostrano più resilienti. La ragione è da ricercare in quanto appena affermato riguardo la “bulimia” cinese.

Adattando i risultati del mio studio a quelli della ricerca di BCG presso il Center for *Customer Insight*, ho trovato fortemente interessante mappare le differenze principali.

CONSUMATORE ASIATICO	CONSUMATORE OCCIDENTALE
CONSUMATORE ASPIRAZIONALE	CONSUMATORE NON ASPIRAZIONALE
CONSUMATORE NON SENSIBILE AL PREZZO	CONSUMATORE SENSIBILE AL PREZZO
CONSUMATORE NON ABITUATO AL LUSSO	CONSUMATORE ABITUATO AL LUSSO
ATTRATTO DA PRODOTTI MAGGIORMENTE ECCENTRICI	ATTRATTO SOPRATTUTTO DA PRODOTTI CONTINUATIVI
OTTIMISTI PER IL FUTURO	PREOCCUPATI PER UN FUTURO INCERTO
NON INTERESSATI ALLA PRIVACY DEI DATI	PREOCCUPATI PER LA PRIVACY DEI DATI
INFERIORE SHOCK ALLA LEALTA' DURANTE LA PANDEMIA	MAGGIORE SHOCK ALLA LEALTA' DEI BRAND DURANTE LA PANDEMIA
SPESA PER VIAGGI NON RIDOTTA	SPESA PER VIAGGI RIDOTTA
INFLUENZATO DA MEDIA ORIENTALI	INFLUENZATO DA MEDIA OCCIDENTALI

Figura 20 Fonte: Self-Made Canva

Generalmente il consumatore asiatico non è molto sensibile al prezzo ed è molto attratto dal nome del marchio, soprattutto se si tratta di un *brand* occidentale con un forte *heritage*. Dall’altro lato il consumatore occidentale è molto attento, sa cosa vuole ed è abituato al lusso, non è un cliente aspirazionale. È importante ricordare che entrambi i *cluster* non sono perfettamente omogenei all’interno, quindi troveremo degli atteggiamenti differenti per quanto riguarda il consumatore giapponese e quello medio orientale.

A questo punto risulta essere estremamente importante l’analisi dell’aspetto strategico. Prima della pandemia si pensava che la *Gen Z* ed i *Millennials* fossero estremamente simili tra differenti paesi. In realtà queste generazioni risultano essere molto variegata a livello globale in quanto, come precedentemente discusso, sono influenzate da media differenti. Considerare nelle proprie strategie degli archetipi globali è rischioso in quanto non vengono tenute in considerazione le sfumature locali. Che non esistessero bisogni e gusti globali, era noto già prima della pandemia. La lontananza geografica porta anche una lontananza culturale, così come sostenuto da Schein.

L'elemento accelerato dalla pandemia è la distinzione di questi due principali *cluster*. Uno degli aspetti che ha accentuato la differenza è il modo in cui le differenti regioni sono state colpite dal virus.

Alla luce delle affermazioni effettuate in questo paragrafo, si scredita la teoria secondo la quale l'impresa debba avere una strategia globale per catturare la domanda. Le esigenze di ogni consumatore differiscono da paese a paese. Gli aspetti demografici e gli atteggiamenti non sono idonei a spiegare il comportamento, un grande impatto è dato dalla cultura e dal contesto di acquisto. Per capire cosa influenza il comportamento di acquisto dei consumatori è necessario guardare una serie di fattori di contesto di acquisto e di utilizzo.

Per comprendere i *driver* della scelta dei consumatori in una specifica categoria paese per paese, le aziende devono armarsi di una ricerca completa che combini una comprensione degli atteggiamenti e dei dati demografici con un apprezzamento del contesto. Le aziende devono quindi comprendere la domanda a livello locale e adattarsi. Sebbene *brand* come McDonald's o Starbucks abbiano una strategia globale, gli adattamenti sono cruciali.

Anche nelle categorie a prezzo elevato e a bassa frequenza come i beni di lusso, tre dei primi dieci fattori di necessità sono contestuali. L'età è l'unico fattore demografico che influisce in modo significativo sulle decisioni di acquisto e consumo a livello globale. Anche se l'età è nettamente più potente di reddito e genere, il contesto tende ad avere un impatto maggiore sui bisogni dei consumatori. Da quanto affermato possiamo concludere che i *brand* dovranno lavorare contemporaneamente su più *customer journey*: quello del consumatore asiatico e quello del consumatore occidentale.

Lo studio che verrà proposto nell'ultimo capitolo contribuirà a determinare l'effetto sul *journey* dell'uso della nuova tecnologia *try-on* sui tre *cluster* che attualmente sembrano essere maggiormente significativi ossia quello americano, quello cinese e quello italiano.

CAPITOLO 2: IL SETTORE DEL LUSO E IL *RETAIL*

Il Covid-19 non è solamente una crisi umanitaria ma anche il catalizzatore di una forte crisi economica, da cui il settore del lusso è particolarmente colpito. L'intero comparto si trova ad affrontare un periodo di avversità in cui i margini stanno subendo una forte pressione. Nonostante questi persistenti ostacoli, stanno emergendo nuove opportunità di miglioramento e modalità di competizione. Durante il periodo di emergenza la priorità è stata quella di proteggere il flusso di cassa nonostante le restrizioni.

Contemporaneamente alla tutela del flusso di cassa, abbiamo visto le imprese attivarsi per rispondere all'emergenza attraverso la produzione di PPE, donazioni e raccolte fondi dimostrandosi vicine al consumatore. I *trend* del settore stavano spingendo le aziende a rivalutare la propria posizione e le proprie priorità già prima della pandemia, ma tale emergenza è stato l'elemento definitivo che ha spinto a prendere decisioni urgenti ed esistenziali.

Mentre il lavoro per eliminare il virus va avanti, le organizzazioni devono trovare nuovi modi per raggiungere e comunicare con i consumatori offrendo esperienze di marca in un diverso contesto sociale ed economico.

Il punto centrale di questo capitolo sarà l'analisi dei principi chiave che i *brand* dovranno sviluppare al fine di gestire il contesto incerto ed in continuo cambiamento, ossia la flessibilità, l'agilità e la resilienza operativa. Per resilienza operativa si intende la capacità critica in un ambiente incerto caratterizzato da sconvolgimenti a livello politico, economico, sociale e tecnologico.

A prescindere dal loro posizionamento nel settore, i giocatori più forti avranno l'opportunità di cogliere quote di mercato o in alcuni casi acquisire i loro rivali in condizioni particolarmente favorevoli. In questo contesto sempre più tumultuoso e competitivo, i *player* nel mercato dovranno essere attenti e riflessivi ma allo stesso tempo reattivi e pensare alle mosse successive. Alberto Galassi⁶⁵, ha affermato che in una situazione come quella attuale non è il “pesce grosso” che mangia il “pesce piccolo”, ma il pesce veloce e reattivo che mangia quello lento, a prescindere dalle dimensioni.

In uno scenario in cui la vendita al dettaglio in negozio aveva già superato il suo apice, la pandemia ha esercitato una ulteriore pressione sui modelli di *business* non digitali. La vendita al dettaglio è rimasta invariata per decenni, i rivenditori di successo erano quelli in grado di fornire i prodotti desiderati, spedirli e venderli in luoghi fisici. La trasformazione che sta subendo il *retail* dimostra la necessità di una nuova “ricetta per il successo”.

⁶⁵ Ferretti Group

La recente crisi ha tracciato una linea netta sotto ogni indecisione: le scelte che i *brand* faranno nei prossimi mesi influenzeranno il loro successo nei prossimi cinque anni o più. Con tale premessa i *retailer* in grado di abbracciare rapidamente le nuove tendenze avranno quasi certamente un vantaggio competitivo in quest'era di “interruzioni accelerate”. La prossima ondata di concorrenza sarà guidata da ecosistemi di piattaforme ed *omnichannel* per cui le imprese che cercheranno di guidare lo sviluppo solo attraverso i negozi fisici avranno grandi difficoltà e scarse probabilità di riuscita.

Il tradizionale *retail* dovrà essere reinventato al fine di offrire ai consumatori nuovi fattori che li spingano ad acquistare. Tra questi la realtà virtuale sembra essere un ottimo strumento per arricchire sia il *retail* che il canale *online*.

2.1 IL SETTORE DEL LUSSO

2.1.1 PREVISIONI SULLA RIPRESA



Figura 21 Fonte: Self-Made Canva

Il settore del lusso ha chiuso il 2019 ed aperto il 2020 con un andamento fortemente positivo, ma già dalla fine del primo trimestre 2020 si è materializzato uno scenario spaventoso.

Il 2020 è stato l'anno in cui tutto è cambiato e, secondo il Fondo Monetario Internazionale, è stato l'anno peggiore per l'economia globale dalla Grande Depressione con quasi tre quarti delle società di lusso quotate che hanno perso denaro. Il virus ha catalizzato un cambio di passo nell'industria del lusso che è prevista in recupero non prima del 2022-2023.

L'epidemia iniziale in Cina ha creato ritardi, chiusure ed interruzioni negli impianti di produzione e nelle catene di approvvigionamento all'interno del settore. I blocchi in Occidente hanno sospeso ampie fasce di attività economica e poiché il virus e le restrizioni si sono diffuse in altri paesi, anche la portata dell'impatto economico si è estesa.

L'impatto della pandemia sui *brand* è stato differente ed è da ricercare nei seguenti elementi:

- Bilanciamento dei canali di vendita - i *brand* con un maggiore sviluppo dell'*e-commerce* e degli strumenti di supporto alle vendite *online* hanno avuto un vantaggio
- Impronta geografica - i *brand* esposti in regioni fortemente colpite hanno avuto un maggiore impatto così come i marchi fortemente dipendenti dai turisti e dal *travel retail*.
- Tipologia e ricchezza dei clienti
- Dipendenza dalla categoria - alcuni prodotti si prestano meglio alla vendita *online* rispetto ad altri. Inoltre, i *brand* esposti su più categorie hanno potuto mitigare il rischio
- Stagionalità delle collezioni - ad esempio il *prêt-à-porter* stagionale è difficilmente venduto *online*
- Livello di integrazione - più un marchio è integrato e maggiori sono i suoi costi fissi

Secondo BCG tutte le industrie andranno verso la ripresa attraversando tre fasi “*Flatten, Fight, Future*”, una fase piatta e complicata che coincide con il primo anno dalla comparsa del virus, seguita da una fase di lotta in cui vediamo materializzarsi i primi cambiamenti per poi arrivare alla fase futura ossia la “*New Reality*” o “Nuova Normalità”. Nella fase di *Flatten* le imprese hanno focalizzato la propria attenzione sulle persone e sulla protezione del flusso di denaro. La consapevolezza di avere un consumatore maggiormente sensibile e la volontà di salvaguardare quest'ultimo, sono stati i *driver* dell'impegno delle imprese nella battaglia contro il virus.

La fase di lotta coincide con il secondo anno dall'inizio del virus. I cambiamenti e la capacità di gestirli sono gli elementi su cui le imprese competono e lottano in tale fase.

Nella fase del futuro, ossia la nuova normalità, ci saranno solamente le imprese che hanno superato il “processo di selezione darwiniana” innescato da questa forte evoluzione.

McKinsey⁶⁶, invece, ha evidenziato la possibilità di due scenari di ripresa, senza escludere la possibilità di situazioni intermedie.

Il primo, più ottimistico e detto "Recupero anticipato", prevedeva un ritorno ai livelli di attività del 2019 entro l'inizio del 2022.

Il secondo scenario prevedeva un "Recupero successivo" con un ritorno ai livelli del 2019 solo nel quarto trimestre del 2023.

⁶⁶ The state of fashion 2021

I dati aggiornati del *report* Altagamma Bain 2021 e degli studi BCG sono fortemente compatibili con uno scenario intermedio.

La perdita per il mercato globale del lusso personale ed esperienziale per il 2020 è stata di rispettivamente del 22% e del 50%. I dati del 2021 lanciano dei segnali fortemente positivi e si prevede che entrambi i comparti del lusso chiuderanno l'anno con una crescita YoY che potrebbe variare dal 20% al 30% per il Lusso personale e dal 60% al 70% per il Lusso esperienziale, rispetto al 2020. Il rimbalzo è guidato dallo sviluppo del vaccino ed il relativo contenimento dei contagi che ha permesso ai governi di allentare progressivamente o eliminare le misure di restrizione, consentendo ai consumatori di riprendere gradualmente a fare acquisti e viaggiare. Ciò ha dato un grande impulso alle vendite di beni di lusso. Il rimbalzo non sarà comunque sufficiente a spingere il mercato ai livelli precedenti alla pandemia entro la fine dell'anno. Il mercato del lusso personale chiuderà l'anno con dei valori ridotti circa del 5% rispetto al 2019, mentre l'*Experiential Luxury* avrà una riduzione di circa il 20%, a causa della forte incertezza che caratterizza il *travel*.

Alla luce di tali affermazioni possiamo prevedere che gli avanzamenti delle campagne di vaccinazione in tutto il mondo e il conseguente progressivo ritorno alla normalità consentiranno ad entrambi i mercati di tornare ai livelli pre-pandemia entro la fine del 2022.

Per il comparto dei beni di lusso personali vi è un maggiore ottimismo e si prevede una crescita per il 2022 del 5% o del 10% rispetto ai livelli del 2019. La stima è maggiormente prudentiale per il comparto esperienziale per il quale si prevede una crescita nel 2022 fino ad arrivare dal -3% al 3% rispetto ai livelli pre-pandemici.

Il Sondaggio Altagamma rivolto ai consumatori conferma tale ottimismo. Il 35% dei consumatori ha dichiarato di voler aumentare i consumi per i beni personali di lusso nel Paese di Residenza, mentre il 24% dei consumatori si aspetta un calo. Ciò può essere tradotto in un aumento medio di circa il 2,5% della spesa nel Paese di residenza. Gli acquisti all'estero invece sperimenteranno una ulteriore riduzione del 4,7%. Per il comparto esperienziale vi è un diverso ottimismo in quanto, a differenza dei *Personal Luxury Goods*, sarà maggiormente supportato dalla spesa all'estero.

Sebbene vi siano degli ottimi segnali positivi, l'incertezza rimane ancora elevata. Alla luce di queste ombre sul futuro, il digitale così come la sostenibilità, è visto come una opportunità per trainare la ripresa. Una maggiore responsabilità implica un cambiamento di mentalità che sembra essere iniziato già da alcuni anni. Questi due temi portano un grande ottimismo e lasciano sperare in un ripristino dell'industria.

In conclusione, sulla base dei dati attuali, è possibile affermare che si raggiungeranno i livelli pre-Covid nel 2022, ma il mercato sarà fortemente mutato. Non solo la Cina, ma soprattutto gli Stati Uniti, guideranno la crescita con oltre un terzo dei consumatori internazionali che prevedono di incrementare la spesa in prodotti ed esperienze di lusso.

Il settore del lusso ha mostrato una forte agilità nella gestione delle nuove tendenze socioculturali. I *brand* saranno in grado di entrare nella nuova normalità solo con sistemi “*consumer first*” seguiti da sistemi digitali. I sistemi “*digital first*” sono incompleti in quanto la base di partenza dovrà essere sempre il consumatore.

2.1.2 LA CONVIVENZA CON IL VIRUS



Figura 22 Fonte: Self-Made Canva

La convivenza con il virus per un periodo prolungato ha portato dei cambiamenti permanenti nel modo in cui i marchi gestiscono le proprie attività, evidenziando degli elementi fondamentali che verranno mantenuti nel futuro:

- Flessibilità, agilità e resilienza
- Potenziamento digitale
- Sostenibilità e attivismo
- Gestione dell'incertezza nell'innovazione
- Cambiamenti nel portafoglio delle nazionalità

La convivenza con il virus è una grande sfida con un notevole impatto sui consumatori.

Per gestire tale incertezza le aziende hanno resettato i modelli operativi al fine di guadagnare flessibilità e rapidità sia nei processi decisionali che nelle *operations* e nell'innovazione. L'intero settore ha mostrato una forte resilienza.

Il problema è che la crisi è in continua evoluzione e, sebbene attualmente le stime siano fortemente ottimistiche, questo crea un contesto instabile in cui i marchi devono modificare le proprie strategie in maniera rapida e *responsive*. La minaccia di ulteriori ondate non è totalmente eliminata, soprattutto a causa delle possibili e sconosciute varianti. Il successo delle iniziative che le aziende intraprenderanno dipenderà sia dalla capacità di gestire la situazione di emergenza nel breve termine sia dalla capacità di adeguarsi al nuovo assetto che si configurerà nella fase successiva. I marchi vincenti saranno quelli che riusciranno a definire la strategia e gli obiettivi del lungo termine essendo al contempo rapidi e flessibili nella gestione del breve termine. Per raggiungere questo obiettivo sarà decisivo investire in dati ed analisi per aderire maggiormente al contesto. Per le stesse ragioni durante la convivenza è stato strategico creare *team* interfunzionali con informazioni trasversali sulle priorità strategiche. Questa nuova tipologia di *team*, composta da leader di diverse funzioni, ha dato una grande agilità all'impresa. In tale ottica sembra destinato a essere messo da parte il modello tradizionale legato al budget e pianificazione strategica in quanto l'incertezza rende estremamente complicata la fattibilità dello stesso. In maniera ancora più specifica, i *brand* vincenti sono quelli che hanno razionalizzato i costi per il breve periodo ma allo stesso tempo hanno mantenuto ed aumentato gli investimenti in comunicazione, *digital*, *customer experience*, *clienteling 2.0*, intelligenza artificiale, *virtual reality* e responsabilità sociale.

Per ripristinare la catena del valore sarà importante ottenere nuovamente la fiducia dei consumatori. Anche questa tornerà ai livelli pre-crisi, con tassi differenti in ogni paese, in base all'efficacia delle azioni volte a contrastare il virus. Soprattutto a seguito degli attuali segnali positivi, le imprese dovranno raddoppiare gli sforzi perché la ripresa sarà un momento di trasformazione senza precedenti per il lusso globale e solo allora le aziende potranno capire quali sono le effettive novità.

Due ulteriori cambiamenti che stanno caratterizzando la convivenza con il virus sono il calo della domanda e la relativa tendenza alla riduzione.

La pandemia ha cambiato ciò che i consumatori desiderano ed i comportamenti che adottano per soddisfare i propri desideri. Inoltre il timore di una prolungata recessione economica mette in crisi il ritorno a livelli di spesa pre-pandemici. Per i venditori sarà fondamentale riaccendere la domanda comprendendo il nuovo consumatore ed allineando l'offerta, le spese di *marketing* ed il servizio offerto con tale evoluzione.

Un elemento che ha sostenuto il calo è l'attitudine alla "*shopping therapy*" di alcuni individui, ma la forza di questo fenomeno è nettamente inferiore al calo dovuto alla pandemia, in quanto la spesa destinata al lusso per la classe media è vista come discrezionale.

I comparti “*value*” e “*discount*” sono quelli meno impattati e ciò riflette le tendenze del settore verso la polarizzazione tra i segmenti di valore, quindi gli interventi di breve periodo devono essere effettuati in tale ottica. Il divario che si creerà sarà una ottima opportunità da sfruttare nel lungo periodo, in quanto è la parte del lusso che interessa maggiormente alla *middle class* e alle nuove generazioni. Sebbene questi *cluster* siano stati fortemente impattati dal virus, come affermato in precedenza, in futuro subiranno una grande crescita tornando ad essere la classi maggiormente rilevanti in termini di valore. In conclusione il principio di base rimane lo stesso: in un contesto impegnativo, in cui la domanda è in diminuzione, i marchi vincenti saranno quelli in grado di agire rapidamente sui cambiamenti nel comportamento dei consumatori nel breve termine, rimanendo fedeli alla loro identità di marca ed allo stesso tempo rimanendo agili e flessibili per fronteggiare il lungo periodo.

La tendenza alla riduzione è fortemente legata al calo della domanda, ma allo stesso tempo anche alla ricerca di una maggiore responsabilità sociale ed alla salvaguardia del *savoir-faire* che caratterizza il lusso. Tanti prodotti e collezioni non sono sinonimo di buoni risultati finanziari.

Le aziende devono cercare di ridurre l’inventario attraverso un approccio incentrato sulla domanda permettendo ai *brand* di guadagnare ulteriore flessibilità. Prima della pandemia nel settore erano presenti eccessive scorte e di conseguenza eccessivi ribassi. Questo ha creato ricavi e margini mancati. Una situazione già critica è peggiorata durante la pandemia, quando i livelli di scorte sono aumentati in maniera significativa riducendo così il fatturato. Tale problema è maggiormente compatibile con la moda, ma il lusso non ne è rimasto immune. Il “*pure luxury*” è basato sulla produzione di una scarsità controllata, ciò lascia pensare che in certi segmenti la difficoltà sia sicuramente ridotta.

Il problema delle scorte potrà essere risolto in futuro se le imprese riusciranno a catalizzare il cambiamento nel comportamento del consumatore e quindi prevedere le sue azioni e preferenze. L’approccio “*less is more*” riguarda il consumatore ma anche il ciclo della moda. La pandemia ha creato una forte avversione al consumismo accompagnata dall’aumento dell’importanza della sostenibilità degli acquisti e dei *business model* circolari. L’eccesso di offerta, oltre ad avere un impatto sul prezzo e sul fatturato, ha un grande impatto ambientale. Con questa premessa risulta chiaro che i marchi dovranno concentrarsi sul passaggio ad un modello sempre più incentrato sulla domanda, ridurre la complessità dell’assortimento e di conseguenza adeguare il rapporto con i prezzi. Potrà essere utile l’implementazione di modelli basati su ordinazione, anche grazie alle prove virtuali concesse dagli evoluti strumenti “*try-on*”.

Il movimento in corso riguarda la filiera e la sua ottimizzazione. Molti leader aziendali sostengono che la riduzione degli *SKU*⁶⁷ sia cruciale, in quanto gli assortimenti creano grandi code di unità non produttive che danneggiano i prodotti principali e causano colli di bottiglia nel negozio. Prima della pandemia la tendenza era quella di aumentare l'assortimento in negozio per la paura di perdere le nuove tendenze o le vendite, mentre a seguito della pandemia i marchi dovranno ottimizzare l'assortimento per ridurre la sua complessità e riavvicinarsi al consumatore.

Il Covid-19 ha riportato l'attenzione sulla creatività portando molti *brand* a scegliere di tornare ad un modello di *slow fashion*. Il ritmo e le modalità di presentazione dei nuovi prodotti sono destinati a cambiare. È richiesto un ritorno alle stagioni naturali e un minor tasso di introduzione delle nuove collezioni per allungarne la vita media e ridurre il rischio di ribasso. Le modalità di presentazione⁶⁸ saranno profondamente ripensate e gli alti costi associati ridotti.

Le collezioni hanno bisogno di più tempo per essere assorbite. Alessandro Michele ha annunciato la riduzione del ritmo delle sue presentazioni da cinque a solo due all'anno e secondo il McKinsey's Fashion Scenario 2021 due quinti dei dirigenti aziendali intendono fare tale mossa. Tuttavia, marchi come Chanel o Dior, hanno deciso di non ridurre spettacoli e collezioni.

In conclusione gli aspetti della agilità, flessibilità e resilienza sono, come abbiamo visto, i punti di partenza del cambiamento portato dalla coesistenza con il virus, i quali devono essere verificati in ogni ambito aziendale.

Dato il perdurare della pandemia i marchi dovranno effettuare ulteriori sforzi, soprattutto nella catena di approvvigionamento. Il digitale e la sostenibilità daranno alle imprese grandi opportunità per mostrare resilienza. Questi ultimi aspetti verranno approfonditi nei successivi paragrafi.

⁶⁷ *stock keeping unit*

⁶⁸ sfilate e fiere

2.1.3 LO STATO DEL DIGITALE



Figura 23 Fonte: Self-Made Canva

Sulla scia della pandemia la tecnologia ha accelerato ad un ritmo vertiginoso in tutto il mondo. La penetrazione di Internet non ha solo portato un nuovo modello di *business* nel settore ma, cosa più importante, ha cambiato il modo di pensare e di rapportarsi. In ogni caso l'interazione faccia a faccia rimarrà molto importante e non totalmente sostituita. La futura direzione del *retail* sarà un modello omnicanale che integri perfettamente i canali *online* ed *offline*.

Classificandosi come una delle più grandi industrie del mondo, si prevede che il mercato ICT raggiungerà una dimensione di oltre cinque trilioni di dollari nel 2021 e quasi sei trilioni entro il 2023. La continua crescita serve come un ulteriore promemoria della sempre maggiore prevalenza e importanza della tecnologia nella società odierna.

La costruzione di un *e-commerce* ingaggiante ed in grado di regalare emozioni speciali al consumatore è un ottimo inizio, ma la “trasformazione digitale” implica l'introduzione del *digital* in ogni comparto del business. La tecnologia è indispensabile per diversi *touch point*, dalla comunicazione all'assistenza, oltre ad essere fondamentale per i processi interni di raccolta e gestione dei dati o lungo la *supply chain*.

I *touch point* maggiormente rilevanti per i consumatori del lusso sono quelli della ricerca delle informazioni⁶⁹ e quello della vendita⁷⁰.

⁶⁹ soprattutto per il consumatore occidentale

⁷⁰ soprattutto per il consumatore asiatico

L'esperienza è l'ambito che richiede maggiore attenzione e il digitale deve essere presente, ad esempio, attraverso aggiornamenti *real time* sulla disponibilità del prodotto o attraverso i nuovi *tool* di Realtà Aumentata. Le nuove strategie digitali dovranno essere sostenute da adeguati investimenti, come dichiarato da circa il 55% delle aziende di lusso⁷¹.

Le aree di investimento sono principalmente il cliente ed il prodotto. Gli investimenti legati al cliente hanno l'obiettivo di aumentare l'*engagement* e l'*advocacy* oltre a migliorare l'*e-commerce* e sviluppare la capacità di raccolta dati. Gli investimenti sul prodotto hanno come oggetto dei miglioramenti funzionali, del suo processo di lancio e del modo in cui viene mostrato in ambito *phygital*.

Nella nuova realtà, che sta trasfigurando geografie e industrie, accelerare questa trasformazione digitale è vitale per sopravvivere e prosperare. Diverse aziende già prima della pandemia avevano dato la priorità a queste trasformazioni ma dopo di essa il numero di aziende che ne necessitano è notevolmente aumentato. In questo processo le aziende di lusso incontrano diversi ostacoli legati soprattutto ai sistemi utilizzati che, nella maggior parte dei casi, risultano essere obsoleti portando gravi ritardi al processo di trasformazione digitale. Gli approcci IT convenzionali in molti casi sono stati sviluppati senza un'unica strategia e visione d'insieme aggiungendo così ulteriori problematiche.

L'evoluzione del *digital* è uno dei principali *driver* dello sviluppo e della ripresa, perciò è fondamentale averne una chiara visione dello stato attuale per poter introdurre i potenziamenti che si tradurranno in future opportunità. In generale, la crescita della spesa tecnologica tradizionale nei prossimi anni sarà guidata principalmente da *big data e analytics, social, mobile e cloud computing*. Il mercato delle ICT ingloba le tecnologie relative alle reti di computer e telefoniche, insieme a *software, hardware* e servizi pertinenti. A partire dal 2020 la categoria delle telecomunicazioni si classifica come il segmento che genera maggiori entrate del mercato ICT, mentre le "nuove tecnologie", che includono AR / VR e robotica, si classificano come la categoria in più rapida crescita. Nella fattispecie le tecnologie di sicurezza di prossima generazione che forniscono soluzioni di sicurezza integrate saranno un'area di futuro investimento.

Il contesto attuale tecnologico e digitale è il risultato di molteplici fattori:

- Il maggior uso dei canali digitali è destinato a continuare anche una volta che l'emergenza sarà rientrata. Del 43% dei clienti, che in precedenza utilizzavano principalmente i canali fisici per contattare i marchi, il 33% è ora passato principalmente ai canali digitali. Sicurezza a parte la facilità dello *shopping online* è l'altro fattore che determina una

⁷¹ "La resilienza digitale nel settore Fashion-Luxury: tecnologie, trend e strategie per le sfide future delle imprese nel settore in Italia", 2020, SDA Bocconi, Confindustria Moda, Certilogo e BeSight

maggior diffusione, in particolare la comodità di trovare ciò che si desidera. Durante l'avanzata del virus, con i *team* di assistenza fortemente ridotti, un elemento che ha subito un duro colpo per tutte le aziende è stato il servizio clienti. Questa difficoltà ha fatto emergere la necessità di addestrare robot conversazionali al fine di assistere la clientela. Questa tecnologia sta attirando l'attenzione delle più grandi aziende tecnologiche del mondo.

- Le dieci più grandi aziende del mondo sono *business platform-based*. Gli investitori affermano che i modelli costruiti su piattaforme continueranno a dominare il panorama del *business* futuro. Ci aspettiamo di vedere tali aziende fare un ulteriore passo avanti offrendo le loro capacità direttamente ad altri rivenditori "come servizio". Per rimanere competitivi in questo ambito i *brand* del lusso dovranno definire quale ruolo avranno le piattaforme nei loro modelli di *business* in quanto, ignorare questa realtà, potrebbe mettere in crisi la loro competitività e rilevanza.
- La pandemia ha intensificato la domanda di connessione. Per soddisfare tale richiesta vi è la necessità di reti più performanti. Nonostante il virus molte società di telecomunicazioni stanno raggiungendo i propri obiettivi di implementazione del 5G, aumentando la connettività anche grazie all'interazione tra questo e WI-FI.
- Una nuova fonte di vantaggio competitivo è quella dei *Data e Analytics*. L'utilizzo di *big data* e analisi è in costante crescita e le aziende che non investono in questo ambito avranno grandi problemi in futuro: la disponibilità di importanti quantità di dati e la capacità di analizzarli è la base di partenza per poter capitalizzare la *disruption* nella nuova normalità. Le imprese con *CRM* ben strutturati avranno un vantaggio. Questo periodo è stato caratterizzato da un aumento del numero e dell'importanza delle decisioni aziendali e i dati rappresentano la base sulla quale agire. Nei prossimi anni vi sarà un massiccio investimento in questo ambito al fine di ottenere organizzazioni più veloci, snelle e intelligenti sulla scia della pandemia globale del 2020 e delle tensioni economiche.
- L'Intelligenza artificiale ed il *machine learning* stanno seguendo la stessa traiettoria di crescita esponenziale. Le imprese hanno cercato di fare maggiormente leva su questi due aspetti per poter gestire le grandi basi di dati discusse in precedenza. I fornitori di servizi digitali e *cloud* come Google, IBM, Microsoft e AWS stanno difatti investendo nell'accelerazione dell'offerta. I produttori di *chip*, come NVIDIA e Intel, stanno costruendo GPU e CPU in grado di potenziare la formazione e l'apprendimento dai dati. In tale ambito anche la realtà virtuale e la Realtà Aumentata saranno sempre più centrali. Risulterà strategico costruire una solida struttura portante di intelligenza artificiale e tecnologia per digitalizzare i processi principali.

L'adozione di analisi avanzate e intelligenza artificiale sarà tra i cambiamenti più significativi nel *retail* di lusso nel prossimo decennio, oltre che una delle sue maggiori sfide.

- La virtualizzazione del lusso è una realtà sempre più definita che può rappresentare grandi opportunità di flussi di ricavi aggiuntivi per i marchi. In particolare, le interazioni tra *brand* e consumatori attraverso la Realtà Aumentata *online*, sono un fenomeno in evoluzione in diverse parti del mondo. Infatti la consapevolezza verso tali iniziative è maggiore in Cina e negli Stati Uniti, con circa il 50% dei consumatori di tutte le fasce d'età che ne sono ben consapevoli. Più in ritardo, invece, l'Europa e il Resto del Mondo, con solo 3 consumatori su 10 che dichiarano di essere a conoscenza del fenomeno. Una ricerca condotta da BCG mostra che dal 2020 l'elemento che differenzia i *brand* è l'esperienza, non più il prezzo o la qualità. Secondo tale ricerca due terzi delle imprese competono già sulla *customer experience*, ma vi è un grandissimo margine di miglioramento da cogliere per essere i vincitori nella nuova normalità. Per differenziare l'esperienza è quindi necessario sfruttare con creatività le accelerazioni nascenti dall'evoluzione digitale.

La Realtà Aumentata può essere utilizzata in diversi ambiti, ad esempio per provare prodotti, creare contenuti sui social network o svolgere eventi come fiere e presentazioni delle collezioni. Oltre a creare delle logiche di *gamification* ed un maggior *engagement*, questo strumento è una ottima strada per colmare il *gap* provocato dalla mancanza di tatto nel commercio *online* o la mancanza di prodotti in magazzino *in store*. La Realtà Aumentata e la realtà virtuale consegnano un maggior valore al cliente, sia nell'*e-commerce* che nei siti web o nelle *app*, ma soprattutto negli eventi *online*. Le restrizioni, oltre ad aver portato ad una rivoluzione del processo di vendita e di raccolta degli ordini, hanno spinto le aziende del *Fashion&Luxury* a riformulare le modalità di presentazione delle nuove collezioni. Non solo il puro commercio si è spostato *online*, ma anche l'esperienza e gli eventi che la circondano. Queste nuove tecnologie permettono di condurre il cliente all'interno di *showroom* virtuali e rendere l'esperienza *online* più realistica. La possibilità di divulgare cataloghi *online* 3D è una grande opportunità per le imprese di rivoluzionare il modo in cui sono presi gli ordini dei *buyer* aprendo la strada all'introduzione di piattaforme centralizzate di raccolta ordini.

- Un problema molto marcato che i *brand* hanno sperimentato durante la pandemia è stato quello di avere gli scaffali vuoti per essere andati “*out of stock*”. Il problema ha riguardato principalmente il settore alimentare ma la soluzione può efficacemente espandersi in ogni settore. Ricorrendo alle tecnologie digitali è possibile prevedere le variazioni della domanda per adeguare l'offerta attraverso algoritmi evoluti e grandi basi di dati.

Questo permetterebbe ai *brand* di essere sempre forniti ed allo stesso tempo di operare con il giusto *stock* al fine di non essere appesantiti dal magazzino. Uno strumento, ad esempio, può essere quello degli scaffali automatizzati dotati di telecamere che individuano bassi livelli di *stock* in tempo reale. Questo strumento è utilizzato nella maggior parte dei magazzini Amazon ed è una delle ragioni della crescente efficacia logistica dell'azienda. I rivenditori del lusso dovranno iniziare ad implementare soluzioni basate sull'intelligenza artificiale, strettamente combinate con i dati a disposizione, al fine di prepararsi nel modo migliore al "New Normal". In tale processo sarà necessario guardare non solo alle pratiche utilizzate nel mercato del lusso, ma anche alle *best practice* di altri settori come quello della grande distribuzione.

- Il Department of Homeland Security ha definito la *blockchain* una tecnologia essenziale per combattere il virus e riparare i danni portati all'economia. La *blockchain*, se implementata correttamente, ha il potenziale per riparare le catene di approvvigionamento danneggiate elaborando e verificando rapidamente le transazioni. La *blockchain* dovrà essere utilizzata anche al fine di aumentare la trasparenza ed implementare un approvvigionamento responsabile. Un grande esempio nel settore considerato è *Aura Blockchain* nata dalla collaborazione tra Prada, LVMH e Richemont.

Tecnologie come queste hanno già fornito valore alle aziende ed in futuro questo sarà ancora più evidente, poiché la spesa tornerà alla normalità.

La maggiore preoccupazione legata allo sviluppo digitale è la *privacy*. Il dibattito ruota intorno alla tipologia di dati, la modalità d'uso e le tutele messe in atto da imprese e governi. La richiesta di maggior controllo e protezione in materia è precedente al virus, ma in questo contesto è notevolmente aumentata. La *privacy* digitale rimarrà una priorità assoluta per gli anni a venire fino a quando non ci sarà una maggiore trasparenza. Tuttavia, nonostante la grande preoccupazione per la *privacy* digitale, i consumatori scelgono sempre di più di acquistare dispositivi e tecnologie progettate per condividere dati, come gli assistenti vocali.

Secondo il Technology Market Outlook di Statista, il mercato dell'ICT è così suddiviso.

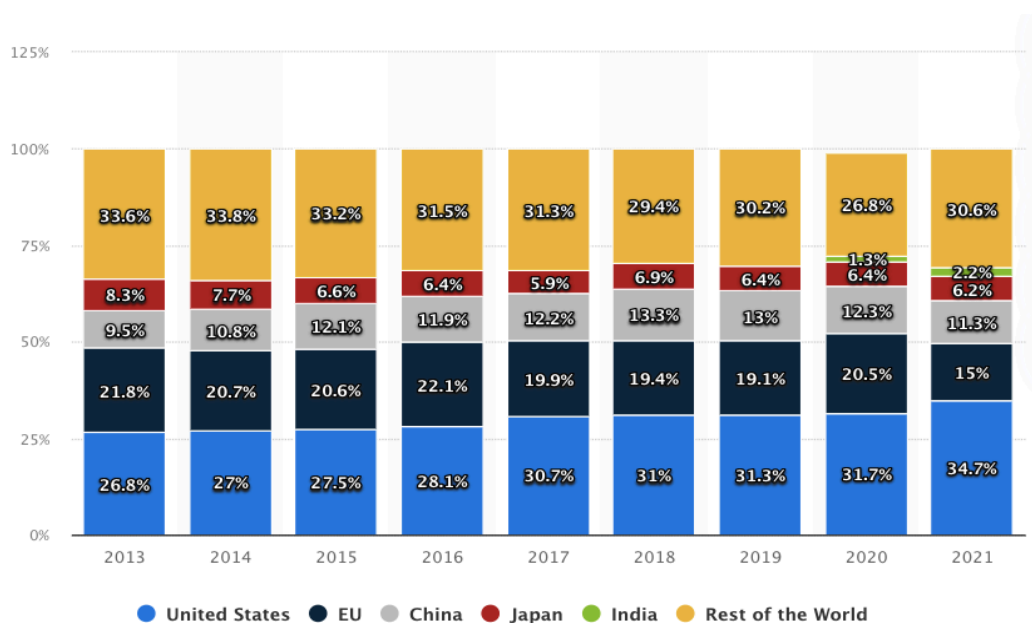


Figura 24 Fonte: Statista

Nel 2020 circa il 60% della popolazione mondiale era connessa ad internet, oltre la metà utilizzava i social network ed il 90% degli utenti accedeva anche da mobile⁷². Alla luce delle difficoltà portate dal virus gli utenti hanno speso *online* più del 40% del proprio tempo. Il dato più interessante è quello che vede la percentuale di acquisti *online* tramite device mobili superare la percentuale di quelli condotti tramite *desktop*. Nel 2019 sono stati registrati 300 milioni nuovi utenti ma, guardando il grafico 24, è possibile avere una chiara idea del divario digitale tra i Paesi in via di sviluppo, l’Africa e l’Asia del sud. Gli Stati Uniti e la Cina dominano il settore con i più elevati tassi di diffusione; i due paesi sono seguiti dall’Europa⁷³.

L’Italia è un paese maturo nell’utilizzo di internet e social, ma analizzando l’indice DESI per il 2020 emergono chiare lacune in materia di capitale umano, integrazione delle tecnologie digitali ed uso dei servizi internet; infatti, a livello europeo, il paese si posiziona tra gli ultimi posti. Non avendo ancora a disposizione l’indice DESI per il 2021 non è possibile avere la certezza del miglioramento della situazione italiana, ma gli avvenimenti dell’ultimo anno ci portano a credere che un miglioramento sia altamente probabile.

⁷² Digital Report 2020

⁷³ Grafico 23



Figura 25 Fonte: We are Social

Il 2021, oltre ad aver confermato il maggiore impatto delle tecnologie mobili rispetto a quelle *desktop*, ha segnato un ulteriore aumento di circa 316 milioni di *user* per internet e 416 milioni di *user* per i *social*. Il seguente grafico riassume la situazione attuale.



Figura 26 Fonte: We are Social

A livello complessivo la popolazione mondiale trascorrerà 12 trilioni di ore *online* nel corso dell'anno 2021, ma si prevede una variazione significativa nella quantità di tempo tra i diversi paesi.

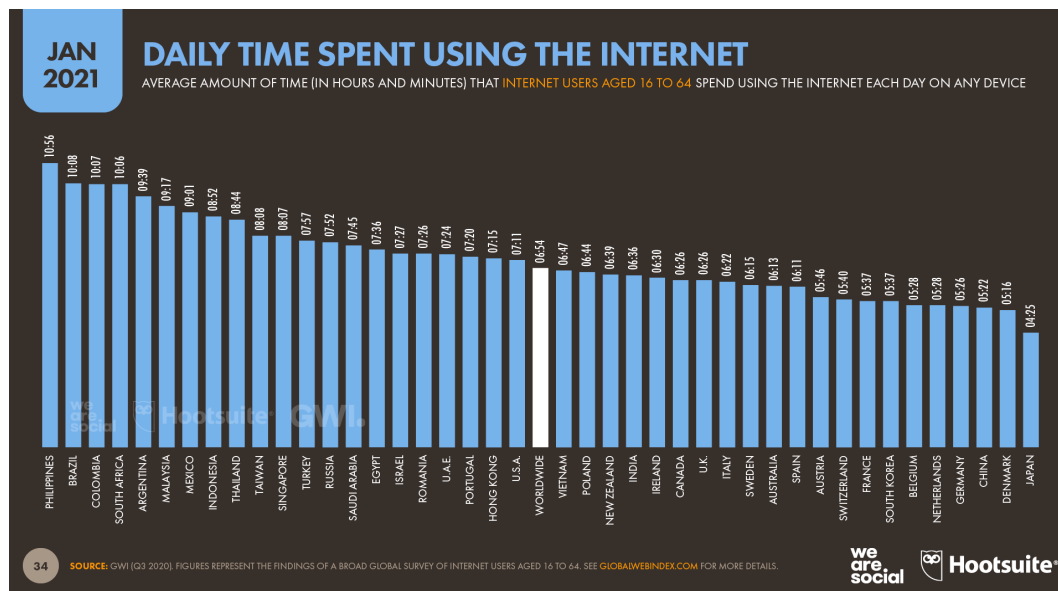


Figura 27 Fonte: We are Social

In conclusione il filo conduttore per la maggior parte dei trend è lo sviluppo tecnologico. Il passaggio al digitale sarà consolidato nel 2022. In tale anno, secondo le previsioni di Ericsson, la connettività sarà ampiamente sviluppata ed il 75% della popolazione mondiale avrà accesso ad internet; inoltre si prevede che i device connessi saranno il triplo rispetto alla popolazione umana ed il 5G sarà ampiamente utilizzato nei paesi sviluppati.

Ciò che pensavamo di vedere nel 2030 in tema di commercio *online*, possiamo vederlo ora. Si prevede inoltre che il dinamico panorama dell'*e-commerce* nel sud-est asiatico offrirà nuove opportunità agli operatori della moda e del lusso.

Negli Stati Uniti il potenziale di mercato del live-streaming si stima possa giungere a 25 miliardi di euro nel 2023 e la virtualizzazione del lusso si sta dimostrando una delle nuove frontiere dei ricavi: il 39% dei consumatori è a conoscenza del fatto che i marchi interagiscono anche attraverso i *videogames* e di questi il 55% ha comprato un articolo virtuale dell'esperienza ludica. Tra chi ha effettuato l'acquisto, l'86% afferma di avere poi comprato la versione fisica corrispondente. Quest'ultima affermazione ci permette di concludere che l'*online* sta portando e continuerà a portare dei grandi margini di miglioramento all'*offline* ed i due ambiti devono essere viste come due realtà che si autoalimentano.

2.1.4 INVESTIMENTI OPPORTUNISTICI



Figura 28 Fonte: Self-Made Canva

Il settore della moda e del lusso è tradizionalmente composto da piccole e medie imprese da un lato e grandi conglomerati dall'altro. Le piccole e medie aziende sono finanziariamente deboli e poiché lavorano in un settore creativo in cui le fluttuazioni sono comuni, presto o tardi, sperimenteranno una crisi. Fondamentalmente questo è un settore molto dicotomico in cui convivono i conglomerati e le piccole imprese indipendenti che potrebbero essere acquisite dai grandi gruppi a causa di vincoli finanziari o passaggi generazionali.

La pandemia in atto ha aumentato il rischio finanziario dei *brand* indipendenti e dei *player* deboli, per questo è un periodo caratterizzato da molte *M&A*.

Le strategie di fusione ed acquisizione che interessano il periodo pandemico, o che discendono da questo, saranno focalizzate sull'ottenimento di un vantaggio nel “*New Normal*”, come:

- Il consolidamento della quota di mercato grazie a nuove categorie di prodotto o nuove aree geografiche
- Acquisizione e rafforzamento di nuovi mercati
- Acquisizione di nuove capacità come *skills* tecnologiche, nella *supply chain*, nei pagamenti o nell'artigianalità

Gli attori del settore interessati alle *M&A* non sono solamente i gruppi con stabili condizioni finanziarie come Richemont, Kering o LVMH, ma anche *private equity*⁷⁴. Tali acquirenti possono essere definiti come “acquirenti opportunisti”. Nello specifico questi saranno guidati anche dalla volontà di tutelarsi dal cambiamento del consumo degli individui e della volontà di rafforzare la propria posizione nei mercati in forte espansione come l'*e-commerce* e il *direct-to-consumer*.

⁷⁴ i quali risultano essere potenziali acquirenti molto liquidi

In tale scenario il modello del grande magazzino e dell'ingrosso sperimenta delle difficoltà sempre maggiori. I grandi magazzini sono diventati molto popolari negli Stati Uniti perché la parte centrale della regione non era servita da negozi di fascia alta, ma è proprio in questa regione che attualmente stanno sperimentando le maggiori difficoltà. L'importanza dei grandi magazzini sta diminuendo per i marchi di lusso, perché non offrono al cliente la stessa esperienza del "DOS". Sarà interessante vedere in che modo i *brand* di lusso gestiranno la questione dei grandi magazzini:

- da un lato potrebbero definitivamente disinteressarsi riportando l'intera distribuzione tramite punti vendita diretti o *player multibrand online*
- dall'altro potrebbero internalizzarli, acquisire le *best practice* ed allo stesso tempo colmare le lagune legate alla gestione dell'esperienza del cliente

Stiamo assistendo ad uno "Shakeout darwiniano" ed il consolidamento che ne consegue vedrà operatori molto liquidi acquisire attori in difficoltà a prezzi relativamente bassi. Tale processo è stato già osservato in seguito alla crisi del 2008, ma questa volta l'entità sarà probabilmente maggiore. Un grande pericolo è la possibile perdita di artigianato e manodopera, in quanto le piccole imprese non saranno in grado di operare in questo contesto a lungo. Se le piccole imprese scompariranno a causa di una cattiva capitalizzazione, ci saranno problemi in tutto il settore. Spesso i grandi gruppi speculano al ribasso aspettando il momento migliore per acquistare, ma le piccole aziende non amano e non vogliono essere sottovalutate.

In conclusione è emerso come nel settore le prestazioni dei *player* siano soggette ad una grande polarizzazione. Vi è un grande divario tra le imprese che hanno buone prestazioni e le altre in bancarotta. Il settore del lusso è pronto per un consolidamento guidato dai maggiori attori, ma la pandemia ha dimostrato che c'è ancora spazio per giovani marchi indipendenti intelligenti. I *conglomerates* posizionati nella maniera migliore sono LVMH e Kering mentre i *brand* indipendenti maggiormente radicati sono Chanel ed Hermes. Questi ultimi sono integrati verticalmente e questo è quello che gli permette di rimanere indipendenti e mantenere l'autonomia nella gestione dell'inventario, nella produzione e nell'approvvigionamento oltre che nella vendita. Secondo Anne Line Hansen⁷⁵ i *brand* che non hanno indipendenza ed autonomia hanno più successo se acquisiti da un conglomerato. *Brand* di medie o piccole dimensioni possono unirsi per formare nuovi conglomerati e sperare un giorno di poter affrontare i "giganti".

Alla luce di quanto emerso le attività di *M&A* aumenteranno notevolmente alimentando il circolo di distruzione creatrice innescato dal cambiamento.

⁷⁵ fondatrice di AH Advisory

2.1.5 LA PANDEMIA NEL SETTORE DEL LUSO

Nel 2020 vi è stato un forte calo nel settore del lusso che ha interessato in maniera differente le regioni, i canali e le categorie di prodotto. Inoltre sono state determinanti la rivoluzione del lavoro ed il passaggio dai prodotti alle esperienze.

I cambiamenti nei canali di vendita

I canali maggiormente colpiti dalla pandemia sono il *travel retail* ed i grandi magazzini. Il *travel retail* crescerà compatibilmente con le previsioni per la ripresa ma non raggiungerà i livelli del 2019 a causa della forte rimpatriazione degli acquisti. Senz'altro tornerà l'impatto positivo del *travel retail* ma in misura minore data la grande evoluzione dei clienti cinesi, i “*big spenders*” tra tutte le nazionalità di turisti. Per questo motivo risulta centrale coltivare la fetta di clienti locale.

La questione dei grandi magazzini è fortemente incerta in quanto dipende dalla scelta che effettueranno i *brand* di lusso. È estremamente probabile che questo modello riacquisisca importanza e torni ad essere fortemente utilizzato nel settore della moda non di lusso.

Il canale *online* è in grande aumento mentre i negozi fisici necessitano dei grandi cambiamenti ma il *retail* di lusso rimarrà comunque il pilastro delle vendite continuando a condurre circa l'80% di queste. Sebbene nel 2020 a livello globale il *digital* ha influenzato l'85% degli acquisti, le vendite *online* pure si assesteranno al di sotto del 20%. Lo scenario futuro vedrà la consolidazione della strategia omnicanale in cui l'acquisto finale verrà condotto principalmente *in store*. I punti vendita fisici direttamente gestiti dai *brand* dovranno essere ridefiniti sulla base della nuova mappa degli acquisti di lusso. L'obiettivo in futuro sarà quello di evolvere il ruolo del negozio e massimizzare l'esperienza del cliente.

Geografia degli acquisti

Nel 2020 la Cina continentale è stata l'unica regione a livello globale a chiudere l'anno in modo positivo con una crescita del 45%. Il consumo locale è esploso in tutti i canali, categorie, generazioni e fasce di prezzo. L'Europa ha subito l'impatto negativo del crollo del turismo globale ed i consumi nel continente sono diminuiti del 36%. In America l'impatto risulta essere minore, con una riduzione del mercato del 27%, in quanto il calo dovuto all'assenza di turismo è stato frenato dalla grande volontà dei consumatori americani di acquistare prodotti di lusso. Il Giappone ha avuto una riduzione del mercato del 24%. Anche il resto dell'Asia ha sofferto con una contrazione del 35%. L'impatto in Medio Oriente è stato mitigato da blocchi più brevi e rimpatrio delle spese precedentemente effettuate all'estero. In Australia il rallentamento dovuto agli incendi è stato amplificato dall'arresto del turismo. Nel complesso il resto del mondo si è contratto del 21%.

I *brand* più esposti in Cina hanno avuto un vantaggio derivante dalla mitigazione delle perdite in quanto l'impatto della pandemia è stato minore rispetto a quello occidentale. La situazione per il 2021 risulta essere parzialmente differente. In un contesto generale che vede i consumatori europei generalmente cauti sui consumi interni e pessimisti su quelli esteri nei prodotti di lusso per i prossimi 12 mesi, i consumatori statunitensi e cinesi si distinguono per il loro ottimismo sul futuro ponendo i presupposti per essere il motore della crescita globale del lusso personale nel 2022. Tuttavia le implicazioni da cui deriva tale aumento nelle due aree geografiche sono differenti. Da un lato i consumatori cinesi prevedono di spendere il 6% in più nei prossimi 12 mesi rispetto allo scorso anno, controbilanciato da un calo del 5,6% sui consumi esteri. Queste aspettative sono coerenti con l'intenzione espressa da quasi il 70% dei consumatori cinesi di rimpatriare almeno la metà della propria spesa nel lusso anche dopo la fine della crisi. Ancora una volta parliamo di rimpatrio parziale e non totale, in quanto parte della motivazione dell'acquisto in viaggio dei consumatori cinesi è legata all'esperienza stessa di *travel shopping*. Per questo motivo i *brand* devono da un lato migliorare la localizzazione che caratterizza i punti vendita in ogni area geografica mentre dall'altro, vista l'enorme importanza che questi consumatori hanno sul Global *Luxury Market*, potrebbero essere chiamati a investire per rafforzare la loro presenza in Cina cogliendo opportunità da questa prospettiva positiva. Al contrario i consumatori statunitensi hanno espresso il loro ottimismo sui consumi sia interni che esteri. Gli USA sono quindi pronti a riconquistare l'importanza sul mercato Global *Luxury* che era stata in parte stata persa negli anni passati. Le implicazioni per i *brand* in questo caso non sono così rilevanti come per il caso cinese data la continuità complessiva con le dinamiche pre-Covid che non richiedono modifiche sostanziali o interruzioni nella strategia da parte dei marchi. Indipendentemente da ciò si prevede che sia i consumatori americani che quelli asiatici supereranno le stime delle vendite pre-Covid mentre i consumatori europei saranno quelli maggiormente cauti.

Le performance delle categorie di prodotto

Il mercato globale del lusso è tradizionalmente suddiviso in nove categorie:

- *Personal luxury goods*
- *Luxury cars*
- *Luxury hospitality*
- *Fine wines & spirits*
- *Gourmet food & fine dining*
- *High quality design furniture & homeware*
- *Fine Art*
- *Private Jets e Yachts*
- *Luxury Cruises*

Auto di lusso, ospitalità e beni di lusso personali formano insieme l'80% del mercato globale.

Tra le nove categorie sopracitate alcune sono state più resilienti ed altre meno. La maggior parte delle esperienze di lusso⁷⁶ hanno avuto il più grande impatto negativo e dovrebbero essere le ultime a riprendersi data la loro dipendenza dai flussi turistici. I beni basati sull'esperienza⁷⁷, invece, si sono mostrati più resilienti e dovrebbero riprendersi rapidamente dallo shock del 2020.

Dalla categoria più resiliente a quella meno resiliente troviamo:

- *Luxury cars* - la riduzione per il 2020 è stata di circa il 10%. L'impatto è stato differente a seconda dei segmenti e marchi con alcuni *player* nei segmenti aspirazionali e assoluti che hanno ottenuto risultati significativamente migliori rispetto alla media del mercato. Il settore è stato sostenuto dall'impatto dell'accelerazione nella transizione in energie sostenibili. La pandemia ha comunque posticipato diversi investimenti come quelli in veicoli autonomi, che si registrano in aumento già dall'inizio del 2021.
- *High quality Design Furniture & Homeware* - la riduzione è stata di circa il 12%. La crescente importanza delle abitazioni ha portato diverse esigenze come quella di personalizzazione. Le categorie di illuminazione e accessori hanno fortemente attratto diversi consumatori. Le case hanno avuto una importanza sempre maggiore in quanto sono diventate luogo di lavoro, luogo di incontro con amici e per questo sono state oggetto di maggiore cura. Anche attraverso conferenze e videochiamate abbiamo ospitato virtualmente o fisicamente un grande numero di persone. Tale settore sarà in prospettiva molto resiliente e destinato ad una grande crescita trainato dalla sempre maggiore importanza acquisita dalla casa dopo il periodo di restrizioni.
- *Private Jets e Yacht* - la riduzione è stata di circa il 12%. Il settore è stato sostenuto dagli ordini effettuati l'anno precedente e dal desiderio degli UHNWIs di acquistare *Jets* e *Yacht* per sentirsi più al sicuro nei viaggi.
- *Fine wines & spirits e Gourmet food & fine dining* - la riduzione è stata di circa il 15%. Questi comparti sono stati davvero resilienti nonostante la natura e le aspettative, il primo più del secondo.

⁷⁶ l'ospitalità di lusso, le crociere e la cucina raffinata

⁷⁷ belle arti, le auto di lusso, i jet privati e gli yacht, i vini e gli alcolici pregiati e il cibo gourmet

I distillati essendo più compatibili con il consumo in casa hanno sostenuto molto la categoria. Il settore alimentare ha risentito negativamente della chiusura dei ristoranti, ma questo ha creato e sviluppato nuove modalità di consumo.

- *Personal luxury goods*:
 - *Leather Goods* e Accessori
 - *Apparel*
 - *Beauty*
 - Gioielli ed Orologi

I beni di lusso personali sono stati gravemente colpiti dal virus, il comparto si è contratto per la prima volta dal 2009 scendendo del 23%. I marchi i cui prodotti sono percepiti come senza tempo, non sono stati influenzati fortemente come quelli dipendenti dalle mode. Inoltre le categorie più avanti nell'incorporare piattaforme e tecnologie digitali nei canali di vendita e distribuzione hanno avuto un grande vantaggio.

In termini di categorie lo scoppio e la diffusione della pandemia hanno prodotto effetti diversi. In particolare i best performer in termini di ripresa sono *Profumi & Cosmetici* e *Pelletteria & Accessori*, i quali mostrano una resilienza che crea grandi aspettative. Più in dettaglio, dopo aver subito nel 2019-2020 un calo stimato YoY rispettivamente dal 15% al 25% e dal 10% al 20%, entrambe le categorie dovrebbero chiudere il 2021 con valori pari al 2019 nello scenario "*worst-case*" e superiore del 10% nel "*best-case*". Queste categorie vengono viste come una grande fonte di gratificazione accessibile per molti consumatori della *middle class* e spesso vengono visti come un investimento alternativo. Infine queste categorie sono estremamente compatibili con la vendita *online*.

L'abbigliamento formale soffre per la drastica riduzione delle situazioni di utilizzo e lo *smartworking*. Un altro grande problema dell'*apparel* è l'inventario invenduto. Nel frattempo l'abbigliamento sportivo e casual ha mostrato una grande resilienza e le previsioni mostrano come anche in futuro sarà un comparto molto redditizio. Le vendite di abbigliamento sportivo e *loungewear* sono aumentate vertiginosamente durante la pandemia, poiché i consumatori attualmente percepiscono come prioritari il *comfort*, lo *smartworking* e nuovi tipi di attività fisica. Allo stesso tempo il mercato del *pret-a-porter* di fascia alta maschile mostra un futuro in crescita lasciando presagire che l'uomo in futuro abbia un guardaroba *business-casual*. La collaborazione tra Air Jordan e Dior ne è testimone.

Mentre la casualizzazione del guardaroba va avanti vediamo come molti giovani uomini, oltre a casualizzare il proprio guardaroba, bilanciano uno stile casual con pezzi di investimento, quali *hard luxury* e soprattutto la categoria degli orologi.

La solidità di gioielli di lusso e orologi di fascia alta è evidente e questi vengono acquistati non solamente per una motivazione estetica ma anche per l'approccio ad un investimento alternativo. In un momento così incerto, in cui la borsa non è stabile come anche il *real estate*, i consumatori hanno trovato nell'*hard luxury* una forma alternativa di investimento. Questo comparto ha però sofferto la mancanza di *travel retail* e l'impossibilità di replicare a casa la stessa *customer experience* mantenendo comunque un *trend* non preoccupante grazie alla compensazione degli effetti sopra citati.

- *Fine arts, Luxury hospitality e Luxury cruises* - la riduzione va dal 40% nel primo comparto fino ad arrivare al 75% nell'ultimo. Nel *Fine Arts* l'offerta si è ridotta a causa dell'incertezza globale, ma anche qui l'obiettivo sarà quello di convertire il *business* nel mondo digitale e raggiungere i clienti di nuova generazione. L'ospitalità di lusso è fortemente diminuita ed il mercato è stato influenzato in modo significativo dalle restrizioni. Gli hotel di lusso, che dovranno riconquistare la loro clientela in sede di ripresa dei viaggi globali, hanno sperimentato forme alternative di soggiorno, come ad esempio il "lavoro da hotel", al fine di rimanere rilevanti. Per ricostruire la fiducia dei consumatori nei viaggi e nel turismo le organizzazioni necessitano di comunicazioni trasparenti sulle politiche di rimborso e voucher, fissando aspettative chiare sui passaggi successivi e una tempistica certa, soprattutto per le compagnie aeree. Nel 2021 il settore ha recuperato molto poco rispetto a quello che era previsto. Le strutture marittime stanno affrontando la stagione in maniera molto positiva mentre le città d'arte sono in forte sofferenza. Sarà interessante vedere il modo in cui i *brand* cercheranno di fidelizzare la clientela intra regionale per mantenerla quando sarà possibile la totale ripresa degli spostamenti.

Il passaggio dal prodotto all'esperienza

Il *trend* che stava interessando il settore del lusso nel periodo pre-pandemico era quello del passaggio dai prodotti alle esperienze. Questo stava portando un cambiamento radicale in quanto i consumatori sceglievano sempre più le esperienze rispetto ai prodotti fisici, facilitando l'ascesa dei mercati di *second hand* e noleggio spingendo i *brand* di lusso a spostarsi sempre di più nel settore dell'*hospitality*. Quando la pandemia ha colpito viaggiare, visitare negozi e persino recarsi al ristorante è diventato quasi impossibile e per questo i consumatori sono tornati ad acquistare abiti ed accessori. Il lusso esperienziale è infatti il comparto più sofferente con un calo di circa il 60%. Gli acquisti sono stati forzati nell'unico canale disponibile, ossia quello *online*, e ciò ha causato una grande evoluzione digitale dell'esperienza nel settore.

Nonostante le restrizioni abbiano costretto il passaggio dall'acquisto di esperienze all'acquisto di cose, i marchi devono prepararsi per un repentino ritorno alle prime nella nuova normalità. Più precisamente i *brand* dovranno prepararsi ad offrire esperienze superiori in quanto lo *shift* digitale ha evidenziato la possibilità di un grande miglioramento. Le previsioni mostrano come il ritorno alle esperienze sarà ancora più marcato soprattutto dopo un lungo periodo in cui il consumatore ne è stato fortemente privato. Questo fenomeno è compatibile con il *revenge shopping*.

Ancora una volta è evidente l'importanza della flessibilità, dell'agilità e della resilienza dei *brand* che devono essere in grado di cogliere le opportunità del breve periodo senza mettere in discussione la capacità di saper tornare alle tendenze pre-pandemiche.

La rivoluzione del lavoro

La pandemia ha avuto un effetto dirompente anche sulla gestione dei lavoratori, forzando le imprese ad affidarsi al lavoro a distanza in un contesto già particolarmente instabile e pieno di sfide come l'adattamento e la gestione della domanda. In tale contesto le imprese hanno dovuto rapidamente implementare azioni di formazione del personale.

L'esperienza del lavoratore è un punto molto importante per tutelare quella del consumatore. Il lavoro da remoto, almeno nelle fasi iniziali della nuova normalità, sarà ancora fortemente utilizzato ed è quindi fondamentale continuare ad investire per migliorarlo soprattutto in vista delle ripercussioni sull'esperienza del cliente. Circa il 90% dei dirigenti del lusso prevede che il lavoro ibrido diventerà la norma nel 2021⁷⁸. *Lockdown* e *smartworking* hanno dimostrato che alcune attività possono essere semplificate.

Il *trend* deve essere letto come uno spostamento *online* delle attività lavorative che segue lo spostamento del cliente; ad esempio la reinvenzione e digitalizzazione di fiere, *showroom* e *fashion week* sono stati segni di una forte resilienza.

Le imprese del lusso avranno bisogno di formare la forza lavoro ed allo stesso tempo acquisire lavoratori con nuovi pool di competenze idonee a gestire i cambiamenti nel comportamento del consumatore, i cambiamenti nel contesto e soprattutto lo spostamento nel mondo *online*.

Il rischio di una riduzione dell'occupazione nel settore del lusso e nei settori complementari è molto forte. A seguito dei tagli sugli investimenti nella spesa pubblicitaria molte agenzie hanno avuto un forte calo, basti pensare al taglio totale dell'advertising "*Out Of Home*" durante i periodi di *lockdown*. Complessivamente le imprese del lusso si sono mostrate resilienti ed hanno immediatamente operato dei cambiamenti fondamentali per ridurre tale rischio.

Le nuove operazioni del settore, indipendentemente dalla tempistica della ripresa, saranno radicalmente più digitali rispetto al passato e richiederanno nuovi *pool* di competenze.

⁷⁸ McKinsey State of Fashion 2021

Il 2021 darà ai dirigenti l'opportunità di inserire le nuove *skills* idonee alla creazione di valore nei nuovi modelli di business. Anche in questo caso il processo sarà molto vicino ad un ripristino delle capacità lavorative umane.

In conclusione l'industria uscirà dalla crisi con più determinazione e dinamismo di prima ed entro il 2030 il settore sarà drasticamente trasformato. Il lusso diventerà l'industria delle eccellenze culturali e dell'estro. I marchi vincenti saranno quelli in grado di sapersi reinventare continuamente senza allontanarsi dal proprio DNA pensando coraggiosamente e riscrivendo le regole del gioco al fine di trasformare il modello di *business* sulla base delle nuove richieste dei clienti.

2.2 IL *RETAIL*

2.2.1 CENNI SULLA VENDITA AL DETTAGLIO



Figura 29 Fonte: Self-Made Canva

Il *retail* del settore del lusso ha una funzione fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di un'azienda. Viene definito come il sistema integrato di politiche legate alla pianificazione dello spazio, merchandising, design e comunicazione visiva. Il punto vendita contribuisce alla creazione della *brand experience* complessiva. La vendita al dettaglio è la creazione di ciò che simboleggia il marchio ed il negozio è la sua espressione fisica ed offre una potente opportunità per stabilire connessioni emotive e influenzare le scelte. Quando si entra in un negozio si entra in un marchio.

Il paradigma da considerare è composto da:

- *Brand*
- *Experience*
- *Store*

Il *brand* prende vita “fisicamente” attraverso punti di contatto come il mix selettivo, il colore, il *packaging*, il tono e i modi dei dipendenti fino allo spazio arricchito con luci, immagini, musica e profumi. Il *retail* è fondamentale nel lusso in quanto permette di trasmettere la massima esperienza di *brand* possibile. Osservando il comparto high end ci rendiamo conto che l’80% delle transazioni sono fisiche.

Il negozio in passato era visto solo come luogo in cui le aziende vendevano i propri prodotti, ma ora è considerato un vero e proprio tempio per l'azienda, uno spazio in cui comunicare i propri valori e fornire *brand experience*. Vi è stato un passaggio da “piccole boutique segrete” a grandi *store monobrand* con molte categorie di prodotto.

Nel settore del lusso troviamo tre canali di distribuzione:

- Vendita all'ingrosso che avviene attraverso:
 - Negozi multimarca o specializzati come LUISAVIAROMA. In questo tipo di negozi il consumatore ha la percezione di acquistare da un grossista.
 - *Franchising* in cui il marchio vende ad un operatore indipendente che ha allestito un negozio monomarca. Il marchio non ottiene il margine totale ma il consumatore ha la percezione di comprare direttamente dal *brand*.
 - *Corners*, aree monomarca in un negozio multimarca o in un grande magazzino gestite direttamente dal grossista.
- Vendita al dettaglio, che può essere suddivisa in:
 - Negozio di proprietà diretta o “DOS”
 - *Shop in Shop*
 - *Negozi pop-up*
- *E-commerce*, che può essere:
 - Diretto, ad esempio Gucci.com
 - Indiretto con *e-tailer* come Mytheresa, Net-A-Porter e Farfetch, o *e-commerce* come LUISAVIAROMA

L’apertura di un negozio per un *brand* di lusso è un avvenimento chiave che influisce su un processo decisionale complesso che coinvolge strategia, finanza e organizzazione con un forte impatto sull'economia del business. L'avviamento di uno *store* ha un enorme impatto sull'intera organizzazione.

Al fine di aprire un nuovo punto vendita vi sono dei passaggi principali:

- Identificazione delle priorità di *marketing* e aziendali
- Ricerca del luogo considerando, ad esempio, il *key money renting*
- Ristrutturazione della sede, la quale si presenta come una riorganizzazione per cui i marchi devono considerare tempi e costi
- Reclutamento e formazione dei dipendenti
- Pianificazione del punto vendita⁷⁹
- Pianificazione del ROI
- Impatto aziendale e locale

Come sottolineato in precedenza la catena di approvvigionamento ha un grande peso sul *retail* e per meglio comprenderne l'importanza analizzeremo brevemente i modelli tradizionali:

- *Make to order* - logica *bottom-up*
- *Make to stock* - logica *top-down*

Nel modello *Make to order* i marchi creano la loro collezione con i campioni stagionali per poi presentare la collezione ai potenziali acquirenti ed iniziare la raccolta degli ordini che darà il via alla produzione. Infine vi è la consegna dei prodotti. In questo modello il tempo di produzione è più lungo ma i marchi possono ridurre al minimo i rischi e contare su un flusso di cassa prevedibile. Tuttavia l'azienda è lontana dai mercati e ciò significa che in breve tempo deve decidere cosa fare per i successivi nove mesi. In questo caso è difficile fare cambiamenti in modo reattivo e tale aspetto ha portato diversi problemi durante la pandemia in quanto vi è stata la necessità di modifiche repentine. La pandemia ha avuto un impatto fortemente negativo sul modello MTO, portando molti *brand* ad integrarlo con il modello MTS.

Nel modello *Make to stock* i *brand* iniziano con l'analisi delle previsioni di vendita e in base a queste effettuano la pianificazione della produzione per poi lanciarla. A seguito della produzione avviene la vendita dei prodotti ed infine la consegna. In questo caso la logistica è fondamentale. Questo modello permette di avere maggiore vicinanza al mercato e reattività, ma una minore prevedibilità. Come illustrato precedentemente sempre più aziende del lusso stanno adottando una struttura di approvvigionamento mista al fine di cogliere i vantaggi di entrambi i modelli e mitigare svantaggi e incertezza. I *brand* necessitano di una maggiore velocità e vicinanza al mercato, ma allo stesso tempo vogliono mantenere la loro identità di marca.

⁷⁹ SKU, assortimento, layout, visual merchandising

Il legame tra *retail*, identità ed immagine è molto forte. Il *trade off* che caratterizza il mondo del lusso è quello tra esclusività ed accessibilità, tema che verrà affrontato nel prossimo paragrafo con l'obiettivo di definire i diversi modelli distributivi.

2.2.2 I MODELLI DISTRUBUTIVI



Figura 30 Fonte: Self-Made Canva

L'immagine di un *brand* di lusso deve essere il giusto *trade off* tra esclusività ed accessibilità. Non vi è una *golden rule*, ogni marchio deve scegliere il mix migliore per sé stesso. Questo *trade off* nel *retail* si risolve in base alla tipologia di store e le *policy* commerciali utilizzate.

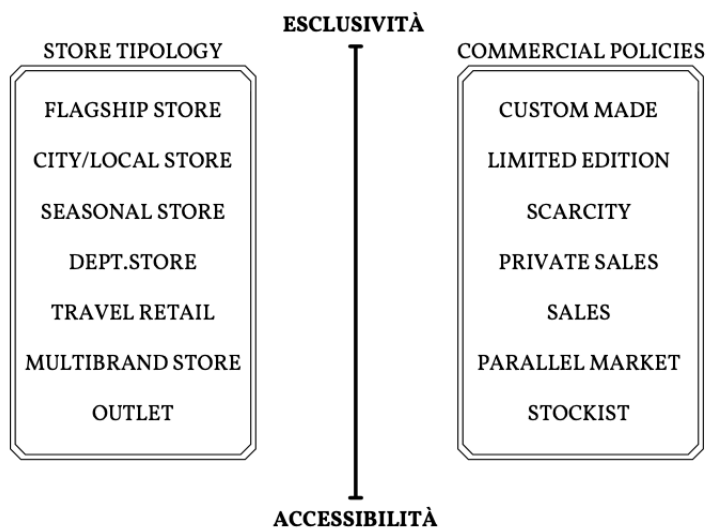


Figura 31 Fonte: Self-Made Canva

Il negozio nel *business* del lusso è il centro della strategia commerciale, è flessibile e cambia in base ai diversi ambienti ed alle fasi di sviluppo del mercato.

Nel settore vengono utilizzati i seguenti formati di vendita:

- *Flagship store* - un negozio in cui i marchi hanno la loro intera collezione e possono offrire la loro migliore esperienza al cliente. Normalmente questi si trovano in location suggestive e servono a comunicare l'identità del *brand* come Palazzo Fendi a Roma
- *City store* - un piccolo *flagship store* situato in città secondarie ma comunque importanti. In questi negozi i clienti possono avere un'ottima esperienza trovando molti prodotti ma non l'intera collezione. Nei negozi cittadini c'è una maggiore connessione con i clienti locali e meno con i turisti
- *Shop-in-shop* - un negozio all'interno di un grande magazzino. Quando i marchi scelgono di operare attraverso un grande magazzino devono decidere se delegare o meno il “*savoir-faire*”. Per i marchi di lusso questo non è mai efficace e per questa ragione la maggior parte di essi possiede i propri negozi all'interno dei grandi magazzini, con il proprio personale e propri dipendenti. Anche per i grandi magazzini questa alternativa è la meno rischiosa in quanto permette di ridurre i rischi e le scorte ma allo stesso tempo aumentare il traffico all'interno del punto vendita.
- Negozio stagionale - negozio in località turistiche rinomate come Capri o Saint-Tropez. Questi negozi sono aperti solo in determinate stagioni e sono direttamente gestiti dai marchi. In questi luoghi ci sono molti consumatori alto spendenti
- *Travel retail* - questo termine si riferisce comunemente alle vendite effettuate in ambienti di viaggio in cui i clienti richiedono una prova del viaggio per accedere all'area commerciale, ma che sono soggetti a tasse e dazi.
- *Outlet* – sono negozi che vendono vecchie collezioni a prezzi ridotti, il più importante in Italia è The Mall. Alcuni marchi come Burberry hanno collezioni destinate esclusivamente ai loro punti vendita *outlet*, in questo modo i clienti hanno la sensazione di acquistare un prodotto di fascia alta di una stagione passata ma in realtà stanno acquistando una linea di fascia inferiore.
- *Corners* - questo format è una seconda modalità per accedere ai grandi magazzini. In questo caso, i marchi hanno il loro prodotto e il loro angolo, ma le vendite sono condotte dai dipendenti del grande magazzino.
- *Concept store* - un negozio che vende una selezione di prodotti unica e curata che si collega ad un tema generale. Spesso evocano uno stile di vita che fa appello a un pubblico di destinazione specifico. Un esempio sono i negozi Armani di Milano dove i clienti possono acquistare anche fiori, non solo vestiti. In questo formato di vendita troviamo un *concept* o atmosfera che ispira il viaggio. I *concept store* possono essere anche *multibrand* come 10 Corso Como a Milano o Colette a Parigi.

- Negozi *pop-up* - questi negozi sono allestiti solo per un evento o una campagna speciale; spesso sono utilizzati per promuovere un determinato prodotto o una *capsule collection* come i Gucci Pin
- Negozio *web* - gestito direttamente dal *brand* o negozi *online multibrand*

Avere un controllo diretto sulla rete di vendita dà maggiori benefici a livello economico e rende possibile curare direttamente la relazione con il consumatore e l'immagine; allo stesso tempo comporta costi più alti e minore flessibilità. Avere un controllo indiretto sulla rete di vendita⁸⁰ porta un costo minore ed una copertura del territorio più veloce ma allo stesso tempo causa la perdita di controllo dell'immagine e del rapporto con il cliente. La via intermedia è quella del franchising ma a fronte di minori investimenti e veloce copertura, non si ha il controllo dell'immagine e del consumatore. Inoltre nel *franchising* vi è la collaborazione con un *partner* e ciò implica anche una questione di fiducia.

La percezione e l'identità del marchio sono il risultato di comunicazione, prodotto, punto vendita, forza vendita e *policy* commerciali.

Le *policy* commerciali utilizzate nel settore sono:

- *Custom made* - campioni unici prodotti su misura in base ad uno specifico brief del cliente. Questi sono i prodotti "*Made To Order*" o MTO. L'esclusività totale è garantita. La vera sfida industriale è creare prodotti unici, adattando o modificando quelli seriali, al fine di ridurre i costi di sviluppo.
- *Limited edition* - piccole "sotto-serie" di prodotti caratterizzate da una piccola variazione rispetto alla versione standard, solitamente numerata, e venduta solo per un tempo limitato. Questi prodotti aumentano l'appeal del marchio e generano vendite extra, oltre a stimolare il collezionismo.
- *Scarcity* - tecnica su cui è fondato il mondo del lusso dove la domanda di un prodotto aumenta in quanto viene deliberatamente ridotta l'offerta. La scarsità aumenta l'appeal di un prodotto aumentando anche il prezzo ed il profitto. La differenza con le edizioni limitate è che la scarsità viene "applicata" ai prodotti standard e non a una particolare edizione.
- *Private sales* - piccole vendite dedicate a un gruppo selezionato di clienti solo su invito. Possono riguardare nuovi prodotti oppure collezioni vintage con l'obiettivo di ridurre le scorte. Di solito si organizzano fuori dal negozio al fine di salvaguardare l'immagine. Le vendite private sono utili per soddisfare i clienti fedeli e vantaggiose al fine di supportare le vendite ottenendo prime impressioni o ridurre le scorte.

⁸⁰ *wholesale*

- *Sales* - riduzioni di prezzo limitate nel tempo effettuate solitamente in periodi dell'anno predeterminati. Le vendite si svolgono solitamente nei negozi, ma spesso comportano il rischio di cannibalizzazione.
- *Parallel market* - i marchi stanno penetrando in tale mercato sfruttando i differenziali di prezzo ed imposizione fiscale in varie aree del mondo. In questo modo possono aumentare la base di consumatori che non è disposta a pagare il prezzo pieno. Tuttavia questo ha un rischio di immagine a causa di prodotti contraffatti e un punto vendita di scarso livello.
- *Stockist* - operatori specializzati che acquistano le rimanenze di prodotto al 10% del prezzo al dettaglio e poi lo rivendono. Con il marchio dei grossisti si ha un flusso di redistribuzione poco chiaro e c'è il rischio di prodotti contraffatti.

Sulla base della tipologia di *store* e delle *policy* commerciali utilizzate si evidenziano due principali modelli di distribuzione:

- Il modello della moda
- Il modello del lusso

Il modello della moda è la struttura di vendita seguita da marchi come Gucci e Prada che utilizzano tutte le tipologie di negozio e *policy* commerciali. Tuttavia questa scelta non è ottimale per l'immagine e sarebbe più proficuo che i marchi si concentrassero maggiormente sui DOS. Utilizzare grossisti o terze persone può essere vantaggioso per completare l'offerta ma vi è il rischio di danneggiare l'immagine oltre a perdere il controllo dell'esperienza, del prodotto e del prezzo.

Nel modello del lusso i marchi utilizzano solo DOS e *Shop-in-Shop* mentre il *franchising* viene utilizzato solo in alcune parti del mondo in cui vi sono restrizioni legali. Da un punto di vista commerciale questi utilizzano solo le edizioni limitate e su misura oltre ad operare attraverso il concetto di scarsità. I *brand* di lusso utilizzano le vendite private solo per clienti veramente fedeli. La differenza tra i due modelli è evidente: l'immagine di Louis Vuitton rispetto a quella di Gucci è più prestigiosa e la motivazione è da ricercare nel mix di canali e *policy* commerciali utilizzati.

Al fine di scegliere il modello più adatto è necessario analizzare tre fattori:

- La forza finanziaria
- La tipologia del *brand*⁸¹
- Necessità di controllo o maggiore necessità di espansione territoriale

⁸¹ *luxury* o *fashion*

Se un marchio vuole espandersi in territori diversi e non dispone di risorse finanziarie sufficienti deve fare affidamento su un terzo soggetto. Nella scelta tra lusso e moda il punto chiave è la solidità finanziaria di un marchio: più un marchio è forte e più può funzionare da solo e viceversa. Per essere veloci in un'espansione territoriale i *brand* devono trovare un *partner* che li possa facilitare. Un marchio interessato a mantenere il controllo durante l'espansione territoriale può espandersi da solo ma avrà una minore velocità. La “*honey moon*” dei marchi di moda con i clienti può durare meno di quanto ci si aspetti e per tale ragione è consigliato collaborare con altri player. Per i marchi di lusso la “*honey moon*” con il cliente dovrebbe durare per sempre quindi è più importante espandere la vendita al dettaglio diretta.

2.2.3 L'ESPERIENZA



Figura 32 Fonte: Self-Made Canva

L'esperienza del cliente è l'insieme di impressioni, percezioni, emozioni, azioni e reazioni che un cliente ha durante l'interazione con un'azienda attraverso qualsiasi punto di contatto⁸².

Una grande esperienza inizia rendendo più semplice la comunicazione tra i diversi dipartimenti di una organizzazione. I clienti di tutto il mondo cercano una esperienza eccezionale nelle imprese, particolarmente nel settore del lusso.

⁸² marketing, *brand*, servizio clienti, supporto, esperienza in negozio, progettazione e l'utilizzo di un prodotto, social, *e-commerce* o sito Web, ecc

Questa deve essere gestita e strutturata al fine di consentire al marchio di comunicare, enfatizzare e trasferire i suoi valori mantenendo l'*advocacy* e quindi superando stabilmente le aspettative dei clienti. Una buona gestione può creare una difesa del marchio che è più importante della lealtà. Le aziende possono difendere i loro marchi solo creando esperienze multisensoriali fantastiche e compatibili con i propri valori.

L'approccio della *customer experience* è compatibile con un concetto di *marketing* esperienziale. Gli obiettivi tipici del *marketing* tradizionale sono i prerequisiti del *marketing* esperienziale. Con "*l'homo economicus*" ci siamo concentrati sul prodotto o servizio utilizzato per soddisfare un bisogno. Quella visione si basa sull'idea che gli esseri umani abbiano un comportamento razionale. Con il passaggio "*all'homo ludens*" è importante non solo soddisfare i bisogni, ma anche creare *engagement*. Gli esseri umani sono animali emotivi, quindi sono guidati da emozioni e non solo da benefici e perdite. La *customer experience* è il mezzo attraverso il quale i valori del *brand* vengono trasmessi e comunicati al cliente per il quale l'esperienza del marchio è il momento della verità. Mentre la comunicazione è ciò che collega il pensiero dell'azienda con quello del consumatore, la *customer experience* è ciò che lega il valore del *brand* alle aspettative dei clienti.

Le aziende del lusso stanno superando la centralità del prodotto e dello stile. Prodotto, qualità e soddisfazione del cliente sono dati per scontati, mentre vi è la necessità di un approccio olistico coordinato e dedicato alla *customer experience*. I sostenitori dell'esperienza del cliente spesso affrontano una dura battaglia cercando di avviare nuove iniziative o cambiare la mentalità della loro azienda. Spesso non è così facile percepire il valore dell'esperienza del cliente quanto lo è vedere il ROI di altri investimenti. Tuttavia l'esperienza del cliente è incredibilmente preziosa. In passato i dirigenti erano frenati ad investire sull'esperienza in quanto non vedevano ritorni molto evidenti. In realtà, senza un focus sul cliente, le aziende semplicemente non saranno in grado di sopravvivere. Per distinguersi in un mare di uniformità diviene fondamentale avere una esperienza di *brand* unica ed eccezionale, "stellare".

Per passare con saggezza dal passato al futuro è necessario un nuovo approccio al presente.

I marchi devono spostare le loro culture da quella tradizionale della soddisfazione del cliente a quella dell'esperienza. E' necessario passare da un approccio *HR*⁸³ coercitivo e assertivo, incentrato principalmente sulle procedure, a un approccio *HR* di condivisione e motivazionale, basato sui valori aziendali e centrato sull'aspetto esperienziale. Sarà evidente agli occhi del consumatore se un dipendente è forzato a sorridere, ma se un dipendente "sorride con gli occhi" perché è felice di far parte dell'azienda, questa ha raggiunto il suo obiettivo.

⁸³ Human Resources

Come illustrato precedentemente le emozioni sono fondamentali e possono essere indotte facendo leva su:

- Relazioni umane
- Esperienze emotive
- *Touch point* - in particolare l'accoglienza, l'*interior design* e l'atmosfera creata
- Relazioni sorprendenti con gli ambasciatori del *brand* come commessi, assistenti alle vendite e addetti al servizio assistenza

Altri attributi strategici per una *customer experience* sono:

- Il mistero - insieme alla sensualità, l'intimità e la passione costituiscono il "*lovemark*"
- Il *lovemark* - "*Il Lovemarks raggiunge il tuo cuore oltre che la tua mente, creando una connessione intima ed emotiva di cui non puoi vivere senza.*" Kevin Robert
- Il coinvolgimento dei cinque sensi
- L'attitudine sorprendente
- L'intrattenimento
- La sostenibilità

Il coinvolgimento dei cinque sensi durante la *customer experience* è considerevole in quanto influisce sul modo in cui il consumatore crea ricordi e percepisce il mondo esterno.

La vista è il nostro primo senso ma, essendo soggetti a molti stimoli visivi costanti, è necessario un approccio sorprendente ed innovativo. La tecnologia offre la possibilità di proporre nuovi stimoli visivi in grado di costruire emozioni e stupire il consumatore.

Il suono può effettivamente influenzare una decisione di acquisto. Ronald E. Millman, nel *Journal of Consumer Research*, ha dimostrato che il ritmo della musica in sottofondo influisce sulla percezione del servizio, sulla spesa e sul flusso del traffico nei negozi: più la musica è lenta più le persone fanno acquisti e viceversa.

Per quanto riguarda il gusto possono essere utilizzati cibo e bevande come opportunità di ospitalità. Il gusto e l'olfatto hanno il più forte potere evocativo tra i 5 sensi come dimostrato dallo studio condotto da Trygg Engen alla Brown University. Il profumo può essere inoltre utilizzato per creare un'esperienza seducente ed aumentare la volontà di spesa.

Ogni esperienza di contatto è una simulazione dell'esperienza di partecipazione. Le esperienze tattili come materiali, pelle e tessuti, possono fornire un'esperienza di marca unica. Il vero punto di domanda per il futuro è legato alla creazione della medesima *customer experience* nel mondo *online* in cui si sono spostati diversi punti di contatto.

L'esperienza dovrà essere ripensata considerando un nuovo *framework* che può essere definito "CRIME":

- *Customized* - la creazione di esperienza richiede di riconoscere il valore di ogni cliente. In altre parole le esperienze richiedono una segmentazione in base al valore dei clienti per il marchio
- *Relevant* - i marchi di lusso nell'esperienza devono sfruttare elementi iconici significativi e trovare opportunità per esprimere l'unicità del marchio
- *Involving* - le esperienze devono essere "coinvolgenti"
- *Memorable* - i marchi dovrebbero concentrarsi sulla progettazione di ricordi in quanto l'esperienza deve essere memorabile
- *Elevating* - l'esperienza dovrebbe portare i clienti fuori dal loro ordinario ed immergerli nell'universo del marchio

In conclusione il *framework* "CRIME" dovrebbe aiutare i marchi a mantenere i loro clienti felici. In questo contesto i progettisti di esperienze diventeranno fondamentali.

2.2.4 LA USER EXPERIENCE

Il *digital* è sempre più importante in ogni *touch point* del *consumer journey*. Per questo motivo è necessario garantire una *user experience* stellare al pari della *customer experience*, che vada oltre l'*e-commerce*, convertendo l'intera esperienza di *brand* nei canali digitali. Sebbene da un primo approccio sembrava fosse estremamente complicato trasferire l'esperienza in un mondo così democratico è sempre più evidente l'apporto positivo del *digital* all'intera strategia di vendita e comunicazione.

In merito allo *shop online* il marchio deve principalmente scegliere se utilizzare un canale diretto o indiretto. Le *Partnership* volte a creare esperienze digitali hanno portato dei risultati positivi ma, così come avviene nel *retail*, affidandosi ad un rivenditore si perde il controllo dell'esperienza: il rischio è che si perda la storia del *brand* in pagine di prodotti che sembrano tutte uguali. Nel contesto attuale l'abilità sta anche nella capacità di trasferire gli elementi caratterizzanti della *customer experience* nel nuovo mondo, creando una *user experience* che superi le aspettative rimanendo fedele al proprio DNA.

La "User experience" racchiude l'intera esperienza nel mercato digitale comprendendo, oltre l'esperienza di acquisto, anche il *brand*, i prodotti, i contenuti, il sito web, i canali *social* e l'*advertising*. "UX" è il termine che definisce la relazione tra l'individuo, il *brand*, il prodotto o servizio ed il sistema. Tale approccio integra gli aspetti esperienziali, affettivi, di valore e personali come l'utilità, l'efficacia e la semplicità di utilizzo del sistema.

L'utente ha un ruolo centrale ed attivo ed è il punto di partenza per il *design* della UX, il quale ha l'obiettivo di valorizzare il prodotto ma soprattutto la relativa esperienza. La "UI" o "*user interface*" è l'interfaccia dell'utente che deve essere intuitiva e responsive anche grazie all'utilizzo di particolari colori, immagini e *call to action*.

Definire in maniera puntuale la *user experience* è utile al fine di scomporre il concetto di esperienza, quindi valutarla con le dovute metriche e con i corretti indicatori.

La CX è un concetto molto vasto in quanto incorpora al suo interno l'esperienza che un utente ha quando interagisce con il *brand*; la UX fa riferimento all'esperienza dell'utente che interagisce con il prodotto che in questo contesto viene definito come sito, app, software.

Avere una buona UX è fondamentale perché darà agli utenti gli strumenti per decidere se rimanere nell'app, sito o software e sarà quindi in grado di trasmettere informazioni sul prodotto ed infine aumentare la conversione *online* o attirare il consumatore *in store*.

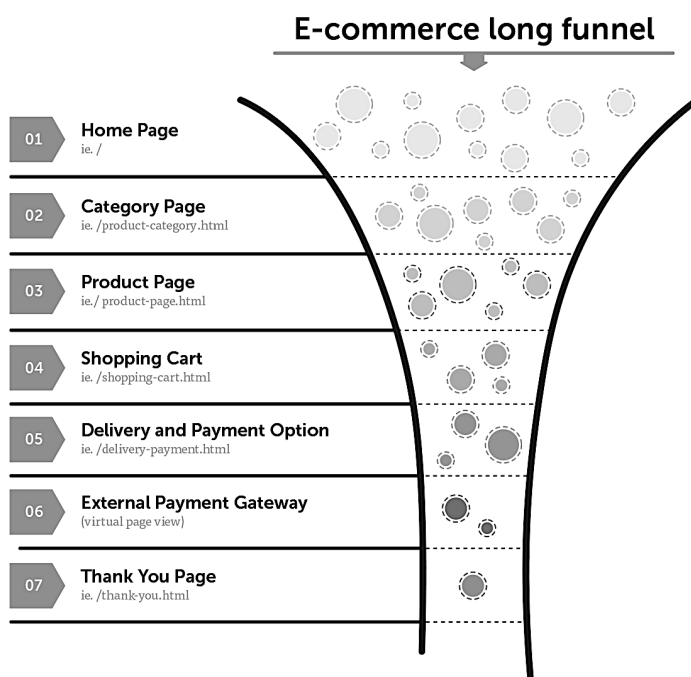


Figura 33 Fonte: Dispense digital marketing 2020, Maximo Ibarra

Un modello per capire il percorso dell'utente che acquista *online* è l'*e-commerce* funnel. La forma dell'imbuto è caratteristica di una situazione in cui molti clienti arrivano alla "*home page*", ma solo pochi di questi arrivano alla "*thank you page*".

Il *brand* deve prendere per mano i clienti e condurli alla fine del funnel in quanto in ogni fase il consumatore può essere distratto da stimoli esterni o interni ed abbandonare l'acquisto. La "*thank you page*" è l'ultima fase del funnel, ma non l'ultima della transazione in quanto è seguita dalla consegna e dall'assistenza post-vendita. Al fine di aumentare la conversione lungo l'imbuto è possibile fare dei miglioramenti legati alla semplificazione e velocizzazione del processo.

Ad esempio le vendite del colosso Amazon sono aumentate dopo aver cambiato la *call to action* “procedi all’acquisto” con “compra in un click”. L’invito all’azione deve essere chiaro ed evidente come “*download*”, “aggiungi al carrello” o “acquista”, in quanto i clienti sono propensi a perdersi e necessitano di essere accompagnati in ogni *step*. Inoltre, poiché gli utenti hanno sempre meno tempo a disposizione, sono necessari *improvements* legati al timing dell’acquisto. Se un sito web costringe il cliente a registrarsi e compilare un lungo modulo con molte informazioni, potrebbe causare l’abbandono della pagina. Per i miglioramenti della *user experience* e della *user interface* i marchi dovrebbero iniziare fissando le basi:

- Nessun *bug*
- Velocità di *download* della pagina
- Ottimizzazione mobile
- Salvataggio automatico delle sessioni

Il 53% delle visite da dispositivo mobile viene abbandonato se una pagina impiega più di tre secondi per caricarsi e questo mostra come la semplicità ed il tempismo siano estremamente critici. Il sito web deve essere curato attentamente in quanto influenza le percezioni dei clienti proprio come una vetrina su Fifth Avenue. Se in passato le decisioni di acquisto erano prese solamente offline, al giorno d’oggi parte di queste viene presa *online* ed è quindi fondamentale che il sito sia ottimizzato e facile da usare. Aumentare l’interazione nelle piattaforme *online* ha un impatto positivo sul consumatore e quindi sull’aumento del traffico. Un software chatbot installato sul sito può essere una grande aggiunta per migliorare l’esperienza del cliente.

Un elemento molto importante del *retail* è la possibilità di toccare e provare i prodotti prima di acquistarli. Tale interazione permette al cliente di determinare qualità, misure e vestibilità di un prodotto. Inoltre, come affermato in precedenza, il tatto è molto importante al fine della creazione di emozioni. È molto complicato trasferire tale aspetto nel mondo *online*, per questo motivo si crea un *gap* che deve essere colmato. I video o le *Partnership* con gli *influencer* non sono idonei a colmarlo e per questo servono nuovi sforzi. Per questo la maggior parte delle imprese sta investendo in tecnologie immersive al fine di migliorare il commercio elettronico. Poter utilizzare il 3D o la Realtà Aumentata, che sono sempre più accessibili ai marchi, può avvicinare il consumatore al digitale in maniera stabile.

In conclusione la capacità di ciascun *brand* di adattarsi a tale cambiamento, valutando le modalità più affini al proprio *heritage*, avrà un impatto importante sulla sua reputazione e sul suo DNA.

2.2.5 OMNICHANNEL



Figura 34 Fonte: Self-Made Canva

La pandemia è un evento storico che ha riscritto un nuovo anno zero ed al termine dell'emergenza le aziende dovranno gestire il *business* con finalità più profonde rispetto al mero profitto ridisegnando il proprio modello in ottica di perfetta omnicanalità.

Lo scorso anno il 46% dei veri consumatori del lusso ha concluso i propri acquisti in negozio e il 30% di loro ha effettuato preventivamente ricerche *online* su di essi. Questo evidenzia l'importanza di avere un'esperienza fluida e continuativa ripensando il ruolo di ogni *touch point*. L'obiettivo è creare un ecosistema che si rafforzi a vicenda e si rivolga efficacemente ai consumatori che si dimostrano sempre più "*channel agnostic*".

L'importanza dell'*omnichannel* e l'attenzione allo sviluppo di tale strategia sono la priorità del settore del lusso da circa dieci anni ma si è ancora ben lontani dalla perfetta integrazione tra canali e punti di contatto. Grazie alle accelerazioni della pandemia vi sono stati forti miglioramenti ma la perfetta integrazione è ancora lontana e richiede ulteriori sforzi.

Una strategia di vendita al dettaglio omnicanale è un approccio alle vendite e al *marketing* che offre ai clienti un'esperienza di acquisto completamente integrata, dalla navigazione fisica alla navigazione *online* e mobile. Tale strategia è diventata sempre più importante a seguito dell'evoluzione delle vendite digitali in quanto permette ai clienti di spostarsi liberamente tra i canali.

In un mondo in cui tutti gli oggetti sono potenzialmente connessi così come le persone, la piena integrazione dei canali è la via per l'eccellenza del *marketing*. *online* e *offline* sono due facce della stessa medaglia ed i consumatori si aspettano di vivere un'esperienza fluida e coerente, indipendentemente dal luogo e dal momento dell'acquisto.

Gli acquirenti omnicanale ottengono un *Lifetime Value* superiore del 30% rispetto agli acquirenti a canale singolo. Questo perché il consumatore si impegna maggiormente se ha più opzioni disponibili e la possibilità di acquistare nell'esatto momento e luogo in cui desidera. Ciò richiede una comprensione profonda del cliente e del suo processo decisionale.

Mentre i consumatori navigano in nuove routine, i rivenditori e i marchi hanno un'opportunità unica di soddisfare questa domanda con il *targeting*, la messaggistica, contenuti e promesse tangibili. È bene precisare però che le nuove strategie di *marketing* abilitate dagli strumenti digitali non si limitano solo all'*e-commerce* e ai social media: digitalizzazione significa ripensare il modello di *business* tradizionale per integrare i processi digitali lungo l'intera catena del valore⁸⁴. Nel breve termine le aziende dovranno avere una chiara visione di quali nuove abitudini dell'era Covid-19 rimarranno e quali si estingueranno. L'impennata degli acquisti *online* nel settore considerato stimolerà probabilmente un aumento delle opzioni di acquisto *online* e ritiro in negozio⁸⁵. Per prepararsi a questa domanda i rivenditori dovranno reindirizzare *merchandising* a negozi specifici, riallocare l'inventario tra *offline* e *online* o sperimentare nuovi negozi legati solamente alla distribuzione. Una componente fondamentale per offrire un'ottima esperienza omnicanale è essere in grado di fornire esperienze iperlocali e personalizzate, sia in negozio che *online*.

Dopo la pandemia l'omnicanalità sarà un elemento cruciale per il successo del *brand*. La perfetta integrazione tra *chat web*, *social media*, telefono, video e *store* fisico consente di risolvere rapidamente qualsiasi problema esistente e di passare a conversazioni con maggior valore che rafforzano la relazione marchio-cliente.

PwC ha rilevato che il numero di aziende che investono nell'esperienza *omnichannel* è balzato dal 20% a oltre l'80% dal 2020 ma il fatto che le persone stiano investendo non significa lo stiano facendo nella maniera corretta.

I *brand* estremamente abili nella *customer experience* sono molto più efficaci quando si trovano ad offrire esperienze *seamless* idonee a instaurare un percorso integrato e fluido tra i differenti canali di interazione. La fluidità non è sufficiente, è necessario assicurare la stessa elevata qualità in tutti i *touch point* utilizzati. L'analisi condotta da KPMG nel mercato italiano mostra che il CEE *score* e l'*Omnichannel Index* hanno una forte correlazione: i *brand* più performanti nella *customer experience* sono gli stessi che hanno le migliori posizioni nella classifica *Omnichannel Index*. Secondo tale analisi i canali web e face to face hanno mantenuto la loro rilevanza, il canale Social e le *community* hanno guadagnato un grande apprezzamento, mentre il canale telefonico ha perso gran parte della sua importanza per il consumatore.

Nel comparto “*non grocery retail*” il settore del lusso è quello con il maggior numero di *brand* che hanno performato nel migliore dei modi tale passaggio, sebbene questi non fossero in partenza dei *player* puramente digitali.

⁸⁴ Chaffey & Smith, 2017

⁸⁵ ROPO

L'omnicanalità è estremamente efficace, ma allo stesso tempo molto difficile da implementare.

Al fine di sviluppare tale strategia vi sono tre fasi principali:

- Raccolta di dati personali del cliente come la cronologia degli acquisti o anche risultati dei sondaggi
- Produrre “*insight*” grazie ad attente analisi sui dati che vengono propriamente raccolti. L'output di questa fase è la mappa in cui vengono schematizzati i *touch point* e le relative connessioni⁸⁶
- Procedere con l'esecuzione di un modello credibile e vantaggioso

Più precisamente la *roadmap* evolutiva del *retail* in ottica omnicanalale deve seguire quattro *step*:

- ottimizzazione dell'*e-commerce* attraverso interventi di *digital marketing* e miglioramento dell'esperienza, dell'interfaccia e del *customer service*
- approccio *omnicustomer* attraverso la creazione di un contesto ibrido fisico-online grazie all'integrazione dei dati e dei canali a disposizione
- esperienzializzazione dell'offerta trasformando il percorso di acquisto in un viaggio esperienziale e un momento di autogrificazione
- “*retail as a new social hub*” ciò significa che il *retail* dovrà diventare uno strumento che incentiva la creazione di comunità e l'aggregazione attraverso nuovi servizi idonei a soddisfare i bisogni e comportamenti evoluti del consumatore.

I consumatori durante la pandemia hanno lottato contro l'incertezza ma le loro aspettative per l'esperienza di vendita, sia *online* che in negozio, continuano ad essere alte. È davvero difficile trovare una vera e propria strategia *omnichannel* completa. Guardando gli esempi attuali possiamo vedere come adottare una strategia omnicanalale significhi avere un corridoio infinito. Alcuni negozi non hanno uno *stock* completo ma i clienti possono acquistare o provare tutto ciò che desiderano da una schermata di assistenza nel negozio.

Con le nuove tecnologie i clienti possono avere un'esperienza di lusso istantanea e questa è la vera rivoluzione. È possibile concludere che l'esperienza *online* non è la perfetta sostituta dell'esperienza in negozio ma un reddito complementario.

⁸⁶ *Omnichannel Interaction Map*

2.2.6 I NUOVI PILASTRI DELLA *CUSTOMER EXPERIENCE*



Figura 35 Fonte: Self-Made Canva

Il distanziamento sociale ha cambiato totalmente l'esperienza di acquisto ed il comportamento dei consumatori. Il virus ha improvvisamente rivoluzionato le nostre abitudini, il modo in cui gestiamo i rapporti personali, le preferenze di acquisto ed il rapporto con la tecnologia.

I *brand* “vincitori” sono coloro i quali si sono focalizzati su personalizzazione, integrità, aspettative, risoluzione, empatia, tempo ed impegno, ossia gli elementi fondamentali che il consumatore considera durante l'interazione con il *brand*:

- L'integrità mostra i *brand* come affidabili agli occhi del consumatore. In quanto esseri umani ci fidiamo delle persone e delle organizzazioni con cui condividiamo i valori. I *brand* devono agire con integrità al fine di generare fiducia, avere fini che vadano oltre il profitto, non essere associati a vicende negative generando un *word of mouth* positivo
- La risoluzione implica che i *brand* devono essere abili nel trasformare l'esperienza in qualcosa di grandioso. In tale ambito risulta strategico essere veloci e capaci nel trovare soluzioni e risolvere problemi
- Le aspettative dei clienti devono essere previste, gestite e soddisfatte, ma soprattutto superate. Non è sufficiente fare ciò che è stato promesso, è necessario effettuare continui *improvements*
- L'empatia deve essere espressa dai *brand* al fine di instaurare una connessione profonda
- La personalizzazione sarà necessaria per adattare l'esperienza alle caratteristiche del consumatore. Personalizzare l'esperienza ha la finalità di rendere unica la relazione emotiva
- Il tempo e l'impegno richiesti al consumatore durante il processo di acquisto devono essere ottimizzati e ridotti. I clienti hanno sempre meno tempo a disposizione e meno attenzione e ricercano una gratificazione immediata

Come affermato in precedenza l'esperienza sta diventando un aspetto sempre più centrale e la sfida è quella di mantenere la fiducia acquisita confrontandosi con un nuovo consumatore che è sempre più esigente e digitale.

Durante la pandemia per la prima volta le aziende hanno messo il benessere dei consumatori davanti al profitto. Questo ha portato il consumatore ad acquisire la fiducia persa soprattutto nelle prime fasi di restrizioni. Nella nuova realtà i *brand* dovranno essere attenti a non distruggere tale fiducia recuperata. I consumatori sono disposti a pagare di più per i marchi che si comportano in maniera responsabile ed etica. Il problema in tale ambito è quantificare il “di più” e capire se è idoneo a coprire gli sforzi dell’impresa. La risoluzione permane un parametro fondamentale di valutazione del servizio. Risoluzione ed integrità sono i “*pillars*” più importanti al fine di ottenere clienti *advocate*. La fiducia è storicamente definita come la capacità del *brand* di saper “mantenere le promesse effettuate”. Le nuove strategie di *customer experience* devono essere incentrate sul trasferimento della percezione che l’impresa “tiene” al cliente.

Il *Salesforce Connected Customer Report* mostra che il 90% dei consumatori si aspetta che le aziende continuino a mostrare i propri valori mentre il 66% sostiene che debbano mostrare empatia. Ciò indica un ampio margine di miglioramento.

La qualità delle esperienze di acquisto sta migliorando a livello globale con un incremento medio del 3% del *Customer Experience Excellence*⁸⁷. Anche in Italia il CEE è in aumento ed è in linea con la media europea. Il *brand* con i migliori punteggi in Italia è Amazon, il colosso dell’*e-commerce*, che si definisce come l’azienda più “*Customer Centrica*” al mondo. L’attenzione maniacale al cliente è incastonata tra le determinanti della cultura aziendale. L’impresa non ha l’obiettivo di convincere il consumatore ad acquistare, ma quello di renderlo adeguatamente informato al fine di scegliere. Per tale motivo le opinioni dei consumatori in Amazon hanno un grande potere, tanto da sviluppare programmi di *engagement* e *loyalty* basati proprio su questo. Durante la pandemia l’impresa ha risposto in maniera rapida all’emergenza sovraperformando in tutti i *Pillars*, ma soprattutto in personalizzazione, integrità, risoluzione, tempo ed impegno. Attualmente in tema di esperienza il *benchmark* non deve essere semplicemente quello del settore, i *brand* di lusso dovranno guardare le esperienze offerte dai *brand* con i migliori punteggi come Amazon al fine di migliorare ed integrare alcuni aspetti.

Gli aspetti descritti in questo paragrafo devono essere considerati come pilastri di una strategia rivolta al cliente dato l’impatto positivo che hanno sulla fedeltà e sull’*advocacy*. I *brand* dovranno internalizzarli ed interpretarli in maniera efficace, sorprendente e disruptive al fine di eccellere nella nuova normalità.

⁸⁷ CEE

2.2.7 LA HUMAN CENTERED *CONNECTED* FIRM ED IL *BUSINESS OF EXPERIENCE*

Il *retail* di lusso deve essere ripristinato e per fare ciò vi è la necessità di un cambiamento alla base del modello. Al fine di avere successo nella nuova realtà le imprese dovranno trasformarsi in “*Human centered connected firm*”. Questa nuova concezione permette di integrare i principali cambiamenti del consumatore e del contesto. L’elemento che serve a completare il quadro di riferimento è il passaggio al *business of experience*. Il nuovo modello di *business* è il risultato dell’analisi di tre recenti studi condotti da KPMG, Forrester e Accenture durante il corso del 2021 ed è particolarmente significativo ed utile alla mia discussione in quanto permette di schematizzare e riassumere i tratti principali approfonditi nei precedenti capitoli.

I tre pilastri del nuovo *business model* del *retail* sono:

- Connettività
- Centralità del consumatore
- Esperienza

LA CONNETTIVITÀ

Un recente studio condotto da KPMG e Forrester mostra come vi siano otto elementi su cui i *brand* devono soffermarsi per trasformarsi in una impresa connessa o “*connected firm*” al fine di capitalizzare il cambiamento portato dalla pandemia. Tali elementi devono essere verificati in ogni ambito aziendale.

1) *Strategie e azioni guidate dagli Insight.*

Il primo degli otto elementi considerato dallo studio è la conoscenza del cliente. È attualmente necessario avere una chiara ed approfondita conoscenza del consumatore ed integrarla:

- Nel processo decisionale
- Nella definizione della strategia
- Nella progettazione del *retail*
- Nella personalizzazione dell’esperienza

È importante quindi interrogarsi sulla comprensione che si ha del cliente oltre a verificare che i dati a disposizione siano sufficienti per prendere delle decisioni e creare valore.

2) *Servizi e prodotti innovativi*

Al fine di offrire servizi e prodotti innovativi è importante integrare nel *retail* il *problem solving* ed una mentalità volta alla continua iterazione finalizzata al miglioramento.

È necessario analizzare lo stato dell'offerta attuale e verificare che vi siano delle modalità per implementare innovazioni rapide o a lungo termine. La strategia deve garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali legati all'innovazione, così come quelli legati a dati finanziari ed economici.

3) *Centralità dell'esperienza*

L'investimento in nuove tecnologie e processi è il punto di partenza, ma è altrettanto importante non tralasciare gli investimenti focalizzati sull'esperienza del consumatore, dei dipendenti e dei *partner* commerciali. Al fine di essere efficaci sarà necessario definire l'esperienza desiderata e poi sviluppare un piano per ottenerla. La strategia di *engagement* ed i *touch point* considerati devono essere coerenti con la strategia adottata e con i valori aziendali.

4) *Interazioni seamless*

L'obiettivo finale deve essere quello di offrire un *journey* che sia fluido, coerente, ed estremamente sicuro. Oltre alla sicurezza personale, la sicurezza informatica ha un grande impatto. Inoltre sarà necessario rendere il servizio eccellente anche da remoto, integrare l'*e-commerce* e di conseguenza verificare che le analisi di base siano coerenti anche con il mondo digitale, altrimenti dovranno essere effettuate nuovamente⁸⁸.

5) *Operazioni reattive e supply chain*

Come evidenziato in precedenza la *supply chain* ha un grande impatto sul *retail* e sull'esperienza al cliente anche se il legame è indiretto. Per avere un modello operativo performante sarà necessario implementare dei corretti meccanismi di approvvigionamento. La pandemia ha evidenziato la necessità di una maggiore reattività e flessibilità per le aziende al fine di mantenere buone relazioni con i clienti. Ciò non può essere ottenuto senza un grande allineamento con la catena del valore. In tale ambito sarà necessario verificare le modalità attraverso le quali si assicura la continuità delle operazioni e individuare gli elementi che permetteranno in futuro di proteggere la *supply chain* da ulteriori avvenimenti ed incertezza.

6) *Forza lavoro potenziata e allineata a valori ed obiettivi comuni*

I dipendenti e la cultura aziendale devono essere allineati al fine di offrire una ottima *customer experience*. È strategico avere dei leader che siano dei supporter più che dei controller al fine di permettere ai dipendenti di esprimere giudizi e prendere decisioni per migliorare la CX tempestivamente.

⁸⁸ segmentazione, *targeting*, *positioning*, *SWOT*, analisi economiche e finanziarie

Per avere una ottima esperienza dei clienti è necessario avere una ottima esperienza dei dipendenti. Infine sarà necessario avere una chiara visione su quali saranno le nuove abilità e capacità richieste dal mercato in evoluzione per ricercarle ed integrarle nel business.

7) Architettura tecnologica digitalmente abilitata

Il *business model* deve essere costruito per il cliente e quindi deve rispondere alle sue preferenze ed esigenze. Questo deve avere un facile accesso ed utilizzo delle nuove tecnologie, prodotti o servizi. È importante capire come accelerare la trasformazione digitale, come sfruttare le nuove tecnologie e come integrare il *front end* con il *back end*. Infine è importante dare delle priorità per guidare il cambiamento in ottica di abilitazione del consumatore.

8) Partnership e integrazione tra ecosistemi

Sviluppare tali cambiamenti internamente spesso non è possibile o non è vantaggioso. Per questo motivo spesso i *brand* possono trovare efficace collaborare con *partner*. Soprattutto l'implementazione di piattaforme sta portando numerosissimi esempi di collaborazione con *player* digitali come AWS⁸⁹. È importante affidarsi a *player* affidabili ed avere la certezza di implementare ecosistemi coerenti e significativi per il consumatore.

Al fine di avere successo nella nuova realtà, sarà necessario considerare stabilmente i seguenti elementi:

- Essere consistente con le richieste del consumatore
- Sviluppare modalità di lavoro agili
- Lavorare sulla resilienza
- Mantenere l'umanità
- Utilizzare le nuove tecnologie



Figura 36 Fonte: KPMG

⁸⁹ Amazon Web Services

Al fine di avere una *Connected Enterprise* ed una stellare *Customer Experience* sarà strategico trovare il giusto *trade-off* tra aspettative ed esperienza al fine di creare del valore economico. Disattendere le aspettative o superarle in maniera eccessiva causa una perdita di valore economico il quale viene massimizzato quando l'aspettativa dell'esperienza è allineata all'esecuzione. Considerando però che l'obiettivo dell'impresa è quello di avere clienti *advocate*, sarà necessario costruire un sistema di esperienza che superi stabilmente le aspettative del consumatore senza cadere nelle perdite di valore economico. Per raggiungere tale obiettivo è necessario un grande impegno, agilità, perseveranza, pianificazione e lungimiranza.

LA CENTRALITÀ DEL CONSUMATORE

Per i *brand* di lusso sarà cruciale capire come innovarsi in maniera rapida per far fronte ai repentini cambiamenti nei comportamenti e nelle aspettative del consumatore. Avere un *business model* incentrato sull'uomo risulta essere il punto di partenza. In un processo di progettazione focalizzato sul consumatore i produttori e le politiche sono volte ad adattarsi alle vite e alle prospettive delle persone capendo quali siano i bisogni, le motivazioni e gli ostacoli che incontrano i consumatori. Il rapido passaggio al digitale ha comportato l'aumento del numero e della tipologia degli utenti. Il pubblico comprende bambini, anziani, persone con disabilità fisiche ed anche gli scettici nei confronti del digitale. La progettazione del nuovo *business model* dovrà quindi tenere conto delle diverse esigenze del vasto pubblico. La questione chiave è riuscire ad innovare rapidamente in un contesto in cui i comportamenti e le aspettative dei consumatori sono differenti e cambiano notevolmente in maniera repentina. L'obiettivo dovrà essere quello di costruire un modello che non solo sia avanzato dal punto di vista della connettività, ma anche prontamente assimilabile dal consumatore.

Attraverso un *business model* incentrato sul consumatore è possibile avere una maggiore e chiara visione delle motivazioni, esigenze, preoccupazioni degli individui, oltre ad avere una maggiore efficienza e flessibilità nel processo di progettazione. I riscontri ottenuti dagli utenti sono informazioni preziose in fase di progettazione al fine di indirizzare le risorse nella corretta direzione.

Per implementare tale modello dovranno essere apportate diverse correzioni:

- È necessario colmare il *gap* tra le esperienze digitali e quelle fisiche
- L'inclusività deve essere al centro del nuovo *business model*.
- Considerando la velocità del cambiamento nel comportamento del consumatore è molto importante avere una altrettanto veloce innovazione che non tralasci l'efficacia. Le metodologie agili sono una ottima soluzione per aumentare la *responsiveness*.
- L'interconnessione e le comunità virtuali rimarranno due elementi centrali nella nuova normalità che necessitano di essere integrate nel nuovo design.

- La fiducia deve essere continuamente ricercata ed ampliata attraverso la trasparenza, la sicurezza, la *privacy* e la credibilità.

In conclusione, il modello di *business* incentrato sul consumatore dovrà sempre incorporare una logica omnicanale in cui le capacità chiave saranno quelle di:

- Espandere la *value proposition*
- Integrare perfettamente i canali fisici e digitali assicurando al cliente un percorso fluido, coerente e facile
- Avere una visione a 360 gradi del singolo consumatore
- Avere una eccellente CX e quindi anche UX
- Ingaggiare continuamente i consumatori e verificare la persistenza di un alto *engagement*
- Gestire il valore del consumatore attraverso le più avanzate evoluzioni del CRM e del *clienteling*

L'ESPERIENZA

Oltre ad essere “*Customer Centric*” e “*Connected*”, il nuovo *business model* dovrà essere focalizzato sulla *customer experience*.

Come affermato in precedenza i *player* del settore competono già sull'esperienza, ma questo sarà ancora più evidente in futuro. I nuovi *report* di mercato di Accenture mostrano come in realtà si debba andare oltre la *customer experience* arrivando ad un approccio di “*Business of Experience*”.

I comportamenti del consumatore che sono attualmente nei modelli di consumo verranno adottati stabilmente e sarà quindi necessario impegnarsi in una rivitalizzazione e rinascita dell'esperienza. Le aziende dovranno andare oltre il tradizionale approccio.

Il *Business of Experience* è una evoluzione della *customer experience* ed è un approccio olistico che permette ai *brand* di trasformarsi in *customer-obsessed*. Questo è fondamentale per attivare il motore della ripresa e della crescita. La CX era gestita solamente dal CMO e COO⁹⁰ mentre la nuova concezione di *Business of Experience* diviene una priorità del CEO in quanto impatta su ogni ambito aziendale. Difatti il 77% dei CEO ha affermato di voler rivoluzionare il modo in cui questi interagiscono con il cliente.

⁹⁰ Chief *marketing officer* e chief *operating officer*



Figura 37 Fonte: Accenture, "Il Futuro della CX"

I *Brand* che adottano il nuovo approccio hanno una crescita esponenziale rispetto alle aziende che si focalizzano sulla filosofia tradizionale. Le organizzazioni rigide e lente non saranno in grado di rispondere ai cambiamenti del consumatore e vincere la sfida della ripresa. Attualmente le preferenze dei consumatori hanno assunto una forma liquida scorrendo tra categorie e settori differenti con estrema facilità. I consumatori confrontano l'esperienza anche tra prodotti e categorie differenti dando vita all'esigenza di offrire le migliori esperienze non solo del settore ma in assoluto. In tale contesto entrano anche i *player* puramente digitali che offrono delle esperienze estremamente semplici e sorprendenti rendendo ancora più difficile il superamento delle aspettative dei clienti alle imprese non puramente digitali.

È necessario un grande cambio di mentalità diffondendo la filosofia di "*Business of Experience*" in ogni ambito aziendale:

- *CEO* - l'obiettivo deve essere quello di andare oltre la massimizzazione della redditività traendo vantaggio da una *purpose* evoluta. Questa dovrà incorporare una grande innovazione ed esperienze olistiche
- *Marketing e Brand* - è necessario passare da azioni che facciano nascere il desiderio nei consumatori a creare ciò che i consumatori vogliono
- *Sales* - è necessario spostarsi da ciò che il *brand* vuole vendere a ciò che il consumatore vuole ottenere
- *Product Development* - non sarà necessario offrire prodotti facili da usare ma realizzare prodotti che riescono ad adattarsi al cliente in continua evoluzione
- *Talent* - è necessario ispirare e formare talenti al fine di aumentare la produttività e la redditività di tutta l'azienda
- *Tech e Data* - è necessario un passaggio alla centralità del cliente anche all'interno dei comparti IT in quanto la tecnologia e i dati saranno cruciali per l'adattamento e l'innovazione

- *Operations* - in tale ambito vi dovrà essere una ricerca guidata all'efficienza che non freni la crescita dell'azienda
- *Supply chain* - i consumatori dovranno essere in grado di ottenere prodotti dove e quando desiderano in ottica di perfetta strategia *omnichannel* permettendo all'azienda di impressionare profondamente i clienti e superare le loro aspettative

“*I leader dovranno essere Pionieri in azione*” così Accenture definisce tale cambiamento. I Pionieri saranno coloro in grado di evolvere il *business model* plasmandolo proprio sui bisogni dei consumatori. Le aziende più performanti sono infatti quelle che focalizzano tutte le attività sul consumatore e possiamo definirle “*customer obsessed*”.

È possibile concludere che per essere vincenti nella nuova normalità sarà necessario un cambiamento nel *business model*. È fondamentale vedere ogni attività e funzione come una piccola parte dell'insieme sistemico che definisce l'impresa ed ambire alla tanto auspicata “perfetta integrazione”. La sfida da vincere è sfruttare questo slancio indotto dai cambiamenti imposti dal periodo pandemico continuando ad adattarsi e rinnovarsi fino ad uscirne vittoriosi.

CAP3: QUESTIONARIO ED ANALISI QUANTITATIVA DEI DATI

Nel contesto attuale caratterizzato dalla mancanza dei turisti *brand* devono focalizzarsi sul cliente locale, quindi il focus si è spostato dal *conversion rate* al *cross selling rate*. La principale causa è l'assenza del cliente cinese, il “*big spender*” tra le nazionalità di turisti, che entra *in store* ed acquista velocemente. I marchi devono concentrarsi sulla clientela locale, ingaggiarla, raccontargli il *brand* e dedicargli il tempo di cui necessitano dandogli motivi di affezione. Nel passaggio da acquisti veloci, in cui l'importanza era la conversione, ad acquisti “lenti”, in cui l'importanza è il *cross sell*, la *customer experience* ha acquisito una grande rilevanza. Questa risulta essere anche maggiore rispetto al periodo precedente alla pandemia e per questa ragione i *brand* stanno cercando di migliorarla soprattutto grazie ai nuovi strumenti digitali.

Secondo uno studio McKinsey sta emergendo un modello complessivo di *Luxury 4.0* caratterizzato non solo dalla crescita del canale di vendita *online* ma dalla digitalizzazione dell'intero percorso di *shopping* di lusso del consumatore. Pertanto i marchi e i rivenditori utilizzano sempre più le tecnologie digitali non solo per catturare le preferenze emergenti e migliorare la relazione con i clienti, ma anche per creare nuovi prodotti.

Oltre alla maggiore penetrazione del canale *online* per gli acquisti, il digitale sta avendo un'enorme influenza anche sul modo in cui gli acquirenti di lusso scelgono marchi e prodotti. Il percorso di acquisto di un tipico *Luxury consumer* oggi è solitamente un mix del canale *online* e offline. In effetti McKinsey (2018) stima che quasi l'80% di tutte le vendite di lusso oggi sia influenzato da uno o più punti di contatto digital. La scoperta più interessante dello studio è stata la graduale scomparsa dell'acquirente di lusso puramente offline, che ora rappresenta solo il 22% del mercato totale.

Journey of a typical luxury goods shopper

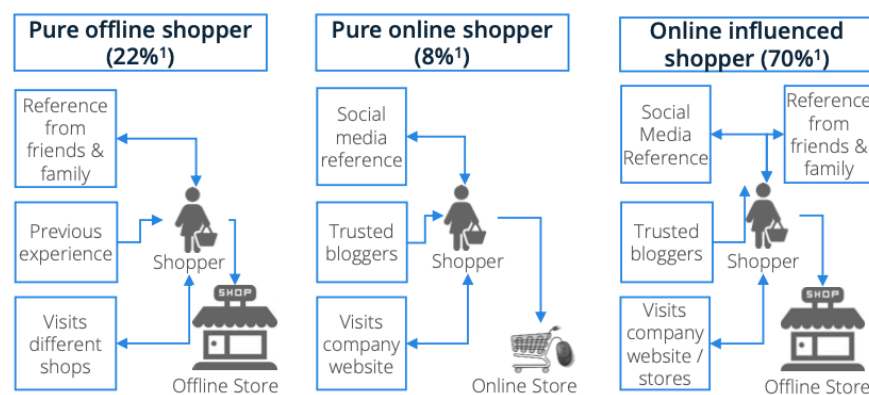


Figura 38 Fonte: McKinsey

I consumatori di oggi desiderano esperienze sempre più *immersive* e di vita reale risparmiando tempo o fatica. La soluzione potrebbe verosimilmente essere la tecnologia di Realtà Aumentata e virtuale⁹¹. Nello studio condotto da Nielsen nel 2019 i consumatori globali hanno indicato l'A/VR come la migliore tecnologia che stanno considerando per migliorare la loro vita quotidiana e oltre la metà dei partecipanti ha dichiarato di essere disposta a utilizzare questa tecnologia per valutare i prodotti. I marchi di lusso, per stare al passo con questa crescita digitale, hanno iniziato a formare *Partnership* strategiche con aziende tecnologiche per integrare le competenze interne e migliorare le esperienze dei clienti.

I canali digitali e *online* si stanno rapidamente sviluppando nel settore della vendita al dettaglio⁹². Pantano et al. (2018) ha fatto riferimento alle tre principali categorie tecnologiche che stanno rivoluzionando l'esperienza di acquisto: *social media*, tecnologie mobili e sistemi *in-store*⁹³. Nonostante vi sia un grandissimo sviluppo del digitale e nonostante gran parte delle vendite si sia spostata sul canale *online*, l'elemento di differenza rimane il tocco umano, caratteristica questa, che non è facilmente inseribile in questo contesto se non con modalità di pre-consegna a casa difficilmente applicabili per tutti i clienti. Le tecnologie *immersive* come la Realtà Virtuale e la Realtà Aumentata possono verosimilmente colmare gran parte del *gap* nascente dalla mancanza di "tatto". Inoltre gli smartphone offrono tecnologie interattive robuste e ampiamente utilizzate che forniscono acquisti emozionali ed esperienze di marca nuove, interessanti e memorabili⁹⁴, particolarmente utili ai consumatori. Dall'interazione tra la Realtà Aumentata e le tecnologie mobili potrebbero nascere grandi innovazioni come appunto quella analizzata da questo studio: il "try-on". Esistono opportunità e rischi legati allo sviluppo delle *app* mobili. Mentre gli studi passati hanno dimostrato il basso costo di introduzione delle tecnologie⁹⁵, il mantenimento delle stesse richiede investimenti e frequenti aggiornamenti. Sebbene la tecnologia A/VR stia aprendo le porte alle aziende per interagire, impegnarsi e condividere informazioni con i consumatori, questo comporta anche alcuni rischi e potenziali svantaggi. Ad esempio l'impiego avanzato dei dati per la personalizzazione richiederà la massima precisione, sicurezza e rispetto dei dati e del modo in cui vengono utilizzati.

In letteratura emergono diversi *gap* legati alla necessità di introdurre velocemente queste tecnologie tenendo anche conto che il progresso in questo campo è continuo. L'implementazione di questi strumenti nella vendita di lusso è un argomento emergente che vale la pena di esaminare in profondità.

⁹¹ A/VR

⁹² Grewal et al., 2017; Watson et al., 2018; Woodside e Bernal Mir, 2019

⁹³ realtà aumentata

⁹⁴ Watson et al., 2018

⁹⁵ Pantano et al., 2017

3.1 ABSTRACT

Il *virtual try-on* è una delle tendenze post pandemiche più interessanti e viene definito come uno strumento che permette di provare un prodotto senza disporne fisicamente, indossando un modello 3D virtuale sul *display* di un *device* grazie all'interfaccia di una applicazione in Realtà Aumentata. In letteratura vi è una mancanza legata all'impatto dell'utilizzo del servizio di Realtà Aumentata mobile sulla *willingness to buy* del consumatore del lusso. Lo scopo di questo studio è esplorare l'influenza del servizio AR mobile sul comportamento di acquisto dei consumatori del lusso per i comparti *beauty, clothing, eyewear* e *shoes*, identificando inoltre la variabilità nella percezione da parte dei tre cluster di nazionalità considerati⁹⁶ e nelle differenti classi di età. Infine sarà condotta una analisi sulle *app* che attualmente sono le più utilizzate nel settore.

Il progetto è suddiviso in tre differenti analisi. In primo luogo, per testare l'efficacia dell'utilizzo del *tool* sulla *willingness to buy*, verranno confrontati i risultati dei consumatori che hanno già utilizzato lo strumento con i risultati dei consumatori che non lo hanno utilizzato in quanto non a conoscenza. Più precisamente l'oggetto del confronto è l'indice di sintesi della percezione della *willingness to buy* per ogni sotto popolazione⁹⁷. Lo studio proseguirà con una analisi *one-way* ANOVA a cui verrà sottoposto l'indice di sintesi per entrambi i sotto campioni al fine di testare la variabilità interna legata alla nazionalità e all'età.

I risultati dei test condotti ci porteranno ad affermare che l'utilizzo dello strumento "*try-on*" provoca un aumento della *willingness to buy* del consumatore del lusso oggetto di analisi e che le variabili età e nazionalità provocano notevoli differenze di percezione.

L'ultima sezione riporta una analisi dello stato attuale delle applicazioni di Realtà Aumentata maggiormente utilizzate secondo dei *report* di mercato trovati sulla piattaforma Statista. Ogni *user* ha fornito una valutazione circa le *app* utilizzate. I *brand* con la migliore performance a livello complessivo sono Ray-Ban e Wannakicks seguiti da Prada. I *brand* con la maggiore necessità di miglioramento sono Farfetch, Chanel e Louis Vuitton.

3.2 RESEARCH GAP

Da un lato la pandemia ha accentuato le differenze tra cluster di consumatori evidenziando la centralità del cliente locale mentre dall'altro lato ha sottolineato la necessità di utilizzare le nuove tecnologie per ingaggiare i consumatori e migliorarne la *customer experience*.

⁹⁶ italiana, americana, cinese

⁹⁷ *User e non user non a conoscenza*

Mentre alcuni *brand* non sono al passo con i tempi, altri hanno effettuato ingenti investimenti al fine di attivare in fretta nuovi strumenti. In merito alla tecnologia “*try-on*” non vi è certezza che l’impatto sulla *willingness to buy* dei consumatori sia positivo. Considerando la situazione attuale le questioni fondamentali sono:

Qual è l’impatto del “try-on” sulla willingness to buy del consumatore del lusso?

Che ruolo hanno nazionalità ed età sulla percezione del nuovo strumento?

Il *research gap*, indipendentemente dalla pandemia, rappresenta un importante divario da colmare al fine di comprendere se il “*try-on*” migliori l’esperienza dei consumatori e contemporaneamente la profittabilità delle aziende.

3.3 VALORE

Il contributo di questa ricerca è triplice. In primis offre preziose informazioni sull’impatto dell’utilizzo del *try-on* sul comportamento di acquisto del consumatore del lusso.

In secondo luogo estende le conoscenze sulle peculiarità che caratterizzano i tre diversi *cluster* di consumatori considerati.

Infine permette di definire la percezione attuale delle *app* “*try-on*” maggiormente utilizzate. Per i *brand* sarà estremamente interessante la comprensione dei risultati in quanto potranno internalizzarli ed orientare i correnti e futuri investimenti.

Tale conoscenza faciliterà lo sviluppo dello strumento fornendo le capacità necessarie per l’applicazione e l’espansione di questa nuova tecnologia. A seguito della ricerca non solo i *marketers* avranno la conferma della validità dello strumento, ma avranno anche una chiara idea dei *target* maggiormente redditizi a livello di età e nazionalità.

3.4 KEYWORDS

Try-on; Willingness to buy; Augmented Reality; Luxury Consumer; Beauty; Shoes; Clothing; Eyewear; Chinese luxury consumer; Italian luxury consumer; American luxury consumer; Nationality; Age.

3.5 LIMITI DELLA RICERCA

Il presente studio è soggetto ad alcune limitazioni che potrebbero essere considerate uno spunto per future ricerche:

- In primo luogo si basa esclusivamente sui consumatori del lusso italiani, americani e cinesi.
- Il campione, seppur ampio, potrebbe essere ulteriormente esteso, soprattutto per quanto riguarda i rispondenti non a conoscenza della tecnologia.
- Lo studio non tiene conto dell'aspetto della cultura intesa come istruzione e professione.
- Il focus è sulle quattro categorie di PLG citate e non sull'intero comparto del lusso.
- Dalla precedente analisi della *shopping therapy* risulta interessante, come spunto per un futuro approfondimento, capire l'impatto del "try-on" sullo *shopping* ipotetico.
- Un ulteriore spunto per ricerche future è l'analisi dell'impatto sull'eventuale aumento di spesa del singolo consumatore derivante dall'utilizzo della tecnologia "try-on".

3.6 IMPLICAZIONI PRATICHE

In questo studio emerge l'importanza ed il crescente utilizzo dei nuovi sistemi tecnologici sia per gli *shareholders* che per gli *stakeholders* aziendali gettando le basi per fornire linee guida manageriali che portino beneficio ad entrambi. Al fine di realizzare il tanto auspicato vantaggio competitivo sostenibile, sarà fondamentale sfruttare la leva dei nuovi *touch points* come appunto il *try-on*.

Il presente elaborato si augura di essere una base per le decisioni dei *brand* di lusso in materia di "try-on".

I *marketers* possono utilizzare i seguenti spunti per realizzare esperienze più vivide ed efficaci aumentando il tasso di conversione post-utilizzo. Inoltre i *marketers* hanno la possibilità di sviluppare e quindi adattare gli strumenti in base ai risultati emersi nei differenti *cluster*.

3.7 IMPLICAZIONI SOCIALI

Utilizzando la tecnologia interattiva il marchio può essere più vicino ai consumatori fornendo aiuto e divertimento sia *online* che *in store*. Il "try-on" è un efficace nuovo punto di contatto che può portare a futuri comportamenti di riutilizzo, stabilendo così relazioni a lungo termine con i consumatori.

La Realtà Aumentata incrementa il coinvolgimento dei consumatori ed accedendo tramite un *device* mobile si elimina ogni vincolo di spazio e tempo, permettendo interazioni fluide e stimolanti. Il consumatore si impegna maggiormente sia quando ha più opzioni disponibili e la possibilità di acquistare quando desidera, sia quando si sente parte di un sistema di co-creazione di valore. Questo ha una ripercussione positiva anche sulla fiducia dei consumatori nel *brand*.

3.8 REVISIONE DELLA LETTERATURA

3.8.1 LA REALTÀ AUMENTATA

La Realtà Aumentata è da alcuni anni parte integrante del *Retail*, ma la pandemia ha spinto il settore a direzionarsi su nuove esigenze per il futuro con un'anticipazione di circa 5 anni.

L'*era digitale* è il periodo di rapida diffusione di sistemi e prodotti digitali con le relative conseguenze. La *rivoluzione digitale* invece risale alla fine degli anni '50, con la proliferazione dei personal computer e delle memorie digitali idonee a storicizzare grandi quantità di dati. Attualmente tali strumenti vengono utilizzati in ogni ambito aziendale e questo fenomeno prende il nome di *trasformazione digitale*.

Nello scenario attuale i consumatori hanno sempre meno tempo a disposizione per la realizzazione dei propri obiettivi e per questo le tecnologie sono fondamentali, in quanto permettono di massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle proprie azioni.

Alla luce dei cambiamenti nel comportamento del consumatore elencati nel primo capitolo, risulta inoltre fondamentale potenziare la strategia digitale dell'impresa. La pandemia ha evidenziato la necessità di improntare delle tecniche aziendali flessibili basate sul digitale e sui continui cambiamenti nel consumatore e nel CDJ⁹⁸.

Le implicazioni sono molteplici. Come anticipato, l'uso degli strumenti digitali da un lato permette di ottenere maggiore efficacia e dall'altro migliora l'esperienza dei clienti. La crescente importanza dell'esperienza è stata ampiamente discussa nei precedenti capitoli.

Nonostante il grande sviluppo digitale⁹⁹ nei differenti paesi è visibile come vi siano grandi differenze a livello di utilizzo e cultura digitale. L'America e la Cina hanno una maggiore familiarità rispetto all'Italia. Inoltre l'impatto economico della pandemia ha influenzato in maniera differente le varie regioni portando conseguenze dissimili sui relativi consumatori.

⁹⁸ *consumer decision journey*

⁹⁹ come illustrato nel paragrafo "Lo stato del digitale"

L'obiettivo dello studio è verificare l'impatto sugli acquisti dello strumento digitale del "try-on" tenendo in considerazione le specificità dei consumatori. Come anticipato nel primo capitolo abbiamo assistito ad una proliferazione dei *touch point* ed in futuro ci aspettiamo che i nuovi punti di contatto vengano stabilmente integrati nei modelli di business. Il focus in tale ambito deve essere quello di assicurare la coerenza della *brand image* in tutti i *touch point* del *journey*. Eventuali incongruenze porterebbero a gravi difficoltà.

La Realtà Aumentata è una delle tecnologie più interessanti ed ha il potenziale per trasformare l'esperienza di acquisto¹⁰⁰. Viene definita come "la sovrapposizione di oggetti virtuali¹⁰¹ sull'ambiente reale dell'utente"¹⁰². La Realtà Aumentata incorpora un contenuto virtuale in un ambiente fisico. La realtà virtuale invece sovrappone elementi del mondo reale su ambienti virtuali¹⁰³. Ambedue sono classificate come realtà mista in cui oggetti reali e virtuali interagiscono tra loro.

In sintesi la Realtà Aumentata aggiunge qualcosa alla realtà effettiva mentre la Realtà Virtuale sostituisce integralmente il mondo reale con quello virtuale.

L'interazione tra queste due tecnologie amplifica esponenzialmente gli effetti e consente ai consumatori di esaminare in un ambiente simulato degli oggetti virtuali. Già nel 2019, in un contesto pre-pandemico, Rauschnabel prevedeva una grande crescita per questa tipologia di *app*.

Grandi aziende di moda e di lusso come Chanel o Gucci forniscono applicazioni mobili di AR per consentire ai consumatori di esaminare i loro prodotti.

L'AR aumenta il valore del marchio migliorando il coinvolgimento dei consumatori¹⁰⁴ ed offre quindi molte nuove opportunità per gli operatori di *marketing* ed i *consumer*¹⁰⁵. Questo è particolarmente evidente per le applicazioni *mobile*¹⁰⁶ in quanto la mobilità consente ai consumatori di accedere a esperienze senza limiti di tempo o spazio. Sia i marchi che i consumatori ne beneficiano¹⁰⁷ ottenendo interazioni fluide e stimolanti con i beni virtuali¹⁰⁸.

¹⁰⁰ Duncan et al., 2013; Watson et al., 2018

¹⁰¹ immagini generate al computer, testi, suoni, ecc.

¹⁰² Faust et al., 2012

¹⁰³ Regenbrecht et al., 2004; Tamura et al., 2001

¹⁰⁴ Pantano, 2009

¹⁰⁵ Scholz e Smith, 2016

¹⁰⁶ Dacko, 2017; Javornik, 2016

¹⁰⁷ Benou e Vassilakis, 2010

¹⁰⁸ Kim e Forsythe, 2008

Ciò determina effetti e risposte psicologiche positive poiché il consumatore si impegna maggiormente se ha più opzioni disponibili e la possibilità di acquistare nell'esatto momento e luogo in cui desidera. La realtà aumentata ha un impatto positivo sul *brand engagement*, in quanto l'interattività fornita dai sistemi arricchisce l'esperienza del consumatore. Inoltre essa fornisce una rappresentazione, in 3D, chiara ed efficace della realtà, permettendo ai consumatori di sentirsi parte della catena di co-creazione del valore. Quando i consumatori si sentono parte di questo sistema si sentono responsabilizzati da tale evento e conseguentemente aumenta in loro la fiducia nel *brand*¹⁰⁹. Tale studio fa riferimento alla fiducia e senso di responsabilità ma non viene fornita alcuna informazione circa i potenziali effetti e ripercussioni relativi alla *willingness to buy*.

In un esame degli effetti dell'interazione con la realtà aumentata¹¹⁰ in un ambiente di *shopping online*, Huang (2019) ha scoperto che ARIT migliora l'amore per il marchio e porta al coinvolgimento del consumatore. Secondo Tussyadiah et al. la Realtà Aumentata migliora le capacità percettive degli utenti coinvolgendo i loro sensi e migliorando queste esperienze.

Sebbene le applicazioni AR siano state inizialmente sviluppate alcuni decenni fa, la tecnologia ha recentemente ricevuto maggiore attenzione da parte delle industrie e maggiore adozione a causa della crescente ubiquità di *smartphone* e altri dispositivi intelligenti. Contemporaneamente negli ultimi anni si è verificata una rapida crescita della ricerca accademica sull'AR nell'ambito dei dispositivi intelligenti. I primi studi hanno fornito informazioni sull'esperienza dell'utente e sull'accettazione delle applicazioni mobili AR¹¹¹.

I servizi AR aumentano il comfort decisionale¹¹² e contribuiscono a ridurre l'incertezza del processo decisionale dei clienti, offrendo vantaggi esperienziali ed informativi¹¹³. Ad esempio il coinvolgimento del consumatore¹¹⁴ ed il richiamo del marchio¹¹⁵ sono potenziati da servizi AR mobili. Nonostante i servizi di prova AR siano diventati una componente fondamentale nell'*e-commerce*, la comprensione di come le esperienze di prova AR rimodellano l'esperienza di acquisto è stata esplorata in modo limitato¹¹⁶. Recentemente gli studi legati all'impatto sull'esperienza ed il comportamento del consumatore sono aumentati, ma continuano ad essere scarsi.

¹⁰⁹ Graeme McLean & Alan Wilson, 2019

¹¹⁰ ARIT

¹¹¹ ad es. intenzione di riutilizzo; Kim e Hyun, 2016

¹¹² Hilkenet al., 2017

¹¹³ Dacko, 2017

¹¹⁴ Javornik, 2016

¹¹⁵ Mauroneret al., 2016

¹¹⁶ Shankar et al., 2016

Alla luce dell'evoluzione attuale di questa tecnologia e delle future prospettive di ulteriore crescita, è estremamente importante capire se l'utilizzo del “*try-on*” è uno strumento di mero coinvolgimento come affermato da Huang o se effettivamente incrementa la *willingness to buy* del consumatore provocando un effetto positivo sulla conclusione degli acquisti.

3.8.2 ELEMENTI CHE CATTURANO LE PERCEZIONI DEGLI UTENTI

Diversi studi hanno dimostrato che gli elementi che catturano le percezioni degli utenti AR sono:

- Interattività
- Vividezza
- Aumento
- Estetica

Per i consumatori del lusso, in particolare nell'abbigliamento, *beauty*, *shoes* ed *eyewear*, la percezione di tali elementi è più importante della capacità di controllare o modificare i contenuti virtuali.

L'*interattività* ha differenti definizioni, tra qui quella di Steuer (1992) che la definisce come “la misura in cui gli utenti possono partecipare alla modifica della forma e del contenuto dell'ambiente mediato in tempo reale”. Questo elemento è estremamente importante perché, come affermato da Edmondson et al (2019), negli ambienti offline è proprio l'interazione tra venditori e clienti la determinante delle decisioni di acquisto. Le tecnologie mobili AR hanno proprio questa caratteristica e sono quindi idonee a riportare questa interazione *online*.

Secondo Steuer (1992) la *vivacità* è la capacità di “produrre un ricco e sensoriale ambiente mediato che consente ai consumatori di avere sensorialità realistiche ed esperienze con oggetti virtuali”. Infatti nelle *app* di prova virtuale i consumatori hanno la possibilità di interagire con i prodotti come se fossero reali. La possibilità di provare cosmetici, scarpe, occhiali o vestiti, fornisce una esperienza migliorata ed una migliore cognizione del prodotto.

Così come anticipato nella definizione di AR sopra citata, questa è una tecnologia che sovrappone contenuti virtuali in un ambiente fisico attraverso dei *device*. “L'*aumento*” è legato al potenziamento dell'esperienza dato dall'immersione.

L'*estetica* è legata all'*appeal* visivo della vendita, il cui primo approccio ha il ruolo di fornire un divertimento istantaneo. Se il design dell'interfaccia non soddisfa i requisiti dei consumatori questi non avranno ulteriori motivazioni per lo *shopping online*¹¹⁷, soprattutto nei settori della moda e della cosmetica, che hanno elevate esigenze estetiche.

¹¹⁷ Ganesh et al., 2010; Soni et al., 2019

3.8.3 I PRINCIPALI VANTAGGI DERIVANTI DALL'UTILIZZO DELLA REALTÀ AUMENTATA

La pandemia è stata il catalizzatore della trasformazione digitale. La vendita al dettaglio continuerà ad evolversi e grazie alla Realtà Aumentata porterà un maggior valore al *brand* e soprattutto ai consumatori. L'utilizzo della AR è vantaggioso sia per il cliente che prova i prodotti che per il venditore che promuove il *brand*.

In particolare il cliente ha i seguenti vantaggi:

- Provare il prodotto da casa, in maggiore sicurezza e comodità, senza l'obbligo di recarsi in negozio o acquistare.
- Accedere a delle anteprime non ancora in vendita o non ancora disponibili negli *store* di prossimità.
- Avere un'esperienza su una varietà molto più ampia di prodotti.
- Ridurre il campo di scelta nel momento effettivo dell'acquisto, agevolando l'identificazione di un *range* di prodotti di proprio interesse.

A fronte di questi aspetti i vantaggi del rivenditore sono:

- Mantenere un contatto con i clienti ed acquisirne nuovi grazie al nuovo *touch point* di *engagement*.
- Promuovere i prodotti attraverso un nuovo canale.
- Amplificare l'effetto della prova virtuale con tecniche di *merchandising* o *marketing online*.
- Consegnare una esperienza simile a quella *in store* ma in qualsiasi momento e con un maggior comfort.

3.8.4 LIMITI ALL'USO DELLA REALTÀ AUMENTATA

Come anticipato nel paragrafo introduttivo, nonostante il canale *online* sia sempre più utilizzato alla fine della conclusione dell'acquisto, nel settore del lusso la percentuale di vendite pure *online* è estremamente bassa e si riduce all'aumentare del grado di lusso. Sempre un maggior numero di vendite viene influenzato dall'online, ma il principale canale per la conclusione degli acquisti rimane lo store fisico. I consumatori continuano per il 92% dei casi ad effettuare acquisti di lusso prediligendo il canale tradizionale dell'*in-store*¹¹⁸.

¹¹⁸ Jacqueline-Nathalie, 2019

Grazie all'utilizzo dei sistemi AR l'esperienza dell'utente e del consumatore trova la propria massima efficacia in quanto tali strumenti sono in grado di fornire maggiori e migliori informazioni sui prodotti, agevolando i consumatori nelle proprie valutazioni relative alla fase di preacquisto¹¹⁹. Nonostante i numerosi aspetti positivi vi sono dei limiti attualmente molto dirompenti e rilevanti che caratterizzano l'argomento oggetto di tesi.

Nonostante le potenzialità dell'omnicanalità ed il miglioramento della *customer experience*, lo *showrooming* è un fenomeno diffuso. Il risultato è che sempre più spesso i consumatori sfruttano i canali *online* per una prima analisi del prodotto, i canali fisici per avere una esperienza diretta con lo stesso e poi nuovamente il canale *online* per acquistare ad un prezzo inferiore. Ad oggi lo *showrooming* non è considerato come una pratica illegale dei consumatori, ma lede il sistema distributivo. I prezzi inferiori del canale *online* sono legati ai minori costi del rivenditore che non è gravato dalle spese fisse dello *store* fisico. L'utilizzo della Realtà Aumentata in questo ambito potrebbe arricchire l'esperienza di acquisto e quindi agevolare il fenomeno dello *showrooming*. Scalfando la superficie le conseguenze sono estremamente più complesse. Da un lato la Realtà Aumentata migliora l'integrazione *omnichannel* dei canali e perfeziona l'esperienza del cliente, ma dall'altro comporta un aumento di *self confidence* migliorando così il flusso di ricerca all'interno dei differenti canali in modalità *free cross-channel*. Ciò induce i consumatori a porre in essere comportamenti opportunistici nei confronti dei *brand* conducendo, potenzialmente, al fenomeno dello *showrooming*¹²⁰. L'AR dovrebbe essere uno strumento che integra i canali in ottica di omnicanalità, perfezionando l'esperienza del consumatore quindi riducendo i comportamenti opportunistici ma lo stesso aumento di confidenza può esserne una concausa di quest'ultimi.

L'utilizzo di questa tecnologia porta al consumatore i vantaggi elencati nel precedente capitolo con un impatto positivo su giocosità ed ingaggio. Mentre vi è certezza dell'impatto sul coinvolgimento, non ve ne è altrettanta sul fatto che l'utilizzo della AR sia una determinante al fine di prendere una decisione di acquisto. L'interazione reale non potrà mai essere sostituita totalmente dall'interazione in AR. Nonostante molte aziende abbiano cercato di riprodurre virtualmente tali aspetti, risulta estremamente complicato sostituire l'attività del personale in negozio e l'effettiva percezione dei cinque sensi.

¹¹⁹ Sean Sands et al. 2020

¹²⁰ Sara Quach et al. 2020

Il terzo ostacolo è legato alla coerenza della diffusione della tecnologia con le strategie corporate dell'azienda. Secondo un'indagine de "Il Sole 24 Ore"¹²¹ il 92% dei consumatori intervistati afferma che il comportamento di un'azienda nei momenti di crisi e la sua comprensione verso i consumatori determina il suo grado di affidabilità evidenziando la necessità sempre maggiore di coerenza tra strategie e comunicazione. L'utilizzo di sistemi di AR conduce al raggiungimento dei propri obiettivi solo nel caso in cui vi sia coerenza tra i piani aziendali e la scelta dell'impiego di AR, ovvero costanza ed uniformità logica di strategie, servizi e comunicazioni offerti ai consumatori. Sarà quindi fondamentale migliorare l'integrazione tra canali e dipartimenti al fine di rendere sempre più labile il confine tra fisico e digitale ambendo alla massima coerenza. L'aumento dell'integrazione omnicanale, come affermato in precedenza, potrebbe però intensificare il fenomeno dello *showromming*¹²².

Il quarto limite è dato dal costo che i *retailer* devono sopportare per fornire dei sistemi di Realtà Aumentata. Non tutte le realtà aziendali hanno la possibilità di offrire ai propri consumatori tali strumenti.

Infine un grande freno è legato alle caratteristiche proprie del consumatore quindi a variabili indipendenti ed esogene che moderano il rapporto tra Realtà Aumentata e percezione del consumatore:

- *Personal attitude* - l'attitudine del consumatore ha un impatto sull'utilizzo della nuova tecnologia. I consumatori prevalentemente analogici potrebbero non comprendere le funzionalità ed i benefici dei nuovi sistemi di AR. Indubbiamente varrà la relazione inversa in caso di attitudine personale digitale.
- *Device functionality* - il complesso di funzionalità o caratteristiche del dispositivo utilizzato per l'impiego della *Augmented Reality*. Un dispositivo obsoleto, con scarsa definizione e piccola dimensione dello schermo, limiterebbe fortemente l'esperienza virtuale con ripercussioni negative sulla *willingness to buy*. Anche in questo caso varrà la relazione inversa in caso di ottime *device functionality*.
- *Connection quality* - la qualità della connessione. Una connessione debole limita l'effetto sul consumatore della nuova tecnologia in quanto rende impossibile mostrare le funzionalità nella maniera più opportuna. Anche in questo caso varrà la relazione inversa in caso di ottima *connection quality*.

¹²¹ 2020, 11 Dicembre

¹²² Tasnim M.et al. 2020

- *Familiarity of use* - il principale motivo per cui spesso i *brand* sono restii all'adozione di tali strumenti. I consumatori potrebbero non essere abbastanza familiari con i nuovi sistemi ed in tal caso questi verrebbero ostacolati o esclusi dall'acquisto, con conseguenze negative sull'esperienza del consumatore. Così, come per gli altri fattori, varrà la relazione inversa per cui, a fronte di una elevata familiarità con il sistema di Realtà Aumentata, l'esperienza ne risentirà positivamente. Sebbene la pandemia abbia accelerato il processo di digitalizzazione delle aziende, non vi è certezza che i consumatori target conoscano e sappiano utilizzare questi strumenti.

3.9 IPOTESI

L'introduzione di sistemi di Realtà Aumentata da parte di un *brand* non ne garantisce il successo indiscusso, in quanto è necessario analizzare alcune variabili che, in mancanza di una corretta valutazione, potrebbero inficiare gli effetti positivi di tali strumenti sui clienti.

Nei primi due capitoli dell'elaborato sono emerse le cause e le condizioni che hanno portato all'accelerazione dello sviluppo della tecnologia “*try-on*” oltre i suoi principali limiti. La mancanza di turisti, il cambio di abitudini del consumatore, l'accelerazione digitale e la diffusione di dispositivi mobili intelligenti hanno scatenato una tempesta perfetta per l'introduzione di tecnologie aumentate. Dall'ulteriore revisione della letteratura ho avuto modo di intuire che nonostante i *brand* continuino ad introdurre questa tecnologia sussistono diversi *gap* informativi che necessitano di essere colmati.

I primi studi hanno fornito informazioni sull'esperienza dell'utente e sull'accettazione delle applicazioni mobili AR.

Watson et al. nel 2018 afferma che queste tecnologie consegnano esperienze di marca nuove ed interessanti, mentre negli studi di Kim e Forysthe (2008) ed in quelli di Benou e Vassilakis (2010) emerge che le tecnologie mobili amplificano tali aspetti portando un maggiore impegno del consumatore che si verifica se sono presenti più opzioni disponibili e la possibilità di acquistare nell'esatto momento e luogo in cui desidera. Lo studio fa riferimento allo sforzo del consumatore ma, così come negli altri studi citati nel precedente paragrafo, non viene fornita alcuna informazione circa i potenziali effetti e ripercussioni relativi alla *willingness to buy*.

RQ1: qual è l'impatto dell'utilizzo della tecnologia try-on sulla willingness to buy del consumatore del lusso?

La prima *Research Question* ha l'obiettivo di analizzare l'effetto dell'utilizzo della tecnologia sulla *willingness to buy* del consumatore. Il questionario è stato strutturato in modo da proporre le medesime domande agli *user* e ai *non user non a conoscenza* della tecnologia al fine di costruire due indici di sintesi da sottoporre all'analisi.

La pandemia ha evidenziato le peculiarità del consumatore legate all'età ed alla nazionalità. In merito a quest'ultima è evidente come stiamo assistendo ad una polarizzazione dei valori tra quelli occidentali e quelli asiatici. I *cluster* maggiormente significativi su cui ho deciso di concentrarmi sono quello italiano, quello americano e quello cinese. Mentre i consumatori americani e cinesi hanno un maggior potere di acquisto dato da una ripresa economica molto più veloce, il consumatore italiano sembra essere meno *responsive* alle iniziative dei *brand* e con una ripresa molto più lenta. Questo aspetto si aggiunge alle differenze culturali e di familiarità tecnologica dei tre *cluster* che, come anticipato nel primo capitolo, portano grandi differenze di percezione e comportamento. Al fine di dare una maggiore significatività al lavoro svolto, ho deciso di analizzare la variazione delle risposte provocata dalle variabili indipendenti "età" e "nazionalità".

RQ2: L'età e la nazionalità hanno un impatto sulla willingness to buy del consumatore che ha utilizzato la tecnologia try-on?

La seconda *Research question* ha l'obiettivo di cogliere le differenze di risposta a livello generazionale e geografico.

La finalità dell'intero questionario analitico è quella di testare le seguenti ipotesi di ricerca:

H1: L'utilizzo della tecnologia try-on ha un impatto positivo sulla willingness to buy del consumatore del lusso.

Questa ipotesi si propone di analizzare l'impatto che l'utilizzo della tecnologia *try-on* ha sulla *willingness to buy* del consumatore. Avendo verificato gli assunti di fattibilità per lo svolgimento dell'analisi, come la normalità della distribuzione, verrà condotto un test T-Student considerando come variabili indipendenti gli indici di sintesi costruiti sulle questioni poste alle due tipologie di rispondente la cui logica di costruzione verrà spiegata nel prossimo paragrafo.

H2: La nazionalità provoca una differente percezione della willingness to buy a seguito dell'utilizzo della tecnologia "try-on".

H3: L'età provoca una differente percezione della willingness to buy a seguito dell'utilizzo della tecnologia "try-on".

Queste ipotesi vogliono essere un approfondimento svolto per cogliere l'impatto delle variabili sociodemografiche "età" e "nazionalità" ai fini della percezione post-utilizzo. Per verificare queste ipotesi verrà effettuato un test *one-way ANOVA* considerando la nazionalità e poi l'età come variabili indipendenti, mentre la variabile dipendente sarà l'indice di sintesi costruito per misurare la *willingness to buy*.

Infine, avendo sottoposto agli *user* della tecnologia un questionario valutativo delle principali *app* presenti nel comparto *eyewear, shoes, clothing e beauty*, verrà effettuata una analisi per verificare lo stato attuale e gli eventuali spazi di miglioramento. Sono state considerate due *app* per ogni categoria di PLG al fine di poter effettuare un confronto. È bene precisare che la valutazione specifica dell'*app* verrà richiesta solamente a coloro i quali hanno dichiarato di averla utilizzata.

3.10 METODOLOGIA DELLA RICERCA E DELL'ANALISI

Il lavoro di raccolta dati è stato realizzato attraverso la diffusione di un questionario *online*¹²³ pubblicato nei *social network*¹²⁴ delle principali *community* dei *brand* di lusso, nel periodo compreso tra il 29 agosto 2021 ed il 6 settembre 2021. Al fine di rendere la raccolta dati significativa, considerando la particolarità dell'argomento trattato, è stata stabilita una durata di compilazione di 10 minuti e tre differenti percorsi a seconda della tipologia di *user*.

Complessivamente il questionario è composto da 24 quesiti ed è suddiviso in 5 parti:

- Sezione introduttiva - 3 quesiti
- *User* - 14 quesiti
- *Non user non a conoscenza* - 3 quesiti
- *Non user* - 1 quesito
- Domande sociodemografiche - 3 quesiti

¹²³ presente in appendice

¹²⁴ Whatsapp, Facebook ed Instagram

Tutte le domande realizzate per analizzare le variabili oggetto di indagine sono valutate attraverso l'utilizzo di una scala di *Likert* a 7 punti nella quale 1 significa "Completamente in disaccordo" e 7 "Completamente in accordo", ad eccezione della sezione sociodemografica. Le scelte di risposta sono idonee a cogliere tutte le possibili opzioni relative ad un dato scenario e l'ordine delle stesse è stato posto in maniera randomizzata al fine di evitare risposte automatiche.

Il sondaggio si apre con una breve introduzione che spiega l'intento dello studio e prosegue con le tre domande "di indirizzo" sulla base delle quali i consumatori sono guidati nella sezione di appartenenza.

La prima domanda è volta ad assicurare che i rispondenti siano solamente consumatori del lusso conducendo alla fine del questionario coloro i quali non possono essere considerati tali. Il requisito per determinare l'appartenenza o meno alla categoria è la frequenza di acquisto. Per gli scopi dello studio sono considerati consumatori del lusso coloro i quali acquistano in un anno almeno un prodotto o esperienza di lusso. Le domande che seguono¹²⁵ suddividono i rispondenti in:

- *user*
- *non user non a conoscenza*
- *non user*

I rispondenti che hanno affermato di essere a conoscenza dell'app e di averla utilizzata vengono definiti come *user*. Il set di domande rivolte ad essi è suddiviso in due parti:

1. Valutazione generale della tecnologia

For each of the following statements indicate your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".
(select NA in case in which, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
The "try-on" tool is useful in order to buy the product	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The "try-on" tool improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Through the use of the "try-on" tool, I had a more personalized experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The "try-on" tool improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The "try-on" tool improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The "try-on" tool is effective in order to integrate the in-store experience with the online one	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would recommend using the "try-on" tool	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I will continue to use the "try-on" tool	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 39 Fonte: Self-made Qualtrics

¹²⁵ Conosci la tecnologia "try-on"? Hai mai utilizzato la tecnologia "try-on"?

Per cogliere l'effetto della percezione della *willingness to buy* nel sotto campione degli *user* ho costruito un indice di sintesi¹²⁶ che verrà utilizzato nei vari test condotti. Ai fini del calcolo dello stesso sono stati considerati 7 *items* degli 8 presenti nel questionario, pesati in funzione dell'importanza ad essi assegnata dalla letteratura. Più precisamente sono stati considerati i seguenti *items*:

- Utilità ai fini dell'acquisto del prodotto – con un peso del 25%
- Miglioramento della conoscenza del prodotto – con un peso del 20%
- Aumento della personalizzazione dell'esperienza – con un peso del 15%
- Miglioramento dell'esperienza *online* – con un peso del 5%
- Miglioramento dell'esperienza *in store* – con un peso del 5%
- Miglioramento dell'integrazione tra l'esperienza *online* e quella *in store* – con un peso del 10%
- Volontà di riutilizzare lo strumento – con un peso del 20%

Non essendo ragionevole porre il medesimo quesito ai consumatori non a conoscenza, il postulato “*consigliereò l'utilizzo dello strumento*” non è stato valutato nel calcolo dell'indice. La scelta operata è stata quella di considerare gli stessi *items* per entrambe le tipologie di consumatore.

Gli *items* considerati concorrono a determinare la “*willingness to buy*” oggetto di analisi. La loro rilevanza è confermata da una approfondita analisi della letteratura e dai più recenti *report* di mercato presenti sulla piattaforma “Statista”.

2. Valutazione specifica delle *app* utilizzate

Having used the Ray-Ban Virtual Try-On by Luxottica Group SPA app, for each of the following statements indicates your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".

(select NA in case, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
I am satisfied with the use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app needs improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 40 Fonte: Self-made Qualtrics

¹²⁶ Indice U

La seconda sezione è stata pensata al fine di integrare la ricerca empirica con casi pratici specifici dei comparti considerati. Le *app* scelte per la valutazione sono quelle maggiormente utilizzate dai consumatori secondo le attuali stime di mercato. Al fine di cogliere l'eventuale impatto di altre *app* non considerate è stata lasciata la possibilità di specificare l'utilizzo di "altre *app*", ma anticipo che i risultati di questo ulteriore approfondimento non sono significativi dato il basso numero di risposte. Quest'ultimo dato conferma che le *app* proposte nello studio sono le maggiormente utilizzate dai consumatori del lusso nei cluster considerati.

Per ogni comparto di PLG oggetto di analisi sono state considerate almeno due *app*:

- *Eyewear*: Ray-Ban Virtual *Try-on* by Luxottica Group SPA, Louis Vuitton *try-on*, Gucci Aces.
- *Beauty*: Chanel Lip scanner, Dolce e Gabbana Make up Try On, Gucci Aces.
- *Shoes*: Wanna Kicks, Gucci Aces.



Figura 41 Fonte: Hypebeast

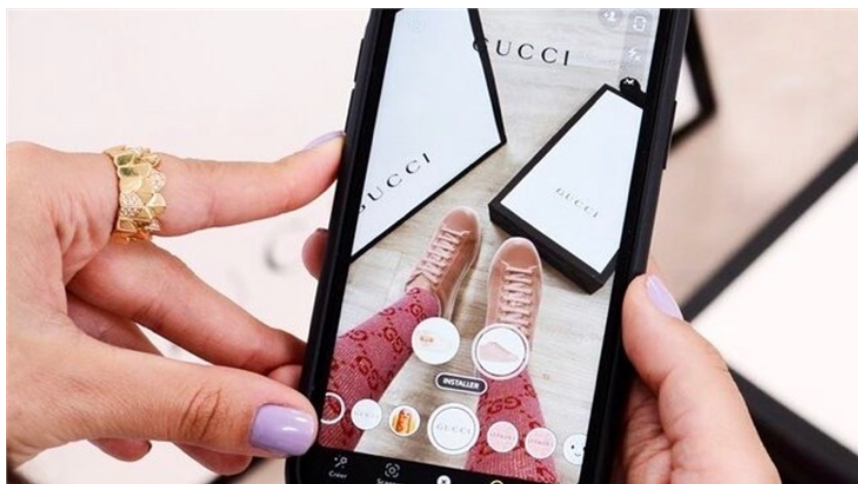


Figura 42 Fonte: Vogue Business

- *Clothing*: Snapchat per Farfetch, Snapchat per Prada.



Figura 43 Fonte: Vogue Business

Per ogni *app* selezionata dai consumatori è stata proposta una valutazione come nell'esempio grafico illustrato pocanzi. La media delle valutazioni delle *app* richieste agli *user* è stata utilizzata per effettuare un confronto e quindi posizionare i *brand* in una *positioning map* al fine di evidenziare il percorso di miglioramento.

I rispondenti che hanno affermato di non essere a conoscenza dell'*app* sono stati indirizzati alla terza sezione di domande. Dopo aver proposto la definizione della nuova tecnologia è stato chiesto al rispondente se sarebbe stato disposto ad utilizzarla o no. I rispondenti che hanno affermato di non voler utilizzare l'applicazione sono stati condotti alla fine del sondaggio in quanto la considerazione delle loro risposte all'interno dello studio avrebbe falsato i risultati dello stesso.

The "try-on" is a tool that allows you to try a product without physically having it, wearing a virtual 3D model on the display of a device thanks to the interface of an Augmented Reality application. Using these apps you can then try out the product through the camera of your device.

Would you use this tool to try a luxury product before buying it?

Definitely Yes
 Probably Yes
 Probably No
 Definitely No

Figura 44 Fonte: Self-made Qualtrics

A seguito di questo controllo, sono state poste le medesime domande rivolte agli *user*, ma in chiave di aspettative. Come anticipato è stato escluso l'*item* "Consiglierei l'utilizzo" in quanto troppo poco significativo letto in chiave di aspettative.

For each of the following statements indicate your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".
(select NA in case , given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
I expect the "try-on" tool to be useful in order to purchase the product	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect the "try-on" tool to improve my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect to have a more personalized experience thanks to the use of the "try-on" tool	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect the "try-on" tool to improve my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect the "try-on" tool to improve my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect the "try-on" tool to improve the integration between the online and in-store experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect to reuse the "try-on" tool after a first use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 45 Fonte: Self-made Qualtrics

Per cogliere l'effetto della percezione della *willingness to buy* sul sotto campione dei *non user non a conoscenza* ho costruito un indice di sintesi¹²⁷. Ai fini del calcolo dello stesso sono stati considerati i 7 *items* presenti nel questionario ai quali sono stati attribuiti gli stessi pesi utilizzati per il calcolo dell'indice U. Più precisamente sono stati considerati:

- Aspettativa dell'utilità ai fini dell'acquisto del prodotto – con un peso del 25%
- Aspettativa del miglioramento della conoscenza del prodotto – con un peso del 20%
- Aspettativa dell'aumento della personalizzazione dell'esperienza – con un peso del 15%
- Aspettativa del miglioramento dell'esperienza *online* – con un peso del 5%
- Aspettativa del miglioramento dell'esperienza *in store* – con un peso del 5%
- Aspettativa del miglioramento dell'integrazione tra l'esperienza *online* e quella *in store* – con un peso del 10%
- Aspettativa di riutilizzo – con un peso del 20%

I rispondenti che hanno affermato di essere a conoscenza della tecnologia, ma di non averla mai utilizzata, sono stati indirizzati nella sezione “*Non user*”. A questi è stato solamente richiesto il motivo del non utilizzo al fine di completare il quadro di riferimento.

¹²⁷ Indice NU

Being aware of the existence of this technology, why you didn't use it?

- I don't think it's useful
- I don't care
- I didn't need it
- I don't know
- Other (please specify)

Figura 46 Fonte: Self-made Qualtrics

L'ultima sezione è composta da tre domande volte a cogliere l'aspetto sociodemografico della ricerca, estremamente importante per analizzare l'impatto di queste variabili sulle risposte alle precedenti sezioni. I rispondenti dovevano fornire informazioni riguardo l'età, il genere e la nazionalità.

3.11 QUESTIONARIO

Il questionario è stato proposto ad una popolazione di età compresa tra i 12 ed i 71 anni di entrambi i sessi, scelta basata sull'analisi preventiva di diverse fonti, tra cui il portale "Statista", in cui viene affermato che i prodotti di lusso vengono acquistati da consumatori di età compresa tra gli 0 e i 99 anni, con un maggior *range* di acquisto tra i 14 e 90 anni. A seguito di questa verifica ho condotto delle interviste su un panel di esperti del settore che hanno confermato la veridicità dell'informazione. Per raggiungere il campione dello studio ho utilizzato le maggiori *community* dei *brand* di lusso presenti su Facebook, Instagram e Whatsapp. Per partecipare allo studio era necessario essere un consumatore del lusso italiano, americano o cinese. La raccolta dati è stata effettuata con un metodo "CAWI"¹²⁸, ossia una metodologia di raccolta che si basa sulla compilazione di un questionario *online* a cui si accede tramite un *link*. La scelta della metodologia è stata guidata dai suoi vantaggi, come ad esempio l'efficacia temporale, la maggior chiarezza e la possibilità di sviluppare un questionario su misura basato sulle necessità della ricerca. Il questionario *online* è stato infatti diffuso sul territorio Italiano, Americano e Cinese.

Il *sample* ottenuto inizialmente è stato di 545 rispondenti, ridotto poi a 534 a seguito della procedura di *data cleaning* in cui sono state escluse le risposte non complete o con una durata maggiore di 10 minuti che avrebbero potuto alterare i risultati.

¹²⁸ *Computer Assisted Web Interviewing*

Il questionario è stato realizzato interamente in lingua inglese al fine di sottoporre le stesse domande ai tre gruppi di nazionalità e quindi evitare distorsioni legate alla traduzione.

Il link del sondaggio è il seguente:

https://qfreeaccountssjcl.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_77LU5LxSjztFRGK

Il QR code per accedere al sondaggio è il seguente:



I risultati ottenuti sono stati depurati secondo la logica sopra citata e sono poi stati estrapolati gli *output* attraverso il software IBM SPSS¹²⁹ e si procederà poi all'interpretazione.

3.12 DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

DATI DEMOGRAFICI	0 - 18	18-23	24-35	36-47	48-59	60-71	Totale complessivo
American	17	30	57	25	15	8	152
Female	5	11	31	13	8	5	73
Male	12	19	26	12	7	3	79
Chinese	19	25	57	19	11	4	135
Female	8	15	34	12	8	2	79
Male	11	10	23	7	3	2	56
Italian	25	34	103	32	32	21	247
Female	14	23	39	14	16	9	115
Male	11	11	64	18	16	12	132
Totale complessivo	61	89	217	76	58	33	534

Figura 47 Fonte: Self-Made Excel

A seguito della pulizia del *database* il campione considerato nello studio risulta composto da 534 intervistati. I rispondenti sono equamente suddivisi tra maschi e femmine. L'età degli intervistati è compresa tra i 12 ed i 71 anni.

¹²⁹ Statistical Package of Social Science

TOTALE	534	100%
AMERICAN	152	29%
CHINESE	135	25%
ITALIAN	247	46%
FEMALE	267	50%
MALE	267	50%
0-18	61	11%
18-23	89	17%
24-35	217	41%
36-47	76	14%
48-59	58	11%
60-71	33	6%

Figura 48 Fonte: Self-Made Excel

Più precisamente il campione è composto da:

- l'11% di età inferiore ai 18 anni
- il 17% di età compresa tra i 18 ed i 23 anni
- il 41% di età compresa tra 24 e 35 anni
- il 14% di età compresa tra i 36 ed i 47 anni
- l'11% di età compresa tra i 48 ed i 59 anni
- il 6% di età compresa tra i 60 ed i 71 anni

La classe di età più numerosa è quella che va dai 24 ai 35 anni, seguita dalla classe di età 18-23.

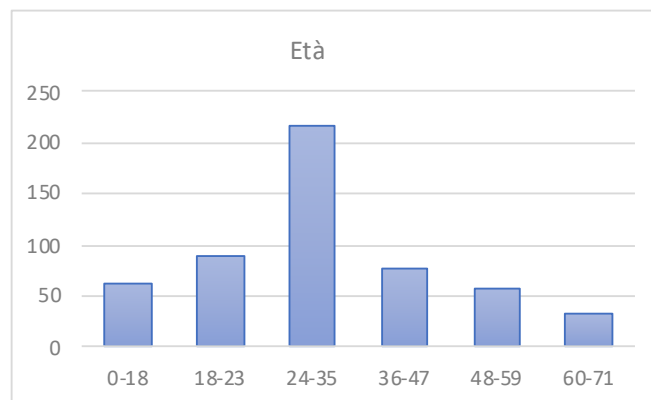


Figura 49 Fonte: Self-Made Excel

Al fine di rappresentare la distribuzione ho sostituito i vari intervalli con dei valori da 1 a 6. La Media di tale distribuzione è risultata pari a 3,15, mentre la Deviazione Standard 1,32. La Media è superiore alla Moda, con valore pari a 3, e ciò indica una leggera asimmetria positiva¹³⁰, dimostrata anche dal valore di *Skewness* che è pari a 0,67.

¹³⁰ verso destra

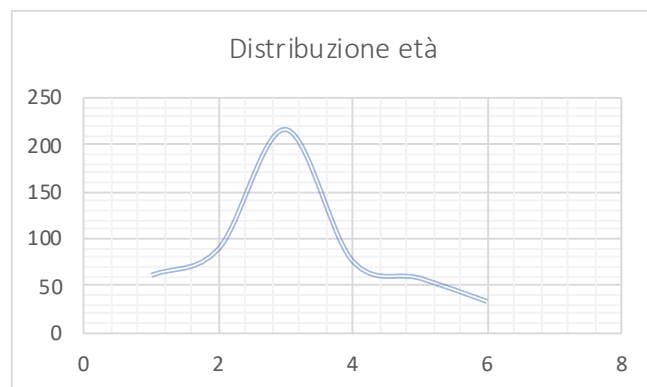


Figura 50 Fonte: Self-Made Excel

Per quanto riguarda la nazionalità la classe maggiormente popolata è quella italiana (46%). La classe cinese (25%) e quella americana (29%) hanno un numero di componenti molto simile. Anche in questo caso la distribuzione presenta una leggera asimmetria negativa¹³¹ confermata dal coefficiente di *Skewness* pari a -0,41.

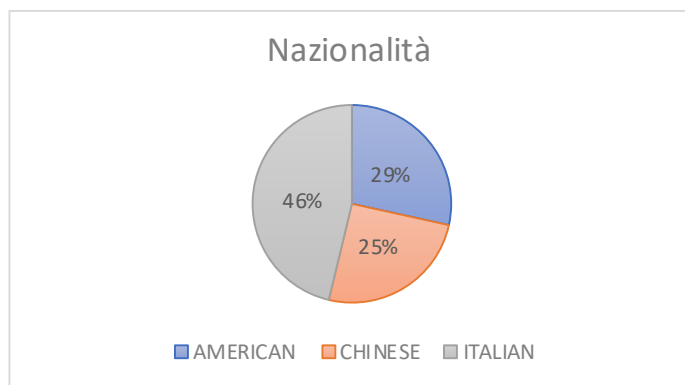


Figura 51 Fonte: Self-Made Excel

Il genere è invece composto dallo stesso numero di rispondenti per la classe “Female” e “Male”.

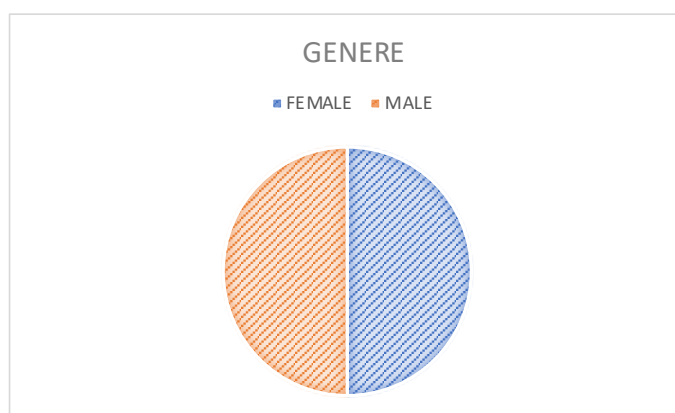


Figura 52 Fonte: Self-Made Excel

¹³¹ a sinistra

Lo studio è proseguito con l'analisi della composizione dei tre cluster di nazionalità considerati.

AMERICAN	152	100%
FEMALE	73	48%
MALE	79	52%
0-18	17	11%
18-23	30	20%
24-35	57	38%
36-47	25	16%
48-59	15	10%
60-71	8	5%

Figura 53 Fonte: Self-Made Excel

L'età modale nel cluster americano è 24-35 mentre il genere è ancora una volta equamente suddiviso tra "Female" e "Male".

CHINESE	135	100%
FEMALE	79	59%
MALE	56	41%
0-18	19	14%
18-23	25	19%
24-35	57	42%
36-47	19	14%
48-59	11	8%
60-71	4	3%

Figura 54 Fonte: Self-Made Excel

L'età modale è 24-35 anche nel cluster cinese ed all'interno del campione troviamo una percentuale leggermente più alta per il genere femminile.

ITALIAN	247	100%
FEMALE	115	47%
MALE	132	53%
0-18	25	10%
18-23	34	14%
24-35	103	42%
36-47	32	13%
48-59	32	13%
60-71	21	9%

Figura 55 Fonte: Self-Made Excel

Il *cluster* italiano presenta la medesima età modale.

All'interno dei tre *cluster* ritroviamo le stesse caratteristiche del campione complessivo. I rispondenti risultano equamente suddivisi tra maschi e femmine e la classe di età maggiormente popolata è quella che va dai 24 ai 35 anni, seguita dalla classe 18-23. Infine, così come nel campione complessivo, la classe 60-71 è quella popolata dal minor numero di rispondenti al questionario. Questo conferma la consistenza e la significatività del campione anche nei sottogruppi oggetto di analisi.

CONOSCENZA DELLA TECNOLOGIA	0 - 18	18-23	24-35	36-47	48-59	60-71	Totale complessivo
No	13	10	22	19	16	23	103
American	4	4	7	6	5	7	33
<i>Female</i>	1	2	4	3	3	4	17
<i>Male</i>	3	2	3	3	2	3	16
Chinese	4	3	4	5	4	4	24
<i>Female</i>	2	2	2	2	3	2	13
<i>Male</i>	2	1	2	3	1	2	11
Italian	5	3	11	8	7	12	46
<i>Female</i>	3	2	5	3	4	6	23
<i>Male</i>	2	1	6	5	3	6	23
Yes	48	79	195	57	42	10	431
American	13	26	50	19	10	1	119
<i>Female</i>	4	9	27	10	5	1	56
<i>Male</i>	9	17	23	9	5	0	63
Chinese	15	22	53	14	7	0	111
<i>Female</i>	6	13	32	10	5	0	66
<i>Male</i>	9	9	21	4	2	0	45
Italian	20	31	92	24	25	9	201
<i>Female</i>	11	21	34	11	12	3	92
<i>Male</i>	9	10	58	13	13	6	109
Totale complessivo	61	89	217	76	58	33	534

Figura 56 Fonte: Self-Made Excel

Attraverso l'analisi delle risposte del questionario, i rispondenti sono stati suddivisi in tre categorie: *user*, *non user* e *non user non a conoscenza*¹³² della tecnologia "try-on".

Più precisamente i consumatori intervistati sono stati suddivisi, in primo luogo, tra rispondenti *a conoscenza* e *rispondenti non a conoscenza* della tecnologia. Gli *user a conoscenza* sono poi stati suddivisi tra *user* e *non user*. Nella tabella pivot che precede questa sezione è possibile vedere la divisione dei rispondenti tra quelli a conoscenza e quelli non a conoscenza.

A livello generale la percentuale degli *user* è del 63% e compone la classe più numerosa dei rispondenti. I *non user* sono il 18% mentre i *non user non a conoscenza* sono il 19%.

¹³² Unknow

Le seguenti tabelle mostrano la suddivisione della tipologia di rispondente per genere, nazionalità ed età.

USER	337	63%
AMERICAN	102	30%
CHINESE	138	41%
ITALIAN	97	29%
FEM	166	49%
MALE	171	51%
0-18	34	10%
18-23	56	17%
24-35	176	52%
36-47	45	13%
48-59	26	8%
60-71	0	0%

Figura 57 Fonte: Self-Made Excel

L'età modale tra gli *user* è 24-35 ed il genere è equamente suddiviso. La nazionalità modale è invece quella italiana.

NON USER	94	18%
AMERICAN	17	18%
CHINESE	14	15%
ITALIAN	63	67%
FEM	48	51%
MALE	46	49%
0-18	14	15%
18-23	23	24%
24-35	19	20%
36-47	12	13%
48-59	16	17%
60-71	10	11%

Figura 58 Fonte: Self-Made Excel

Anche in questo caso l'età modale è 24-35 ed il genere è equamente suddiviso. La nazionalità modale è ancora una volta quella italiana.

UNKNOW	103	19%
AMERICAN	33	32%
CHINESE	24	23%
ITALIAN	46	45%
FEMALE	53	51%
MALE	50	49%
0-18	13	13%
18-23	10	10%
24-35	22	21%
36-47	19	18%
48-59	16	16%
60-71	23	22%

Figura 59 Fonte: Self-Made Excel

Le stesse affermazioni valide per le precedenti tipologie di consumatori sono valide anche per i *non user non a conoscenza*.

Anche in questo caso possiamo affermare che i sotto campioni sono consistenti e mantengono le medesime caratteristiche del campione principale.

È estremamente interessante, infine, vedere la suddivisione della Nazionalità per tipologia di rispondente:

American		
User	Non User	Unknow
102	17	33
67%	11%	22%

Figura 60 Fonte: Self-Made Excel

Chinese		
User	Non User	Unknow
97	14	24
72%	10%	18%

Figura 61 Fonte: Self-Made Excel

Italian		
User	Non User	Unknow
138	63	46
55%	26%	19%

Figura 62 Fonte: Self-Made Excel

Nei tre cluster considerati la categoria degli *user* è quella maggiormente popolata, seguita dalla categoria dei *non user non a conoscenza*. Solo nel cluster italiano la percentuale dei *non user* è superiore a quella dei rispondenti non a conoscenza della tecnologia.

In conclusione, non osservando particolari ricorrenze che giustificerebbero un'analisi più approfondita, si propone, per completezza espositiva, la seguente tabella riassuntiva delle ragioni per cui i *non user*, pur essendo conoscenza della tecnologia, non utilizzano il "try-on".

NON USER	I don't need it	I don't care	I don't know	I don't think it's useful	TOTALE
American	12	3	2		17
0 - 18	3				3
Male	3				3
18-23	2	2	2		6
Female	1				1
Male	1	2	2		5
24-35	3				3
Female	3				3
36-47	4				4
Male	4				4
60-71		1			1
Female		1			1
Chinese	5	3	6		14
0 - 18	1		1		2
Female	1		1		2
18-23	2	1	2		5
Female	2	1	2		5
24-35		2	1		3
Female		2	1		3
36-47			2		2
Female			2		2
48-59	2				2
Female	2				2
Italian	45	11	5	2	63
0 - 18	4	2	1	2	9
Female	2		1		3
Male	2	2		2	6
18-23	10	1	1		12
Female	5	1	1		7
Male	5				5
24-35	4	8	1		13
Female	1	2			3
Male	3	6	1		10
36-47	5		1		6
Female	4				4
Male	1		1		2
48-59	13		1		14
Female	8		1		9
Male	5				5
60-71	9				9
Female	3				3
Male	6				6
TOTALE	62	17	13	2	94

Figura 63 Fonte: Self-made Excel

La classe modale è quella dei rispondenti “I don’t need it”, seguita dalle classi “I don’t care” e “I don’t know”.

3.13 TEST DELLE IPOTESI

Al fine di verificare le ipotesi illustrate in precedenza, questa sezione verrà suddivisa in tre parti considerando le procedure di analisi adottate. Nella prima parte verrà condotta un’analisi T-Student al fine di verificare l’ipotesi H1. Nella seconda verrà utilizzata un’analisi one-way ANOVA al fine di verificare l’ipotesi H2 e H3. Infine sarà proposta una valutazione delle *app* considerate nello studio.

Per semplicità si ricorda che:

- H1 ha la finalità di verificare che l’impatto dell’utilizzo delle *app* “*try-on*” sulla *willingness to buy* del consumatore del lusso sia positivo.
- H2 ha la finalità di misurare se la variabile nazionalità provochi un effetto significativo sulla *willingness to buy*
- H3 ha la finalità di misurare se la variabile età provochi un effetto significativo sulla *willingness to buy*

3.13.1 TEST T-STUDENT

Per valutare se l’utilizzo della tecnologia *try-on* porta ad un aumento della *willingness to buy* del consumatore ho utilizzato un test T-Student a campioni indipendenti.

Ho iniziato costruendo l’indice da sottoporre al test per i due campioni ed ho verificato l’esistenza degli assunti di fattibilità. La distribuzione dell’indice, o variabile dipendente di ciascun gruppo, è normale ed è indipendente tra i due gruppi¹³³.

Le variabili dipendenti o indici sono state costruite attribuendo dei pesi, giustificati da *report* di mercato, a ciascun *item* che li compone.

Ricordiamo che l’indice degli *user*¹³⁴ sintetizza le seguenti misure:

- Utilità ai fini dell’acquisto del prodotto – con un peso del 25%
- Miglioramento della conoscenza del prodotto – con un peso del 20%
- Aumento della personalizzazione dell’esperienza – con un peso del 15%
- Miglioramento dell’esperienza *online* – con un peso del 5%
- Miglioramento dell’esperienza *in store* – con un peso del 5%
- Miglioramento dell’integrazione tra l’esperienza *online* e quella *in store* – con un peso del 10%
- Volontà di riutilizzare lo strumento – con un peso del 20%

¹³³ la normalità è stata verificata a seguito di un test di normalità Shapiro-Wilk

¹³⁴ INDICE U

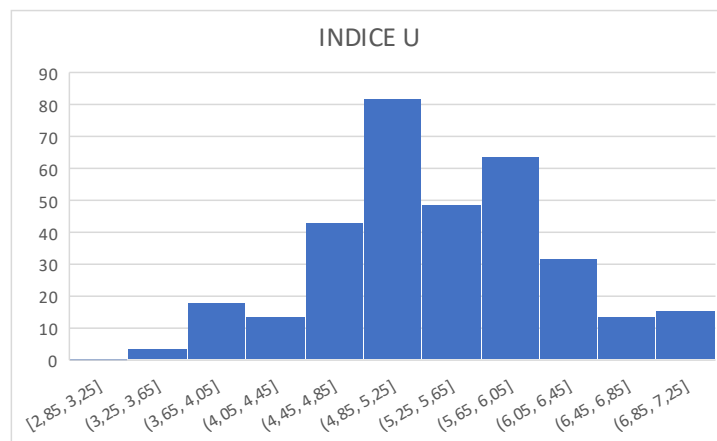


Figura 64 Fonte: Self-made: Excel

Come mostra il grafico la distribuzione è normale con una trascurabile asimmetria negativa¹³⁵.

Come esposto in sede di descrizione della metodologia di ricerca, l'indice dei *non user non a conoscenza*¹³⁶ sintetizza i seguenti parametri:

- Aspettativa dell'utilità ai fini dell'acquisto del prodotto – con un peso del 25%
- Aspettativa del miglioramento della conoscenza del prodotto – con un peso del 20%
- Aspettativa dell'aumento della personalizzazione dell'esperienza – con un peso del 15%
- Aspettativa del miglioramento dell'esperienza *online* – con un peso del 5%
- Aspettativa del miglioramento dell'esperienza *in store* – con un peso del 5%
- Aspettativa del miglioramento dell'integrazione tra l'esperienza *online* e quella *in store* – con un peso del 10%
- Aspettativa di riutilizzare lo strumento – con un peso del 20%

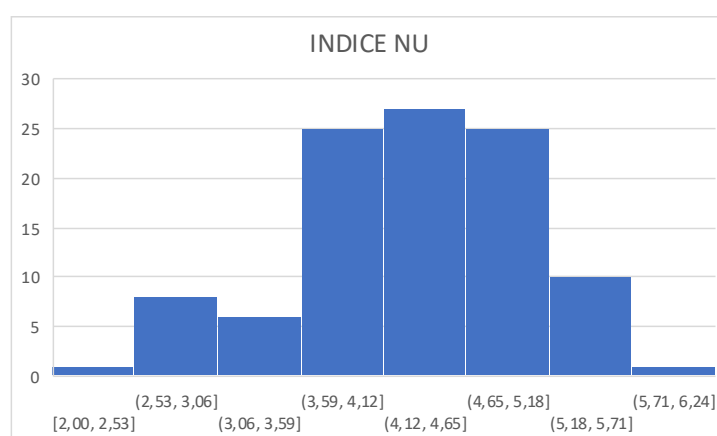


Figura 65 Fonte: Self-made Excel

¹³⁵ Coeff. *Skewness* pari a -0,05

¹³⁶ INDICE NU

Come mostrato dal grafico la distribuzione dell'indice NU è normale con una trascurabile asimmetria negativa¹³⁷.

Avendo verificato le condizioni di fattibilità del test, si è proceduto allo sviluppo dello stesso tramite il software SPSS di IBM.

Statistiche campione singolo

	N	Media	Deviazione std.	Errore standard della media
INDICE U	337	5,37967359	,788407950	,042947318
INDICE NU	103	4,33203883	,711559127	,070112004

Figura 66 Fonte: SPSS OUTPUT

Gli *user* hanno una media campionaria pari a 5,4 a fronte di una numerosità pari a 337, mentre i *non user non a conoscenza* hanno una media campionaria di 4,3 a fronte di una numerosità pari a 103. Inoltre gli *user* hanno una numerosità campionaria più ampia e riscontrano un valore della deviazione standard più elevato rispetto ai *non user non a conoscenza*.

Test campioni indipendenti

		Test di Levene per l'eguaglianza delle varianze		Test t per l'eguaglianza delle medie							
		F	Sign.	t	gl	Significatività		Differenza della media	Differenza errore std.	Intervallo di confidenza della differenza di 95%	
						P unilaterale	P bilaterale			Inferiore	Superiore
INDICE U	Varianze uguali presunte	1,610	,205	12,066	438	<,001	<,001	1,04763476	,086827547	,876984341	1,21828517
	Varianze uguali non presunte			12,742	184,999	<,001	<,001	1,04763476	,082220224	,885424941	1,20984457

Figura 67 Fonte: SPSS OUTPUT

Lo studio è proseguito analizzando il Test di Levene per l'uguaglianza delle varianze. Questo è un test F ed è tipicamente utilizzato per confrontare le varianze. Il P-value è pari a 0,2 e ciò indica che non c'è sufficiente evidenza contro l'ipotesi nulla H0, ossia che le varianze siano uguali.

Sulla base di questo risultato possiamo non rifiutare l'ipotesi nulla e proseguire.

A questo punto è possibile procedere con il Test T-Student al fine di verificare l'ipotesi nulla H0. L'ipotesi nulla prevede che:

$$M_{user} - M_{non\ user\ non\ a\ conoscenza} = 0$$

Dove per M intendiamo la media della popolazione ignota. Allo stesso modo è ignota la varianza delle due sottopopolazioni.

¹³⁷ Coeff. *Skewness* pari a -0,56

I gradi di libertà per il test sono 438 e sono definiti dalla numerosità dei due campioni¹³⁸.

Attraverso la stima delle due varianze e delle medie campionarie arriviamo ad un intervallo di confidenza con un livello prefissato tipicamente del 95%.

Qualora lo 0 non sia interno a questo intervallo l'evidenza campionaria ci porta a rigettare l'ipotesi nulla secondo la quale la differenza tra medie è pari a zero. Nel caso in cui lo zero fosse stato interno all'intervallo di confidenza ottenuto, l'evidenza campionaria ci avrebbe portato a non rigettare l'ipotesi nulla. In questo caso l'intervallo di confidenza è (0,87 ; 1,22) pertanto lo zero è esterno all'intervallo suggerendoci di rigettare l'ipotesi nulla. In conclusione, osservando anche il valore del P-value legato al test, le medie dei due gruppi sono statisticamente diverse a tutti gli usuali livelli di confidenza.

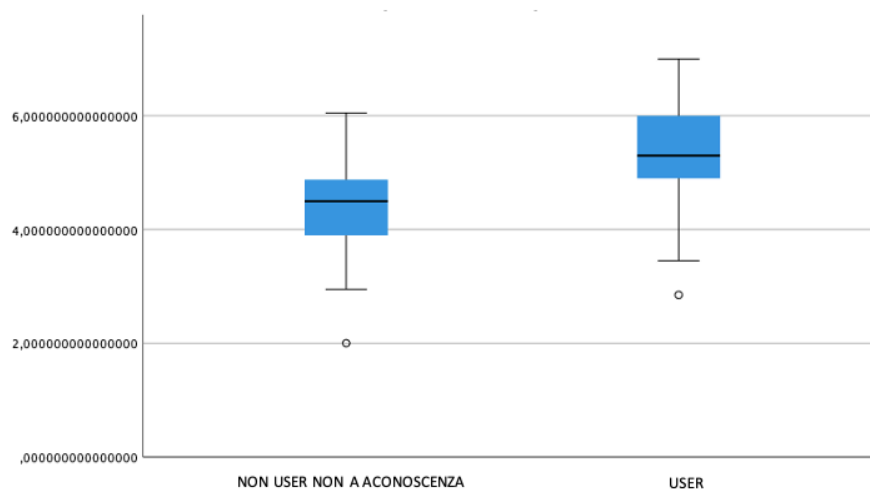


Figura 68 Fonte grafico: Self-made SPSS

Come mostrato dal seguente grafico la media dell'indice di sintesi utilizzato per gli *user* è maggiore rispetto a quella dei *non user non a conoscenza* e quindi possiamo affermare che l'ipotesi H1, secondo la quale l'utilizzo del *try-on* provoca un impatto positivo sulla *willingness to buy* del consumatore del lusso, sia verificata.

3.13.2 ANOVA

Al fine di verificare le ipotesi H2 ed H3 è stata utilizzata l'analisi one-way ANOVA.

Ricordiamo che H2 ha la finalità di misurare l'impatto della nazionalità sulla percezione della *willingness to buy* degli *user* mentre H3 ha la finalità di misurare l'impatto dell'età.

¹³⁸ $N1+N2-2$

Sebbene l'obiettivo della ricerca sia quello di misurare la variabilità nella percezione portata dall'età e dalla nazionalità degli *user*, ho trovato interessante concludere la sezione effettuando la stessa analisi sulla sottopopolazione non a conoscenza della tecnologia.

La variabile dipendente che verrà sottoposta all'analisi è nel primo caso¹³⁹ l'Indice U e nel secondo caso l'indice NU.

Il primo scenario analizzato è quello relativo alla nazionalità.

Consideriamo l'indice relativo al campione degli *user* con una numerosità pari a 337 per fare un test one-way ANOVA testando l'ipotesi nulla, ossia che la media di tale indice sia uguale tra i K gruppi di nazionalità americana (1), cinese (2) ed italiana (3).

Descrittive

INDICE U

	N	Medio	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
1	102	5,48921569	,386954819	,038314236	5,41321055	5,56522082	4,55000000	6,60000000
2	97	6,15618557	,559354992	,056793895	6,04345058	6,26892056	4,55000000	7,00000000
3	138	4,75289855	,602723990	,051307273	4,65144195	4,85435515	2,85000000	6,15000000
Totale	337	5,37967359	,788407950	,042947318	5,29519410	5,46415309	2,85000000	7,00000000

Figura 69 Fonte: SPSS OUTPUT

Da un punto di vista descrittivo le medie campionarie presentano valori diversi al variare dei gruppi e in particolare gli utenti cinesi hanno il valor medio più alto, mentre gli italiani il più basso. Nella tabella troviamo anche l'intervallo di confidenza per le medie dei diversi gruppi oltre al valore minimo ed il valore massimo assunto dall'indice.

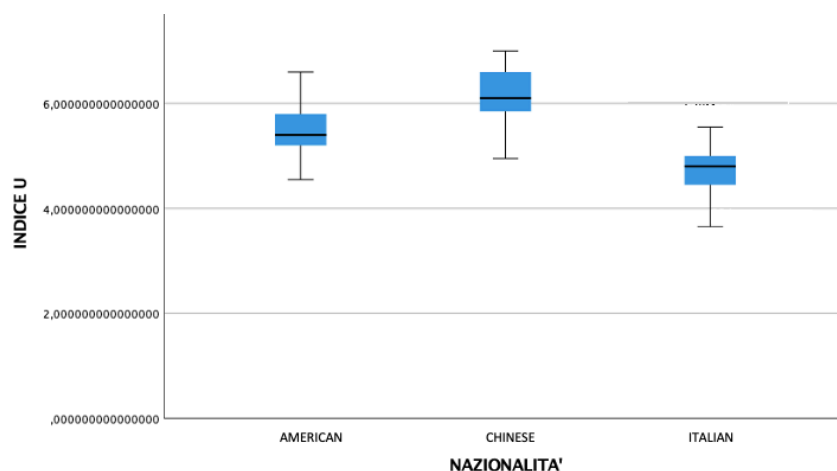


Figura 70 Fonte grafico: Self-made SPSS

¹³⁹ per testare H2 ed H3

Graficamente risulta più chiaro come i tre valori centrali siano differenti al variare della nazionalità.

Tests di omogeneità delle varianze

		Statistica di Levene	gl1	gl2	Sig.
INDICE U	Basato sulla media	4,943	2	334	,008
	Basato sulla mediana	4,776	2	334	,009
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	4,776	2	293,909	,009
	Basato sulla media ritagliata	5,026	2	334	,007

Figura 71 Fonte: SPSS OUTPUT

Dopo aver eseguito i test di omogeneità delle varianze di Levene si rigetta l'ipotesi nulla di omogeneità delle varianze: il P-Value risulta essere minore degli usuali livelli di confidenza.

ANOVA

INDICE U	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	113,925	2	56,962	200,419	<,001
Entro i gruppi	94,928	334	,284		
Totale	208,853	336			

Figura 72 Fonte: SPSS OUTPUT

Nel grafico ANOVA viene riportata la stima della varianza tra gruppi e la varianza entro i gruppi. Il rapporto fra le due stime della varianza della popolazione ha una distribuzione descritta dalla variabile aleatoria F di Fisher con GL1 pari a 2¹⁴⁰ e GL2 pari a 334¹⁴¹. I gradi di libertà totali sono dati dalla somma di GL1 e GL2 con un valore di 336.

Test robusti dell'eguaglianza delle medie

INDICE U	Statistica ^a	gl1	gl2	Sig.
Welch	169,463	2	212,310	<,001

a. Con distribuzione F asintotica.

Figura 73 Fonte: SPSS OUTPUT

¹⁴⁰ Ngruppi-1

¹⁴¹ Nosservazioni- Ngruppi

Osservando i risultati dei test di omogeneità per le varianze risulta più affidabile il test di Welch o anche chiamato “*Unequal variances T-test*” che ci porta alle stesse conclusioni del test ANOVA appena illustrato.

In riferimento all’ipotesi H2 formulata poc’anzi il test ci porta ad affermare che le medie al variare delle nazionalità sono statisticamente diverse. Pertanto non è solo il caso a determinare la differenza tra le medie dell’indice U di *willingness to buy* quanto piuttosto si evince un impatto della nazionalità sul valore assunto.

Il secondo scenario analizzato è quello relativo all’età. Secondo l’ipotesi H3 l’età ha un impatto sulla percezione della *willingness to buy* post utilizzo. Per questo motivo utilizziamo un test *one-way* ANOVA testando l’ipotesi nulla secondo la quale la media dell’indice di sintesi della percezione della *willingness to buy* sia uguale tra i K gruppi di età:

1. Less than 18
2. 18-23
3. 24-35
4. 36-47
5. 48-59
6. 60-71 – non considerato in questa analisi in quanto nel campione non vi sono *user* appartenenti a questa classe.

Descrittive

INDICE U

	N	Medio	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
1	34	5,44705882	,595684121	,102158984	5,23921481	5,65490284	4,60000000	6,50000000
2	56	5,53571429	,617083631	,082461269	5,37045821	5,70097036	4,45000000	6,60000000
3	176	5,41534091	,853391819	,064326829	5,28838468	5,54229714	3,75000000	7,00000000
4	45	5,39444444	,619404243	,092335333	5,20835481	5,58053408	4,20000000	7,00000000
5	26	4,68846154	,841345077	,165001345	4,34863491	5,02828817	2,85000000	5,85000000
Totale	337	5,37967359	,788407950	,042947318	5,29519410	5,46415309	2,85000000	7,00000000

Figura 74 Fonte: SPSS OUTPUT

Sono riportate qui nel grafico, oltre al massimo e al minimo per ogni sottogruppo e per il campione intero, i valori della media campionaria e della deviazione standard campionaria. Le medie sembrano non essere molto dissimili, con il range di età 18-23 che presenta il valor medio più alto ed il gruppo di età 5 (48-59) che presenta il valor medio più basso. Anche qui viene poi riportato un intervallo di confidenza per la media dei diversi sottogruppi.

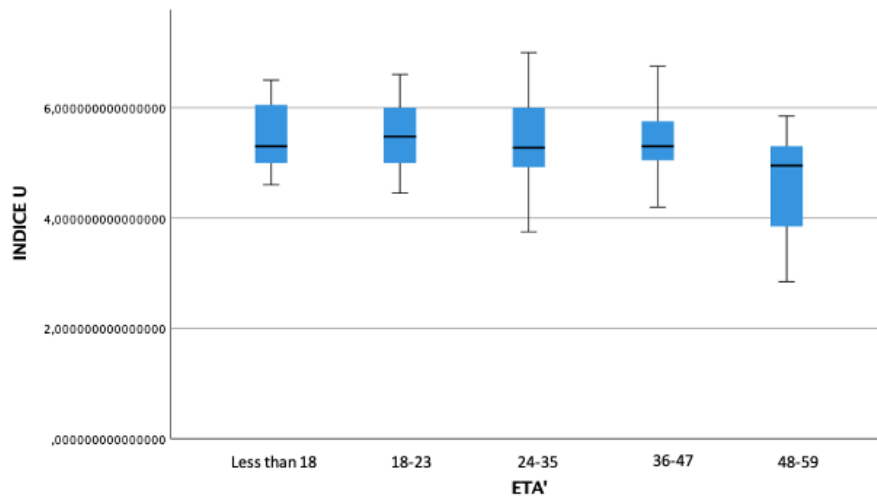


Figura 75 Fonte: Self-Made SPSS

Graficamente si conferma quanto scritto sopra, tuttavia mentre le distribuzioni per le prime quattro classi di età sono abbastanza simili, quella dell'età 48-59 ha un range di variazione piuttosto differente mostrando un eccesso di valori bassi nell'indice.

Tests di omogeneità delle varianze

		Statistica di Levene	gl1	gl2	Sig.
INDICE U	Basato sulla media	5,021	4	332	<,001
	Basato sulla mediana	4,446	4	332	,002
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	4,446	4	302,134	,002
	Basato sulla media ritagliata	5,016	4	332	<,001

Figura 76 Fonte: SPSS OUTPUT

Dopo aver eseguito dei test di omogeneità delle varianze di Levene si rigetta l'ipotesi nulla di omogeneità delle varianze: il P-Value risulta essere minore degli usuali livelli di confidenza.

ANOVA

INDICE U					
	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	14,174	4	3,543	6,043	<,001
Entro i gruppi	194,680	332	,586		
Totale	208,853	336			

Figura 77 Fonte: SPSS OUTPUT

Nel grafico ANOVA viene riportata la stima della varianza tra gruppi, la varianza entro i gruppi e il risultato del test ANOVA. Il valore della statistica test F^{142} pari a 6,043 e il valore del P-value associato al test ci portano a rigettare l'ipotesi nulla H_0 , secondo la quale le medie sono uguali tra i diversi gruppi.

Test robusti dell'eguaglianza delle medie

INDICE U

	Statistica ^a	gl1	gl2	Sig.
Welch	5,281	4	93,517	<,001

a. Con distribuzione F asintotica.

Figura 78 Fonte: SPSS OUTPUT

Osservando i risultati dei test di omogeneità per le varianze anche in questo caso risulta più affidabile il test di Welch che ci porta alle stesse conclusioni del test ANOVA appena illustrato.

In riferimento all'ipotesi H_3 formulata poc' anzi il test ci porta ad affermare che le medie al variare delle nazionalità sono statisticamente diverse. Pertanto la differenza tra le medie dell'indice U di *willingness to buy* non è solo determinata dal caso ma si evidenzia un impatto dell'età sul valore assunto.

Dopo aver verificato le ipotesi considerate dallo studio, ho trovato interessante effettuare la stessa analisi sulla sottopopolazione non a conoscenza, la cui percezione della *willingness to buy* viene sintetizzata dall'indice NU. Nel primo scenario verrà considerato l'impatto della nazionalità.

Descrittive

INDICE NU

	N	Medio	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
1	33	5,08030303	1,06653201	,185659392	4,70212722	5,45847884	3,60000000	7,45000000
2	24	5,31041667	1,03324932	,210911135	4,87411374	5,74671959	3,55000000	6,90000000
3	46	5,47608696	,704173206	,103824675	5,26697333	5,68520059	2,40000000	6,65000000
Totale	103	5,31067961	,919709313	,090621651	5,13093200	5,49042723	2,40000000	7,45000000

Figura 79 Fonte: SPSS OUTPUT

¹⁴² Fisher

Da un punto di vista descrittivo le medie campionarie presentano valori molto simili tra loro. A testimonianza di ciò la differenza tra il valor medio massimo¹⁴³ e il valor medio minimo¹⁴⁴ è pari a 0,4.

Il campione ha una numerosità pari a 103 e pertanto i diversi gruppi hanno a loro volta una numerosità campionaria piuttosto ristretta. Anche in questo caso troviamo nella tabella gli intervalli di confidenza per la media dei diversi sotto campioni.

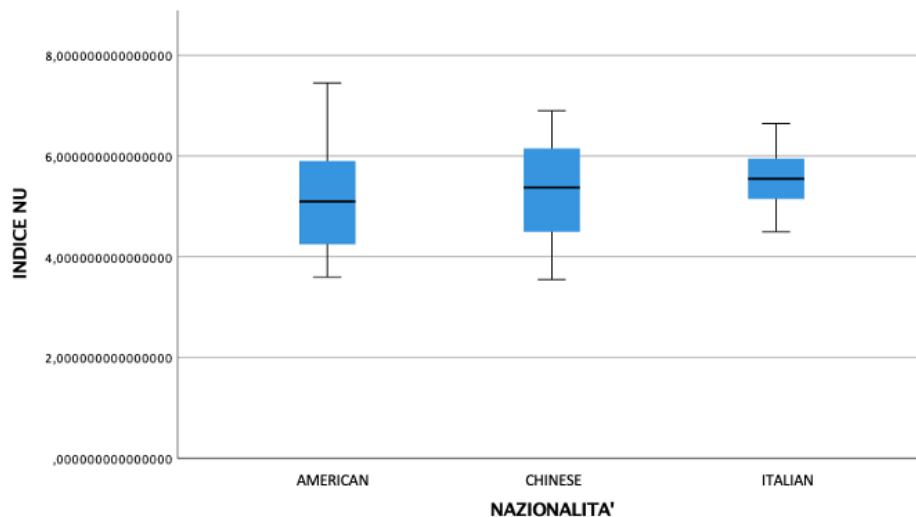


Figura 80 Fonte: Self-Made SPSS

Risulta subito evidente graficamente come i tre valori centrali siano molto simili.

Tests di omogeneità delle varianze

		Statistica di Levene	gl1	gl2	Sig.
INDICE NU	Basato sulla media	7,251	2	100	,001
	Basato sulla mediana	7,418	2	100	<,001
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	7,418	2	99,016	<,001
	Basato sulla media ritagliata	7,455	2	100	<,001

Figura 81 Fonte: SPSS OUTPUT

Dopo aver eseguito dei test di omogeneità delle varianze di Levene si rigetta l'ipotesi nulla di omogeneità delle varianze: il P-Value risulta essere minore degli usuali livelli di confidenza.

¹⁴³ assunto dalla nazionalità Italiana

¹⁴⁴ assunto dalla nazionalità americana

ANOVA

INDICE NU	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	3,010	2	1,505	1,807	,169
Entro i gruppi	83,268	100	,833		
Totale	86,278	102			

Figura 82 Fonte: SPSS OUTPUT

Nel grafico ANOVA viene riportata la stima della varianza tra gruppi e la varianza entro i gruppi oltre al risultato del test ANOVA. Il valore della statistica test F pari a 1,807 e il valore del P-value associato al test ci portano a non rigettare l'ipotesi nulla H_0 secondo la quale le medie sono uguali tra i diversi gruppi.

Test robusti dell'eguaglianza delle medie

INDICE NU	Statistica ^a	gl1	gl2	Sig.
Welch	1,756	2	49,604	,183

a. Con distribuzione F asintotica.

Figura 83 Fonte: SPSS OUTPUT

Anche il test di Welch sembra confermare quanto individuato dal test ANOVA. Sulla base dei dati campionari a disposizione si può concludere che non vi sono evidenze che la nazionalità abbia un impatto sulla percezione della *willingness to buy* dei *non user non a conoscenza*.

Al fine di rendere l'analisi quanto più completa possibile si è proceduto ad analizzare l'impatto dell'età sulla variabilità dell'indice NU.

Descrittive

INDICE NU	N	Medio	Deviazione std.	Errore std.	95% di intervallo di confidenza per la media		Minimo	Massimo
					Limite inferiore	Limite superiore		
1	13	5,61538462	1,08979826	,302255655	4,95682612	6,27394312	3,55000000	6,90000000
2	10	5,81000000	,556676647	,176036612	5,41177752	6,20822248	4,60000000	6,60000000
3	22	5,01818182	,951633365	,202888915	4,59625122	5,44011241	3,60000000	6,65000000
4	19	5,53421053	,990658119	,227272559	5,05672860	6,01169246	3,65000000	7,45000000
5	16	5,26875000	,964516286	,241129072	4,75479555	5,78270445	2,40000000	6,20000000
6	23	5,04565217	,688363184	,143533646	4,74798161	5,34332274	3,70000000	6,00000000
Totale	103	5,31067961	,919709313	,090621651	5,13093200	5,49042723	2,40000000	7,45000000

Figura 84 Fonte: SPSS OUTPUT

Nella figura 84 sono riportate le diverse medie campionarie dei sottogruppi che presentano valori abbastanza simili tra loro. Anche in questo caso viene riportato un intervallo di confidenza per la media.

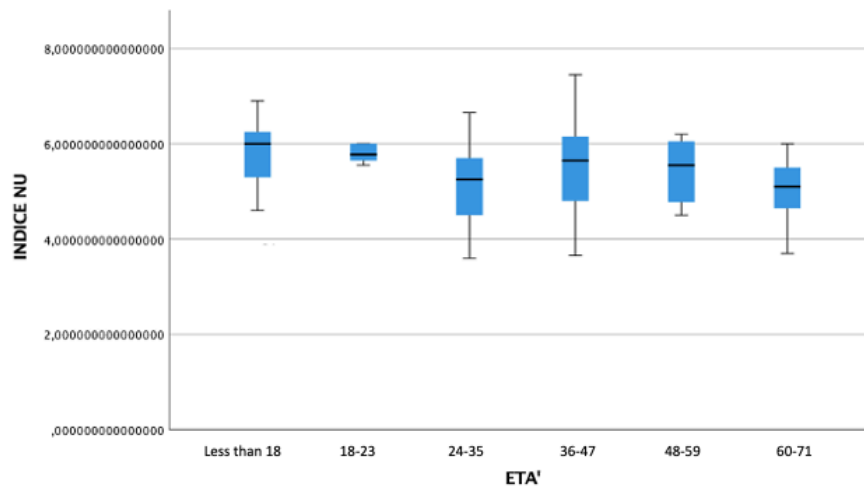


Figura 85 Fonte: Self-made SPSS

Nel grafico a scatola semplice è evidente come i valori centrali delle distribuzioni per diverse classi di età siano molto simili.

Tests di omogeneità delle varianze

		Statistica di Levene	gl1	gl2	Sig.
INDICE NU	Basato sulla media	1,907	5	97	,100
	Basato sulla mediana	1,354	5	97	,249
	Basato sulla mediana e con il grado di libertà adattato	1,354	5	76,818	,251
	Basato sulla media ritagliata	1,815	5	97	,117

Figura 86 Fonte: SPSS OUTPUT

Il test di omogeneità delle varianze in questo caso ci suggerisce che l'evidenza campionaria ci porta a non rigettare l'ipotesi nulla di omogeneità delle varianze. Quindi in questo caso sarà affidabile anche il test ANOVA.

ANOVA

INDICE NU					
	Somma dei quadrati	df	Media quadratica	F	Sig.
Tra gruppi	8,175	5	1,635	2,031	,081
Entro i gruppi	78,103	97	,805		
Totale	86,278	102			

Figura 87 Fonte: SPSS OUTPUT

Il valore della statistica test F pari a 2,031 e il valore del P-Value associato al test pari a 0,08 ci porta a concludere, se consideriamo un livello di confidenza pari a 0,05 , di non rigettare l'ipotesi nulla di uguaglianza tra le medie. Tuttavia, se considerassimo un livello di confidenza superiore, ad esempio del 10%, l'evidenza campionaria ci suggerirebbe di rigettare l'ipotesi nulla.

Probabilmente l'ambiguità di tale risultato è imputabile in parte alla dimensione campionaria dei diversi sottogruppi estremamente ridotta: a titolo d'esempio il gruppo 18-23 ha una numerosità campionaria pari a 10. Per tale ragione, non è possibile affermare che vi sia un'impatto dell'età sulla percezione della *willingness to buy* da parte del consumatore non a conoscenza della tecnologia *try-on*.

3.13.3 VALUTAZIONE APP CONSIDERATE

Come affermato nel secondo capitolo il comparto dei PLG ha un grande impatto all'interno del settore del lusso. Alla luce delle evoluzioni accelerate dalla pandemia il settore ha sperimentato una grande progresso che molto probabilmente porterà ad un totale ripristino nella nuova normalità. Il principale *input* di cambiamento è dato dall'ulteriore evoluzione della concezione dell'esperienza. Il principale obiettivo dei *brand* è quindi quello di migliorare la *customer experience* ma, come esposto precedentemente, questo risulta essere molto complicato e laddove siano stati effettuati degli *improvements* questi sono stati realizzati senza studi a supporto. Considerando che per definizione le *app* possono essere migliorate anche successivamente al lancio, è doveroso colmare il *gap* di analisi al fine di rendere queste tecnologie maggiormente efficaci.

Il focus dell'analisi è stato su quattro sottocategorie di PLG ovvero "*eyewear*", "*beauty*", "*shoes*", "*clothing*". Per ognuna di queste è stata richiesta agli "*user*" la valutazione di almeno due *app* che alla luce delle ricerche attuali sono le maggiormente diffuse ed utilizzate:

- *Eyewear*: Ray-Ban Virtual *Try-on* by Luxottica Group SPA, Louis Vuitton *try-on*, Gucci Aces
- *Beauty*: Chanel LipsScanner, Dolce e Gabbana Make up Try On, Gucci Aces
- *Shoes*: Wanna Kicks, Gucci Aces
- *Clothing*: Snapchat per Farfetch, Snapchat per Prada

Le *app* Virtual Try On considerate permettono all'utente di provare in maniera virtuale una vasta gamma di prodotti prima dell'effettivo acquisto. Queste applicazioni hanno il potenziale di migliorare la *customer experience* e sono particolarmente importanti perché aumentano il grado di integrazione tra canali *online* ed *offline*, oltre al grado di personalizzazione.

Il *set* di domande considerate al fine di effettuare questo approfondimento, si trova all'interno della sezione 2 del questionario *online*. In particolare è stato chiesto agli *user* delle relative *app* di fornire una valutazione da 1¹⁴⁵ a 7¹⁴⁶ per le seguenti affermazioni:

Sono soddisfatto dell'utilizzo

- L'*app* necessita un miglioramento
- L'*app* ha migliorato la mia conoscenza del prodotto
- L'*app* ha migliorato la mia esperienza *online*
- L'*app* ha migliorato la mia esperienza *in store*

Agli stessi consumatori è stato inoltre richiesto se dopo l'utilizzo dell'*app*, hanno acquistato il prodotto *in store*, *online* o non hanno concluso alcun acquisto. Al fine di controllare la veridicità delle risposte è stato chiesto di selezionare i prodotti provati nell'*app* così da poter controllare la coerenza e quindi garantire una maggiore significatività allo studio.

I rispondenti che rientrano nella categoria degli *user* sono 337¹⁴⁷ e la maggior parte di questi ha utilizzato più di una *app*, ragione per cui sono state rilevate 439 valutazioni. All'interno di questo sottogruppo troviamo le medesime caratteristiche del campione complessivo, come illustrato dalla seguente tabella riassuntiva.

	USER TOTALI	FEMALE	MALE	AMERICAN	CHINESE	ITALIAN	Less than 18	18-23	24-35	36-47	48-59	60-71
RAYBAN	103	44	59	26	30	46	8	16	64	11	4	0
LOUIS VUITTON	36	24	12	13	16	7	4	5	10	13	4	0
GUCCIACES	102	51	51	33	31	38	14	20	47	13	8	0
CHANEL	20	20	0	5	7	8	3	4	5	5	3	0
DOLCE E GABBANA	19	19	0	6	3	9	5	4	6	4	0	0
WANNA KICKS	94	44	50	30	28	36	8	13	56	8	9	0
FARFETCH	33	4	29	9	7	17	6	12	7	5	3	0
PRADA	32	25	7	8	12	12	6	7	11	6	2	0

Figura 88 Fonte: Self-Made Excel

La maggior parte degli *user* ha utilizzato le *app* dei brand Gucci e Ray-Ban, mentre le meno utilizzate sono Chanel e Dolce&Gabbana. Quest'ultime sono legate al settore *beauty* e risultano essere utilizzate solamente dalle rispondenti donne.

¹⁴⁵ Completamente in disaccordo

¹⁴⁶ Completamente d'accordo

¹⁴⁷ il 63%

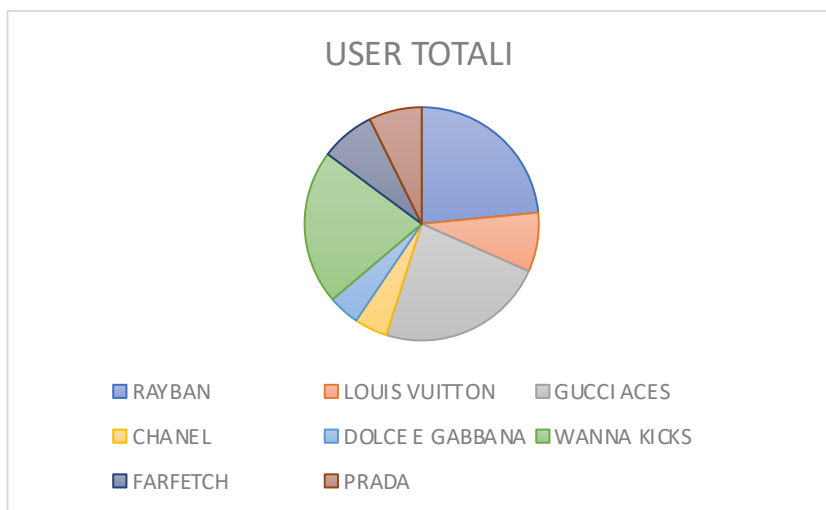


Figura 89 Fonte: Self-Made Excel

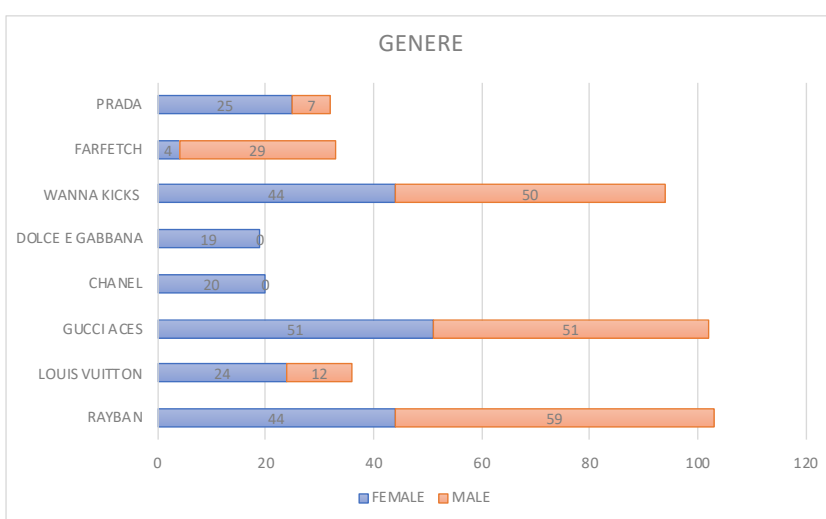


Figura 90 Fonte: Self-Made Excel

Le app Wanna Kicks, Gucci Aces e Ray-Ban vengono utilizzate in maniera omogenea da entrambi i generi. Le app Prada e Louis Vuitton hanno un maggior numero di user donne mentre l'app Farfetch ha un maggior numero di user uomini.

Le seguenti tabelle riassuntive contengono le medie e le deviazioni standard dei punteggi assegnati dagli user a ciascuno dei sopra citati aspetti.

BRAND	SODDISFAZIONE	NECESSITA' DI MIGLIORAMENTO	CONOSCENZA PRODOTTO	MIGLIORAMENTO ESPERIENZA ONLINE	MIGLIORAMENTO ESPERIENZA IN STORE
RAYBAN	5,97	2,03	5,58	6,18	5,43
LOUIS VUITTON	3,50	5,74	3,74	4,20	3,94
GUCCI ACES	4,02	5,38	3,76	4,52	3,62
CHANEL	4,35	6,15	3,70	3,65	4,35
DOLCE E GABBANA	5,21	4,32	5,05	4,84	4,32
WANNA KICKS	5,72	2,39	5,85	5,82	5,57
FARFETCH	3,71	5,68	5,18	3,88	4,15
PRADA	6,33	6,17	6,23	6,17	4,80

Figura 91 Tab. Medie, Fonte: Self-Made Excel

BRAND	SODDISFAZIONE	NECESSITA' DI MIGLIORAMENTO	CONOSCENZA PRODOTTO	MIGLIORAMENTO ESPERIENZA ONLINE	MIGLIORAMENTO ESPERIENZA IN STORE
RAYBAN	0,82	0,80	0,91	0,80	0,90
LOUIS VUITTON	0,81	0,98	0,74	0,76	0,81
GUCCI ACES	1,08	1,39	0,83	0,96	0,98
CHANEL	0,75	0,59	0,66	0,81	0,59
DOLCE E GABBANA	0,79	1,29	0,62	0,60	1,25
WANNA KICKS	0,85	0,68	0,75	0,68	0,85
FARFETCH	0,94	0,84	0,72	0,64	0,74
PRADA	0,71	0,79	0,68	0,79	0,81

Figura 92 Tab. DS, Fonte: Self-Made Excel

L'obiettivo di questa sezione è il confronto generale delle singole *app* per poi procedere ad un confronto specifico all'interno del comparto. Sebbene il confronto tra *app* che si rivolgono allo stesso segmento sia significativo, come affermato in precedenza, attualmente per essere efficaci è necessario confrontarsi non solo con il proprio settore ma anche con altre realtà ampiamente performanti. Un esempio pratico è dato dal caso di Amazon. I consumatori conoscono la velocità con cui il colosso delle vendite *online* gestisce gli ordini e questo crea una grande aspettativa anche in tutti gli altri *shop online*.

Il primo aspetto che i rispondenti sono stati chiamati a valutare è la soddisfazione. In tale ambito vediamo come Prada, Ray-Ban e Wanna Kicks siano i *brand* con la migliore performance.



Figura 93 Fonte: Self-Made Excel

È molto interessante la valutazione effettuata sul *try-on* offerto da Prada in quanto risulta essere quello con le maggiori difficoltà di sviluppo. Mentre nel settore *eyewear, beauty e shoes* è stato possibile sviluppare le tecnologie di riconoscimento facciale al fine di ottenere un *try-on* performante, nel settore dell'abbigliamento questo risulta molto più complicato. La complessità è data principalmente dalla necessità di dover inquadrare l'intero corpo del consumatore ed interagire con i vari "bottoni" a distanza.

Questo tipo di *try-on* richiede delle integrazioni interne ancora più complesse ed attualmente è la tipologia di *try-on* meno sviluppata. I primi esempi di questa tecnologia rivolta al *clothing* sono stati sviluppati ed offerti ai *brand* da Snapchat, in un tentativo ben riuscito di riaffermarsi nello scenario dei *social network*.



Figura 94 Fonte: Vogue Business

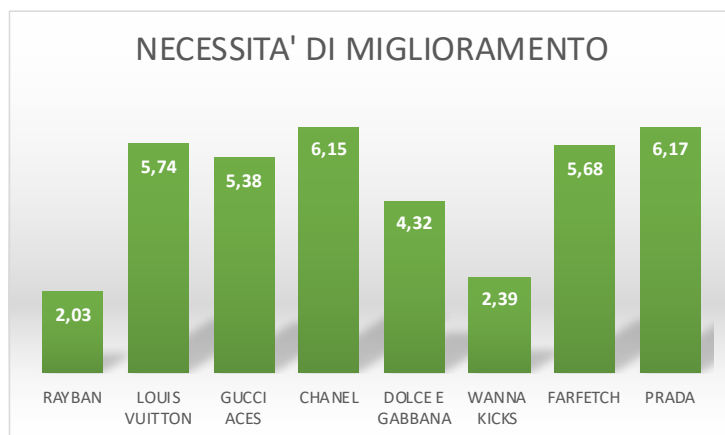


Figura 95 Fonte: Self-Made Excel

In questo caso è stato richiesto ai consumatori di valutare la necessità di miglioramento. Per questo aspetto i punteggi devono essere letti in maniera opposta in quanto un alto punteggio corrisponde ad una alta necessità di miglioramento. I *brand* con la migliore performance sono Ray-Ban e Wanna Kicks mentre per gli altri vi è una necessità di miglioramento. I campi di potenziamento che ho voluto approfondire sono i seguenti:

- Conoscenza del prodotto
- Esperienza *online*
- Esperienza *in store*

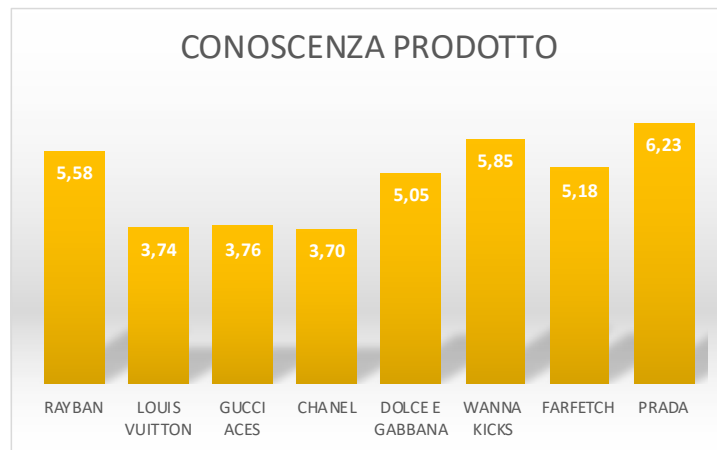


Figura 96 Fonte: Self-Made Excel

I *brand* maggiormente performanti riguardo il miglioramento della conoscenza del prodotto sono Prada e Ray-Ban mentre i meno performanti sono Chanel, Gucci e Louis Vuitton. A differenza del precedente indicatore considerato, Prada e Farfetch hanno un buon punteggio ciò significa che, nonostante la necessità di miglioramento dell'*app*, i consumatori sono comunque soddisfatti del modo in cui viene mostrato il prodotto. Non è possibile affermare lo stesso per Louis Vuitton, Gucci e Chanel che anche in questo caso hanno un punteggio al di sotto della media.

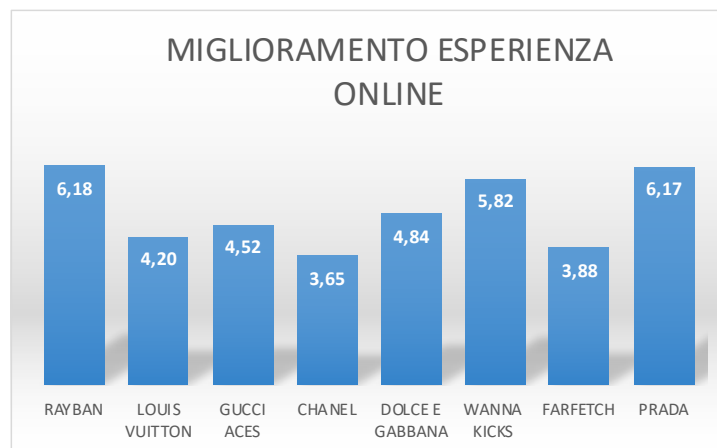


Figura 97 Fonte: Self-Made Excel

Ad eccezione dei *brand* Chanel e Farfetch, tutte le *app* hanno dei punteggi sopra la media in termini di miglioramento dell'*esperienza online*. È bene precisare che l'*app* di Chanel è stata pensata al fine di migliorare principalmente l'*esperienza di acquisto in store* facendo arrivare il consumatore in negozio maggiormente informato.



Figura 98 Fonte: Self-Made Excel

Complessivamente i *brand* hanno dei buoni punteggi a livello di miglioramento dell'esperienza *in store* ad eccezione di Louis Vuitton e Gucci. Probabilmente la causa dell'elevato punteggio registrato da questi due *brand* nella "necessità di miglioramento" è da ricercarsi in un non soddisfacente miglioramento dell'esperienza *in store*.

Per completare il quadro mostrato dagli ultimi due parametri illustrati, è interessante osservare le risposte degli *user* a seguito dell'utilizzo delle *app*.

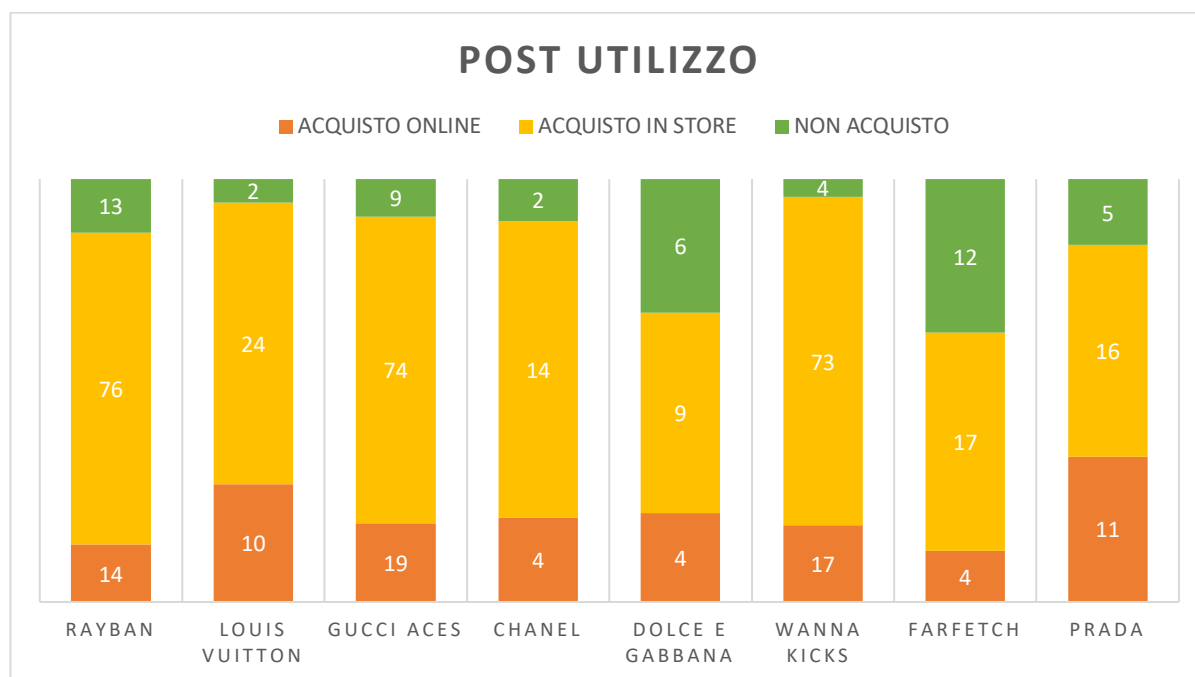


Figura 99 Fonte: Self-Made Excel

In questa rappresentazione è possibile notare come per ogni *app* il maggior numero di acquisti post utilizzo siano effettuati *in store*. È anche molto interessante constatare la bassa percentuale di non acquisti, fortemente compatibile con l'ipotesi H1.

In conclusione ho trovato propedeutico proporre due mappe riassuntive considerando nella prima la soddisfazione e la necessità di miglioramento, nella seconda il miglioramento dell'esperienza *online* quello dell'esperienza *in store*.

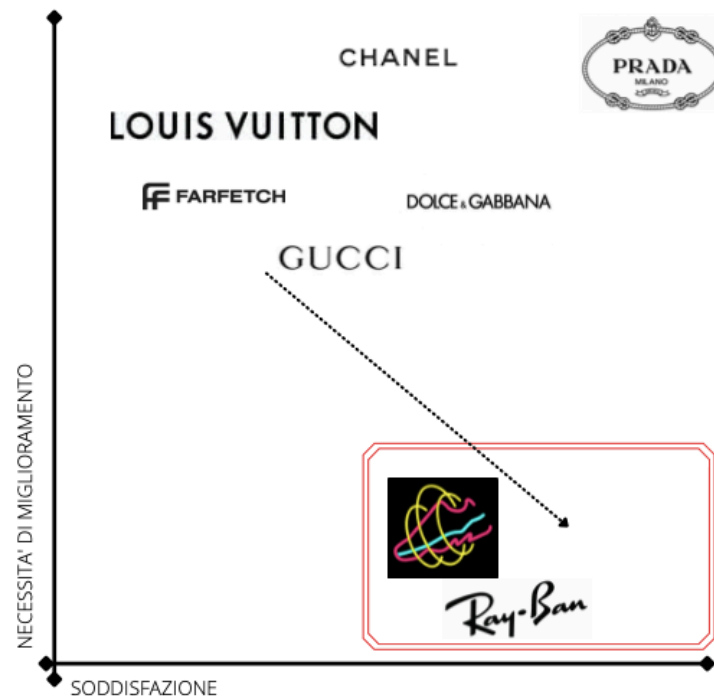


Figura 100 Fonte: Self-Made Canva

Come affermato in precedenza i *brand* con il miglior risultato, considerando i parametri di soddisfazione e necessità di miglioramento, sono Ray-Ban e Wanna Kicks. Sebbene Prada sia valutato come molto soddisfacente dai consumatori, presenta ancora un ampio spazio di miglioramento. La situazione dei *brand* Louis Vuitton, Chanel e Farfetch è la peggiore in quanto caratterizzata da una soddisfazione più bassa rispetto agli altri *brand* ed una più alta necessità di miglioramento. I *brand* Gucci e Dolce&Gabbana si trovano in una situazione intermedia.

Alla luce della testata efficacia della tecnologia *try-on*, i *brand* devono ambire ad entrare nel riquadro evidenziato caratterizzato da alta soddisfazione e bassa necessità di miglioramento.

Considerando le sopracitate variabili di posizionamento si può affermare che:

- Nel comparto *eyewear* Ray-Ban ha una performance estremamente più positiva rispetto a quella di Louis Vuitton mentre Gucci si trova in una situazione intermedia.
- Nel comparto *beauty* le *app* Chanel, Dolce e Gabbana e Gucci necessitano di un miglioramento, ma il *brand* con la migliore performance secondo quanto considerato è Gucci.

- Nel comparto dell'abbigliamento Prada ha ottenuto un punteggio estremamente più elevato per la soddisfazione rispetto a quello di Farfetch. Entrambi i *brand* presentano una elevata necessità di miglioramento.
- Nel comparto *shoes* Wanna Kicks ha una performance notevolmente migliore rispetto a quella ottenuta da Gucci.

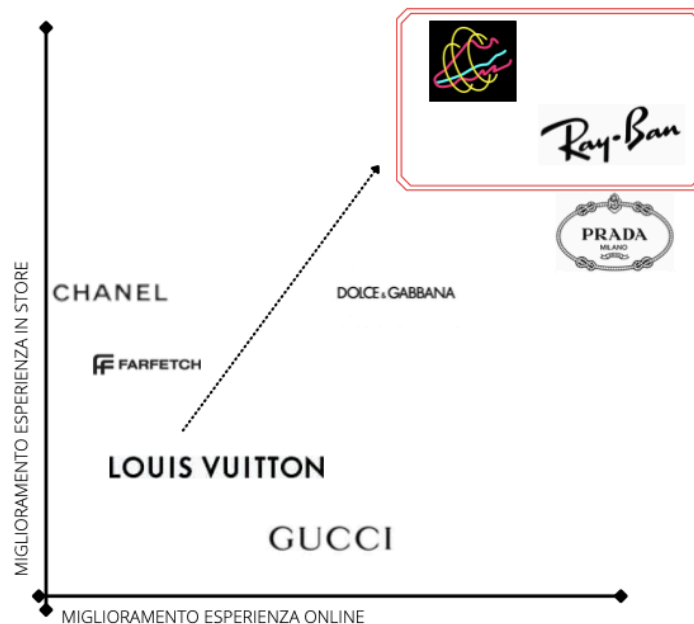


Figura 101 Fonte: Self-Made Canva

Anche ai fini del miglioramento dell'esperienza i *brand* Wanna Kicks e Ray-Ban sono quelli con la migliore performance seguiti da Prada. Gli altri *brand*, ad eccezione di Dolce e Gabbana, necessitano di un ulteriore sviluppo in tale ambito, ma la media dei punteggi si aggira intorno a 4 per cui il livello di partenza non è basso.

All'interno dei singoli comparti possiamo notare come nell'*eyewear* Ray-Ban abbia una performance migliore rispetto a Louis Vuitton mentre per il comparto *shoes* Wanna Kicks abbia una performance migliore rispetto a Gucci.

Nel settore dell'abbigliamento Prada ha una performance migliore rispetto a Farfetch mentre nel settore *beauty* Dolce e Gabbana risulta essere quello con il miglior punteggio.

L'obiettivo dei *brand* deve essere quello di entrare nell'area circoscritta in rosso nella quale si ha un miglioramento di entrambe le esperienze *in store* ed *online*.

3.14 DISCUSSIONE

L'intento dello studio è quello di analizzare l'impatto delle applicazioni mobili di realtà virtuale "try-on" sulla *willingness to buy* del consumatore del lusso.

Negli ultimi tempi, come illustrato, gli strumenti di Realtà Aumentata hanno subito una notevole evoluzione accentuatasi nel corso degli anni 2020 e 2021, caratterizzati dalla propagazione del virus e dalle conseguenti restrizioni. La tecnologia "try-on" ha permesso la prova dei prodotti rispettando al contempo le normative sanitarie per il contenimento dei contagi inserendosi come protagonista nel passaggio alla "nuova normalità", passaggio che ha imposto a *brand*, clienti e fornitori la trasformazione del proprio sistema di produzione, condivisione del valore, acquisto e relazione.

Con questo elaborato ci si è posti l'obiettivo di verificare gli effetti dell'utilizzo di suddette innovazioni sulla *willingness to buy* del consumatore del lusso considerando separatamente l'impatto dell'età e della nazionalità, elementi questi mancanti in letteratura.

Al fine di cogliere tali aspetti sono stati effettuati dei test sull'indice di sintesi della *willingness to buy* costruito sulla base della revisione della letteratura effettuata.

Gli indici di sintesi calcolati per affrontare i vari test internalizzavano, nel primo caso¹⁴⁸ in chiave di valutazione e nel secondo caso¹⁴⁹ in chiave di aspettative, le seguenti componenti: *Utilità ai fini dell'acquisto del prodotto, miglioramento della conoscenza del prodotto, aumento della personalizzazione dell'esperienza, miglioramento dell'esperienza di acquisto online, miglioramento dell'esperienza in store, volontà di riutilizzare lo strumento.*

A seguito del test T-Student a campioni indipendenti utilizzato per verificare l'ipotesi H1¹⁵⁰ è evidente come l'uso della tecnologia di Realtà Aumentata provochi un effetto positivo sulla *willingness to buy* del consumatore del lusso. L'indice di sintesi per gli *user* è risultato statisticamente differente ed in media superiore rispetto all'indice di sintesi per i *non user non a conoscenza*.

Più precisamente questo può essere tradotto in una valutazione più elevata degli *user* rispetto ai *non user non a conoscenza* negli *items* considerati dall'indice: l'utilizzo della tecnologia mobile porta una maggiore utilità ai fini dell'acquisto del prodotto.

¹⁴⁸ Indice U

¹⁴⁹ Indice NU

¹⁵⁰ l'utilizzo del "try-on" incrementa la *willingness to buy* del consumatore del lusso

Allo stesso modo è evidente come l'utilizzo della tecnologia *try-on* migliori la conoscenza del prodotto soddisfacendo la crescente necessità di informazioni del consumatore del lusso post-pandemico. Grazie alla maggiore fluidità garantita dallo strumento sia l'esperienza *online* che offline sono migliorate in ottica di crescente omnicanalità. La positiva valutazione della volontà di riutilizzare lo strumento può essere verosimilmente tradotta in una esperienza positiva in quanto sono proprio queste a modificare ed indurre gli atteggiamenti futuri del consumatore.

È quindi pacifico affermare che, oltre a quanto dimostrato dai diversi studi citati all'inizio del capitolo, l'utilizzo dello strumento non solo aumenta il coinvolgimento del consumatore ma anche la sua *willingness to buy*.

Una volta verificato l'effetto positivo derivante dall'utilizzo dell'innovativo *tool*, ho trovato stimolante approfondire questo tema verificando eventuali differenze di giudizio tra gli *user* di diversi cluster di nazionalità e di età. A seguito dello sviluppo del test one-way ANOVA utilizzato per verificare le ipotesi H2¹⁵¹ ed H3¹⁵² è risultato evidente come all'interno dell'indice U vi fossero significative differenze di valutazione tra gli *user* di diversa nazionalità ed età.

Per tale ragione ho ritenuto rilevante interpretare graficamente i risultati dell'analisi.

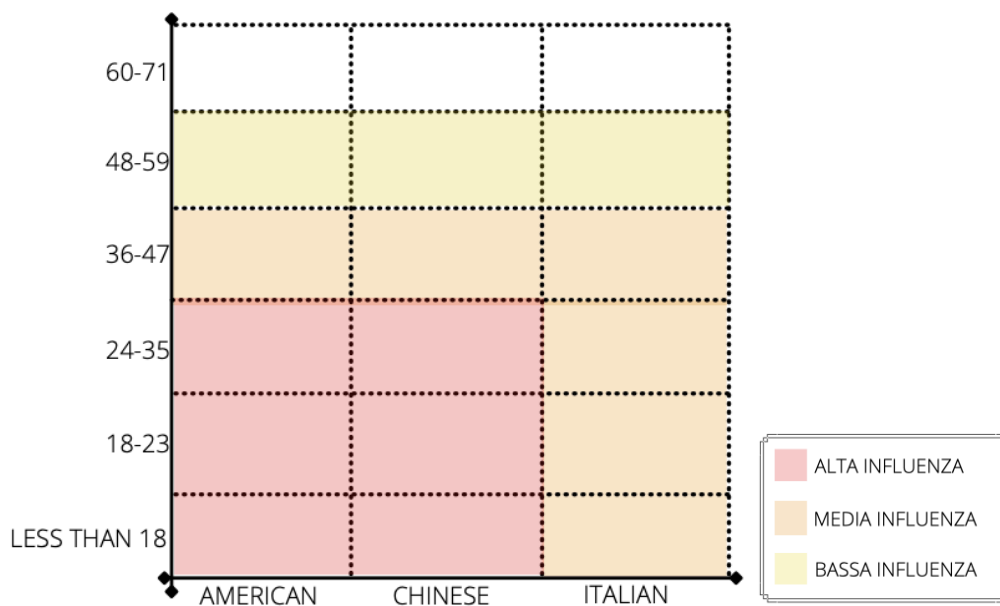


Figura 102 Fonte: Self-made Canva

L'area rossa indica un'alta influenza dell'utilizzo della tecnologia sulla *willingness to buy* mentre l'area arancione e gialla indicano rispettivamente una media e bassa influenza.

Questi risultati risultano essere compatibili con i tassi di diffusione delle tecnologie ICT, le differenze generazionali e quelle culturali discusse nei primi capitoli.

¹⁵¹ La nazionalità provoca una differenza di percezione della *willingness to buy* a seguito dell'utilizzo della tecnologia

¹⁵² L'età provoca una differenza di percezione della *willingness to buy* a seguito dell'utilizzo della tecnologia

Complessivamente, come risultato dalla prima analisi, l'utilizzo della tecnologia ha un effetto positivo sulla *willingness to buy* del consumatore ma questa risulta essere maggiore sui consumatori del lusso americani e cinesi in quanto questi risultano avere una cultura digitale più profonda rispetto ai consumatori italiani. Inoltre, sia in Cina che in parte in America¹⁵³, vi è un problema di prossimità che provoca un maggior utilizzo dello *shop online*. Per questa ragione il “*try-on*” in tale contesto ha un effetto maggiore.

A livello generazionale, come approfondito nel primo capitolo, l'utilizzo del digitale è aumentato in ogni *cluster*. Al contempo è altrettanto vero che le generazioni più anziane utilizzano il *digital* prettamente per fare acquisti e non hanno una grande familiarità con le più recenti innovazioni. Per questo motivo, nonostante l'*up skilling* digitale avvenuto in ogni generazione, il target di età maggiormente redditizio per questo tipo di applicazione della Realtà Aumentata è quello che va dai 18 circa fino ai 35. Il *cluster* 36-47 risulta essere mediamente redditizio mentre la fascia 48-59 risulta avere una bassa redditività. Nel *cluster* 60-71, come evidente in sede di descrizione del sample, non sono stati registrati *user*.

Nel seguente grafico vengono riassunte le risposte degli intervistati alla domanda legata al comportamento post-utilizzo.

USER	ACQUISTO ONLINE	ACQUISTO IN STORE	NON ACQUISTO
337	55	267	15
	16%	79%	4%

Figura 103 Fonte: Self-made Excel

Nonostante l'eccezionalità del momento le tecnologie di prova AR hanno un grande potenziale che in gran parte deve essere ancora esplorato. Nei prossimi anni assisteremo ad una grande crescita delle stesse per cui l'attenzione dei *brand* in tale ambito dovrà aumentare ma senza distogliere la giusta cura del *retail* che, come ampiamente discusso e come confermato dal grafico illustrato pocanzi, rimane fondamentale in quanto porta alla conclusione di circa l'80% delle vendite. Come precisato in fase introduttiva il *digital* ha però un impatto sempre maggiore a livello di influenza sulle vendite¹⁵⁴. Considerando i risultati dello studio e le teorie affrontate in precedenza se ne conclude che la tecnologia *try-on* è un ottimo strumento di influenza sugli acquisti e che quindi ha conseguenze positive sulla profittabilità dei *brand* di lusso.

¹⁵³ ad esempio negli stati centrali lontani dalle coste

¹⁵⁴ secondo McKinsey influenza circa l'80% delle vendite

3.15 CONCLUSIONE

Nell'ultimo decennio, ma soprattutto nel corso degli ultimi avvenimenti, i sistemi di Realtà Aumentata mobile hanno sperimentato una crescita esponenziale. I *driver* della crescita sono da ricercare principalmente nel cambiamento del comportamento del consumatore e dalla sempre maggiore importanza dell'esperienza. Nel lusso la maggior parte delle vendite sono concluse *in store* in quanto è possibile consegnare la maggior esperienza di *brand* possibile. Il lusso è dato anche dalla possibilità di accedere alla boutique stessa: la *sales ceremony* e l'atmosfera interna dei negozi rimangono estremamente importanti per i consumatori. Nonostante ciò la maggior parte dei punti di contatto che precedono l'acquisto si sono spostati *online*. Tenendo in considerazione tale passaggio, vi era la necessità nel settore di consegnare un maggior valore al cliente già dalle prime fasi di questa nuova esperienza di acquisto sempre più *cross-channel*. Secondo la teoria prevalente il "try-on" tramite *app* è uno strumento in grado di aumentare l'*engagement* del consumatore. Attraverso questo studio è stato possibile aggiungere tre nuovi aspetti a quanto presente in letteratura:

1. Lo strumento aumenta la conversione degli acquisti in quanto ha un impatto positivo sulla *willingness to buy* del consumatore del lusso.
2. L'età e la nazionalità influenzano la valutazione dello strumento. I target maggiormente redditizi a livello geografico sono i cluster americano e cinese, mentre a livello generazionale la classe di età maggiormente redditizia è quella che va da circa 18 anni fino ai 35. Sul consumatore italiano e sulla classe di età 36-47 l'impatto del *try-on* è medio quindi risulta essere comunque rilevante ma in misura minore rispetto ai sopracitati.
3. Le *app* maggiormente utilizzate considerate dallo studio riaggiungono nel complesso una buona performance, ma vi è un grande spazio di miglioramento legato principalmente al modo in cui viene mostrato il prodotto. Tale *improvement* risulta essere più complicato nel settore dell'abbigliamento in quanto presuppone una tecnologia differente e più complessa rispetto a quella utilizzata per le altre categorie di PLG che sfruttano gli algoritmi di riconoscimento facciale sviluppati dai principali *player* digitali come Google. Un'azienda che è in una ottima situazione per lo sviluppo di queste *app* è Snapchat che ha sviluppato un nuovo algoritmo attraverso il quale, come è evidente nel caso Prada, è possibile gestire le funzionalità e provare diversi prodotti senza manualmente toccare il dispositivo ma con dei gesti a distanza.

Se ne conclude che lo strumento "try-on", oltre alla forte componente di coinvolgimento ed *engagement*, è un nuovo determinante *touch point* per gli acquisti dei consumatori del lusso confermando la necessità per i *brand* di investire in esso per aumentare la profittabilità ed al contempo digitalizzare la propria immagine rendendola più accattivante ed innovativa.

APPENDICE

QUESTIONARIO

Welcome to the survey: The impact of virtual try-on apps on luxury consumer purchase.

The questions will be aimed to understanding the effects of the use of the new technology on clothing, shoes, beauty and eyewear purchases.

The research will be carried out anonymously and the data will be used only in aggregate form.

The time it takes to complete the questionnaire is about 10 minutes.

Thank you for your participation and availability!

How often do you buy luxury products?

I have never bought a luxury product

Less than once a year

At least once a year

More than five times a year

Do you know the "try-on" technology?

Yes

No

Have you ever used a "try-on" app ?

No

Yes

USER

For each of the following statements indicate your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".
(select NA in case in which, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
I am able to use Augmented Reality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am aware of Augmented Reality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am able to make purchases through Augmented Reality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

For each of the following statements indicate your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".
(select NA in case in which, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
I will continue to use the "try-on" tool	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The "try-on" tool is useful in order to buy the product	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The "try-on" tool improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The "try-on" tool improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The "try-on" tool is effective in order to integrate the in-store experience with the online one	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would recommend using the "try-on" tool	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Through the use of the "try-on" tool, I had a more personalized experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The "try-on" tool improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Which app(s) did you use?
(you can also select more than one option)

Ray-Ban Virtual Try-On by Luxottica Group SPA

Louis Vuitton Eyewear try-on

Gucci ACES

Chanel Lipscanner

Dolce and Gabbana Make up Try On

Wanna Kicks

Snapchat to Farfetch

Snapchat for Prada

Other (please specify)

Which product have you tried?
(you can also select more than one option)

Eyewear

Beauty

Shoes

Clothing

After the virtual trial did you buy the product?

Yes, online

Yes, in store

No

Having used the Ray-Ban Virtual Try-On by Luxottica Group SPA app, for each of the following statements indicates your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".

(select NA in case, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
The app improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app needs improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Having used the Louis Vuitton try-on app, for each of the following statements indicates your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".

(select NA in case, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
The app improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app needs improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Having used the Gucci ACES app, for each of the following statements indicates your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".

(select NA in case, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
The app improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app needs improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Having used the Chanel Lips scanner app, for each of the following statements indicates your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".

(select NA in case, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
I am satisfied with the use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app needs improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Having used the Dolce and Gabbana Make up Try On app, for each of the following statements indicates your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".

(select NA in case, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
The app needs improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Having used the Wanna Kicks app, for each of the following statements indicates your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".

(select NA in case, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
The app improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app needs improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Having used the Snapchat app for Farfetch, for each of the following statements indicates your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".

(select NA in case, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
I am satisfied with the use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app needs improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Having used the Snapchat app for Prada , for each of the following statements indicates your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".

(select NA in case, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
I am satisfied with the use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app needs improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Having used "Other apps", for each of the following statements indicates your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".

(select NA in case, given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
The app improved my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app needs improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The app improved my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with the use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NON USER NON A CONOSCENZA

The "try-on" is a tool that allows you to try a product without physically having it, wearing a virtual 3D model on the display of a device thanks to the interface of an Augmented Reality application. Using these apps you can then try out the product through the camera of your device.

Would you use this tool to try a luxury product before buying it?

Definitely Yes

Probably Yes

Probably No

Definitely No

Which product would you be willing to try virtually through an app?
 (you can also select more than one option)

Eyewear

Beauty

Shoes

Clothing

For each of the following statements indicate your degree of agreement with a score from 1 to 7, where 1 means "Completely disagree" and 7 means "Completely agree".
 (select NA in case , given your experience, you are not able to make an assessment)

	1	2	3	4	5	6	7	NA
I expect to have a more personalized experience thanks to the use of the "try-on" tool	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect the "try-on" tool to be useful in order to purchase the product	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect the "try-on" tool to improve my online shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect to reuse the "try-on" tool after a first use	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect the "try-on" tool to improve my product knowledge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect the "try-on" tool to improve my in-store shopping experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I expect the "try-on" tool to improve the integration between the online and in-store experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NON USER

Being aware of the existence of this technology, why you didn't use it?

I don't think it's useful

I don't care

I didn't need it

I don't know

Other (please specify)

DATI SOCIODEMOGRAFICI

Age:

Less than 18

18 - 23

24 - 35

36 - 47

48 - 59

60 - 71

72 - 83

More than 83

Gender

Male

Female

I prefer not to answer

Nationality

Italian

Chinese

American

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1 Fonte: Self-Made Canva	16
Figura 2 Fonte: Self-Made Canva	21
Figura 3 Fonte Self-Made Word	22
Figura 4 Fonte: Self-Made Canva	26
Figura 5 Fonte: Self-Made Canva	27
Figura 6 Fonte: Self-Made Word	30
Figura 7 Fonte: Self-Made Canva	42
Figura 8 Fonte: McKinsey,2009	44
Figura 9 Fonte: McKinsey,2009	46
Figura 10 Fonte: Psicologia Del Consumo E Neuroscienze	51
Figura 11 Fonte: Self-Made Canva	55
Figura 12 Fonte: True Luxury Consumers,2019, BCG	60
Figura 13 Fonte: Self-Made Canva	61
Figura 14 Fonte: Self-Made Canva	66
Figura 15 Fonte: Self-Made Canva	77
Figura 16 Fonte: Consumer and the new reality, KPMG, 2020	81
Figura 17 Fonte: Consumer and the new reality, KPMG, 2020	82
Figura 18 Fonte: Self-Made Canva	83
Figura 19 Fonte: Self-Made Canva	87
Figura 20 Fonte: Self-Made Canva	89
Figura 21 Fonte: Self-Made Canva	92
Figura 22 Fonte: Self-Made Canva	95
Figura 23 Fonte: Self-Made Canva	99
Figura 24 Fonte: Statista	104
Figura 25 Fonte: We are Social	105
Figura 26 Fonte: We are Social	105
Figura 27 Fonte: We are Social	106
Figura 28 Fonte: Self-Made Canva	107
Figura 29 Fonte: Self-Made Canva	115
Figura 30 Fonte: Self-Made Canva	118
Figura 31 Fonte: Self-Made Canva	118
Figura 32 Fonte: Self-Made Canva	122
Figura 33 Fonte: Dispense digital marketing 2020, Maximo Ibarra	126
Figura 34 Fonte: Self-Made Canva	128

Figura 35 Fonte: Self-Made Canva	131
Figura 36 Fonte: KPMG	135
Figura 37 Fonte: Accenture, " Il Futuro della CX"	138
Figura 38 Fonte: McKinsey	141
Figura 39 Fonte: Self-made Qualtrics	156
Figura 40 Fonte: Self-made Qualtrics	157
Figura 41 Fonte: Hypebeast	158
Figura 42 Fonte: Vogue Business	158
Figura 43 Fonte: Vogue Business	159
Figura 44 Fonte: Self-made Qualtrics	159
Figura 45 Fonte: Self-made Qualtrics	160
Figura 46 Fonte: Self-made Qualtrics	161
Figura 47 Fonte: Self-Made Excel	162
Figura 48 Fonte: Self-Made Excel	163
Figura 49 Fonte: Self-Made Excel	163
Figura 50 Fonte: Self-Made Excel	164
Figura 51 Fonte: Self-Made Excel	164
Figura 52 Fonte: Self-Made Excel	164
Figura 53 Fonte: Self-Made Excel	165
Figura 54 Fonte: Self-Made Excel	165
Figura 55 Fonte: Self-Made Excel	165
Figura 56 Fonte: Self-Made Excel	166
Figura 57 Fonte: Self-Made Excel	167
Figura 58 Fonte: Self-Made Excel	167
Figura 59 Fonte: Self-Made Excel	167
Figura 60 Fonte: Self-Made Excel	168
Figura 61 Fonte: Self-Made Excel	168
Figura 62 Fonte: Self-Made Excel	168
Figura 63 Fonte: Self-made Excel	169
Figura 64 Fonte: Self-made: Excel	171
Figura 65 Fonte: Self-made Excel	171
Figura 66 Fonte: SPSS OUTPUT	172
Figura 67 Fonte: SPSS OUTPUT	172
Figura 68 Fonte grafico: Self-made SPSS	173
Figura 69 Fonte: SPSS OUTPUT	174
Figura 70 Fonte grafico: Self-made SPSS	174

Figura 71 Fonte: SPSS OUTPUT	175
Figura 72 Fonte: SPSS OUTPUT	175
Figura 73 Fonte: SPSS OUTPUT	175
Figura 74 Fonte: SPSS OUTPUT	176
Figura 75 Fonte: Self-Made SPSS	177
Figura 76 Fonte: SPSS OUTPUT	177
Figura 77 Fonte: SPSS OUTPUT	177
Figura 78 Fonte: SPSS OUTPUT	178
Figura 79 Fonte: SPSS OUTPUT	178
Figura 80 Fonte: Self-Made SPSS	179
Figura 81 Fonte: SPSS OUTPUT	179
Figura 82 Fonte: SPSS OUTPUT	180
Figura 83 Fonte: SPSS OUTPUT	180
Figura 84 Fonte: SPSS OUTPUT	180
Figura 85 Fonte: Self-made SPSS	181
Figura 86 Fonte: SPSS OUTPUT	181
Figura 87 Fonte: SPSS OUTPUT	181
Figura 88 Fonte: Self-Made Excel	183
Figura 89 Fonte: Self-Made Excel	184
Figura 90 Fonte: Self-Made Excel	184
Figura 91 Tab. Medie, Fonte: Self-Made Excel	184
Figura 92 Tab. DS, Fonte: Self-Made Excel	185
Figura 93 Fonte: Self-Made Excel	185
Figura 94 Fonte: Vogue Business	186
Figura 95 Fonte: Self-Made Excel	186
Figura 96 Fonte: Self-Made Excel	187
Figura 97 Fonte: Self-Made Excel	187
Figura 98 Fonte: Self-Made Excel	188
Figura 99 Fonte: Self-Made Excel	188
Figura 100 Fonte: Self-Made Canva	189
Figura 101 Fonte: Self-Made Canva	190
Figura 102 Fonte: Self-made Canva	192
Figura 103 Fonte: Self-made Excel	193

BIBLIOGRAFIA

- Accenture. (2020). *"Business Of Experience: The Future of Cx "*.
- Accenture. (2021). *"Fjord Trends"*.
- Altgamma, B. (2019). *"Worldwide Market Monitor"*.
- Altgamma, B. (2020). *"Worldwide Market Monitor"*.
- Amatulli, S. (2021). *"Esperienze Di Acquisto Omnicanale Per Fast Fashion E Marchi Di Lusso: Uno Studio Esplorativo"*.
- Ana, J. (2016). *"Augmented Reality: Research agenda for studying the impact of its media characteristics on consumer behavior"*.
- Batra R., K. K. (2016). *"Integrating marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas"*.
- Baytar F., C. T. (2020). *"Evaluating garments in Augmented Reality when shopping online"*.
- BCG. (2021). *"The Future of Retail"*.
- Bcg, A. (2019). *"True-Luxury Global Consumer Insights "*.
- Bcg, A. (2020). *"True-Luxury Global Consumer Insights "*.
- BCG, S. A. (2020). *"Rebuilding A More Sustainable Fashion Industry After Covid-19"*.
- Benou P., V. C. (2010). *"The conceptual model of context for mobile commerce applications"*.
- BGC, A. (2021). *"True-Luxury Global Consumer Insight Summary"*.
- Confindustria. (2020). *"Le Previsioni Per L'italia. Quali Condizioni Per La Tenuta Ed Il Rilancio Dell'economia? "*.
- Evanschitzky, A. (2014). *"Hedonic Shopping Motivations In Collectivistic And Individualistic Consumer Cultures"*.
- Flavian C., S. S. (2017). *"The impact of virtual, augmented and mixed reality technologies on the customer experience "*.
- Floriana A. Carmeci, R. M. (2007). *"Le Decisioni nei consumi"*.
- Giorgino, M. (2018). *"Brandtelling"*. Egea.
- Grewal D., R. A. (2017). *"The Future of Retailing"*.
- H.R., V. (2011). *"Microeconomia"*. Libreria Editrice Cafoscarina.
- Hilken T., R. K. (2017). *"Augmenting the eye of the beholder: exploring the strategic potential of Augmented Reality to enhance online service experiences"*.
- Huang W., A. L. (2012). *"Human Factors in Augmented Reality Environments"*. Springer-Nature New York Inc.
- Interbrand. (2020). *"Best Global Brands"*.
- International, E. (2021). *"Consumer Trends 2021"*.

- Israel K, D. K. (2018). *"Virtual reality in the hotel industry: assessing the acceptance of immersive hotel presentation "*.
- J.N., H. (2019). *"New approaches to customer experience: where disruptive technological innovation meets luxury fashion"*.
- Jiveon K., F. S. (2008). *"Adoption of Virtual Try-on technology for online apparel shopping"*.
- J-N, H. (2019). *"New approaches to customer experience: where disruptive technological innovation meets luxury fashion"*.
- Kotler P., K. H. (2016). *"Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital"*. Hohn Wiley & Sons Inc.
- Kotler, K. (2012). *"Marketing Management"*.
- KPMG. (2020). *"Covid-19 E L'impatto Del Distanziamento Sociale Sull'esperienza Del Cliente Al Dettaglio"*.
- KPMG. (2020). *"Il Nuovo Consumatore"*.
- KPMG. (2020). *"L'eccellenza nella Customer Experience"*.
- KPMG. (2020). *"Rispondere Alle Tendenze Dei Consumatori Nella Nuova Realtà"*.
- KPMG. (2021). *" Il Consumatore e La New Reality "*.
- KPMG. (2021). *"COVID-19 New Retail Customer Experience"*.
- KPMG. (2021). *"Me, My life, My wallet "*.
- Lowrey, S. (2017). *"The Therapeutic Utility Of Shopping: Retail Therapy, Emotion Regulation, And Well-Being"*.
- Lucchiari, P. (2014). *"Psicologia Del Consumo E Neuroscienze"*.
- McKinsey&Company. (2019). *"The State Of Fashion 2019"*.
- McKinsey&Company. (2020). *"Perspectives On Retail And Consumer Goods"*.
- McKinsey&Company. (2020). *"The State Of Fashion 2020"*.
- McKinsey&Company. (2020). *"The State Of Fashion 2020-Coronavirus Update"*.
- McKinsey&Company. (2020). *"The State Of Fashion 2021"*.
- McKinsey, P. B. (2020). *"2020 Holiday Season: Navigating Shopper Behaviours In The Pandemic "*.
- McKinsey, P. B. (2020). *"Retail Reinventato: La Nuova Era Per Esperienza Del Cliente"*.
- McKinsey, P. B. (2020). *"The Next Normal: The Future Of Fashion"*.
- McLean G., W. A. (2016). *"Shopping in the digital world: examining customer engagement through Augmented Reality mobile applications"*.
- Pantano E., R. A. (2017). *"Enhancing the online decision-making process by using Augmented Reality: A two country comparison of youth markets"*.
- Pantano, E. . (2018). *"To what extent luxury retailing can be smart"*.

- Passavanti R., P. E. (2019). *"The use of new technologies for corporate marketing communication in luxury retailing"*.
- Pwc. (2021). *"Il New Normal Nel Fashion"*.
- Rauschnabel P., R. F. (2018). *"Augmented Reality marketing: How mobile AR-apps can improve brands through inspiration"*.
- Romano B., S. S. (2020). *"Augmented Reality and the customer journey: An exploratory study"* .
- S., D. (2016). *"Enabling smart retail settings via mobile Augmented Reality shopping apps"*.
- Saviolo, C. (2009). *"Managing Fashion And Luxury Companies"*. Etas.
- Scholz J., S. A. (2016). *"Augmented Reality: Designing immersive experiences that maximize consumer engagement"*.
- Shankar V., K. M. (2016). *"Mobile Shopper Marketing: Key Issues, Current Insights, and Future Research Avenues"*.
- Social, W. A. (2020). *digital Report 2020*.
- Social, W. A. (2021). *digital Report 2021*.
- Song H.K., B. E. (2019). *"Try-on experience with Augmented Reality comforts your decision"*.
- Statista. (2020). *"E-commerce Worldwide Dossier"*.
- Statista. (2020). *"In Depth Report Luxury Goods"*.
- Statista. (2021). *"In Depth Report Luxury Goods"*.
- Statista. (2021). *Technology Market Outlook*.
- Taufique Hossain T.M., A. S. (2020). *"Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omnichannel Marketing"* .
- Uzgoren E., G. T. (2012). *"The snob effect in the consumption of luxury goods"* .
- Vecchi A. (2019). *"Digital Innovation in Luxury Heritage Firms"* .
- Wedel M., B. B. (2020). *"Virtual and Augmented Reality: Advancing research in consumer marketing"* .
- WGSN. (2020). *"Future Consumer 2022"*.
- Woodside, A. ., (2019). *"Clicks and purchase effects of an embedded, social-media, platform endorsement in internet advertising"*.
- Yining W., E. K. (2021). *"Augmented Reality (AR) app use in the beauty product industry and consumer purchase intention "*.

SITOGRAFIA

<https://www.glossariomarketing.it/significato/customer-journey/>

<https://www.bizeta.net/news/evoluzione-customer-journey-percorso-circolare/>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/discussions-in-digital-whats-a-marketing-ecosystem>

<https://www.bizeta.net/news/risultati-retail-fashion-luxury-2019/>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2016/digital-or-die-choice-luxury-brands>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2019/luxury-brands-should-celebrate-preowned-boom>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2016/digital-or-die-choice-luxury-brands>

<https://www.bizeta.net/news/risultati-retail-fashion-luxury-2019/>

<https://home.kpmg/it/it/home/insights/2020/11/customer-experience-excellence-2020.html>

<https://www.retailcustomerexperience.com/blogs/retail-customer-experience-in-a-post-covid-19-world-2/>

<https://customerthink.com/these-3-cx-strategies-are-bound-to-succeed-in-a-post-covid-19-world/>

<https://customerthink.com/how-to-increase-first-contact-resolution-with-ai-bots-and-big-data/#comment-1048801>

<https://customerthink.com/2021-customer-loyalty-strategy-relationships-over-transactions/>

<https://customerthink.com/5-customer-acquisition-strategies-to-swell-your-bottom-line-in-2021/>

<https://customerthink.com/the-2021-version-of-word-of-mouth-customer-reviews-vs-analyst-reports/>

<https://customerthink.com/customer-engagement-how-to-build-a-strategy-that-improves-retention/>

<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2020/06/23/4-actionable-customer-experience-statistics-for-2020/>

<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/09/24/50-stats-that-prove-the-value-of-customer-experience/?sh=42fe67e74ef2>

<https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/09/10/top-three-tips-for-a-great-customer-experience/?sh=36ce7731ea27>

<https://home.kpmg/it/it/home/insights/2020/04/nuova-customer-experience-per-shut-in-economy-retail-covid-19.html>

<https://forbes.it/2020/04/03/coronavirus-strategie-di-vendita-post-covid-19-la-leva-del-prezzo-in-tempi-di-incertezza/>

<https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2020/08/03/how-retail-loyalty-fared-preand-post-covid-shutdowns-not-well/?sh=678fe311514d>

<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2020/08/11/the-top-10-digital-transformation-trends-of-2020-a-post-covid-19-assessment/?sh=604ff0b577b4>

<https://www.bcg.com/it-it/capabilities/marketing-sales/boost-impact-tailor-touch-points-customer-needs>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2019/next-level-personalization-retail>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/advanced-analytics-fashion-company-markdowns>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/rewiring-merchandising-to-make-most-of-analytics>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2017/retail-marketing-sales-profiting-personalization>

<https://www.bcg.com/industries/retail/luxury-goods#fashion-luxury-publications>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/new-era-and-new-look-for-luxury>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/financing-transformation-fashion-investment-scale-innovation>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/long-term-solutions-for-retailers-through-pandemic>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/preparing-retailers-for-2020-holiday-season>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/reigniting-retail-demand>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/playbook-for-smart-retail-reopening>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/cscos-transform-operations-post-covid-19>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2019/new-augmented-reality-ar-brands-retailers>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/scaling-store-of-future>

<https://www.linkedin.com/pulse/using-digital-technologies-replenish-store-shelves-new-stefan-salzer/>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/the-future-of-retail-and-real-estate>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/sustainability-matters-now-more-than-ever-for-consumer-companies>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/united-states-retailers-can-master-art-tariff-management>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/consumer-segments-behind-growing-secondhand-fashion-market>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/fashion-industry-reset-covid>

<https://cfda.com/news/sustainability-by-design-rethinking-new-york-fashion-week>

<https://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/Weaving-a-Better-Future-Covid-19-BCG-SAC-Higg-Co-Report.pdf>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/three-season-management-strategy-for-fashion-and-luxury-retailers>

<https://www.bcg.com/it-it/covid-19-could-devastate-fashion-and-luxury-sales-heres-how-to-respond>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/new-era-and-new-look-for-luxury>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2018/agile-rescue-in-retail>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2017/traditional-retailers-counter-online-threat-2017-consumer-value-creators>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2021/data-sharing-will-be-vital-to-societal-changes>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2021/reimagining-global-health-post-pandemic>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/fighting-hunger-other-complex-problems-with-smart-simplicity>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/building-resilience-through-humanitarian-investing>

<https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-ecosystems/accelerator>

<https://www.bcg.com/publications/2020/the-evolving-state-of-digital-transformation>

<https://www.bcg.com/publications/2021/broad-data-sharing-models>

<https://www.bcg.com/publications/2021/value-of-data-alchemy-decision-making>

<https://www.bcg.com/publications/2020/how-to-successfully-accelerate-digital-transformation>

<https://www.bcg.com/featured-insights/coronavirus>

<https://www.bcg.com/publications/2020/the-importance-of-human-centered-design>

<https://www.voguebusiness.com/consumers/after-covid-the-two-year-plan-for-omnichannel-relevancy>

<https://www.voguebusiness.com/consumers/understanding-tmall-partners-in-chinas-luxury-e-commerce>

https://www.businessoffashion.com/news/retail/retailers-hold-on-to-stores-in-hopes-of-surge-of-shoppers?utm_source=linkedin&utm_medium=social

<https://www.nssgclub.com/it/fashion/24075/fashion-vintage-second-hand>

<https://www.nssmag.com/it/fashion/24720/fashion-industry-profit-2020>

<https://www.nssgclub.com/it/fashion/24680/google-app-beauty-try-on-virtuale>

<http://www.adlmag.it/2021/02/04/la-fashion-week-ai-tempi-della-pandemia/>

<http://www.adlmag.it/2021/01/21/lindustria-luxury-nel-new-normal-la-resilienza-digitale-come-guida/>

<https://it.fashionnetwork.com/news/Il-flagship-store-di-gucci-dedicato-al-beauty-debutta-su-tmall-luxury-pavilion,1278044.html>

https://www.voguebusiness.com/consumers/marketing-to-gen-z-during-covid-19?utm_medium=social&utm_source=linkedin.company&utm_campaign=postfity&utm_content=postfity506c1

<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/at-nuorder-the-evolution-of-the-wholesale-industry>

https://www.accenture.com/it-it/insights/interactive/business-of-experience?c=acn_glb_businessofexpergoogle_11709742&n=psgs_1220&gclid=CjwKCAiAmrOBBhA0EiwArn3mfFxONjvJZwS2am-CEGg0azPU7jyfC_DYW_8eLBQ8IpVHzuN-TpB-0xoCf-cQAvD_BwE

<https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/coronavirus-intelligent-enterprise-resiliency>

<https://www.accenture.com/us-en/about/company/coronavirus-responsive-customer-service>

<https://www.accenture.com/us-en/about/company/coronavirus-systems-resilience>

<https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/control-digital-marketplace-destiny>

<https://www.accenture.com/us-en/blogs/interactive-insights-blog/accenture-interactive-ad-age-agency-report-2020>

<https://www.accenture.com/us-en/insights/digital/where-creative-meets-commerce>

<https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/immersive-technologies>

<https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/coronavirus-business-experience-uncertain-times>

<https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/big-value-shift>

<https://www.accenture.com/us-en/about/company/coronavirus-digital-commerce-impact>

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mar.20404>

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/it/IP_20_2069

https://www.ilsole24ore.com/art/la-pandemia-fa-volare-l-e-commerce-ecco-tutele-europa-ADrnetAB?refresh_ce=1

<https://www.reply.com/it/covid-19-report>

<https://www.reply.com/it/covid-19-report-close-up-italy>

<https://www.statista.com/statistics/1039489/leading-vertical-e-commerce-companies-by-market-cap/>

<https://www.statista.com/statistics/274708/online-retail-and-auction-ranked-by-worldwide-audiences/>

<https://www.statista.com/statistics/1039552/leading-online-marketplaces-by-market-cap/>

<https://www.statista.com/statistics/271579/internet-company-vertical-revenue-growth/>

<https://www.statista.com/statistics/208843/stock-market-value-of-web-based-companies/>

<https://www.mckinsey.it/idee/mckinsey-scatta-lora-del-silent-luxury>

<https://www.mckinsey.it/idee/interazione-sicura-il-negozio-post-covid>

<https://www.mckinsey.it/idee/la-conversione-al-digitale-chiede-fiducia>

<https://www.mckinsey.it/idee/mckinsey-la-moda-verso-una-digitalizzazione-della-supply-chain>

<https://www.mckinsey.it/idee/moda-lusso-cosi-i-brand-riavvolgono-il-nastro>

<https://www.mckinsey.it/idee/ecco-come-vincere-la-battaglia-nelle-commerce>

<https://www.mckinsey.it/idee/leuropa-tira-la-cinghia-e-non-consuma-piu-si-salvano-solo-i-tedeschi>

<https://www.mckinsey.it/idee/i-20-campioni-del-fashion-secondo-bof-e-mckinsey>

<https://www.mckinsey.it/idee/mckinsey-vara-il-suo-retail-concept>

<https://www.mckinsey.it/idee/rivoluzione-circular-economy>

<https://www.mckinsey.it/idee/lusso-in-cina-vendite-per-oltre-150-mld-tra-sei-anni>

<https://www.mckinsey.it/idee/cosi-le-pmi-possono-crescere-al-passo-dei-big>

<https://www.mckinsey.it/idee/retail-revolution-un-programma-strategico>

<https://www.mckinsey.it/idee/un-marketing-iper-granulare-per-il-retail>

<https://www.mckinsey.it/idee/e-commerce-il-vero-boom-deve-ancora-venire>

<https://www.mckinsey.it/idee/lusso-nel-2019-la-cina-superera-gli-usa>

<https://www.mckinsey.it/idee/the-state-of-fashion-2019-a-year-of-awakening>

<https://www.mckinsey.it/idee/per-mckinsey-la-moda-sta-scoprendo-il-nearshoring>

<https://www.mckinsey.it/idee/il-lusso-cresce-a-est-alla-cina-un-terzo-dei-consumi-mondiali>

<https://www.mckinsey.it/idee/altagamma-strategie-per-litalia-decellenza>

<https://www.mckinsey.it/idee/e-commerce-al-20-entro-il-2025>

<https://www.mckinsey.it/idee/dallintelligenza-artificiale-fino-al-20-degli-utili-0>

<https://www.bain.com/it/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/elements-of-value/>

<https://www.bcg.com/featured-insights/how-to/shaping-a-better-future>

<https://www.bain.com/it/insights/adapting-forecast-models-for-a-prolonged-crisis/>

<https://www.bain.com/it/insights/delivering-what-consumers-really-value/>

<https://www.bain.com/it/insights/the-digital-enterprise/>

<https://www.bain.com/it/insights/retail-fulfillment-the-ultimate-supply-chain-balancing-act/>

<https://www.bain.com/it/insights/retail-holiday-newsletter-ten-resolutions-to-ring-in-the-future-of-retail/>

<https://www.bain.com/it/insights/the-future-of-luxury-bouncing-back-from-covid-19/>

<https://www.bain.com/it/insights/why-sustainability-is-the-new-digital/>

<https://www.bain.com/it/insights/chinas-unstoppable-2020-luxury-market/>

<https://www.bain.com/it/insights/digitalizing-retail-scaling-the-transformation-of-store-operations-infographic/>

<https://www.netpromotersystem.com/it/insights/big-idea-2021-to-be-great-be-humble-linkedin/>

<https://www.bain.com/it/insights/ten-technology-trends-moving-into-2021/>

<https://www.bain.com/it/insights/retailers-plan-to-invest-in-supply-chain-resilience-snap-chart/>

<https://www.bain.com/it/insights/for-retailers-supply-chain-agility-matters-more-than-ever-snap-chart/>

<https://www.bain.com/it/insights/its-time-to-build-resilience-into-retail-and-consumer-goods-supply-chains/>

<https://www.bain.com/it/results/boosting-sales-with-a-redesigned-commercial-operating-model/>

<https://www.bain.com/it/results/a-major-retailer-rejuvenates-sales-by-thinking-local/>

<https://www.bain.com/it/results/designing-a-new-digital-sales-strategy-for-a-national-broadcaster/>

<https://www.bain.com/it/results/answering-the-call-for-better-service/>

<https://www.bain.com/it/results/a-retailers-new-distribution-channel-pays-off/>

<https://www.bain.com/it/results/pricing-games-a-technology-company-develops-a-winning-approach/>

<https://www.bain.com/it/insights/how-the-pandemic-is-changing-consumers-infographic/>

<https://www.bain.com/it/results/customer-focus-helps-p-and-c-insurer-grow/>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/customer-demand-during-covid-19>

<https://www.forbes.com/sites/michaelsolomon/2020/04/13/consumer-behavior-in-the-new-normal/?sh=2e7ea92e5da3>

<https://www.forbes.com/sites/kianbakhtiari/2020/08/24/why-consumer-behavior-has-reached-2030-levels/?sh=2b6eb6b1256b>

<https://www.forbes.com/sites/kianbakhtiari/2020/05/18/how-will-the-pandemic-change-consumer-behavior/?sh=4beec4de66f6>

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/09/08/2020-consumer-purchasing-behavior-and-the-pivotal-events-that-shaped-it/?sh=67eed4dd3450>

<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/01/27/the-power-of-marketing-to-drive-consumer-behavior/?sh=52cf04b927f9>

<https://www.forbes.com/sites/quora/2018/09/06/how-and-why-does-consumer-behavior-change/?sh=1a1f201b86dd>

<https://www.progeu.org/la-nuova-agenda-europea-per-i-consumatori-2020-2025-transizione-verde-e-trasformazione-digitale/>

<https://forbes.it/2020/10/23/customer-experience-come-sono-cambiate-le-abitudini-dei-consumatori/>

<https://www.mglobale.it/analisi-di-mercato/tutte-le-news/analisi-consumatori-alta-gamma.kl>

<https://www.bcg.com/it-it/press/24giugno2020-true-luxury-global-consumer-insight>

<https://www.bcg.com/it-it/press/26september2016-italy-press-release>

<https://www.bcg.com/it-it/press/20february2018-millennial-protagonists-online-chinese-consumers>

<https://www.federvini.it/studi-e-ricerche-cat/2479-boston-consulting-group-mentre-l'economia-prova-a-ripartire,-torna-la-fiducia-dei-consumatori>

<https://www.fashionmagazine.it/market/altagamma-consumer-and-retail-insight-boston-consulting-ecco-come-il-covid-ha-cambiato-i-consumatori-true-luxury-105530>

<https://www.brand-news.it/intelligence/ricerche/bcg-il-cigno-nero-della-pandemia-ha-spazzato-via-il-mito-del-consumatore-globale/>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/covid-consumer-sentiment-survey-snapshot-10-19-20>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2018/measuring-roi-customer-insight>

<https://altagamma.it/studi-e-ricerche/#>

<https://www.statista.com/statistics/1109776/coronavirus-expected-changes-to-consumer-spending-by-product-category-worldwide/>

<https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>

<https://www.mckinsey.it/idee/i-consumatori-italiani-sempre-piu-fedeli-alla-qualita>

<https://www.mckinsey.it/idee/double-clicking-on-the-chinese-consumer>

<https://www.ilsole24ore.com/art/lusso-57percento-consumatori-piu-ricchi-non-comprera-l-italia-scommessa-e-turismo-ADCOQ1Z>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2020/understanding-global-consumer-choice>

<https://www.bcg.com/it-it/press/15september2018-e-commerce-accelerating-rise-southeast-asian-consumer>

<https://www.bcg.com/it-it/publications/2013/media-entertainment-follow-surplus-european-consumers-embrace-online-media>

<https://www.bain.com/it/insights/anticipating-when-consumer-sentiment-on-covid-19-will-turn/>

<https://www.bain.com/it/insights/how-the-pandemic-is-changing-consumers-infographic/>

<https://www.bain.com/it/results/customer-focus-helps-p-and-c-insurer-grow/>

<https://journals.openedition.org/qds/680#tocto1n4>

<https://bigthink.com/personal-growth/retail-therapy-psychology?rebellitem=2#rebellitem2>

<https://blackbearrehab.com/mental-health/behavioral-process-addictions/compulsive-buying-disorder/causes/>

https://d.repubblica.it/life/2019/07/01/news/fare_shopping_acquisti_e_terapeutico_5_motivi_per_cui_fa_bene_retail_therapy_psicologia_consigli-4465354/

<https://www.thisiscapitalism.com/retail-therapy-the-pandemic-edition/>

<https://health.clevelandclinic.org/retail-therapy-shopping-compulsion/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Retail_therapy

<https://www.forbes.com/sites/rent/2015/09/03/retail-therapy-does-it-help/?sh=3cf4b886c882>

<https://www.forbes.com/sites/lorihil/2017/11/29/is-retail-therapy-really-therapeutic/?sh=78ef566467ec>

<https://www.flagshipbanks.com/blog/retail-therapy-online-shopping-in-covid-19>

https://en.wikipedia.org/wiki/Buyer%27s_remorse

<https://www.theguardian.com/uk/2001/may/06/shopping.highereducation>

<https://www.theage.com.au/opinion/investigating-retail-therapy-20041205-gdz4qf.html>

<https://edition.cnn.com/2013/07/17/opinion/drexler-shopping/index.html>

https://blog.twitter.com/en_sea/topics/insights/2020/twitter-insights-retail-therapy-during-covid-19-lockdowns.html

<https://www.statista.com/statistics/245645/leading-personal-luxury-goods-markets-by-country/>

<https://www.statista.com/statistics/883157/share-of-the-global-personal-luxury-goods-market-by-channel/>

<https://www.statista.com/statistics/245697/sales-of-the-leading-luxury-companies-worldwide/>

<https://www.statista.com/statistics/429935/value-of-the-global-airport-personal-luxury-goods-market/>