

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**La riserva di valore del prodotto come neo-strategia di
marketing per le aziende del lusso: come i marchi
Rolex e Porsche sono riusciti a divenire intramontabili**

RELATRICE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Alessandro Alazio

Matricola 240881

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

“Gutta cavat lapidem, consumitur anulus usu.”
Ovidio, Epistulae ex Ponto, libro IV.

INDICE

INTRODUZIONE	5
1. IL CONCETTO DEL LUSO: “THE LUXURY MARKET”	7
1.1. La storia del mercato del lusso	7
1.2. Le dinamiche del <i>luxury market</i>	10
1.2.1. Il rapporto tra azienda e ambiente esterno	10
1.2.2. L’immagine	12
1.2.3. Il prezzo.....	12
1.2.4. La disponibilità d’acquisto	13
1.2.5. Il prestigio	14
1.3. Analisi del mercato	14
1.3.1. I settori del lusso	14
1.3.2. Concorrenza e rapporti interaziendali.....	18
1.4. Strategie e qualità distintive	21
1.4.1. Il valore intangibile.....	21
1.4.2. <i>Brand awareness</i>	24
1.5. Il rapporto con il consumatore.....	26
1.5.1. <i>Behavioural shopping</i>	26
1.5.2. Il processo di fidelizzazione.....	28
2. IL LUSO ODIERNO: L’EVOLUZIONE ESPONENZIALE DEL SETTORE.....	31
2.1. L’impatto della digitalizzazione	32
2.1.1. <i>Digital luxury marketing</i> : l’incontro tra offerta e utenza digitale	33
2.1.2. Social media e <i>trend-setting</i>	36
2.2. Minacce ed opportunità del settore.....	38
2.2.1. Il lusso accessibile: la risposta strategica al <i>Fast Fashion</i>	40
2.2.2. Due realtà emergenti: il <i>Second Hand</i> e il mercato del falso	43
2.2.3. La cooperazione tra marchi: il fenomeno del <i>Co-branding</i>	47
2.3. Neo-strategie aziendali.....	50
3. LA RISERVA DI VALORE DEL PRODOTTO: L’ASSO NELLA MANICA DEL NEOMARKETING	53
3.1. Definizione e applicabilità strategica.....	53

3.1.1.	La percezione del prodotto come “bene rifugio”	54
3.1.2.	La rivisitazione del <i>marketing mix</i>	57
3.2.	Il comportamento dell’investitore.....	61
3.3.	<i>Trend</i> micro e macroeconomici: le tendenze evolutive pandemiche.....	67
3.4.	Connubio tra <i>marketing</i> e finanza.....	71
3.4.1.	Il <i>brand market place</i> come strategia funzionante	72
3.4.2.	Il rischio “bolla”	74
4.	DUE COLOSSI SULLO STESSO BINARIO: ROLEX E	
	PORSCHE	79
4.1.	Il pilastro dello “ <i>Swiss made</i> ”: Rolex	79
4.1.1.	La storia del marchio e i modelli celebri.....	80
4.1.2.	Analisi dell’ambiente esterno ed interno	83
4.1.2.1.	PESTEL <i>Analysis</i>	84
4.1.2.2.	SWOT <i>Analysis</i>	88
4.1.3.	La riserva di valore in Rolex	92
4.2.	La regina della meccanica tedesca: Porsche.....	97
4.2.1.	La storia del marchio e i modelli celebri.....	97
4.2.2.	Analisi dell’ambiente esterno ed interno	100
4.2.2.1.	PESTEL <i>Analysis</i>	100
4.2.2.2.	SWOT <i>Analysis</i>	105
4.2.3.	La riserva di valore in Porsche	108
4.3.	Casi studi a confronto	112
	CONCLUSIONI	115
	BIBLIOGRAFIA.....	117
	SITOGRAFIA	127
	FIGURE.....	136

INTRODUZIONE

L'elaborato introduce il lettore in un'analisi accurata del mercato del lusso, un campo ramificato in settori nei quali concorrono marchi celebri centenari. Fino agli anni '80, le strategie di questi *brand* si sono perennemente basate su rapporti interaziendali secolari, i quali hanno contribuito ad invigorire il potere di mercato dei marchi principali, senza lasciare la remota possibilità di un'entrata in gioco di concorrenti minori. Le grandi aziende sono riuscite a costruire una linea distributiva forte e costante, instaurando un rapporto consolidato con il consumatore. Infatti, il "cliente fidelizzato" ha sempre giocato da perno nel mercato del lusso, essendo condizionato dal valore intangibile del prodotto finale. Negli ultimi 20 anni, questo mercato, sebbene possa sembrare obsoleto, ha subito un'evoluzione che l'ha reso efficiente, dinamico e resiliente. L'era dei *social* ha spronato il consumismo accelerato, dando spazio a collaborazioni e *testimonial* che hanno incrementato il raggio clientelare. Tuttavia, molteplici fattori, come il mercato del falso e il *fast fashion*, hanno smosso le acque di questo settore, comportando una rivisitazione delle strategie aziendali: ad esempio, alcuni *brand* hanno promosso il lusso accessibile, una mossa forzata dall'ambiente esterno che ha ridotto il senso del lusso. Gli effetti negativi sono ricaduti sulle marche, vittime di una sottostima da parte del consumatore affiliato. Tuttavia, una nicchia di aziende *luxury* è riuscita a spiccare in questa saturazione di mercato, rafforzando il rapporto col cliente e l'immagine del *brand*: dunque, come queste aziende sono riuscite ad eccellere e rivisitarsi, nonostante la concorrenza e il cambiamento esponenziale dell'ambiente esterno?

Questi *brand* hanno rivisitato la percezione dell'*output* agli occhi del consumatore: il prodotto assume un valore durevole e diviene un vero e proprio investimento a lungo termine per il cliente. La riserva del valore riesce, dunque, a giustificare un *mark-up* elevato sul prezzo del prodotto stesso e ad incrementare ulteriormente la notorietà e qualità percettiva del marchio. Inoltre, verrà analizzato il *trend* di questa strategia e la sua efficacia nel periodo post pandemico. Tuttavia, un incremento del prezzo di un bene, per sopravvalutazione dello stesso, potrebbe comportare una bolla speculativa che minimizzerebbe la riserva del valore ad un "*momentum*" del mercato. Per evitare tutto ciò, verrà costruito un modello borsistico semplificato, a mo' di *market place*, che riesca a non depauperare questa proprietà del prodotto.

Il caso studio verterà su due *brand* non correlati come Rolex e Porsche. A seguito di un'analisi speculare della storia e del mercato in cui le rispettive aziende operano, l'attenzione si incentrerà sull'utilizzo della riserva del valore nelle strategie *marketing* dei due *brand*, come la stessa ha impattato sulla percezione del marchio e del prodotto da parte del consumatore. Rolex e Porsche, sebbene appartengano a due settori differenti, sono riuscite ad applicare la medesima strategia, a rafforzare il rapporto con il cliente e la prestigiosità degli articoli, distinguendosi nel mercato come “vati” del nuovo *product concept*.

CAPITOLO 1

1. IL CONCETTO DEL LUSSO: “THE LUXURY MARKET”

1.1. La storia del mercato del lusso

A partire dall'ultima decade del diciottesimo secolo, il mondo del lusso pian piano si è amalgamato nel panorama sociale occidentale, riuscendo a creare dei veri e propri pilastri culturali intramontabili. Funge da testimonianza il trattato “La scienza Nuova” di Giovan Battista Vico, in cui l'autore, redigendo una critica allo stile di vita sfarzoso di Luigi XIV, avverte un *fil rouge* tra lusso e ostentazione che tramuta in ossessione:

*“Gli uomini prima sentono il necessario, dipoi badano all'utile, appresso avvertiscono il comodo, più innanzi si diletmano del piacere, quindi si dissolvono nel lusso, e finalmente impazzano in istrapazzar le sostanze”*¹(Vico, 1744).

Svecchiando questa citazione, è lecito affermare come il concetto di “lusso” abbia sempre seguito un percorso parallelo allo sviluppo dell'élite sociale; è divenuto uno “sfoggio di ricchezza, di sfarzo, di magnificenza, una tendenza (anche abituale, come tenore di vita) a spese superflue, incontrollate, per l'acquisto e l'uso di oggetti che, o per la qualità o per l'ornamentazione, non hanno una utilità corrispondente al loro prezzo, e sono volti a soddisfare l'ambizione e la vanità più che un reale bisogno”² (Treccani) . Il lusso si è tramutato in una valvola di sfogo, riuscendo ad appagare i “capricci” e il grado di soddisfazione personale della classe più elevata. Basti pensare alla gestione di una reggia come Versailles, vezzeggiata da sfarzosità e magnificenza, in cui il lusso non era mai abbastanza; i capricci regali venivano rincuorati dai fondi dello Stato, inizialmente destinati al popolo che riusciva a stento a rimenare in vita. *“The rush to waste allows new extremes in early 1775, when the queen fell prey to a real passion for the feathered hats. [...] Feathers were quite expensive, but diamonds were expensive to a degree extreme. Yet Antoinette could not help but buy them: she was even greedy for them”*³(Erickson, 2004, pp.154-155).

¹ Vico, G.B. (1744) - La Scienza Nuova - Libro I Dello Stabilimento de' Principii Degli elementi LXVI

² Treccani, Istituto della Enciclopedia Italiana, versione aggiornata 2021

³ Erickson, C. (2004) - The Life of Marie Antoinette - St. Martin's Griffin, pp.154-155

Il diciannovesimo secolo vede protagoniste le rivoluzioni industriali, che hanno agevolato lo sviluppo della nuova classe dirigente, incrementando in maniera esponenziale il divario tra le caste sociali, e il *know how*⁴ basilare per spiccare in un ambiente aziendale sempre più complicato. Il ceto borghese, spinto da un sentimento di rivalsa nei confronti della classe nobiliare, entra a far parte del *luxury target*⁵, ampliando la rete clientelare dei *brand* di lusso, fino a quel momento alimentata dalla casta aristocratica. Le prime esposizioni universali Expo di Londra e Parigi danno spazio a marchi emergenti come Louis Vuitton, Patek Philippe e Peugeot (all'epoca improntato su una diversa *brand image*⁶ rispetto a quella odierna), che hanno segnato l'ascesa del consumismo del lusso novecentistico.

L'inizio del XX secolo si è dimostrato essere il pivot di lancio per il mercato del lusso: l'aumento della disponibilità finanziaria e la campagna promozionale *marketing "push"*⁷ degli anni '20, hanno dato il via al processo di fidelizzazione clientelare dei marchi celebri. Nonostante, il secolo rivoluzionario e bellico, questo settore ha trovato pochi ostacoli durante la sua ascesa. I *brand* hanno risposto alle turbolenze dell'ambiente esterno mediante una capacità di resilienza innata, che ha permesso loro uno sviluppo ramificato in settori non correlati al core business originario delle aziende. Varie case di moda si sono dedicate al settore tessile bellico (come Hugo Boss, che nel 1933 diventò la fornitrice ufficiale di divise militari per i gerarchi nazisti)⁸ (Nesti, 2018) e alcune aziende automobiliste (come Mercedes) decisero di produrre blindati, ottenendo un grande successo in termini di *brand image* e *awareness*⁹. Tuttavia, il secondo dopoguerra si è distinto come l'unico scoglio per il settore: a differenza della prima epopea post-bellica, incentivata in qualche modo dal fanatismo sociale e dalle iniezioni di finanziamento pubblico, gli anni '50 rappresentano lo specchio di una società non curante dell'immagine e dello sfarzo. Solo in un ventennio a seguire, il mercato del lusso riesce a rifiorire. Dagli anni '70, gli attori del settore diventano dei personaggi illustri della società e fondano dei capisaldi di immagine per la nuova era: "capi come l'abito a portafoglio e il *tailleur* pantalone sono stati resi popolari da designer pionieristici come Diane von Furstenberg e

⁴ *Know-how*: combinazione di conoscenze e capacità, necessarie per il corretto impiego di una tecnologia.

⁵ *Target*: insieme di consumatori con caratteristiche comuni a cui si rivolge l'offerta.

⁶ *Brand image*: percezione della marca da parte dei consumatori.

⁷ *Push Marketing*: insieme di strategie comunicative improntate su una promozione pressante e costante destinata al consumatore.

⁸ Nesti, C. (2018) - Il diavolo veste Prada, Hitler vestiva Hugo Boss - Ultima Voce, Liberi di intendere e di volare (<https://www.ultimavoce.it/hitler-vestiva-hugo-boss/>)

⁹ *Brand awareness*: la consapevolezza del *brand* che permette al consumatore di identificare il marchio e di associarlo ad una specifica classe di prodotto o uno specifico bisogno che la marca soddisfa.

Yves Saint Laurent, che sono diventati, tra gli altri, icone rinomate”¹⁰ (Cavallo, 2021). L’industria dei *textile de luxe*¹¹ parigini comincia ad imporre i dogmi della moda, un *cult* egemonico che pervade tutto il panorama occidentale. Il mondo del lusso approda nella cinematografia, con la prima produzione della serie di James Bond (“Goldfinger Mission”, 1964) in cui primeggiano *product placement* con Aston Martin (*item* DBG5)¹² (Esquire, 2021) e con Rolex (*item* ‘Paul Newman’ Cosmograph Daytona)¹³ (Mason & Sons, 2022), che hanno dato vita a modelli intramontabili. La casa *Swiss Made* ha incoronato la sua *partnership* secolare con Roland Garros e Wimbledon¹⁴ (Zucchi, 2021), una sponsorizzazione fluida e funzionale, dimostratasi un canale implicito di promozione diretta. Inoltre, Gala e *Fashion Weeks* fungono da amplificatori per il settore, esprimendo uno stile di vita a sé, che qualsiasi consumatore desidera raggiungere. Il *boom* economico degli anni ’70 dà sfoggio ad un “*excited trade*”¹⁵ di settore, che abbraccia un ulteriore fetta di mercato neo-generazionale. Il senso di esclusività soddisfa il nuovo appetito consumista, pretensioso e arrogante; le leve del lusso sono la superbia sociale e l’ostentazione, appagata da prodotti illimitati e difficilmente raggiungibili.

“L’entrata del lusso nella società dei consumi ha amplificato, distorto, potenziato alcune delle motivazioni che per secoli hanno mosso i suoi pochi selezionatissimi fruitori e ne ha create di nuove in conseguenza dell’allargarsi e differenziarsi del *target* di riferimento”¹⁶ (Severoni, 2020). Come afferma Erica Dell’Orco nel suo elaborato di laurea, “Le preferenze dei consumatori del lusso nella scelta della tipologia di store in cui effettuare l’acquisto”, nel settore del lusso emerge una traslazione da bisogno a desiderio: “Il consumo di lusso può essere basato su ragioni che sono legate sia a motivi "esterni", che sono, quindi, "interpersonali", sia a motivazioni "interne" o "personali". Nel primo caso, l’acquisto di prodotti di lusso è stimolato dal desiderio di approvazione sociale; si basa su “fattori sociali” ed è influenzato dall’interazione con gli altri e dall’opinione di

¹⁰ Cavallo, A. (2021) - Stilisti degli anni '70 che hanno aperto la strada - L’Officiel (<https://www.lofficielitalia.com/moda/anni-70-moda-tendenze-stilisti-famosi>)

¹¹ *Textile de lux*: conglomerato delle aziende tessili di lusso francesi

¹² Redazione Esquire (2021) - Tutte le Aston Martin nei film di James Bond (<https://www.esquire.com/it/lifestyle/auto-e-motori/a35012273/aston-martin-film-james-bond/>)

¹³ Mason & Sons Admin (2022) - The Rolex 'Paul Newman' Cosmograph Daytona - Mason & Sons, The home of British Style (<https://masonandsons.com/blogs/current-news/the-rolex-paul-newman-cosmograph-daytona>)

¹⁴ Zucchi, M. (2021) - Rolex e sport: una storia di partnership d’eccellenza - La Gazzetta del Pubblicitario (<https://lagazzettadelpubblicitario.it/casi-di-successo/rolex-sport-partnership/>)

¹⁵ *Excited trade*: incremento esponenziale della domanda, dovuto ad un incremento proporzionale del reddito.

¹⁶ Severoni, E. (2020) - Il marketing del settore del lusso: storia ed evoluzione - Il Blog di Doxee (<https://www.doxee.com/it/blog/marketing/il-marketing-del-settore-del-lusso-storia-ed-evoluzione/>)

altre persone. Nel secondo caso, invece, il loro acquisto è più strettamente correlato alle emozioni, agli stati d'animo e alle sensazioni personali dei clienti. Pertanto, i prodotti di lusso possono essere consumati per il riconoscimento sociale, lo status sociale e il desiderio di elitarismo o per uno scopo personale ed edonistico”¹⁷ (Dell’Orco, 2018, p.26). Dunque, il desiderio interpreta una costante all’interno del percorso decisionale d’acquisto del cliente, sovrastando tutti gli altri *input* neurali, caratteristici di beni consuetudinari. Sebbene i tempi cambino, il desiderio è rimasta la prima motivazione d’acquisto, affiancata dai nuovi stimoli esterni dell’era tecnologica *neo-millennial*. Come si analizzerà nel secondo capitolo, anche nell’era contemporanea il settore non ha subito dei risentimenti, è sempre riuscito ad adeguarsi alle circostanze economiche, politiche e sociali. Il lusso è entrato a far parte della storia umana, dei costumi e si è sedimentato nel *consideration set*¹⁸ di qualsiasi consumatore.

1.2. Le dinamiche del *luxury market*

1.2.1. Il rapporto tra azienda e ambiente esterno

Sebbene abbia riscontrato delle avversità nel suo sviluppo e maturazione, il settore del lusso non è propenso al declino. Come Carolyn Sargentson lo definisce “*a backbone of our culture, which exists erect despite the rustle of the storm*”¹⁹ (Sargentson, 1997, p.17), questo mercato ha saputo reagire a tutti i cambiamenti esterni, mediante una capacità di resilienza notevole. Dunque, qual è il suo effettivo rapporto con l’ambiente esterno?

Qualsiasi categoria di azienda deve interfacciarsi con il panorama competitivo circostanziale, colmo di minacce e di opportunità di espansione. La relazione che vige tra il settore specifico e l’ambiente circostante si basa su un *trade off* “dare-avere”, che si sbilancia solo nel caso in cui uno dei due attori riesce a predominare sull’altro. L’analisi storica del mercato del lusso ha dimostrato che questo equilibrio non sia mai palesemente emerso; tutto ciò è confermato dal fatto che il settore è riuscito a stabilire il concetto di “moda”, “la tendenza di un fenomeno a modificarsi (crescendo o decrescendo) o a

¹⁷ Dell’Orco, E. (A.A. 2017/2018) - Le preferenze dei consumatori del lusso nella scelta della tipologia di store in cui effettuare l’acquisto - Tesi di Laurea in Retail and service experience marketing, LUISS Guido Carli, relatore Maria Giovanna Devetag, p. 26. [Master’s Degree Thesis]

¹⁸ *Consideration set*: sotto-insieme mentale in cui rientrano i marchi riconosciuti dal consumatore.

¹⁹ Sargentson, C. (1997) - Merchants and Luxury Markets - Victoria & Albert Museum, p.17

mantenersi costante nel tempo”²⁰. Il *trend* per definizione etimologica definisce un’inclinazione, dunque, un *input* (in questo caso proveniente dalle aziende) che stimola la condotta (dell’ambiente esterno: altre aziende e consumatori). I marchi “di alto valore simbolico” hanno esercitato un’influenza esuberante, che ha interpretato una sorta di copertura da potenziali rischi e imprevisti provenienti dall’ambiente esterno. In fin dei conti, è lecito affermare come questo tipo di aziende si siano quasi sempre estromesse, o meglio sopraelevate, rispetto a ciò che non era lusso; e proprio questa presuntuosità li ha difesi dai cambiamenti estrinseci. Le case di moda hanno marcato la cultura del XX secolo, riuscendo a definire le decadi con i costumi di tendenza: “Com'era lo stile degli anni '70? *Jeans* a zampa di elefante, fantasie dai colori vivaci, camicette contadine e maxigonne stile *bohémien*. Il movimento *hippie* ha sicuramente influenzato lo stile ma non era l'unico, gli anni Settanta sono stati l'era delle discoteche, *mini-dress* coperti da *glitter*, abiti in raso, tute e abiti di *lamé* che riempivano la pista da ballo dello Studio 54 a New York City”²¹ (Cavallo, 2021). Tuttavia, la bolla tecnologica neo-millennial ha smosso le acque del settore. Il nuovo millennio ospita rivoluzione, movimento e interpreta l’uscita dai margini imposti dai dogmi secolari. I primi anni '00, infatti, si sono contraddistinti, per il settore del lusso, come gli anni del “caos”, vista l’ascesa del nuovo mercato *tech*, che ha spostato l’attenzione dei consumatori. Nonostante il cambiamento, è servito poco alle aziende del lusso per “svecchiare” la pianificazione strategica e integrarsi nuovamente nel panorama odierno. Il picco della globalizzazione si è dimostrato essere un *driver* eccellente per il settore, visto “che in concomitanza con il verificarsi di particolari condizioni può accelerare l’aumento del potere di spesa (per esempio attraverso aumenti salariali) contribuire al calo dei prezzi, offrire accessibilità a prodotti di lusso completamente nuovi”²² (Severoni, 2020). Inoltre, i social hanno solo che alimentato la fiamma fiacca del lusso, reintroducendo tendenze e mode con un *learning speed*²³ elevatissimo a livello internazionale. Come vedremo in seguito, i *neo-mass media* hanno destato i “valori” secolari del lusso, quali ostentazione e sfarzo. L’unico ostacolo che si cela in questa modernizzazione è il c.d. sforzo di traduzione:

²⁰ Garzanti Linguistica

²¹ Cavallo, A. (2021) - Stilisti degli anni '70 che hanno aperto la strada - L'Officiel (<https://www.lofficielitalia.com/moda/anni-70-moda-tendenze-stilisti-famosi>)

²² Severoni, E. (2020) - Il marketing del settore del lusso: storia ed evoluzione - Il Blog di Doxee (<https://www.doxee.com/it/blog/marketing/il-marketing-del-settore-del-lusso-storia-ed-evoluzione/>)

²³ *Learning speed*: velocità di sviluppo di un’aziendale, dovuto all’assimilazione continue di informazioni, che incrementano per inerzia il processo di apprendimento.

“mettendo alla prova la funzione sociale del lusso, e universalizzando il valore del bello, bisogna evitare allo stesso tempo l’annullamento delle diversità”²⁴ (Severoni, 2020).

1.2.2. L’immagine

Un’ulteriore dinamica da analizzare è il tipo di *output* offerto da questo settore. Se si parla di lusso, si fa riferimento non solo ad un bene, ma alla marea di servizi che vigono intorno al singolo prodotto²⁵ (Mosca, 2010). Il *luxury market* si basa sull’immagine intangibile che traspare dall’*output*, e che agisce direttamente nelle strutture neurali del consumatore. Infatti, il mercato del lusso è uno degli oggetti di studio del *Neuro-marketing*, che individua i servizi offerti da queste aziende come canali di comunicazione diretti ai processi decisionali d’acquisto e riacquisto del prodotto (richiamo del cliente)²⁶ (Seo, 2015). Il consumatore è immerso in una bolla d’oro, che plasma tutti i fattori che potrebbero intralciare il processo decisionale, quali prezzo, provenienza o qualità del prodotto. Difatti, i *brand* fanno leva sul *placement*, il modo in cui il bene viene offerto al cliente. Una delle strategie più redditizie è il c.d. servizio completo, in cui il personale assiste il cliente in ogni fase del processo di selezione e acquisto del prodotto; tale tattica è frutto del *buyer personas canvas*²⁷ che dimostra come i clienti gradiscano essere assistiti e cullati dall’azienda.

1.2.3. Il prezzo

Il lusso fa leva sicuramente sul prezzo; la sua determinazione risulta fondamentale per la sostenibilità del bilancio aziendale e non solo. Il prezzo è la determinante che esprime la qualità percepita del bene e dello stesso marchio. Il consumatore è spinto a credere che un prodotto che ha un costo superiore alla media di mercato, sia garante di un’ottima qualità. Questo *mark-up*²⁸ è a dir poco sfruttato dalle strategie di vendita delle aziende di lusso, che negli ultimi anni hanno aggravato ancor di più questo *bait marketing*²⁹. Il

²⁴ Severoni, E. (2020) - Il marketing del settore del lusso: storia ed evoluzione - Il Blog di Doxee (<https://www.doxee.com/it/blog/marketing/il-marketing-del-settore-del-lusso-storia-ed-evoluzione/>)

²⁵ Mosca, F. (2010) - Marketing dei beni di lusso - Pearson, p.4

²⁶ Seo, Y. (2015) - Luxury branding: The industry, trends, and future conceptualisations - Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics 27(1), p. 82

²⁷ *Buyer Personas Canvas*: strumento di marketing utilizzato per delineare il cliente potenziale per l’azienda.

²⁸ *Mark-up*: differenziale esistente tra l’effettivo costo di produzione di un prodotto e il prezzo finale; a volte, è dovuto ad un plus-valore intangibile dell’*output*.

²⁹ *Bait Marketing*: strategie di adescamento del cliente potenziale; le più rinomate sono il *Clickbaiting* e *Click Advertising*.

metodo di determinazione utilizzato è il c.d. metodo del valore percepito del consumatore: l'azienda definisce il valore idiosincratico dei clienti mediante l'immagine delle prestazioni, l'affidabilità, la garanzia, l'assistenza al cliente e la fiducia e stima verso il fornitore. Difatti, il prezzo finale non comprende solo una copertura dei costi, ma anche una componente emotiva, la qualità che si ottiene per il listino pagato e le aspettative di prestazione soddisfatte dall'output³⁰ (Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, 2012).

1.2.4. La disponibilità d'acquisto

Un'altra determinante fondamentale del settore è la mera disponibilità d'acquisto del consumatore. “Un maggiore potere di spesa significa una maggiore disponibilità di denaro e tempo (entrambi parimenti indispensabili). A partire da una crescita lineare qualitativa e quantitativa del consumo di prodotti (le persone mangiano, si vestono e vivono “un po' meglio”), le strategie di *marketing* dei *luxury* brand dovranno individuare e ingaggiare lead qualificate e tracciare per loro *Customer Journey* realistici e soddisfacenti, guidandole verso l'acquisto di prodotti di alta gamma o *premium* [...] Dovranno inoltre cercare di capitalizzare il consumo stravagante, un fenomeno costitutivo del lusso stesso, che privilegia la concentrazione del potere di spesa discrezionale su pochi prodotti piuttosto che la distribuzione tra molti”³¹ (Severoni, 2020). Soprattutto, in un ambiente così esponenzialmente dinamico come quello odierno, le imprese del lusso aggiornano continuamente i Canvas Personas, e le strategie di coinvolgimento della nuova fetta di consumatori. L'evoluzione finanziaria ha incrementato la disponibilità dell'utente medio, che si è approcciato per la prima volta al consumo di questo settore. Questo mutamento viene “assorbito” dai CSO³², tramite un'azione diretta sulle determinanti profondità e lunghezza della gamma di prodotti offerta al pubblico. Tuttavia, questa categoria di marchi deve in qualche modo preservare la propria immagine; l'aumento della disponibilità, e dunque il coinvolgimento di una nuova classe clientelare, non deve in nessun modo incentivare la volgarizzazione del prodotto.

³⁰ Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani F., Costabile M., (2012) - Marketing management – Pearson Italia14/Ed, p. 617

³¹ Severoni, E. (2020) - Il marketing del settore del lusso: storia ed evoluzione - Il Blog di Doxee (<https://www.doxee.com/it/blog/marketing/il-marketing-del-settore-del-lusso-storia-ed-evoluzione/>)

³² *Chief Sales Officer* (CSO): direttore e responsabile del coordinamento e della crescita qualitativa delle vendite.

1.2.5. Il prestigio

Il punto fondamentale della *vision*³³ di questi brand è la preservazione del prestigio del marchio. Come affermato nel paragrafo precedente, le aziende del lusso sono sempre incentivate a proteggere l'*Élite Club*: una cerchia di clienti, ottenuta negli anni tramite un processo di fidelizzazione accurato e puntiglioso. Questo aspetto è affermato dalla strategia di *marketing* di questi *brand*, quali *releases* limitate o accessibili solo ad una nicchia di consumatori, i c.d. "*loyal customers*". Questo prestigio è esplicito nelle *promotion tactics* di questi marchi, che investono in una comunicazione sottile (*native advertisement*)³⁴ (Wojdynski, Golan, 2016), frutto di un connubio astratto ma funzionale tra prodotto offerto e contesto pubblicitario.

1.3. Analisi del mercato

1.3.1. I settori del lusso

Il lusso è definibile come mercato eclettico, poiché comprende un'ampia varietà di settori (o sottosettori). Lo sviluppo di questa molecola è stato graduale e proporzionale alla nascita di nuove esigenze e di bisogni non primari dei consumatori. La struttura del *luxury market* può essere interpretata come una bolla d'oro, che in qualche modo protegge il cliente dai settori "scadenti", e lo culla e abbaglia tramite l'offerta di qualsiasi variante lussuosa dei prodotti ordinari. Dunque, l'obiettivo del lusso è creare una *comfort zone* per il cliente, una determinante fondamentale per il processo di fidelizzazione.

- LA GIOIELLERIA

Il settore primordiale di questa ampolla è la gioielleria; esso incarna efficacemente i valori dell'immagine e dello sfarzo. Fin dall'antichità il luccichio e le pietre preziose (l'oro *in primis*) hanno sempre rappresentato i simboli di ricchezza e bellezza idillica. La gioielleria, come altri settori del lusso, non ha mai apportato dei cambiamenti radicali, vista la prestigiosità e il valore simbolico del prodotto "vecchio", sempre più assiduamente richiesto. La "caccia al tesoro" è il *driver* del processo decisionale; i clienti

³³ *Vision* aziendale: definizione degli obiettivi di lungo termine e dei valori fondanti dell'azienda.

³⁴ Wojdynski, B., Golan, G. (2016) - Native Advertising and the Future of Mass Communication - American Behavioral Scientist, 60(12), pp. 1403-1407

divengono quasi ossessionati dal senso di proprietà e dal collezionismo, che porta loro a pagare esuberanti cifre per un singolo prodotto.

Il mercato dei gioielli si suddivide in varie categorie, ma una delle più redditizie è sicuramente l'orologeria. Si tratta di un settore immortale, che, anche in periodi di recessione, riesce a spiccare e a rendere. “*Demand for high-end watches exploded during the Covid-19 pandemic. [...] The result is an online boom in the business of buying, selling, and flipping pre-owned and vintage watches and a growing number of start-ups competing to become the dominant digital marketplace. McKinsey estimates that pre-owned watch sales hit \$18 billion in 2019 and could top \$30 billion by 2025. Pre-owned watch sales will be about half the size of the market for new, retail watches by 2025, up from about a third today, according to the consulting firm*”³⁵ (Frank, 2021). Come in verrà analizzato nei capitoli a seguire, il rendimento continuo di questi prodotti dimostra notevolmente come questi beni garantiscano una assicurazione sul loro stesso valore all'utente. Inoltre, le aziende di orologi, come già citato Rolex, hanno saputo sviluppare negli anni un *network* promozionale prestigioso con *partnerships* e *testimonials* di altissimo livello, che hanno agevolato l'ascesa costante del valore intangibile del prodotto. I marchi più celebri seguono in qualche modo la “*wave*”³⁶ del periodo, producendo nuovamente ex articoli fuori produzione a causa di un'elevata domanda o di un incremento eccessivo di valore del bene sui mercati secondari. Ciò è avvenuto nell'ultimo triennio, in cui si è invigorita, anche grazie ai *social media*, la richiesta di orologi del secolo scorso, a seguito di un ritorno alla “*vintage wave*”. “Non è una sorpresa che in cima a questa lista ci sia il Rolex Daytona. Per decenni questi orologi sono stati molto ricercati dai collezionisti e nel tempo i prezzi sono aumentati costantemente. Negli ultimi due anni, il valore di mercato di questi orologi è salito alle stelle. Specialmente il Rolex Daytona “Paul Newman” è diventato quasi inaccessibile: i costi superano tranquillamente i 200.000 euro”³⁷ (Weppelink, 2022).

³⁵ Frank, R. (2021) - Luxury watch shortage drives growth of \$20 billion second-hand market as start-ups rush to cash in - CNBC (<https://www.cnn.com/2021/10/13/luxury-watch-shortage-drives-growth-of-20-billion-secondhand-market.html>)

³⁶ *Wave*: tendenza del momento (*trend*)

³⁷ Weppelink, J. (2022) - I 3 Rolex più redditizi degli ultimi 5 anni - Chrono24 Magazine, The World's Watch Market (https://www.chrono24.it/magazine/i-3-rolex-piu-redditizi-degli-ultimi-5-anni-p_87629/)

- IL SETTORE AUTOMOBILISTICO

Un altro settore molto in voga nell'ultima decade è quello automobilistico. L'auto, in sé per sé, ha sempre suscitato l'espressione di ricchezza e della "bella vita"; soprattutto nel primo ventennio del XX secolo, con l'uscita della Ford Model T, e nel secondo dopoguerra, con l'affermazione di tutti i marchi celebri, chiunque possedeva un'auto apparteneva alla classe borghese che "ce l'aveva fatta". L'espressione del buon gusto automobilistico viene sicuramente interpretato dalle scuderie emiliane, quali Ferrari e Maserati, alle quali si aggiunse Lamborghini, a seguito della storica strategia di diversificazione³⁸. Il settore condiziona l'ascesa d'immagine del "Made in Italy", che diviene un marchio a sé stante, espressione di qualità e sicurezza garantita al cliente. Il lusso automobilistico prolifera nella cinematografia, dalla Aston Martin DB5 di 007 alla Ferrari 308 GTS di Top Gun³⁹ (Barbarani, 2021), suscitando il fenomeno dei primi anni 2000 della "dream car". Questa strategia promozionale serve a distinguere questi marchi dal mercato di massa e ad accostarli a personaggi già rinomati, che influenzano e condizionano le scelte dell'utenza. Questo settore, a differenza dell'orologeria, ha un andamento altalenante essendo fortemente condizionato dalle normative governative in merito all'omologazione dei prodotti. Difatti, l'introduzione dei motori ibridi e totalmente elettrici ha smosso gli equilibri del mercato, creando un *trade off* nella domanda. Molti clienti fidelizzati non credono che queste aziende, vista la tipologia di offerta proposta basata su modelli storici, riescano ad assimilare le nuove normative stringenti nei loro prodotti. Tuttavia, si crea parallelamente il fenomeno opposto, in cui incrementa la domanda per gli stessi prodotti storici, alcuni fuori-produzione, perché garantiscono al cliente la veridicità e l'autenticità del marchio: "The customer will increasingly trust the old offer over the new range"⁴⁰ (Seo, 2015, p.96).

³⁸ L'azienda emiliana si espone nel mercato automobilistico solo nel 1963, a seguito di una manovra radicale che ha completamente stravolto il *core business* della società. Fino a quegli anni, Lamborghini si era dedicata alla produzione di trattori e macchinari agricoli, e aveva avuto una commissione da Ferrari, suo futuro concorrente, per lo sviluppo del cambio con frizione.

³⁹ Barbarani, G. (2021) - Le auto più famose del cinema - Gentleman, Il mensile per gli uomini che amano la vita (<https://gentlemanmagazineitalia.com/survey-le-auto-piu-famose-del-cinema/>)

⁴⁰ Seo, Y. (2015) - Luxury branding: The industry, trends, and future conceptualisations - Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics 27(1), p. 96

- IL MERCATO DELLA MODA

La moda è considerabile come il capostipite del lusso. Le aziende tessili *luxury* sono divenute delle icone solenni, fondate sul loro punto di forza principale: l'immagine. Una casa di moda entra a far parte della cerchia lussuosa nel momento in cui le basta il nome, o addirittura la singola forma distintiva (ritenzione selettiva⁴¹), per attirare il cliente e accelerare la fase decisionale. Come nel settore automobilistico, il “*Made in*” è un'arma fondamentale del *fashion luxury market*. Soprattutto gli ultimi anni, distinti da collezioni ripetute ed emulate, dimostrano come la fatturazione di un capo condizioni il consumatore, offuscando le altre determinanti del processo d'acquisto. Instagram è il *neo-driver* di questo settore; in particolare questa piattaforma, ha permesso un risollevarimento di immagine di questi *brand*, mediante *product placements*, *influencers* o pubblicità gratuita⁴². Come poi verrà analizzato nel secondo capitolo, questo settore si è adeguato ai nuovi tempi, per assorbire le potenziali minacce del *fast fashion* o dei mercati di rivendita (*resell markets*). Molti *brand* hanno adottato strategie di *trading down* (il caso di Emporio Armani e A|X Armani Exchange, i sotto marchi firmati da Giorgio Armani)⁴³ (Zargani, 2017) o collaborazioni con marchi di categoria inferiore (co-branding Moschino | H&M)⁴⁴ (Meliado, 2018), offrendo al consumatore il c.d. “lusso accessibile”.

- ALTRI SETTORI

Il mercato del lusso naturalmente non si limita a questi settori, ma spazia su qualsiasi possibile tipologia; le aziende riescono a colmare tutti i potenziali sotto-mercati, potendo gestire anche la politica di prezzo da *price-maker*. L'esempio più eclatante è il mercato degli immobili di lusso che segue un andamento non correlato a quello ordinario. Il valore di questi beni assume una connotazione singolare grazie ad una serie di componenti intangibili⁴⁵ (Shehata, Arqoub, Langston, Elkheshien, Sarvimäki, 2021). Le imprese immobiliari fanno leva sui lavori di ristrutturazione di architetti di fama mondiale e

⁴¹ Ritenzione selettiva: fenomeno per cui elementi distintivi del marchio (come forma, colore e dimensione del prodotto) che, seppur banali, sollecitano il cliente ad un acquisto impulsivo.

⁴² Spesso queste aziende non hanno bisogno di investire in image promotion, vista la loro notorietà e l'uso già consolidato da parte degli utenti.

⁴³ Zargani, L. (2017) - Giorgio Armani Restructures Brands, Rethinks Distribution - Fashion Designer and Luxury WWD (<https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/giorgio-armani-restructures-brands-10822285/>)

⁴⁴ Meliado, E. (2018) - Moschino: nuova designer collaboration con H&M - Fashion Network, (<https://it.fashionnetwork.com/news/moschino-nuova-designer-collaboration-con-h-m,968342.html>)

⁴⁵ Shehata, W., Arqoub, M. A., Langston, C., Elkheshien, R., Sarvimäki M. (2021) - From hard bed to luxury home: impacts of reusing HM Prison Pentridge on property values - Journal of Housing and the Built Environment volume 36, pp. 627–628

articoli di arredamento di *designers* eccelsi⁴⁶ (Mancini, 2021). Il lusso approda, dunque, anche nell'arte, che offre una profondità di prodotto notevole, dallo stile antico al moderno. Inoltre, l'arte del lusso ha saputo reagire allo sviluppo dell'ambiente esterno tramite strategie di *co-branding*⁴⁷ nel campo della moda (Kaws interpreta l'anello legante tra il mondo del *fashion* e della scultura moderna)⁴⁸ (D'Agostino, 2021) o l'implementazione in *blockchain* con gli NFT⁴⁹.

1.3.2. Concorrenza e rapporti interaziendali

*“Corporate luxury lives in a hostile environment, where your ideas are only considered based on your name”*⁵⁰ (Thakur, Kaur, Jasrai, 2016, p.8371).

L'ambiente in cui operano le aziende del lusso è basato sulla nomea e notorietà dei *brand* al suo interno. Le radici del settore sono delineate nelle strutture interne delle imprese fondate su modelli gerarchici piramidali. La proprietà delle aziende è basata marcatamente sulla famiglia, caratteristica specifica delle piccole-medie imprese di gestione familiare. Difatti, molte di queste entità sono distinte dal c.d. “cambio generazionale diretto” che non crea alcun stravolgimento interno strutturale. Solo nell'ultimo ventennio, alcune di queste aziende hanno diviso i concetti di *ownership* e *management*, riuscendo a svecchiare i modelli primordiali⁵¹ (Kim, 2019). Questa peculiarità condiziona profondamente la concorrenza del settore: la notorietà dei marchi già operanti nel mercato non permette un'agevolata iniziativa economica dei *brand* emergenti. Dunque, le barriere all'entrata rendono il settore “arido”, privo di una calzante competitività e di vivacità economica.

Un'ulteriore determinante è il rapporto esistente tra le aziende del lusso. Le grandi conglomerate⁵² (LVMH o gruppo Audi) e i cartelli⁵³ “taciti” permettono una sostanziale

⁴⁶ Mancini, G. (2021) - Design Holding investe su Fendi Casa: a marzo primo flagship a Milano - ilSole24ore (<https://www.ilsole24ore.com/art/design-holding-investe-fendi-casa-marzo-primo-flagship-milano-AEuDFa4>)

⁴⁷ *Co-branding*: cooperazione produttiva tra due o più marchi per lo sviluppo di nuovo *outpout*.

⁴⁸ D'Agostino, D. (2021) - Trend di Mercato: un fenomeno chiamato KAWS-mania - Collezione da Tiffany (<https://collezioneditiffany.com/trend-di-mercato-un-fenomeno-chiamato-kawsmania/>)

⁴⁹ *Non-fungible token*: attestato di proprietà intrinseco ad un singolo bene digitale.

⁵⁰ Thakur, A., Kaur R., Jasrai, L. (2016) - Relationship between brand personality and attitudinal brand loyalty towards luxury fashion brands: a critique - IJABER, Vol. 14, No. 12, p. 8371

⁵¹ Kim, J. (2019) - Luxury fashion goods ownership and collecting behavior in an omni-channel retail environment: Empirical findings from affluent consumers in the US - Research Journal of Textile and Apparel

⁵² Conglomerato: insieme di società appartenenti al medesimo gruppo; il grado di diversificazione dipende dai molteplici di settori eterogenei in cui operano le aziende del gruppo.

⁵³ Cartello: accordo economico tra imprese dello stesso settore (palese o tacito) sul prezzo o sulle quantità prodotte.

staticità del settore, evitando potenziali minacce, frutto dell'ingresso di nuovi *competitors*. Negli anni, i marchi hanno consolidato delle alleanze implicite, instaurando una sorta di rispetto reciproco, per cui ogni azienda opera nel proprio *market share* senza invadere l'“orto” altrui. Secondo la Commissione Europea, la sana concorrenza economica esprime la garante di qualità dei beni e servizi offerti, di un'innovazione continua del settore e di un'ampia differenziazione dei prodotti⁵⁴.

Gli effetti della staticità del mercato del lusso sono palesati dalla saturazione delle collaborazioni (analizzata profondamente nel secondo capitolo) e dalle collezioni ripetitive, specchio della meccanicità del processo creativo e della riduttiva offerta al consumatore.

Exhibit 1: Swiss watches: Estimated market share by brand in 2019 (retail value)

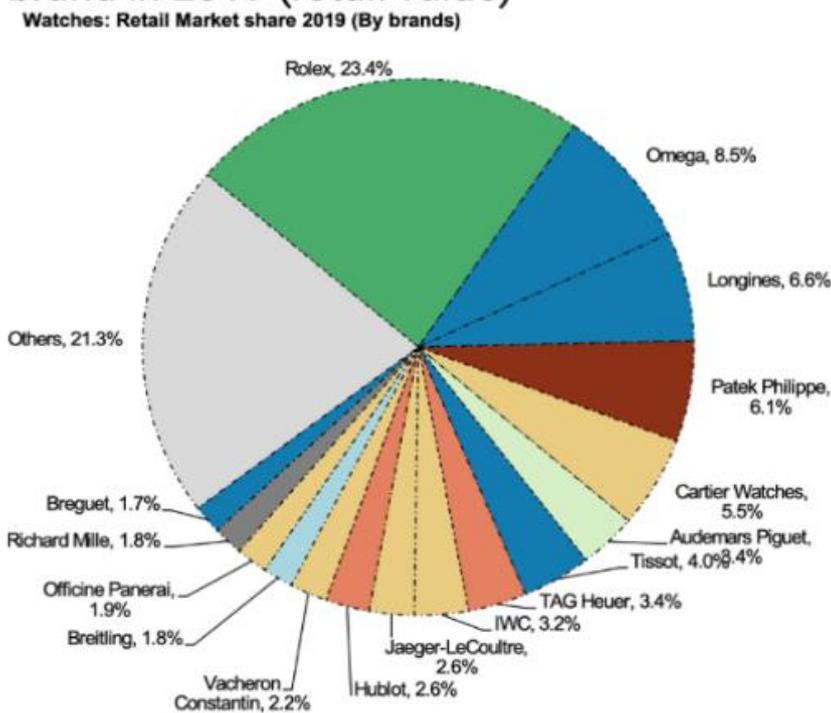


Figura 1.1: Watch Certificate, powered by Tradee (2020) - Blog: The impact of Covid on the watch market (<https://en.watchcertificate.com/post/limpact-du-covid-sur-le-marche-horloger>)

⁵⁴ Regolamento sulle concentrazioni (regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio) e le relative norme di attuazione (regolamento (CE) n. 802/2004 della Commissione); gli articoli 37, 106 e 345 TFUE per le imprese pubbliche e gli articoli 14, 59, 93, 106, 107, 108 e 114 TFUE per i servizi pubblici, i servizi di interesse generale e i servizi di interesse economico generale; il protocollo n. 26 sui servizi di interesse generale; articolo 36 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea.

Ad esempio, come dimostra la figura 1.1, il mercato degli orologi di lusso è distinto da una conformazione statica e costante, nella quale i grandi nomi (Rolex e Omega nello specifico) hanno consolidato la propria quota di mercato. I colossi del settore hanno creato un'egemonia oligopolistica che lascia incolto solo un quinto del mercato, che viene conteso dalle piccole neoimprese entranti.

Inoltre, lo studio del francese Olivier R. Müller ha dimostrato che uno shock economico come quello pandemico ha solo che agevolato l'espansione delle quote di mercato dei *leaders* di settore (figura 1.2). Come già affermato precedentemente, i marchi di lusso oramai improntati su nomea e storicità, *drivers* della qualità percepita e della fidelizzazione clientelare, si distinguono per una crescita costante di vendite e di *brand awareness*.

Exhibit 8: Swiss watches: Retail market share by brand in 2020

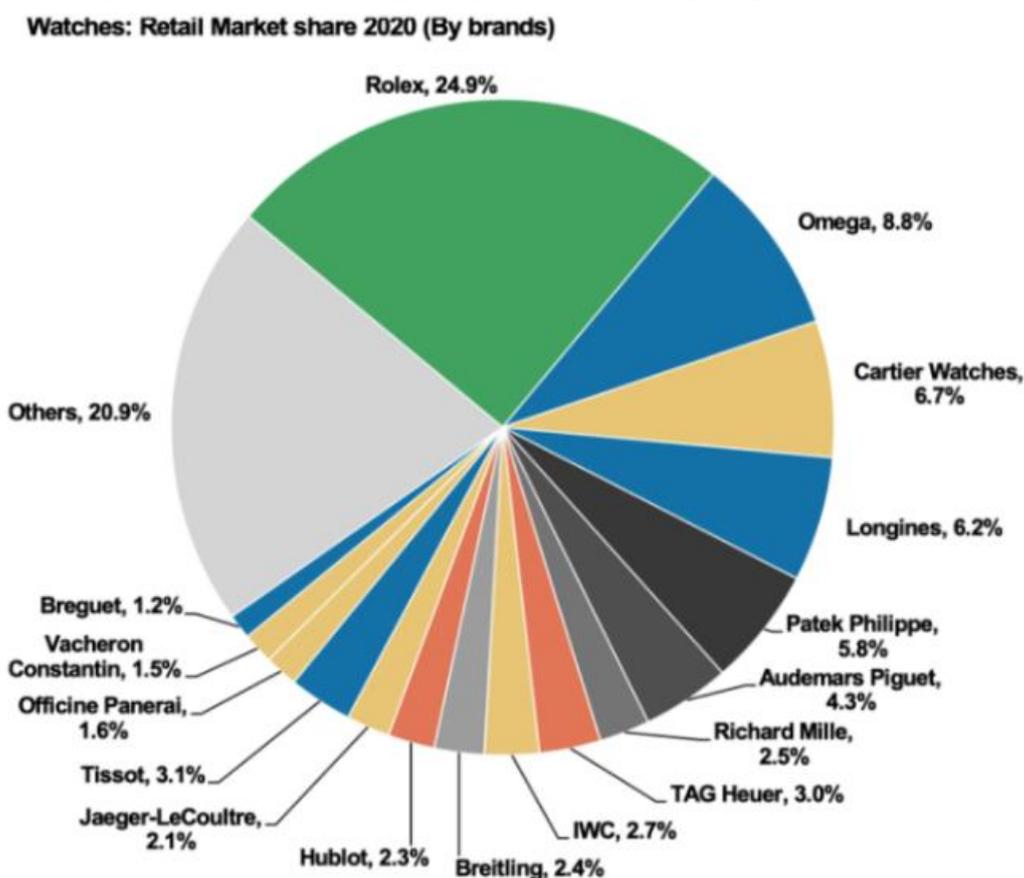


Figura 1.2: Les marques d'horlogerie qui plaisent aux ultra-riches Chinois, Le sablier & Le blog de Olivier Muller, Le Temps, 2022 (<https://blogs.letemps.ch/olivier-muller/2022/02/08/les-marques-dhorlogerie-qui-plaisent-aux-ultra-riches-chinois/>)

1.4.Strategie e qualità distintive

Nei paragrafi precedenti, sono emerse alcune delle caratteristiche che rendono questi marchi “appetibili” al palato dei consumatori. Le tecniche di vendita delle aziende del lusso possiedono un *quid pluris* rispetto alle determinanti del *marketing mix*⁵⁵ ordinario. La visione *customer centric*⁵⁶ di questi *brand* implica che il valore del bene non si basi soltanto sul valore effettivo e oggettivo, bensì sul contesto circostante e i rispettivi servizi annessi. Questo paragrafo verte sulle strategie di leva di questi marchi e il loro contributo alla *performance* aziendale.

1.4.1. Il valore intangibile

Il *marketing* si pone l’obiettivo di creare un valore economico per l’offerta e di trasferire un valore esperienziale per la domanda; dunque, esso crea un valore nei confronti di ambedue le controparti: azienda e consumatore. Ma nel settore del lusso, qual è effettivamente il valore trasferito al cliente?

L’*output* offerto assume due componenti fondamentali che agiscono sulle fasi antecedenti e successive al processo decisionale d’acquisto: il valore oggettivo e quello percepito.

Le caratteristiche oggettive del prodotto sono gli attributi soglia che rendono l’offerta sufficientemente valida per i requisiti minimi imposti dal settore. Fino agli ’80, il modello di vendita (orientamento *hard selling*)⁵⁷ (Bone, 2006) si basava solamente su questa componente, credendo che il consumatore seguisse un processo decisionale puramente razionale. Tuttavia, il *marketing* odierno ha sconvolto la prospettiva di vendita, cercando di creare un prodotto giusto per il consumatore e non il contrario. Dunque, l’azienda studia la migliore composizione dell’*output* per soddisfare i bisogni dell’acquirente e non più del venditore. Pertanto, è necessario fare leva sulla componente percettiva ed emotiva dell’offerta che possa smuovere l’intenzione del potenziale acquirente.

La determinante d’acquisto per le aziende del lusso è il valore intangibile del loro prodotto. L’obiettivo di questi *brand* è “fissare” il significato della marca nella mente dei clienti, rendendoli parte attiva del processo di creazione del valore. Il prodotto, dunque, dovrà rispondere alle esigenze razionali (figura 1.3, colonna sinistra), le prestazioni degli

⁵⁵ *Marketing mix*: combinazione delle variabili principali del *marketing* (Prezzo, *Placement*, Prodotto, *Promotion*)

⁵⁶ *Customer Centricity*: principio secondo il quale le strategie adottate dall’azienda siano orientate al soddisfacimento del consumatore, considerato l’attore essenziale nella catena del valore.

⁵⁷ Bone, J. (2006) - *The Hard Sell: An Ethnographic Study of the Direct Selling Industry* - Routledge, 1st Edition, p.2

attributi tangibili che poi implicano i *feedbacks*, e seguire il percorso emotivo (figura 1.3, colonna destra), le qualità astratte, che devono soddisfare i bisogni psicologici e sociali tramite associazioni. L'obiettivo culmine per l'impresa è quello di raggiungere il vertice della risonanza, ottenere la *brand loyalty*, o addirittura il *brand love*, un rapporto di fedeltà intenso; ciò è possibile solo seguendo la sequenza, mostrata in figura, nel processo di costruzione del marchio.

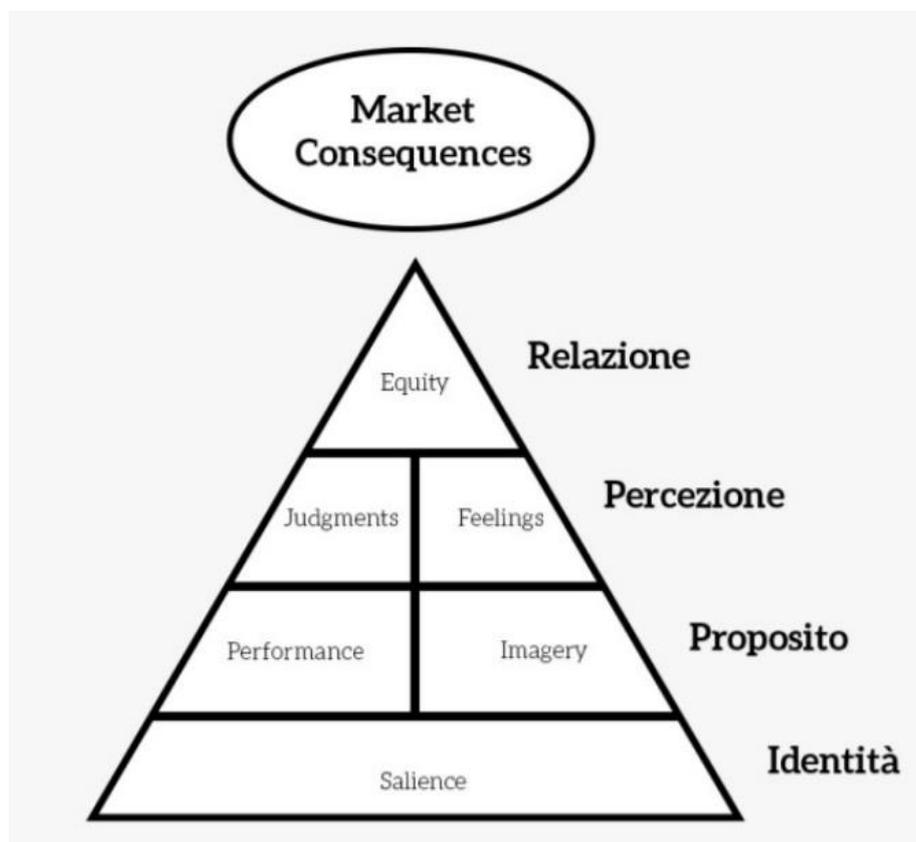


Figura 1.3: Hamidi, H., Lungarini, A., Mellai, S., Nicosia, N., Staffiere, A. (2017) - Employer branding e brand equity: il contributo dell'Employer Branding nella costruzione della brand image e della brand identity - ISTUD Business School

Lo strumento fondamentale, per contrarre questo percorso, è la componente intangibile del prodotto, l'insieme degli attributi che distinguono l'offerta dalla media di mercato. Una delle determinanti di questo valore è il marchio stesso; la reputazione del *brand*, nel bene e nel male, influisce sicuramente nel pregiudizio del consumatore. Difatti, le aziende redditizie assumono i *cleaners*, dei managers che gestiscono l'immagine pubblica dell'azienda, smentendo possibili *fake news* o false accuse (da parte dei consumatori o altre aziende). Un potenziale acquirente, durante la fase di ricerca informativa, risulta essere molto sensibile alle fonti pubbliche (soprattutto siti *web* e *mass media*), e basa

ciecamente la sua conoscenza acerba sulle opinioni infondate degli altri utenti. Pertanto, è necessario monitorare questa fase critica, evitando però, allo stesso tempo, di “ridicolizzare” la credibilità del marchio.

Un prodotto di lusso è anche valorizzato dalla tendenza del momento. Il seguito assiduo della moda, protagonista del panorama social culturale degli ultimi 50 anni, ha dato sfogo ad un ritmo consumistico esponenziale. L’80% dei gusti del consumatore odierno è condizionato dai *mass media* e sensibile a qualsiasi stimolo esterno. L’immagine proposta dagli *influencers* impatta fortemente sulla decisione d’acquisto dei *followers*, scatenando un effetto a catena, fino a raggiungere un’omologazione di massa⁵⁸ (Di Gregorio, 2021). Come già espresso precedentemente, le aziende del lusso fanno leva sul prestigio del marchio. Questo valore intangibile risulta determinante anche nella fase post-acquisto (analizzata nel paragrafo 1.5.1.), in cui il consumatore si sente appagato dallo status conferitogli dal bene; l’acquirente si sente parte di una *élite* di nicchia, che in qualche modo lo aggrada. Il fattore “prestigio”, risaltato dalle strategie di *placement* dell’azienda, cattura l’emotività del potenziale cliente; questa sfarzosità si evince dai *department store* (*Galleries Lafayette, Harrods* o Rinascente), che creano un “richiamo mnemonico” ad una certa classe di prodotti, e dal servizio completo distintivo della negoziazione al dettaglio, in cui il personale assiste la clientela in ogni fase del processo di selezione (ad esempio, lo *Champagne* offerto nelle concessionarie di lusso o nelle *boutiques*).

Un ulteriore valore intangibile, su cui verterà nello specifico il terzo capitolo dell’elaborato, è la riserva di valore, che rende finanziariamente alcuni prodotti di alto valore simbolico dei meri “beni rifugio” (*safe haven assets*). Il consumatore è maggiormente invogliato ad esborsare una cifra ingente, perché avverte la garanzia di rendimento (o ritorno di investimento) offerta da quel bene. Questa componente intangibile è caratteristica solo in alcuni settori del lusso (auto o orologi) o solo in alcuni prodotti particolari; l’effetto diretto è stato il fenomeno del *reselling*⁵⁹, che ha enfatizzato in maniera iperbolica il fanatismo da collezionismo e i rispettivi prezzi di rivendita sui mercati secondari.

⁵⁸ Di Gregorio, L. (2021) - Il desiderio di essere come gli altri: ossessione identitaria e omologazione sociale al tempo del Covid-19 - Mimesis Edizione

⁵⁹ *Reselling*: rivendita dei prodotti nei mercati secondari ad un prezzo pari o diverso da quello di *retail* (mercato primario).

1.4.2. Brand awareness

L'obiettivo finale di qualsiasi azienda è quello di aumentare le vendite e l'utile, realizzabile solo se i consumatori sono consci della presenza del *brand* sul mercato. La *brand awareness* indica proprio il grado di consapevolezza dei potenziali clienti riguardo al *core business*⁶⁰ aziendale e all'offerta dei prodotti. Questa componente risulta cruciale nel processo di scelta del consumatore, perché elimina a prescindere i marchi sconosciuti e premia invece quelli che hanno investito maggiormente in immagine e notorietà⁶¹ (Gustafson, Chabot, 2007). Le aziende del lusso sono fondate sulla loro nomea, frutto delle strategie attuate nel secolo scorso, che hanno piantato le radici nella mente del consumatore. Difatti, questo fattore condiziona fortemente la concorrenza di mercato, vanificando l'entrata di potenziali nuovi *competitors*, ancora non noti nel settore.

I colossi del lusso hanno implementato in passato tutte le strategie per ottenere una valida *brand awareness*, che li pone in una posizione di mercato inamovibile. I *brand* hanno raggiunto il *Top of mind*⁶², l'ultimo gradino della piramide di Aaker (vedi figura 1.4), che innesca nella mente dell'utente un'associazione immediata.



Figura 1.4: Dileo, V. (2021) - Brand Awareness: cos'è, come si misura e come si aumenta - Alchemica Agency, Data Driven Marketing (<https://alchemica.agency/strategia/brand-awareness-cos-e/>)

⁶⁰ *Core business*: attività principale dell'azienda; le altre fonti di introiti sono extra-caratteristiche.

⁶¹ Gustafson, T., Chabot, B. (2007) - Brand Awareness - Cornell University, College of Agriculture and Life sciences, Cornell Maple Bulletin 105, p.1

⁶² *Top of mind awareness*: massima consapevolezza raggiungibile dal marchio nella mente del consumatore.

Nel mercato odierno, la consapevolezza del marchio è stimolata dall'immagine e da come raggiunge il consumatore. Le *luxury firms* hanno creato una propria identità, tramite un nome, un *logo* e uno *slogan*; queste tre componenti distintive creano il riconoscimento del marchio (la c.d. *brand categorization*)⁶³ (Brisoux, Cheron, 1990) e la capacità evocativa (associazione di marca) mediante attributi e componenti emotive, che creano effettivamente il vantaggio competitivo aziendale. Tuttavia, questi *brand* controllano assiduamente le fonti di associazione, perché la mancanza di monitoraggio sull'entità della controparte (da cui l'azienda assorbe associazioni) potrebbe apportare dei problemi di immagine. L'esempio più eclatante è quello dello scandalo del golfista Tiger Woods, che ha conseguito il ritiro degli *sponsors*⁶⁴ (Reuters, 2009), o l'ultimo del tennista *no-vax* Novak Djokovic, messo in discussione da Lacoste⁶⁵ (Tessa, 2022).

La campagna promozionale è un altro driver fondamentale della *brand awareness*, che negli ultimi anni si è ramificato in molteplici canali comunicativi. Il mercato del lusso ha deciso di implementare il *digital marketing*⁶⁶ nelle strategie promozionali in maniera personalizzata: le aziende del settore non utilizzano tecniche di *push advertising* (ottimizzazione SEO⁶⁷), che volgarizzerebbero il prodotto, ma fanno leva sullo *storytelling*⁶⁸, che fortifica la *brand equity* e la prestigiosità del marchio. I siti *web* dei *brand* principali regalano all'utente un'esperienza sensoriale straordinaria ed elitaria, che cattura la componente emozionale della clientela. Inoltre, vengono valorizzate anche le strategie promozionali *offline*, come il *brand placement*⁶⁹, un tipo di pubblicità che non distoglie l'attenzione dell'utente seppur sollecitando degli impulsi neurali. Le aziende sfruttano dei contesti correlati al loro *target*, in moda da non risultare invadenti; l'esempio più esplicito riguarda le tattiche promozionali degli orologi di lusso che si integrano con

⁶³ Brisoux, J. E., Cheron, E. J. (1990) - Brand Categorization and Product Involvement - in NA Advances in Consumer Research Volume 17, eds. Marvin E. Goldberg, Gerald Gorn, and Richard W. Pollay, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp. 101-109

⁶⁴ Reuters Staff (2009) - Sport e scandali, anche At&T chiude contratto con Tiger Woods - Reuters (<https://www.reuters.com/article/oitlr-tigerwoods-att-idITMIE5BU0DI20091231>)

⁶⁵ Tessa, M. (2022) - Caso Djokovic: a rischio sponsor, Lacoste chiede spiegazioni - Wall Street Italia (<https://www.wallstreetitalia.com/caso-djokovic-a-rischio-sponsor-lacoste-chiede-spiegazioni/>)

⁶⁶ *Digital Marketing*: insieme di attività che sfruttano i canali digitali per creare un'offerta personalizzata per il cliente.

⁶⁷ SEO: ottimizzazione strategico del posizionamento del marchio sulle piattaforme digitali e sui motori di ricerca.

⁶⁸ *Storytelling*: (condividere una storia) strumento di comunicazione diretta che coinvolge efficacemente il consumatore e definisce l'identità e i valori fondanti dell'azienda.

⁶⁹ *Brand placement*: tipo di promozione indiretta basata sul posizionamento strategico dei segni distintivi del marchio (*slogan, logo* o nome) in contesti non prettamente pubblicitari.

l'eventistica elitaria della Formula 1 (come Richard Mille e Tag Heuer)⁷⁰ (Colletto, 2020), del Wimbledon (come Rolex) o della Coppa America (come Omega)⁷¹ (Passoni, 2020).

L'insieme di queste associazioni, dunque, connette tutti i nodi neurali nella mente del consumatore, che arriverà a considerare il *brand* anche in contesti non direttamente correlati.

1.5. Il rapporto con il consumatore

1.5.1. *Behavioural shopping*

Dagli anni '90, le aziende hanno cominciato a far leva maggiormente sul valore del prodotto percepito dal consumatore, dando quasi per scontato, nel processo di determinazione del prezzo, il principio di copertura dei costi. Secondo la prospettiva *customer centric*, è determinante il valore idiosincratico dei clienti, che deriva dalle sensazioni di piacere e delusione prodotte dal confronto tra la *performance* percepita di un prodotto e le aspettative. I *brand* hanno ritenuto valida questa inclinazione anche da un punto di vista remunerativo di immagine e di reputazione aziendale: la *customer centricity* garantisce il mantenimento della clientela acquisita (5 volte meno costosa rispetto alla ricerca di un nuovo cliente)⁷² (Fader, 2012). L'obiettivo principale di questa nuova prospettiva è di accelerare il processo decisionale del consumatore, rendendo quasi automatica la vendita del prodotto. Per giungere alla decisione finale d'acquisto, il consumatore medio percorre delle fasi neurali, stimulate e condizionate da fattori interni ed esterni. La fase primaria del riconoscimento del bisogno è fondamentale per qualsiasi tipologia di offerta; tale consapevolezza motiva l'utente e lo spinge a cercare qualcosa nell'ambiente esterno che gli permetta di soddisfare il bisogno stesso. Sebbene possa sembrare un processo istintivo, l'azienda può in qualche modo snaturarlo. La percezione del bisogno è attivata da impulsi interni, ossia funzioni fisiologiche, ed esterni, come il

⁷⁰ Colletto, M (2020) - F1 2020, gli sponsor - Icon Wheels
(<https://wheels.iconmagazine.it/sport/formula1/sponsor-f1-2020>)

⁷¹ Passoni, D. (2020) - Omega è Cronometrista Ufficiale della 36° Coppa America - Economy
(<https://www.economymagazine.it/omega-e-cronometrista-ufficiale-della-36-coppa-america/>)

⁷² Fader, P. (2012) - Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage - Wharton Executive Education Customer Centricity Essentials, Wharton School Press, University of Pennsylvania

comportamento di altri consumatori o la c.d. “*supply trap*”⁷³. La comunicazione di *marketing* innesca una serie di valutazioni sulla possibilità di effettuare l’acquisto, rendendo esplicito il bisogno stesso. Nel mercato del lusso, questa fase è distinta dal desiderio, che plasma l’empatia del consumatore e rende “attraente” l’offerta.

Successivamente, si innescherà la fase di ricerca di informazioni di tipo commerciale (pubblicità, personale di vendita o negozianti), pubblico (*mass media*, siti *web* puramente informativi o comparativi), personale (informazioni raccolte nel *network* privato del cliente) ed empirico (sperimentazioni). Questo processo di ricerca genera una conoscenza discreta dell’offerta proposta sul mercato, suddivisa nei c.d. gradi di “richiamo”: le marche rientreranno negli appositi insiemi mentali del consumatore, dal *total set*, che comprende tutti i *brand* disponibili sul mercato, al *valuation set*, in cui rientrano solo le alternative residue che soddisfano pienamente le necessità del consumatore. I processi di valutazione delle alternative sono molteplici poiché l’individuo non formula giudizi sulle base delle valutazioni consce e razionali. Durante il confronto delle eventuali alternative, la selezione della migliore opzione può risultare semplice, nel caso di bassi rischi percepiti e di chiare alternative, o complessa, nel momento in cui aumentano i compromessi. In questa fase decisionale, le aziende del settore sfruttano la *brand awareness*, fondamentale per rientrare nelle alternative opzionali. Come già affermato nel paragrafo precedente, essa assicura l’identificazione della marca e l’associazione ad una specifica classe o categoria di prodotto o uno specifico bisogno che la marca soddisfa.

Tuttavia, spesso i consumatori prendono delle scorciatoie mentali euristiche (“*rules of thumb*”)⁷⁴ (Kumar, Peterson, Leone, 2007), che intervengono tra le fasi di intenzione e decisione finale di acquisto. La scelta può essere condizionata dall’atteggiamento degli altri: il contesto sociale influenza l’acquisto in base al peso dell’opinione altrui, l’intensità dell’atteggiamento degli altri individui nei confronti del soggetto e la motivazione di questo ultimo a conformarsi ai desideri altrui. Nei casi più basilari, molto rari nel settore del *luxury*, i fattori situazionali non previsti possono modificare le intenzioni dell’acquirente (ad esempio, la mascherina durante la pandemia). Nel mondo del lusso, l’influenza esterna è uno dei *driver* principali della fase decisionale; la globalizzazione e la digitalizzazione hanno agevolato questo fenomeno, attraverso una standardizzazione

⁷³ *Supply trap*: offerta che sollecita il consumo attraverso strumenti di comunicazione persuasiva.

⁷⁴ Kumar, V., Peterson, J., Leone, R. (2007) - How Valuable is Word of Mouth - Harvard Business Review 85(10), p.139

dei gusti del pubblico, che ha reso dei prodotti quasi “indispensabili” per integrarsi nella società odierna, sebbene questi ultimi non rappresentino dei beni primari.

Nella fase post-acquisto il consumatore può testare in prima persona, in maniera sottrattiva, il divario tra le aspettative (spesso influenzate dai riscontri degli altri acquirenti), e le prestazioni percepite del prodotto. Questo ultimo *step* si rivela essenziale per l’azienda, perché crea l’effetto *network* del passaparola, una comunicazione interpersonale riguardo le esperienze di acquisto e utilizzo del bene e dei servizi annessi. In questa fase emerge il grado di soddisfazione; nel caso in cui valore percepito risulti maggiore rispetto al valore atteso, il consumatore sarà entusiasta per i livelli di *performance* inaspettatamente elevati. Il “*delight*”⁷⁵ è fondamentale per le aziende, perché agevola il processo di fidelizzazione e accresce l’impatto positivo del “*word of mouth*”⁷⁶ (Kumar, Peterson, Leone, 2007).

Nel *luxury market*, il comportamento post-acquisto del consumatore incide nettamente sulle strategie comunicative delle aziende. Tuttavia, i *brand* del settore hanno consolidato degli standard fissi, basati sulla storicità ed affidabilità del marchio, che in qualche modo plasmano il riscontro finale del consumatore; spesso, l’acquirente di un bene di lusso, seppur non pienamente soddisfatto del prodotto, è fortemente condizionato dall’opinione pubblica e dall’ottima reputazione del marchio.

1.5.2. Il processo di fidelizzazione

Le strategie di *marketing* delle aziende di lusso sono fortemente condizionate dal *target* finale; tuttavia, come già affermato in precedenza, l’obiettivo di questi marchi è curare le relazioni clientelari già esistenti perché recano un maggior ritorno economico e di immagine al marchio stesso. Molti dati confermano questa prospettiva: la ricerca e l’acquisizione di un nuovo cliente risulta molto più dispendiosa rispetto al mantenimento del cliente già esistente, il cliente affiliato sarà più propenso all’acquisto rispetto al neo-acquirente (circa del 33%) e un leggero aumento del tasso di fidelizzazione (5%) comporta un incremento più che proporzionale del profitto aziendale (dal 25 al 95%, a

⁷⁵ *Delight*: entusiasmo del consumatore dovuto al soddisfacimento delle aspettative del prodotto.

⁷⁶ Kumar, V., Peterson, J., Leone, R. (2007) - How Valuable is Word of Mouth - Harvard Business Review 85(10), p.144

seconda del settore)⁷⁷ (Skarabot, 2018). Ma, effettivamente, come fanno le aziende del lusso ad accelerare il processo di fidelizzazione?

Come già anticipato, questi marchi fanno leva sull'immagine e le variabili intangibili dell'*output* offerto; il consumatore è immerso in un'ampolla d'oro che in qualche modo ovatta il *consideration set* (il consumatore non riterrà valide le altre alternative) e ne accelera il processo decisionale.

La prestigiosità del marchio è una delle determinanti della fidelizzazione; spesso i clienti affiliati detengono l'accesso anticipato a *capsule*⁷⁸ limitate, o persino l'accesso esclusivo. Ad esempio, Louis Vuitton ha implementato perfettamente questa strategia nella prima *release* della *Keepall Bandoulière 50 Prism*, in vendita esclusiva solo per i clienti che avessero già speso 10.000,00 € in accessori del *brand* parigino.

Le strategie *omnichannel*⁷⁹ adottate dalle aziende hanno dato spazio all'eventistica, una variabile fondamentale nel processo di fidelizzazione. Il cliente affiliato, partecipando a Gala, *Fashion Weeks*, raduni o aste elitarie, avverte con più enfasi l'esclusività e la prestigiosità del marchio. La digitalizzazione arricchisce ancor di più la fase empirica, grazie ad un'interazione diretta con il cliente nelle *online community* (mediante sondaggi e *retags*) delle piattaforme, i cui membri interagiscono pubblicando discussioni sul prodotto dell'azienda, che soddisfano l'interazione sociale e la comunicazione promozionale (*word of mouth*). Dunque, il *marketing* esperienziale genera una comunicazione fluida con il cliente e promuove l'interazione con il marchio e riesce, a differenza del *marketing* operativo, a creare un plus-valore per l'azienda, generato dall'utente stesso.

Le tecniche di *marketing* citate sono finalizzate al raggiungimento dell'effetto di "risonanza": in questo stadio di consapevolezza, il cliente è legato al marchio da un forte nesso psicologico, nato da un attaccamento attitudinale ed un incessante coinvolgimento. Inoltre, il *brand love* ottenuto condizionerà il processo decisionale anche nel momento in cui l'azienda adotti un'estensione di linea⁸⁰: il cliente, seppur dinanzi ad un prodotto del

⁷⁷ Skarabot, C. (2018) - 5 tecniche per fidelizzare i tuoi clienti (e un esempio pratico) - Semrush Blog (<https://it.semrush.com/blog/come-fidelizzare-clienti-5-tecniche-e-un-esempio-pratico/>)

⁷⁸ *Capsule*: collezione del *brand* in edizione limitata (molto spesso frutto di collaborazioni).

⁷⁹ *Omnichannel*: strategie di marketing basata sull'interazione reciproca dei canali comunicativi.

⁸⁰ L'azienda implementa un'estensione di linea nel momento in cui sfrutta l'immagine del marchio per introdurre nel mercato un nuovo prodotto (appartenente alla stessa categoria della marca madre). Spesso, il neo-prodotto è molto simile al prodotto ordinario, pur presentando alcune caratteristiche diverse.

tutto nuovo, baserà la scelta d'acquisto sul marchio e non sulle componenti oggettive, e comprerà il prodotto "ad occhi chiusi".

Tuttavia, l'era digitale ha condizionato notevolmente il comportamento del consumatore e il processo di fidelizzazione, con una serie di fattori estrinseci rivoluzionari; la dinamicità dell'ambiente esterno e il consumismo impulsivo, frutti della globalizzazione, sono solo l'*incipit* di nuova era per il settore del lusso. Il prossimo capitolo verterà sulle minacce e le opportunità del secondo millennio e le strategie adottate da queste aziende, finalizzate a preservare l'integrità e l'esclusività di questo mercato di nicchia.

CAPITOLO 2

2. IL LUSSO ODIERNO: L'EVOLUZIONE ESPONENZIALE DEL SETTORE

L'avvento della digitalizzazione ha smosso le dinamiche di mercato mediante l'introduzione a ritmo esponenziale di neo-strumentazioni e di un linguaggio moderno, divenuto fondamentale per strutturare un'iniziativa economica e farla sopravvivere in un contesto sempre più competitivo. Il modello delle forze di Porter⁸¹ è divenuto sempre più fitto e complesso a causa dell'avvento di nuove minacce ed opportunità, che hanno aggravato la pianificazione strategica di qualsiasi azienda. Il cambiamento coatto ha influenzato decisamente lo sviluppo settoriale, innescando dei meccanismi dell'organizzazione e del *marketing*, mai considerati dai *managers* della retroguardia; in questo contesto nasce il concetto di "resilienza", la capacità di cambiare le manovre manageriali, assorbendo qualsiasi *shock* critico estrinseco in maniera costruttiva⁸² (Lombardi, 2011). Questa determinante, divenuta essenziale visto il dinamismo esponenziale dei fattori esterni, ha sconvolto l'orientamento produttivo verso una dedizione quasi ossessiva verso i gusti del consumatore; le gestioni più dinamiche hanno saputo reagire nella maniera più efficace, attraverso manovre rivolutive dell'amministrazione e delle strategie STP⁸³, pur di incontrare le preferenze sempre più articolate del *target*.

Il mercato del lusso, come qualsiasi realtà economica, è soggetto ai cambiamenti dell'ambiente esterno che accelerano progressivamente il rinnovamento e le capacità di adattamento di queste aziende. Dunque, il capitolo verterà su un'analisi approfondita

⁸¹ Modello delle 5 forze competitive di Porter: modello economico (anche detto di "concorrenza allargata") che analizza il contesto competitivo in cui opera l'azienda. Esso include il livello di concorrenza diretta del settore, il potere contrattuale dei clienti e dei fornitori, i produttori di beni sostitutivi all'offerta e la minaccia di potenziali entranti.

⁸² Lombardi, R. (2011) - Verso una nuova economia: sostenibilità ambientale, competence e resilienza d'impresa - Maggioli Editore, (5) pp. 80-81

⁸³ Strategia STP: pianificazione strategica di un'impresa, che delinea il mercato di riferimento (S: segmentazione), l'utenza (T: target) e la disposizione dell'offerta (P: posizionamento). La Segmentazione consiste nel suddividere i consumatori del mercato di riferimento dell'azienda in una serie di *cluster* tra loro omogenei (per caratteristiche e preferenze) e che sono allo stesso tempo eterogenei rispetto ai consumatori appartenenti agli altri gruppi. Il *Targeting* consiste nella scelta di quale segmento identificato diventa effettivamente oggetto dell'azione di *marketing* (l'azienda potrebbe adottare in extremis una strategia di copertura completa o una strategia di *marketing* "one to one"). Il Posizionamento consiste nel decidere e progettare gli elementi di valore differenziale dell'offerta rispetto a quella dei concorrenti (*Value proposition Canvas*).

dello sviluppo del settore, dei suoi fattori esterni determinanti e dei fenomeni dell'ultimo ventennio dimostratisi incisivi sui ritmi dell'industria del *luxury*.

2.1.L'impatto della digitalizzazione

L'avvento della digitalizzazione ha scardinato le strategie di comunicazione tradizionali, mediante la diffusione di diversi canali promozionali prossimi al *target* clientelare; l'immediata reperibilità e disponibilità dei servizi ha accomodato e viziato le pretese del consumatore, rendendo sempre più complesso l'incontro tra domanda e offerta. Nuove determinanti entrano in gioco nel processo decisionale del cliente e nel *set* di considerazione: la vasta gamma di informazioni divulgate sui media (le *landing pages*⁸⁴ o i profili social dei *brand*), tendono a costruire un'idea d'acquisto più mirata; le lacune informative vengono colmate da continue iniezioni promozionali che premono sul *mind-set* del potenziale consumatore.

L'assimilazione del digitale ha dato sfogo ad un *trade off* di mercato vista la mancata competenza delle aziende e lo stato di incertezza dei *managers* dinanzi un tale scenario "futuristico". Alcune imprese hanno avventato la prima mossa, ottimizzando il vantaggio da "*first mover*"⁸⁵: hanno acquisito un *market share* puro (non soggetto ad altre forme di offerta competitiva), saldando gli standard per operare nel nuovo mercato e imprimendo una solida consapevolezza del marchio. Tuttavia, la prima ad agire subisce il fenomeno del *free riding*⁸⁶, che minimizza il *gap* concorrenziale tra le prime entranti e le imprese ritardatarie. L'industria del lusso, invece, è riuscita a sfruttare un *benchmark*⁸⁷ approfondito, per poter poi approdare nel mondo del digitale, evitando tutti i costi di innovazione degli *early adopters*⁸⁸ (Ozuem, Azemi, 2017).

⁸⁴ La *landing page* è una pagina web accessibile all'utente tramite un link pubblicitario (spesso mediante il c.d. "*swipe up*" dei canali social); si tratta di uno strumento del *web marketing* per attirare gli *early adopters* e mostrare più informazioni possibili sul nuovo servizio o prodotto.

⁸⁵ Vantaggio della prima mossa (FMA): si tratta di un vantaggio competitivo ottenuto dalla prima impresa operante in un nuovo segmento di mercato; l'azienda riesce a definire una forte *brand awareness*, e un rapporto di fidelizzazione anticipato, che sfigura la competitività dei potenziali nuovi entranti.

⁸⁶ Le imprese ritardatarie di un settore possono in qualche modo imparare dagli "errori" delle imprese già operanti e non sostenere tutti i costi di avviamento. Queste aziende dovranno sostenere solo i costi di imitazione, minimi rispetto a quelli di innovazione dei *first mover*.

⁸⁷ *Benchmark*: strumento di valutazione relativa della performance aziendale, sottoposta ad un confronto con gli altri players del mercato; questo metodo può essere sfruttato per emulare o scartare le strategie adottate dai concorrenti.

⁸⁸ Ozuem, W., Azemi, Y. (2017) - Digital Marketing Strategies for Fashion and Luxury Brands - IGI Global, p.34

2.1.1. Digital luxury marketing: l'incontro tra offerta e utenza digitale

Dal 2008, circa il 30% dei marchi del lusso (il *cluster* raggiungeva a stento il 20% prima del *boom* pandemico) hanno implementato il processo di digitalizzazione, una metamorfosi aziendale ancora acerba che contribuisce ad un *trade* digitale di oltre 200 miliardi di dollari. La trasformazione ha avuto un impatto significativo sulle scelte di investimento di questi *brand*, che spendono ben oltre il 60% degli *assets* in spese digitali⁸⁹ (Purwar, 2019). Il percorso di adattamento ha riscontrato dei fattori frenanti, che hanno rivoluzionato il *marketing* tradizionale di un settore verticale come quello del lusso: le aziende hanno dovuto gestire la riorganizzazione aziendale, la capacità produttiva (non comparabile a quella dell'industria manifatturiera), comprendere il comportamento dei consumatori digitali, per natura esigenti, affamati di informazioni e altamente sensibili alla *privacy*.

La giustapposizione critica di esclusività e accessibilità si è dimostrata essere lo *shock* traumatico per queste aziende, storicamente avverse al *mainstream*⁹⁰ e sfavorevoli ad una accessibilità continua (soprattutto come quella delle piattaforme digitali, attive 24/7). I marchi sono riusciti a trovare un punto di parità attraverso una gestione responsabile ed efficiente del *marketing* digitale; questa area aziendale cerca di congiungere il trasferimento dei valori intangibili (caratteristici di un articolo di lusso) con la rapidità e facilità della transazione d'acquisto per l'utente digitale. La strategia espone al *network* circa il 60% del *retail* al dettaglio, contribuendo al mantenimento del fattore esperienziale caratteristico della *boutique*. L'approccio *customer centric* spinge l'azienda a raccogliere la vasta quantità di dati pubblici dei clienti (attraverso *cookies*⁹¹, *native advertising*⁹² e *newsletter*⁹³) per operare nel modo più dinamico e costruire una coerenza nelle aspettative del prodotto. Inoltre, il *Web 2.0* stimola un'interazione molto eclettica: le scelte comunicative del *brand* possono acquisire un pubblico tradizionalmente non targettizzato dal settore⁹⁴ o che risultasse difficile e costoso da raggiungere prima dell'implementazione digitale. L'esposizione potenziale ha rivoluzionato i canali

⁸⁹ Purwar, S. (2019) - Digital Marketing: An effective tool of fashion marketing - University of Allahabad, Centre of Fashion Design & Technology

⁹⁰ *Mainstream*: termine usato per definire una tendenza, una moda corrente.

⁹¹ *Cookies*: token digitale che archivia le informazioni dell'utente.

⁹² *Native advertising*: banner pubblicitario non invasivo che assume le sembianze di una sezione della *host page*.

⁹³ *Newsletter*: aggiornamento informativo di tipo "push", utilizzato dalle aziende per apportare nuove informazioni al cliente e incrementare il livello di *engagement*.

⁹⁴ Inizialmente il target dell'industria del lusso copriva solo il 3% della popolazione mondiale.

promozionali e snaturato quella diffidenza che sussisteva tra marchi di lusso e *influencers*: molte aziende hanno sempre improntato la campagna pubblicitaria su una creatività conservatrice (ad esempio la cartellonistica monocromatica dei *brand* di orologeria, distinta dalla sola esposizione del *logo* e del singolo prodotto) e dunque è risultato difficile l'approccio con una mentalità promozionale non correlata alla *vision* aziendale, ma ben predisposta a queste piattaforme e al tipo di *audience*⁹⁵ (Arrigo, 2018).

Un'implementazione accurata del *digital marketing* crea un'integrazione efficiente di tutti i canali andando a formare il c.d. *omnichannel*, un sistema di gestione *multitasking* dei canali comunicativi e distributivi della azienda. Nel *network* promozionale assumono un ruolo decisivo i *paid media*, come il *display advertising*⁹⁶ o i Google Ads⁹⁷, dei mezzi per ottenere una visibilità maggiore per raggiungere i clienti potenziali. Le aziende gestiscono i profili social, siti *web* ufficiali e i *blog* aziendali sui vari *owned media* (quali Instagram, YouTube, Facebook ecc.), dove vige un controllo diretto e composto del messaggio veicolato. Si aggiungono gli *earned media*, i canali comunicativi in cui il *brand* crea un effetto di risonanza tramite citazioni, *tweets* e *retweets* da parte degli utenti; da un monitoraggio strategico di piattaforme, come Facebook, Twitter e LinkedIn (quest'ultima soprattutto per il mercato B2B), nasce il passaparola o *buzz marketing*, una comunicazione virale spontanea che ha un grado di copertura maggiore del 40% rispetto alle campagne tradizionali⁹⁸ (Da Venezia, 2016).

Angy Geerts e Nathalie Veg-Sala, ricercatori dell'università di Le Mans, hanno condotto un'analisi sulla remunerazione d'immagine ed economica della comunicazione 2.0 nei marchi di lusso. Il *brand* parigino Louis Vuitton registra un notevole apprezzamento della marca e dei suoi valori grazie alle applicazioni interattive come il *videogame* ufficiale⁹⁹ (Tancorre, 2021) o il *Soundwalk*, che sostengono fortemente il *know-how* dell'azienda; allo stesso modo il motto della piattaforma VR di Cartier "*Enter a unique place*" riafferma e rafforza la narrazione della marca e la posizione sociale prestigiosa (molti reputano

⁹⁵ Arrigo, E. (2018) - Social media marketing in luxury brands: A systematic literature review and implications for management research - Management Research Review, Vol. 41 No. 6, pp. 657-679

⁹⁶ Il *display advertising* consiste in una tecnica comunicativa di tipo "*push*", che sfrutta i c.d. *web-spaces* offerti da siti web o piattaforme digitali, per collocare il contenuto promozionale.

⁹⁷ Google Ads è un offre un servizio di *advertising hosting*, come l'inserimento di contenuti pubblicitari nelle pagine web o modifiche nell'algoritmo di ricerca.

⁹⁸ Da Venezia, A. (2016) - Digital Marketing del lusso: comunicare e vendere il lusso attraverso il web, le app e i social network - Modelli di Business Edizioni LSWR, cap.3.1

⁹⁹ Tancorre, M. (2021) - Louis Vuitton lancia il videogame che celebra il suo fondatore - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/louis-vuitton-videogame-louis-the-game-download>)

questo progetto una dissacrazione della gioielleria). Tuttavia, come già accennato poc'anzi, il processo di digitalizzazione del lusso risulta molto rallentato per aziende ancora fondate su macchinose amministrazioni: Goyard ed Hermès reputano non consono l'uso del *web* alla *policy* del settore e al “*savoir-vivre à la française*”¹⁰⁰ (Geerts, Veg-Sala, 2011). Dunque, anche i risultati della ricerca affermano la potenzialità del digitale, che però per risultare efficace deve essere considerato dalle aziende come un valido strumento di comunicazione. Per la vastità di contenuti, *internet* offre l'opportunità di esprimere l'identità di marca in modo originale e mantenere la coerenza di significato; questo permette ai consumatori di capire meglio i valori e scoprirli in modo dinamico e coinvolgente. Per mantenere questa coerenza, il *digital luxury marketer* deve conciliare i temi grafici e i contenuti offerti sulle diverse piattaforme, proponendo stessi colori, immagini e un pari livello di *engagement*, evitando di trascurare una porzione di *audience* o di creare il c.d. “shock di trasferimento”¹⁰¹ (Jahn, Kunz, Meyer, 2013).

La strategia digitale di Gucci è pienamente riuscita nel connubio tra identità di marca e tecnologia, grazie alla direzione di Alessandro Michele e il suo nuovo *brand mantra* “*Brand first, channel second*”. L'azienda fiorentina ha perseguito un'impronta *Digital Native* che raccoglie sotto un'unica gestione tutti gli spazi digitali del marchio, quali *Gucci Garden Boutique*, *Gucci 100*, che trasmettono all'utente digitale un'esperienza virtualmente travolgente nei *web-stores*, e *Flora Fantasy*, piattaforma ideata specificatamente per la linea profumi, in cui il cliente è seguito nella scelta personale della fragranza¹⁰² (Venosta, 2022).

Dunque, un'implementazione diligente del *digital marketing* rappresenta una grande opportunità per il settore del lusso per consolidare il CRM¹⁰³ e il grado di differenziazione dell'azienda, fattori che incidono sul posizionamento strategico e decisamente sugli indici finanziari (ROI, ROS, ROA¹⁰⁴). La digitalizzazione è divenuto un fattore di concorrenza decisivo per questo settore: l'offerta di un'esperienza sempre più

¹⁰⁰ Geerts, A., Veg-Sala, N. (2011) - Evidence on Internet Communication Management Strategies for Luxury Brands - Global Journal of Business Research, Vol.5, No.5, pp.81-94

¹⁰¹ Jahn, B., Kunz, W. H., Meyer, A. (2013) - The role of social media for luxury brands: Motives for consumer engagement and opportunities for businesses - University of Massachusetts Boston, Universität München, pp.10-11

¹⁰² Venosta, C. (2022) - Platform society e luxury brands: il successo digitale di Gucci - Brandforum (<https://www.brandforum.it/paper/platform-society-e-luxury-brands-il-successo-digitale-di-gucci/>)

¹⁰³ CRM: il *Customer Relationship Management* costituisce l'insieme di tutte le tecniche *Customer Centric*, finalizzate al mantenimento della relazione con il cliente e la formazione del processo di fidelizzazione.

¹⁰⁴ ROI, ROS, ROA: indici finanziari che definiscono l'apporto percentuale sul reddito del capitale investito (*Investment*), delle vendite (*Sales*) e delle attività patrimoniali (*Assets*).

personalizzata al cliente influisce profondamente sul percorso di consapevolezza (vedi paragrafo 1.4.2.), generando un *trade off* negativo sulla *brand awareness* delle imprese non digitalizzate. Come afferma il giornalista John Ortved: “Nel futuro ci saranno due tipi di *luxury brand*: quelli che avranno imparato a comunicare digitale e quelli che dovranno ripartire da zero”¹⁰⁵ (Ortved, 2011).

2.1.2. Social media e *trend-setting*

Il rapporto istauratosi tra lusso e digitale è un fenomeno *borderline*, suscettibile di *shock* mediatici e molteplici fattori; difatti, l’innovazione digitale interpreta la completa democratizzazione e la libera accessibilità a diversi contenuti, e concede ad ogni utente tutti gli strumenti per condividere e confrontarsi con il pubblico. Il lusso, in contrasto, pianta le basi nel prestigio, nel senso di esclusività, che può venir meno nella vastissima offerta di dati e contenuti digitali. Dunque, è lecito definire il *digital luxury marketing* un ossimoro, che può risultare efficace come distruttivo per un marchio di lusso. Il giornalista John Ortved mette in discussione la credibilità di questo canale comunicativo e considera il digitale un azzardo promozionale per un settore come il *luxury*: “*Now that they have embraced digital communication, luxury brands are facing the fears that have kept them away from it for so long. Digital communication is not as easy to manage as some would like to think. And if brands mismanage the operation, the digital democratization effect can backfire, further eroding the aura of exclusivity that has defined them for generations*”¹⁰⁶ (Ortved, 2011). Come già accennato nel primo capitolo, la scelta dei canali comunicativi di queste aziende è molto accurata affinché non venga in alcun modo volgarizzata l’immagine del marchio; l’esclusività invigorisce la *brand equity*, ed un possibile deprezzamento d’immagine può alterare il processo di fidelizzazione¹⁰⁷ (Chevalier, Mazzalovo, 2008). Inoltre, la fase recessiva del 2007-2008 ha aggravato maggiormente l’avvento del *digital marketing*; la restrizione del potere d’acquisto e del paniere ottimale dei consumatori¹⁰⁸ aveva intimorito le aziende del lusso, che non

¹⁰⁵ Ortved, J. (2011) - Is digital killing the Luxury Brand? - ADWEEK (<https://www.adweek.com/brand-marketing/digital-killing-luxury-brand-134773/>)

¹⁰⁶ Ortved, J. (2011) - Is digital killing the Luxury Brand? - ADWEEK (<https://www.adweek.com/brand-marketing/digital-killing-luxury-brand-134773/>)

¹⁰⁷ Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2008) - *Luxury brand management: una visione completa sull’identità e la gestione del settore del lusso* - Franco Angeli Editore, pp.189-190

¹⁰⁸ L’elasticità dei beni di lusso è maggiore dell’unità, in quanto solo un aumento del reddito può incrementare la quantità domandata di tali beni in maniera più che proporzionale.

avrebbero mai azzardato ad una spinta promozionale in un periodo così sterile per il settore. Tuttavia, dal 2010 vengono portati avanti dei report statistici, risultati fruttiferi per l'industria del lusso: secondo analisi della LEK Consulting, il cliente con uno stipendio lordo annuo maggiore di 150.000 \$ spendeva di più di quanto facesse prima della recessione, ed era identificabile e raggiungibile attraverso i canali digitali (circa il 50% dell'utenza già utilizzava i media per cercare informazioni sul prodotto e sulle nuove collezioni)¹⁰⁹ (Da Venezia, 2016). Inoltre, la diffusione dei *social* ha incrementato esponenzialmente l'accessibilità ad un pubblico di "fascia alta", grazie all'integrazione dei *target* orientali (come Cina, Giappone e Russia), molto avvezzi al mercato di lusso europeo. Dunque, i *brand* principali hanno implementato una copertura integrale dei canali comunicativi, riuscendo a stabilire un rapporto diretto con la clientela: case di moda, come Burberry¹¹⁰ (Borzi, 2010), hanno sfoggiato le prime sfilate commemorative via *streaming* per avviare la strategia di *digital engagement*.

I neo-canali comunicativi si sono prestati facilmente alle esigenze di queste aziende e hanno agevolato i processi di segmentazione e posizionamento, ma come una strategia improntata sui *social media* ha effettivamente riscosso un tale successo? I network hanno pian piano consolidato una *community*, improntata su valori evanescenti e insignificanti come l'ostentazione e la necessità di esibizione, dimostratisi essenziali per un utente medio. Il lusso si è insediato facilmente in questi meccanismi "malati", fino ad invigorire il fenomeno trasformandolo in un *cult*. Il prestigio e l'inarrivabile sono reperibili nei profili più seguiti, in cui l'utenza è ancora più invogliata a raggiungere quel bene, per un senso di imitazione ed emulazione di un personaggio pubblico; l'esemplare espressione "lo vorrei anch'io" è il preambolo di una domanda debole e succube di un consumismo sfrenato e pressante. Instagram è il canale più fluido e dinamico, fondato sulla sponsorizzazione e il *product placement*; le aziende hanno dato vita a collaborazioni d'immagine con gli *ambassadors*, dei volti di riferimento che condizionano profondamente l'utenza e la risonanza del marchio¹¹¹ (Cabigiosu, 2020). Un ulteriore determinante del fenomeno di influenza è stato, ed è ancora oggi, il *trend-setting*: i

¹⁰⁹ Da Venezia, A. (2016) - Digital Marketing del lusso: comunicare e vendere il lusso attraverso il web, le app e i social network - Modelli di Business Edizioni LSWR, cap.3.3

¹¹⁰ Borzi, M. (2010) - Sfilata Burberry autunno-inverno 2010/2011 - Pourfemme (<https://www.pourfemme.it/articolo/burberry-dove-seguire-la-sfilata-3d-in-streaming/263782/>)

¹¹¹ Cabigiosu, A. (2020) - An Overview of the Luxury Fashion Industry. In: Digitalization in the Luxury Fashion Industry - Palgrave Advances in Luxury, Palgrave Macmillan, cap.2.1.2

personaggi di grande seguito hanno cominciato a costituire i dogmi e le tendenze della moda moderna, avviando un processo di omologazione sociale. L'obiettivo principale di ogni *luxury brand* è quello di rientrare in questi *trend*, aumentare l'appetibilità dei prodotti e renderli i "must del momento". Il fenomeno ha attirato anche una clientela di fascia media, che prima della digitalizzazione non si era così tanto esposta al settore del lusso; il *glamour* diviene, dunque, indispensabile per accettare sé stessi e per essere accettati dagli altri, a prescindere dal potere d'acquisto e dai gusti personali. L'effetto è ricaduto soprattutto sulla fascia generazionale più giovane, più condizionabile e amalgamata nella cultura *Pop millennial*¹¹², che grazie ai beni di lusso alimenta i bisogni di autorealizzazione e soddisfazione personale. Dunque, la gestione ottimale ed efficiente di questi canali promozionali prometterà nel lungo termine una *performance* redditizia per il settore; l'unico ostacolo che potrebbe smuovere le dinamiche è il cambiamento radicale della mentalità dell'utenza media, dovuto ad una variabile esterna che incida profondamente sul processo decisionale. Tuttavia, tale scenario risulta alquanto remoto, visto l'andamento crescente di massificazione e uniformazione.

2.2. Minacce ed opportunità del settore

Un'azienda per pianificare una strategia, una volta definito il *mission statement*¹¹³ e una profilazione delle potenzialità e debolezze interne, deve eseguire un'analisi dell'ambiente esterno, per scovare le eventuali opportunità o minacce offerte dal mercato. I fattori estrinseci vengono esaminati nella prospettiva soggettiva dell'impresa, ovvero in relazione alle sue condizioni interne; l'analisi comprende il comportamento dei consumatori (inteso sia come minaccia che opportunità), gli eventuali *pricing constraints*¹¹⁴, le tendenze macroeconomiche, la regolamentazione, l'avvento di nuove tecnologie, gli eventuali *partners* (per operazioni di *co-branding* o sfruttamento di economie di scopo) e la presenza di mercati paralleli. Il mercato del lusso ha da sempre accantonato e trascurato le variabili esterne, condizionando la staticità dei centri amministrativi di queste aziende. Tuttavia, il cambiamento esponenziale dell'ambiente ha forzato una presa di posizione del *luxury*: il *benchmarking* aziendale ha riscontrato la

¹¹² *Pop*: cultura statunitense subentrata nell'ultimo ventennio nel panorama europeo.

¹¹³ *Mission statement*: definizione della visione aziendale di medio-lungo termine (3-5 anni). Essa include un numero limitato di obiettivi e deve definire rigidamente le politiche e i valori principali dell'azienda.

¹¹⁴ *Pricing constraints*: fattori che limitano la variazione media dei prezzi che l'azienda può stabilire. I più frequenti sono i prezzi fissati dall'offerta concorrente, il costo di produzione, la linea di prodotto, la domanda e la sua elasticità.

necessità di uno sviluppo interno al settore, e di manovre rivolutive del *marketing mix* e una revisione della pianificazione strategica, per correggere gli *shock* traslativi di posizionamento¹¹⁵. Per affrontare la dinamicità dell'ambiente esterno, i marchi più redditizi hanno posto una maggiore attenzione al proprio patrimonio interno, attraverso un'analisi peculiare delle risorse intrinseche, fonti provvidenziali di un vantaggio competitivo sostenibile.

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Figura 2.1: De Bruin, L. (2016) - VRIO : From firm resources to competitive advantage - B2U Business to you (<https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>)

La *Resource Based View*, dunque, prende in esame le competenze idiosincratice e specifiche dell'impresa, che contribuiscono al grado di differenziazione rispetto alla concorrenza solo nel caso in cui vengano ottimizzate dall'azienda; difatti l'industria del lusso ha fatto leva sulle risorse VRIN (o VRIO, figura 2.1), caratterizzate da fattori unici, come il valore intrinseco, la rarità del prodotto, l'imperfetta imitazione e la non sostituibilità. Nei prossimi paragrafi saranno esaminati i fattori che hanno sbilanciato le dinamiche del mercato del lusso e i comportamenti reattivi delle aziende per correggere gli eventuali squilibri.

¹¹⁵ L'entrata nel mercato di un nuovo concorrente, o la nascita di un mercato simultaneo, potrebbe sottrarre parte del market share dell'azienda.

2.2.1. Il lusso accessibile: la risposta strategica al *Fast Fashion*

Il fenomeno della globalizzazione ha apportato dei cambiamenti radicali sia al livello dell'offerta di mercato che della domanda. L'incremento esponenziale del *network* esistente tra i mercati internazionali ha ampliato l'esposizione delle aziende e l'afflusso dei consumi. Molti settori, come quello dell'abbigliamento, hanno riscontrato un eccesso di domanda, dovuto alla carente capacità produttiva delle aziende e la gestione macchinosa della distribuzione. In questa asimmetria di mercato, si sono insediati nuovi attori economici, che hanno saputo colmare questo *market share* puro, attraverso risorse diversificate e una gestione del *placement* divergente da quella dei settori tradizionali. Il fenomeno *millennial* del *Fast Fashion* prende piede con imprese preesistenti come Zara e H&M, che decidono di attuare una penetrazione di mercato¹¹⁶ e di creare un nuovo *concept* di moda. Le aziende si distinguono per una gestione unica del ciclo produttivo: la *supply chain*¹¹⁷ si basa su un'integrazione verticale strategica, che permetta una gestione interna controllata dall'azienda stessa, senza l'ausilio di intermediari o fornitori, e su un processo di riassortimento dinamico ed efficiente, che garantisce il *restock* settimanale dei punti vendita. Ma perché tutto questo?

Il fenomeno del *Fast Fashion* si è sviluppato simultaneamente alla digitalizzazione: l'incremento dell'accessibilità ai contenuti, la potenziale comunicazione *push*, offerta dal *web*, e l'implementazione del *delivery* internazionale hanno sovrastato i consumatori, conferendo loro la possibilità di acquistare l'articolo perfetto, a basso costo con un servizio di consegna immediata. Le aziende hanno dunque creato una vera e propria dipendenza nel cliente tanto da spingerlo ad un consumo forzato¹¹⁸ (Bertolini, 2010); la dinamicità della capacità produttiva e della gestione di magazzino si esprime nelle variabili lunghezza e profondità: un'ampia gamma di varianti e modelli dello stesso prodotto per garantire all'azienda una copertura integrale della domanda. Inoltre, il consumatore moderno (in particolar modo l'utente *millennial*) è spinto da un desiderio "liquido"¹¹⁹ (Cietta, 2008), non costante e suscettibile di comunicazione; a tale aspetto si

¹¹⁶ Penetrazione di mercato: introduzione di un'offerta a basso prezzo adottata quando la domanda è elastica, non sussistono barriere all'entrata, sono presenti economie di scala e il principale obiettivo dell'azienda è quello di ottenere una grande quota di mercato.

¹¹⁷ *Supply chain*: catena di approvvigionamento che include tutte le fasi di produzione e logistica esistenti nel percorso di creazione dell'*output*, dai fornitori fino al consumatore finale.

¹¹⁸ Bertolini, A. (2010) - Fashion: un'offerta molto fast anche nel paese tradizionale - Mark Up

¹¹⁹ Cietta, E. (2008) - La rivoluzione del fast fashion: strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride - Franco Angeli, pp.30-39

aggiunge un decremento del potere d'acquisto, dovuto ad una maggiore propensione al risparmio, che segue un andamento crescente dal periodo post-recessivo. Dunque, per soddisfare l'esigenza della domanda, queste aziende adoperano un processo dinamico di acquisizione dati, che riesce ad anticipare le tendenze e gli stessi gusti del consumatore; tuttavia, il *pivot* di lancio di questi marchi è la politica di prezzo, che segue il modello di determinazione del "profitto obiettivo", vincolo di una sostenibilità finanziaria a lungo termine, garantita da una rendita minima costante sempre maggiore al *break even point*¹²⁰ (MacCarthy, Jayarathne, 2009). I *fast brand*, inoltre, rispondono ad una domanda di mercato alquanto superficiale, non curante del fattore intangibile del prodotto, offrendo un *output* privo di qualsiasi "plus valore", unicità o servizi annessi; sono esemplari i punti *retail* di Primark e Bershka, che adottano una vendita al dettaglio "a servizio libero"¹²¹, in cui il cliente non è accompagnato da alcun servizio di consulenza o ausilio durante il processo decisionale d'acquisto¹²² (Long, Nasiry, 2019).

Dunque, il fenomeno del *Fast Fashion* ha creato un effetto di spiazzamento nel mercato del lusso: i marchi più redditizi riscontrano una frammentazione e un dileguamento esponenziale del proprio *target*. La radice del problema è rappresentata da un netto *trend-over* della domanda, che deve essere soddisfatta mediante un compromesso più "leggero" ed immediato; la direzione creativa ha escogitato il nuovo *concept* di "luxury 2.0"¹²³ (Soppelsa, 2020), una manovra strategica che ripropone l'industria in chiave competitiva. Il modello presuppone la mera "democratizzazione" del lusso, che rende parte o l'intera collezione più accessibile rispetto agli articoli originali¹²⁴ (Shahid, Islam, Farooqi, Thomas, 2021). Alcune aziende hanno implementato la leva del *co-branding*, una collaborazione strategica con un marchio attinente al settore del *Fast Fashion*. Il progetto H&M | Moschino ne è un esempio lampante: il marchio milanese si aggrega al modello dinamico della controparte, per recuperare finanziariamente e a livello d'immagine l'utenza storpiata dalla massificazione del settore. Jeremy Scott, direttore creativo di

¹²⁰ MacCarthy, B. L., Jayarathne, P. (2009) - Fast Fashion: Achieving Global Quick Response (GQR) in the Internationally Dispersed Clothing Industry - Nottingham University Business Scholl, p.24

¹²¹ Il dettaglio a servizio libero è alla base di tutte le attività a basso costo, fondate sulla minimizzazione di spesa del consumatore; i clienti svolgono in maniera autonoma la ricerca e la selezione dei prodotti (*self-service*). Questo modello di consulenza d'acquisto è dovuto al prezzo basso e la vasta gamma dell'output.

¹²² Long, X., Nasiry J. (2019) - Sustainability in the Fast Fashion Industry - University of Wisconsin, Madison School of Business McGill University, pp.39-40

¹²³ Soppelsa, C. (2020) - Sinesy Innovation - Luxury 2.0: alla scoperta del Lusso - (<https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>)

¹²⁴ Shahid, S., Islam, J. U., Farooqi, R., Thomas, G. (2021) - Affordable luxury consumption: an emerging market's perspective - International Journal of Emerging Markets, p.4

Moschino, afferma: “*I am so excited about MOSCHINO x H&M. My life's work has been to connect with people through fashion, and with this collaboration I'll be able to reach more of my fans than I've ever had the ability to do*”¹²⁵ (Casely-Hayford, 2018). Dunque, si avverte l'esigenza di ridimensionare i valori dell'azienda elitaria per renderli accessibili ad un pubblico più ampio. Tuttavia, una collaborazione intra-settoriale, come quella citata, non sempre riscuote successo; soprattutto in un periodo in cui il consumatore ha sviluppato una consapevolezza discreta sulle manovre promozionali di un *brand*, risulta complesso “aggirare” il cliente attraverso il solo *spillover* con un marchio in voga. Altri *brand*, invece, hanno assimilato il lusso accessibile attraverso una rivisitazione del portafoglio di marchi¹²⁶; il pilastro di questa strategia di prodotto è il *trading down*, molto più efficiente in termini di posizionamento e di target ottimizzato. L'azienda *luxury* compie il c.d. “allungamento verso il basso”, l'introduzione di una nuova sottomarca, destinata ad una fascia clientelare con un minore *budget* di acquisto; l'obiettivo strategico è ampliare il *target* di riferimento e l'accessibilità al marchio, con la speranza che i nuovi consumatori “esca” effettuino il *trading up*, ossia siano spinti ad acquistare il prodotto più costoso fino a divenire clienti fedeli.

La dilatazione della linea di prodotto è finalizzata a sfigurare o bloccare completamente l'entrata di nuovi *players* nel mercato. Molte case automobiliste europee, in seguito all'egemonia giapponese crescente nel settore (soprattutto con Toyota¹²⁷), hanno deciso di avventare questa strategia, cercando di recuperare parte delle quote di mercato; le aziende tedesche Mercedes, BMW e Audi hanno offerto dei prodotti nuovi (come i modelli “Classe A”, “Serie 3”, “TT”), che garantiscono al cliente l'identità e la *performance* del marchio ad una fascia di prezzo più accessibile. Il fattore di successo di questo progetto è stato l'*halo effect*: una distorsione cognitiva per cui la valutazione di una o più caratteristiche di un prodotto viene condizionata dalla percezione di un altro prodotto dello stesso marchio, già con un'immagine e una reputazione consolidata¹²⁸ (Nicolau, Mellinas, Fuentes, 2020). Le aziende hanno reso anche dal punto di visto

¹²⁵ Casely-Hayford, A. (2018) - Gigi Hadid and Imaan Hammam Star in Moschino x H&M's New Campaign - Vogue (<https://en.vogue.me/fashion/news/hm-moschino-gigi-collaboration/>)

¹²⁶ Portafoglio di marchi: *set* di tutte le marche che un'azienda offre nelle categorie di prodotto in cui opera. Il suo principio di base è massimizzare la copertura del mercato in modo che nessun cliente venga ignorato; ma allo stesso tempo, ridurre al minimo la sovrapposizione delle marche in modo che esse non siano in competizione.

¹²⁷ L'azienda giapponese, oltre a succedere in efficienza e rapporto qualità/prezzo, ha implementato una strategia di *trading up* con il marchio Lexus.

¹²⁸ Nicolau, J. L., Mellinas, J. P., Fuentes, E. M. (2020) - The halo effect: A longitudinal approach - Dr. Smeral Egon, *Annals of Tourism Research*, vol.83

finanziario, sfruttando la conoscenza e gli investimenti della pubblicità della marca per il riconoscimento del nuovo prodotto, e in tal modo riducendo i costi di lancio. Un altro caso risaputo è Rolex, che ha effettuato un'estensione di linea con il rilancio di Tudor, un prodotto garante delle stesse prestazioni del marchio madre ma molto più accessibile: il *trading down* del marchio svizzero¹²⁹ ha contribuito a rivitalizzare il significato dei valori fondanti, migliorando la fedeltà del consumatore verso l'intera impresa, facilitando anche il *feedback* delle estensioni a seguire¹³⁰ (Jaimoch, Rebelo, Wong, 2019).

Tuttavia, l'ultimo periodo ha generato delle nuove dinamiche di mercato che hanno costretto i *Fast brand* a retrocedere; il biennio pandemico ha rallentato progressivamente il ciclo distributivo, condizionando il riassortimento di scorte e il costo delle materie delle prime. Inoltre, da un punto di vista comportamentale, le neo-generazioni (Generazione Zeta e *Millennial*) hanno sviluppato nuovi interessi e priorità, quali la sostenibilità ambientale, sociale e all'interno della realtà aziendale (tutti aspetti non curati dalle aziende del *Fast Fashion*)¹³¹ (Fanti, 2022). Questo settore ha dovuto divagare dalla *mission* originaria, incrementando notevolmente la fascia di prezzo e chiudendo molti impianti e magazzini; dunque, il fenomeno inverso di *trading up* ha livellato nuovamente le quote di mercato e ripristinato i rapporti tra i due settori. Tuttavia, vista la dinamicità dell'ambiente esterno e la resilienza immediata dei *brand* del *Fast Fashion* (che stanno sviluppando dei progetti a favore della sostenibilità), si prevede l'avvento di uno scenario futuro molto simile a quello *in primis* descritto.

2.2.2. Due realtà emergenti: il *Second Hand* e il mercato del falso

Il *trade* finanziario ospita nel mercato primario tutti i beni mobili di prima emissione, ovvero disposti dal primo offerente (emittente) ed esenti da passate transazioni. Tuttavia, i movimenti capitali non si estinguono nel mercato primario, ma si ricollocano nel secondario, con prezzi pari o diversi da quelli di prima circolazione¹³² (Glossario Intesa San Paolo). Un panorama speculare si sviluppa nello scambio dei beni mobili di lusso,

¹²⁹ Il costo di un Tudor, seppur elevato, deve essere considerato relativamente al prezzo della collezione primaria (Rolex).

¹³⁰ Jaimoch, N., Rebelo, S., Wong, A. (2019) - Trading down and the business cycle - Elsevier, Journal of Monetary Economics, p.97

¹³¹ Fanti, A. (2022) - I colossi del Fast Fashion alzano i prezzi: corsa verso il "premium" per H&M e Zara - Bastingnews (<https://it.bastingnews.com/economia/2022/02/i-colossi-del-fast-fashion-alzano-i-prezzi-corsa-verso-il-premium-per-h-and-m-e-zara-003432712.html>)

¹³² Glossario Gruppo Intesa San Paolo S.p.a. (<https://group.intesasanpaolo.com/it/pagine-footer/glossario/l-q>)

nel quale il mercato principale è affiancato da settori paralleli (a volte privi di giurisdizione), che sostengono un'offerta emulata o simile a quella primaria; queste realtà subliminali sradicano parte della clientela del settore principale, mediante un prodotto più "appetibile" sul prezzo o sulle caratteristiche intangibili. Dunque, lo sviluppo di tali dinamiche risulta una reale minaccia per l'industria del *luxury*; difatti, l'unico beneficio, che ne può trarre, è l'incremento dell'effetto "risonanza", che alimenta la *awareness* del marchio¹³³. La crescita dei settori è dovuta, come già affermato nel caso del *Fast Fashion*, al cambiamento dei parametri di acquisto del consumatore; il cliente medio moderno, nonostante la medio-bassa disposizione di risorse economiche, non vuole rinunciare al bene di lusso, o esige la reperibilità di un prodotto raro, non garantita dal marchio. Dunque, la domanda si riversa in questi mercati paralleli, nei quali l'utente affronta il costo opportunità dell'incertezza della transazione, se gestita da un privato e non da una piattaforma ufficiale, per acquistare un bene di lusso ad un prezzo ribassato.

Un mercato ritornato in voga nell'ultima decade è il *Second Hand Luxury Market*, un mercato dell'usato distinto da un'ampia gamma di prodotti del lusso di seconda circolazione; la scelta degli articoli filtra per datazione, rarità e marchio, riuscendo a massimizzare una copertura integrale della domanda. Dagli studi di BCG, emerge un'utenza condizionata da mode e tendenze del passato (il c.d. *fashion trend cycle*)¹³⁴ (Diantari, 2021), incantata dal *glamour*, enfatizzato dalla digitalizzazione, dai valori intangibili e dal rapporto qualità/prezzo del *vintage*¹³⁵ (Casadei, 2019); inoltre, l'offerta ramificata di orologi, auto, opere d'arte, gioielli ed abbigliamento riesce ad accontentare qualsiasi richiesta diversificata. Negli ultimi anni, questo sottosectore ha sviluppato un profilo speculativo, un centro di investimento mobiliare di lungo termine, nel quale l'utente ha la possibilità di riscuotere il premio di detenzione del bene o di acquistare un prodotto di seconda emissione con una potenziale rendita futura. Difatti, il fenomeno ha condizionato il fattore intangibile di alcuni articoli di serie, incrementando la risonanza del marchio e l'appetibilità dei prodotti di prima circolazione; questo *trend* favorisce alcune aziende del lusso sia a livello di vendite che di risonanza del *brand*, riconosciuto

¹³³ Un grado di consapevolezza alto del *brand* risulta futile se la vendita finale del prodotto viene attuata in un secondo mercato.

¹³⁴ Diantari, N. K. Y. (2021) - Trend cycle analysis on fast fashion products - Journal of Aesthetics, Design, and Art Management, p.3

¹³⁵ Casadei, M. (2019) - Moda second hand: insidie e opportunità per i brand del lusso - Sole 24ore, Moda & Marketing (<https://www.ilsole24ore.com/art/moda-second-hand-insidie-e-opportunita-i-brand-lusso-ACTb5dv>)

dal cliente come un'effettiva riserva di valore (il tema sarà esaminato nello specifico nel Cap.3).

Un ulteriore mercato, sviluppatosi parallelamente al primario, è il *Fake Luxury Market*, basato su un'offerta "camuffata", che attira il cliente consapevole o meno dell'autenticità del prodotto. Il codice italiano denuncia la contraffazione come reato penale¹³⁶ (Art.14, Codice Penale), per garantire una sana concorrenza industriale e proteggere il consumatore; tuttavia, il fenomeno cresce costantemente in proporzione all'incremento incessante della domanda. I prodotti commercializzati coprono qualsiasi settore o marchio e godono di una fattura sempre più vicina all'originale, attenta al dettaglio e ai tratti distintivi. Le aziende del lusso hanno subito, anche in questo caso, una depressione delle vendite, riscontrando un tasso decrescente di fidelizzazione¹³⁷ (Ahuvia, Gistri, Romani, Pace, 2012); l'*e-commerce* della contraffazione, infatti, ha tratto in inganno gran parte dell'utenza, emulando i siti web e le pagine *social* ufficiali¹³⁸.

I risultati pubblicati da OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) confermano la massificazione del fenomeno, riportando le ricerche annuali delle imitazioni dei marchi più celebri nelle piattaforme del falso: Rolex è il *brand* più richiesto (con oltre 220.000 ricerche *online*), segue Lois Vuitton e Gucci¹³⁹ (Dal Passo Carabelli, 2021). L'industria del lusso ha reagito attraverso un dispendio oneroso di risorse per processi di autenticazione dei prodotti e concorsi per plagio (caso esemplare di Supreme New York vs Supreme Barletta)¹⁴⁰ (Dal Passo Carabelli, 2020); tuttavia, attualmente le azioni correttive non riescono a spodestare la contraffazione, visto il volume del *trade* e delle aziende coinvolte. L'orologeria, invece, sta sviluppando un progetto di sanificazione del marchio, facendo leva sulle risorse VRIN del prodotto: l'orologio prevede una serie di dettagli minimi inimitabili, come codici di serie personalizzabili, e una valorizzazione aggiuntiva della confezione e dei documenti originari (nel caso in cui dovesse essere venduto nel mercato secondario).

¹³⁶ Art.474 Codice penale: "[...] chiunque introduce nel territorio dello Stato al fine di trarne profitto, prodotti industriali con marchi o altri segni distintivi, nazionali o esteri, contraffatti o alterati è punito con la reclusione da uno a quattro anni e con la multa da euro 3.500 a euro 35.000 [...]".

¹³⁷ Ahuvia, A., Gistri, G., Romani, S., Pace, S. (2012) - What is the Harm in Fake Luxury Brands? Moving Beyond the Conventional Wisdom - In: Wiedmann KP., Hennigs N. (eds) *Luxury Marketing*. Gabler Verlag, Wiesbaden, p.281

¹³⁸ I *social media* hanno introdotto la spunta blu accanto al nome dell'utente per certificare l'autenticità del profilo.

¹³⁹ Dal Passo Carabelli, S. (2021) - Quali sono i marchi e i prodotti fake più ricercati del mercato? - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/quali-sono-i-marchi-e-i-prodotti-fake-piu-ricercati-del-mercato>)

¹⁴⁰ Dal Passo Carabelli, S. (2020) - Supreme registra il marchio in tutta Europa per sconfiggere il fake market - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/supreme-registra-marchio-europa-fake>)

Gli analisti del settore dubitano fortemente che il mercato del falso possa riscontrare una flessione; secondi gli studi di BCG, questa realtà “non conosce crisi”, non viene in alcun modo condizionata dai fattori recessivi esterni, ma reagisce con un’ascesa notevole delle vendite. Lo scenario pandemico (2020/2021) conferma tale teoria: gli studi di Certilogo hanno calcolato un *bull trend*¹⁴¹ (figura 2.2.), che ha raggiunto un massimale del 27% (relativamente alle autenticazioni totali), un incremento notevole di ben 8 punti percentuali rispetto al valore medio dell’ultimo triennio (fermo al 19%).

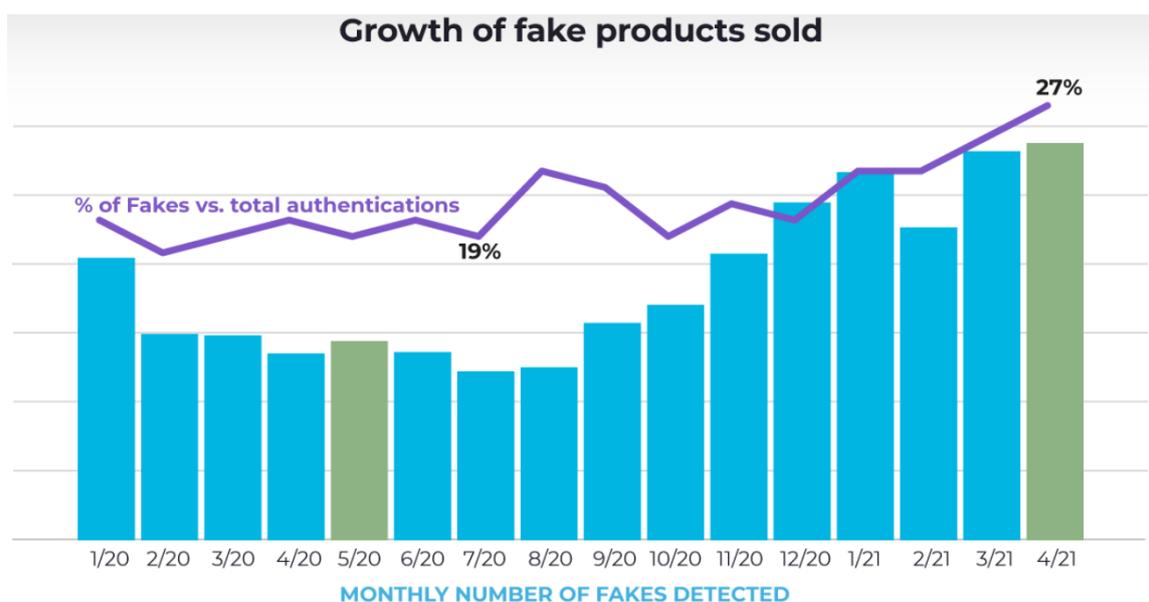


Figura 2.2: Certilogo S.p.A. (2021) - The pandemic of fakes: in April 2021 the sale of counterfeit products marked an all-time high the paradox of the era of sustainability - (<https://discover.certilogo.com/en/blog/news/pandemic-fakes-april-2021-sale-counterfeit-products-marked-all-time-high-paradox-era>)

Inoltre, il *trend* continua ad ascendere in maniera esponenziale: “*Today, one in four products sold is a fake, and if the growth trend we are observing persists, as we anticipate, we will see counterfeiters grab a third of the Fashion & Luxury market to the detriment of brands, of their customers and of sustainability initiatives, which will be deprived of the economic resources they need to develop*”¹⁴² (Certilogo, 2021). La proiezione a breve termine degli analisti sostiene un danno irreversibile persistente per l’immagine dei marchi, specialmente quelli che stanno adottando delle manovre sostenibili; l’unico modo per combattere questa minaccia e salvaguardare l’autenticità dei prodotti è il massimo

¹⁴¹*Bull trend*: termine tecnico-qualitativo finanziario che indica un rialzo di mercato. Il *bear trend*, invece, rappresenta l’andamento inverso.

¹⁴² Certilogo S.p.A. (2021) - The pandemic of fakes: in April 2021 the sale of counterfeit products marked an all-time high the paradox of the era of sustainability - (<https://discover.certilogo.com/en/blog/news/pandemic-fakes-april-2021-sale-counterfeit-products-marked-all-time-high-paradox-era>)

coinvolgimento con il consumatore, come un *partner* commerciale, che abbia la possibilità di verificare facilmente la provenienza e l'autenticità del bene e, allo stesso tempo, identificare e neutralizzare le contraffazioni che invadono il mercato.

2.2.3. La cooperazione tra marchi: il fenomeno del *Co-branding*

L'industria del lusso si presenta come una realtà ostile, fitta di insidie e dinamiche macchinose, che rendono complesse e articolate l'iniziativa economica e la sopravvivenza di un'azienda. La dinamicità del *lust luxury* esige un *know-how* e una reattività aziendale non sostenibili neanche per i colossi del settore: la natura organizzativa anelastica delle imprese non riesce a cogliere la potenziale redditività, offerta dal consumismo incalzante e l'espansione progressiva del mercato. Dunque, in un ambiente talmente complesso, il singolo *brand* è spinto a cercare un supporto esterno, una collaborazione a livello organizzativo e/o produttivo con un'altra azienda del settore, capace di offrire delle conoscenze e delle capacità complete. Il mercato moderno ha sollecitato la diffusione esponenziale del *co-branding*, una strategia di *marketing* collusivo, che sfrutta le caratteristiche di due enti distinti, per sviluppare congiuntamente un prodotto o servizio, facendo leva sulle associazioni dei marchi¹⁴³ (Washburn, Till, Priluck, 2000). Il tipo di alleanza varia secondo determinati fattori, quali la concorrenza esistente tra i due *brand* o l'apporto percentuale del singolo partecipante all'*output* finale. Le collaborazioni simboliche non prevedono alcuna competitività tra gli alleati e nessun tipo di correlazione tra i *core business*: è il caso delle collezioni Dolce & Gabbana | Smeg¹⁴⁴ (Guercia, 2016), Gucci | Fiat 500¹⁴⁵ (Ruggiero, 2011), Tag Heuer | Porsche Carrera¹⁴⁶ (Monzini, 2021), che spingono sul valore intangibile del prodotto, senza sabotare il posizionamento della controparte, ma comunque accaparrandosi l'accesso al gruppo di clienti del *partner*. La collaborazione può basarsi su una competenza complementare o funzionale, in cui i due marchi contribuiscono all'*output* finale in modo

¹⁴³ Washburn, J. H., Till, B. D., Priluck, R. (2000) - Co-branding: brand equity and trial effects - Journal of Consumer Marketing, Vol. 17 No. 7, pp. 591-604

¹⁴⁴ Guercia, L. (2016) - Cosa c'entrano Dolce&Gabbana, Smeg e la Sicilia - Roba da Grafici (<https://www.robadagrafici.net/dolcegabbana-smeg-sicilia/>)

¹⁴⁵ Ruggiero, L. (2011) - Fiat 500 by Gucci: l'auto che pare la settimana della moda - Fanpage.it (<https://motori.fanpage.it/flat-500-by-gucci-l-auto-che-apre-la-settimana-della-moda/>)

¹⁴⁶ Monzini, V. (2021) - Porsche e TAG Heuer stringono una partnership strategica - Comunicati Stampa Attuali Porsche Italia (<https://www.porsche.com/italy/aboutporsche/pressreleases/pit/?pool=italy&id=2021-02-04>)

simmetrico (Nike | Apple)¹⁴⁷ (Lin, Marr, 2016), oppure può instaurarsi il c.d. *ingredient branding* (distinto da un apporto asimmetrico), nel quale uno dei due marchi si espone meno nella *partnership* per ottimizzare l'effetto *spillover*¹⁴⁸ dall'azienda più rinomata. Il fenomeno ha suscitato un grande successo nel settore del lusso, contribuendo a soddisfare le esigenze del nuovo consumatore, mediante un'esuberante creatività in *design*, *packaging*¹⁴⁹ e campagne promozionali diversificate.

La strategia è stata implementata, *in primis*, per salvaguardare o recuperare la *brand equity* del marchio: molte aziende, non riuscendo ad amalgamare la digitalizzazione e la globalizzazione nella pianificazione strategica, hanno subito un effetto opposto, che ha obliato la nomea del prodotto o dell'azienda stessa. I benefici del *co-branding* sono deducibili dal notevole impatto d'immagine che subisce il consumatore: i *partners* hanno l'opportunità di esporsi e farsi conoscere al *target* reciproco, con un prodotto innovativo e rivoluzionario, che può migliorare il posizionamento strategico dell'azienda anche in mercati non correlati al *core business* (a seconda del tipo di collaborazione) e, allo stesso tempo, ottimizzare il processo di fidelizzazione della clientela già assimilata. La scelta di un *partner* eterogeneo vuol dire ottimizzare una copertura integrale anche dei mercati non limitrofi: sono esemplari le *capsule* diversificate di Dior (con Technogym¹⁵⁰ (Abronzino, 2021) e Apple¹⁵¹ (Stigliano, 2021)), che garantiscono al consumatore dei prodotti brandizzati, che pur non appartenendo al settore principale dell'azienda, sfoggiano l'esclusività e il logo del marchio. Dunque, la strategia fa leva sulla percezione dell'*output*, reso più intrigante e appetibile per un'utenza pretenziosa e alla ricerca ostinata del nuovo; la collaborazione di successo risalta il comun denominatore dei valori intangibili dei due *partners*, ma comunque realizzando un prodotto vendibile e conciliabile con le due clientele¹⁵² (Shocker, 1995). Inoltre, il *co-branding* reca un provvidenziale beneficio economico, che snellisce la struttura dei costi di sviluppo di un

¹⁴⁷ Lin, L., Marr, R. (2016) - Apple & Nike launch the perfect running partner, Apple Watch Nike Plus - Apple Newsroom (<https://www.apple.com/newsroom/2016/09/apple-nike-launch-apple-watch-nike/>)

¹⁴⁸ Effetto *spillover*: fenomeno per cui la *performance* di un'azienda (o di un settore) influenza il rendimento di un'altra.

¹⁴⁹ Packaging: combinazione degli elementi esterni del prodotto che influenzano la percezione del consumatore (dimensione, formato e struttura fisica)

¹⁵⁰ Abronzino, A. (2021) - Dior presenta un kit di allenamento in collaborazione con Technogym - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/dior-technogym-kit-allenamento>)

¹⁵¹ Stigliano, A. (2021) - Earrings tech: puro sfizio o idea geniale? - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/airpods-earrings-prada-dior-louis-vuitton>)

¹⁵² Shocker, A. D. (1995) - Positive and Negative Effects of Brand Extension and Co-Branding - NA Advances in Consumer Research Volume 22, eds. Frank R. Kardes and Mita Sujan, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp.432-434

nuovo prodotto: si riducono i costi di pubblicità (anche di *web marketing*), predominanti sul bilancio di una PMI¹⁵³ o di una nuova entrante sul mercato, e i costi di produzione, con il raggiungimento di economie di scopo, realizzabili mediante una collusione di tecnologie, brevetti e *know-how* digitali (Mercedes-Benz SLR McLaren)¹⁵⁴ (Gnepo, 2021). Il vantaggio sostenuto si ripercuote sulle dinamiche estrinseche di mercato, “elevando” momentaneamente il prodotto (vista la dinamicità delle tendenze microeconomiche) e le aziende alleate, che premono sul *market share* della concorrenza: il successo si denota dal volume di vendite e dal c.d. “*hype*”, un effetto di richiamo della collaborazione sull’utenza, frutto di una tattica promozionale pressante ed efficiente¹⁵⁵ (Venturini, 2021). Tuttavia, questa strategia di *marketing* potrebbe implicare un possibile riscontro negativo; il *co-branding* rappresenta, pur sempre, un’esposizione d’immagine e un’importante presa di posizione dell’azienda, che se gestita con sufficienza potrebbe infangare la reputazione e la nomea del marchio. In una collaborazione, l’errore più frequente è riscontrato nella scelta del *partner*: spesso, uno dei due marchi detiene una consapevolezza già consolidata, che prevarica sulla riconoscibilità dell’alleato debole, o non sussiste una coerenza di *vision* tra le due aziende, una condivisione di valori e un orientamento di *marketing* speculare¹⁵⁶ (Wang, Hajli, 2014). Inoltre, i due *brand* devono bilanciarsi, senza invadere la competenza della controparte: varie collaborazioni nel *fashion luxury*, come Fendace¹⁵⁷ (Fendi | Versace) (Dal Passo Carabelli, 2021) o Gucciaga¹⁵⁸ (Gucci | Balenciaga) (Dal Passo Carabelli, 2021), non hanno riscontrato il successo previsto, non avendo assegnato un ruolo e un confine di azione preciso per ogni singolo *partner*. I marchi più redditizi hanno implementato questa strategia anche per rispondere al fenomeno del *private label*¹⁵⁹, adottato da vari personaggi del *web* e della

¹⁵³ PMI (Piccola-media impresa): nell’industria del lusso sono molto frequenti le *boutique* di gestione familiare, con un fatturato minore di 50 milioni di euro.

¹⁵⁴ Gnepo, G. (2021) - Mercedes-Benz SLR McLaren, la supercar che non deve chiedere mai - Ruoteclassiche (<https://ruoteclassiche.quattroruote.it/mercedes-benz-slr-mclaren-la-supercar-che-non-deve-chiedere-mai/>)

¹⁵⁵ Venturini, D. (2021) - Co branding: cos’è e quando conviene integrarlo in una strategia - DIGITAP Srl (<https://davidventurini.it/co-branding-strategia-di-marketing/>)

¹⁵⁶ Wang, Y., Hajli, M. (2014) - Co-Creation in Branding Through Social Commerce: The Role of Social Support, Relationship Quality and Privacy Concerns - Proceedings of Twentieth Americas Conference on Information Systems, p.13-15

¹⁵⁷ Dal Passo Carabelli, S. (2021) - Versace e Fendi si uniscono per dare vita a un’esclusiva capsule collection - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/versace-fendi-the-swap-capsule-collection>)

¹⁵⁸ Dal Passo Carabelli, S. (2021) - Gucci e Balenciaga insieme all’interno della collezione “Aria” - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/gucci-balenciaga-capsule-collection>)

¹⁵⁹ *Private label*: marca privata sviluppata dai fornitori originari (in tal caso gli influencer), che diventa concorrente dei produttori (in tal caso i marchi del lusso).

cultura *Hip-pop* (il caso di Travis Scott¹⁶⁰ (Abronzino, 2020) o Kanye West¹⁶¹ (Dal Passo Carabelli, 2021)), che sfruttano l'influenza mediatica per incrementare la visibilità del proprio *brand*. Spesso, questo tipo di *co-branding* è finalizzato al solo *fuss-making*¹⁶² che, se privo di monitoraggio e contenimento, si può rivelare una minaccia mediatica, che accentua la volgarizzazione dei due marchi esposti¹⁶³ (Pongsakornrunsilp, Bradshaw, Schroeder, 2008).

Nell'ultimo biennio, le aziende di lusso stanno rilevando degli ostacoli nella fase di sviluppo delle *partnership* per un mancato riscontro dell'*audience*: le molteplici collaborazioni, oramai mancanti di creatività e innovazione, creano un effetto di saturazione di mercato e di confusione per il consumatore, che non riesce a codificare un *mind-set* lineare e coerente. L'abuso sfrenato del *co-branding* e il consumo eccessivo dell'informazione sfociano in una liquidazione di queste strategie, rendendole superflue all'occhio del cliente finale¹⁶⁴ (Romagnoli, 2020); dunque, per spiccare in questo mercato, risulta essenziale eccellere nell'inventiva, per rivitalizzare la *brand equity* e attirare la curiosità dell'utenza moderna.

2.3. Neo-strategie aziendali

I fenomeni analizzati dimostrano la complessità di questo settore, distinto da meccaniche pragmatiche e suscettibili di cambiamenti esterni. Le aziende del lusso devono essere improntate ad un assetto dinamico e duttile all'evenienza, gestite efficacemente da un'amministrazione competente e conscia della modernizzazione contestuale; le variabili estrinseche sono riuscite a sradicare il grado di concentrazione¹⁶⁵ di questo settore, mettendo in dubbio i marchi celebri e le relative strategie di *marketing*, rese obsolete dalla nuova concorrenza. Il panorama moderno è lo specchio di un processo naturale di scrematura, un'esclusione quasi automatica delle aziende che non riescono ad implementare una comunicazione abbastanza competitiva; il nuovo livello degli "attributi

¹⁶⁰ Abronzino, A. (2020) - Travis Scott lancia CACTI: il nuovo brand di abbigliamento interamente creato da La Flame - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/cacti-travis-scott-brand-abbigliamento-creato-da-la-flame>)

¹⁶¹ Dal Passo Carabelli, S. (2021) - Le "perfect hoodie" della linea YEEZY GAP stanno per fare il loro debutto - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/perfect-hoodie-yeezy-gap-stanno-per-fare-il-loro-debutto>)

¹⁶² *Fuss making*: "polverone mediatico" del marchio, attuato per suscitare scalpore e attirare il pubblico.

¹⁶³ Pongsakornrunsilp, S., Bradshaw, A., Schroeder, J. (2008) - Brand Community as Co-Creation Value in the Service-Dominant Logic of Marketing - University of Exeter, Customer Research Academy Workshop (CRAWS), p.4

¹⁶⁴ Romagnoli, R. (2020) - Co-branding in the luxury industry - The Drum (<https://www.thedrum.com/opinion/2020/07/01/co-branding-the-luxury-industry>)

¹⁶⁵ Concentrazione di mercato: indice che delinea un forte posizionamento di poche grandi imprese, che detengono le quote maggioritarie del mercato; esso è inversamente proporzionale alla concorrenza di mercato.

soglia” detta il *know-how* per operare nel mercato odierno e una struttura dei costi imprescindibile, non sostenibile per tutti i vecchi assetti aziendali¹⁶⁶ (Zhao, Ishihara, Jennings, 2020). Uno dei nuovi oneri è la sostenibilità, divenuta una *conditio sine qua non* per produrre in determinanti settori; questo fattore forza gli investimenti d’impresa, tramite continue normative e *commitment* ambientali, le basi fondanti del progetto LuxCo2030, una rivoluzione olistica che coinvolge tutti gli attori della catena del valore¹⁶⁷ (Beghelli, 2021).

Alcuni *brand* di lusso sono riusciti ad “agganciare” le tendenze meso-economiche, adottando delle strategie innovative, che hanno sconfinato i dogmi imposti dalla *path dependence*¹⁶⁸ pur rendendo giustizia all’identità del marchio¹⁶⁹ (Post, Van den Assem, Baltussen, Thaler, 2008). L’inaugurazione del modello Tonale di Alfa Romeo¹⁷⁰ (Pini, 2022), ad esempio, ha interpretato nel migliore dei modi il connubio tra digitale e stile, collaborando con il servizio *delivery* di Amazon e la tecnologia NFT, una manovra inaspettata finalizzata alla contemporanea digitalizzazione e rivalutazione del marchio (*trading up*). Nel mondo dei *token*, seguono il progetto “Supergucci” e le aste limitate di D&G¹⁷¹ (Mattiello, 2022), testimonianze di un potenziale compromesso tra esclusività e il mondo dell’ultra-digitale. Questo tipo di strategia radicale, sebbene sia frutto di resilienza ed elasticità organizzativa, sfigura il valore intrinseco del prodotto, accantonato da una visione più alienata, che avvalora maggiormente il valore tecnologico e il possesso digitale del bene (principio basilare della tecnologia NFT). Questo percorso evolutivo sta tralasciando gradualmente dei valori tangibili dell’*output*, seppur ancora ritenuti validi e imprescindibili per i consumatori di questo settore; il cliente fidelizzato si sente tradito dallo “sdoganamento” del marchio, frutto di un’inventiva esuberante e non coerente con la *vision* primordiale.

¹⁶⁶ Zhao, E.Y., Ishihara, M., Jennings, P. D. (2020) - Strategic entrepreneurship's dynamic tensions: Converging (diverging) effects of experience and networks on market entry timing and entrant performance - Journal of Business Venturing

¹⁶⁷ Beghelli, C. (2021) - Il futuro dei brand di lusso: promuovere un impatto positivo su ambiente e società - Sole24ore Sostenibilità (<https://www.ilsole24ore.com/art/il-futuro-brand-lusso-promuovere-impatto-positivo-ambiente-e-societa-ADOaxtQB>)

¹⁶⁸ *Path dependence*: situazione in cui l’azienda è vincolata dalle decisioni manageriali passate.

¹⁶⁹ Post, T., Van den Assem, M. J., Baltussen, G., Thaler, R. H. (2008) - Deal or No Deal? Decision Making under Risk in a Large-Payoff Game Show - American Economic Review, pp.65-68

¹⁷⁰ Pini, S. (2022) - Alfa Romeo Tonale, ecco perché NFT aumentano il valore residuo - Sole24ore Motori (<https://www.ilsole24ore.com/art/alfa-romeo-tonale-ecco-perche-nft-aumentano-valore-residuo-AEXPjBEB>)

¹⁷¹ Mattiello, F. (2022) - NFT e moda: quali sono i brand già proiettati nel Metaverso? - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/nft-e-moda-quali-sono-i-brand-gia-proiettati-nel-metaverso>)

Tuttavia, una serie di prodotti rimane integra e pura, seppur circondata da una realtà rivoluzionaria; questi beni continuano ad aver un successo costante, soggetto sporadicamente a periodi recessivi e garante di qualità e di prestigiosità immortale. L'avvento della digitalizzazione ha agevolato ulteriormente l'ossessione per questi prodotti, denominati “*Surfing the wave assets*”¹⁷² per la loro capacità di adattamento al mercato senza dover necessariamente soddisfare in modo innovativo esigenze preesistenti. Ma com'è possibile tutto questo? Sembra inverosimile, dopo aver analizzato la dinamicità e l'influenza dell'ambiente esterno sull'industria del lusso, affermare il successo di questi marchi dovuto alla sola “inerzia” di vendita. Inoltre, nonostante molte aziende del settore abbiano intensificato gli investimenti per dirigere parte del processo decisionale del “nuovo consumatore”, questi *brand* in esame basano il rapporto con la clientela su una fidelizzazione oramai tramontata; allora, come mai questi prodotti suscitano ancora un forte interesse e risiedono sempre nel *mind set* del consumatore, riuscendo a competere e mantenere un *market share* costante o persino crescente? Se questo successo dipendesse da un fattore intrinseco del prodotto, quale sarebbe il reale plus-valore di questi beni e il loro elemento di differenziazione che li rende intramontabili?

¹⁷² *Surfing the wave asset*: proprietà insita di un'attività, che rende la stessa duttile a qualsiasi contesto; nel caso esaminato, il bene riesce a sfruttare pienamente le variabili esogene per ottimizzare il rendimento.

CAPITOLO 3

3. LA RISERVA DI VALORE DEL PRODOTTO: L'ASSO NELLA MANICA DEL *NEOMARKETING*

L'analisi storica e "porteriana" del settore del lusso ha colto i tratti distintivi delle strategie adottate da queste imprese; l'orientamento al consumatore e la conseguente modellazione del prodotto distinguono questa realtà elitaria. Tuttavia, come *supra* anticipato (Par. 2.3.), l'omologazione settoriale sta cedendo il posto ad una diversificazione strategica, sollecitata dalle tendenze esogene della nuova epoca. Questa ramificazione divergente distingue i marchi diretti ad una rivisitazione drastica del *brand*, che opprime la *vision* originaria, dalle imprese più conservatrici che, nonostante la sterilità strategica, alimentano nel tempo la propria rendita di immagine. Il plus valore di questi prodotti celebri è la capacità di mantenere o far lievitare il proprio valore intrinseco, assumendo le connotazioni di un *asset* mobiliare, un'opportunità di reinvestimento e remunerazione per il consumatore finale. Dunque, il capitolo verterà sul funzionamento di questa componente, l'effettivo contributo strategico, l'impatto sul cliente e l'apporto incrementale al processo di fidelizzazione.

3.1. Definizione e applicabilità strategica

La redditività del B2C è vincolata al tipo di comunicazione adottata dall'azienda e alla gestione del rapporto clientelare, strettamente dipendente dalle variabili (tangibili e, in particolar modo intangibili) del bene; difatti, le aziende del lusso dedicano un'attenzione millimetrica al dettaglio e alla composizione dell'*output*, sfruttando ogni possibile fattore, che possa ottimizzare l'eterogeneità e il successo del prodotto. Dunque, la riserva di valore risulta una variabile di questa combinazione ottimale e comprensibilmente una mera strategia d'impresa, che incrementa ulteriormente il grado di differenziazione dell'offerta. La componente "finanziaria" costituirà la "sesta P¹⁷³" del *marketing mix* (*Preservation of the asset*), completando la configurazione del prodotto.

¹⁷³ Alle quattro P del *marketing mix* (Prodotto, Prezzo, *Placement*, *Promotion*) si aggiunge la componente *Packaging*: la combinazione di tutti i fattori destinati all'aspetto esteriore della confezione del prodotto (dimensione, formato e struttura).

3.1.1. La percezione del prodotto come “bene rifugio”

Per riserva di valore si intende la capacità di un bene di mantenere un valore intrinseco (il c.d. *fair value*) nel medio-lungo termine, per il mancato deterioramento tangibile o intangibile del bene stesso¹⁷⁴ (Gorton, Lewellen, Metrick, 2012). Il valore dell'*asset* di riferimento può seguire un andamento marginale nullo (costante) con garanzia semplice all'emittente, ossia priva di un guadagno speculativo, o un *trend* marginale positivo (crescente) con garanzia remunerativa, nel caso in cui lo *spread* tra la transazione finale e iniziale di arbitraggio risulti maggiore di zero¹⁷⁵ (Kopyl, Byong-Tek Lee, 2016). Per semplificare il concetto si prende in esame l'andamento di un bene di lusso (in tal caso un orologio, modello Rolex Yacht-Master 42) nell'arco temporale (1 anno) successivo all'introduzione del bene sul mercato:

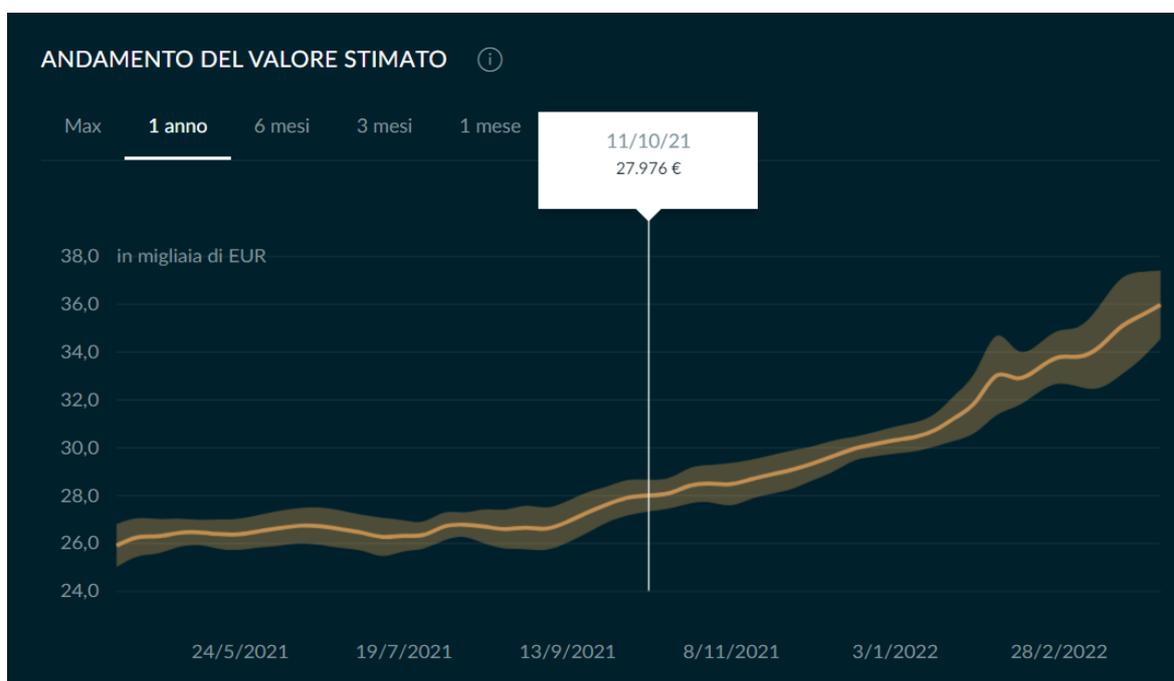


Figura 3.1: Chrono24 (2022) - The World's Watch Market - My collection (<https://www.chrono24.it/user/watch-collection/my-watches/item-detail.htm?itemId=7349365>)

Il grafico delinea uno sviluppo iniziale quasi costante (con marginalità prossimamente nulla: $\Delta\epsilon(t)/t \approx 0$), destrutturato in cadute e recuperi di valore irrilevanti; il preambolo di crescita si denota dal punto di flesso dopo circa 5 mesi di maturazione (in tal caso

¹⁷⁴ Gorton, G., Lewellen, S., Metrick, A. (2012) - The safe asset share - American Economic Review, pp.101-106

¹⁷⁵ Kopyl, K. A., Byong-Tek Lee, J. (2016) - How safe are the safe haven assets - Financial Markets and Portfolio Management, vol.30, pp.462-463

11/10/21), dal quale segue un'ascesa quasi costante (con marginalità positiva: $\Delta\epsilon(t)/t > 0$) se non più che proporzionale in alcuni frangenti.

INFORMAZIONI SUL VALORE			
27.500 €	35.966 €	8.466 €	▲ 30%
Prezzo di acquisto	Valore stimato	Profitto (€)	Profitto (%)
marzo 2021	34.549 € – 37.383 €	7.049 € – 9.883 €	25% – 35%
Acquistato	Valore stimato min/max	Profitto min/max (€)	Profitto min/max (%)

Figura 3.2: Chrono24 (2022) - The World's Watch Market - My collection (<https://www.chrono24.it/user/watch-collection/my-watches/item-detail.htm?itemId=7349365>)

Gli indici terminali (figura 3.2) dimostrano la remunerabilità dell'*asset* osservato: lo *spread* notevole tra il prezzo di listino e il valore stimato sul mercato secondario risalta la riserva finanziaria del bene. Questa peculiarità caratterizza tutti i “*safe haven assets*” (i c.d. beni rifugio), che incrementano la stabilità dei portafogli di investimento; molti di essi sono già affermati da tempo sui mercati mobiliari (come oro, petrolio, valute e titoli di Stato), che seguono un andamento non volatile se non intervengono variabili macroeconomiche ingenti (normative governative, conflitti o cartelli internazionali)¹⁷⁶ (Flavin, 2014). Il fine ultimo di questa scelta di investimento è l'autotutela dell'investitore avverso al rischio: il valore di questi beni segue un andamento anticiclico rispetto al corso economico, rendendo meno nelle fasi di espansione rispetto ai beni mobili ordinari, ma garantendo un ritorno assicurato nei periodi di recessione¹⁷⁷ (Banco BPM). Inoltre, il *commodity trading* è accessibile anche in maniera indiretta: la rendita dei beni può essere assimilata attraverso un altro strumento finanziario, come un derivato¹⁷⁸ o un ETF¹⁷⁹, che diversifica il rischio del portafoglio di investimento¹⁸⁰ (Wu, Zhao, Ji, Zhan, 2020). Sono esemplari i TIIS (*Treasury Inflation Indexed Securities*), i titoli di Stato emessi dal governo statunitense, vincolati all'indice inflazionistico nazionale; essi sono finalizzati a

¹⁷⁶ Flavin, T. J. (2014) - Identifying safe haven assets for equity investors through an analysis of the stability of shock transmission - Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, vol. 33, pp.139-140

¹⁷⁷ Banco BPM Consulenza Investimenti (<https://www.bancobpm.it/magazine/privati/investi-risparmia/beni-rifugio-quali-sono-e-a-cosa-servono/>)

¹⁷⁸ Derivato: strumento finanziario il cui valore dipende dal rendimento di un *asset* vincolato.

¹⁷⁹ ETF: fondi di investimenti associati ad un indice azionario (i TIIS, ad esempio, sono titoli di stato “indicizzati” al tasso inflazionistico).

¹⁸⁰ Wu, F., Zhao, W., Ji, Q., Zhan, D. (2020) - Dependency, centrality, and dynamic networks for international commodity futures prices - International Review of Economics and Finance, vol.67, pp.118-119

minimizzare il rischio di inflazione di un *bond* ordinario ed assicurare un rendimento minimo in caso di aspettative inflazionistiche incerte¹⁸¹ (Sack, Elsasser, 2004).

Tuttavia, minima volatilità è sintomo di minimo rendimento¹⁸²; il *safe asset return* risulta fortemente condizionato dal periodo finanziario: la speculazione massimale è registrata nel *flight to quality momentum*, durante il quale gli investitori, trascinati dal *bear trend*, svendono i titoli ad alto rischio e acquistano quelli più sicuri, ed invece risulta minima nei periodi di tranquillità finanziaria, distinti da un “fanatismo borsistico”¹⁸³ che alimenta il *trend* degli indici azionari¹⁸⁴ (Ciner, 2013). Il *trade off* ha distinto Bitcoin, da alcuni considerato il “bene rifugio moderno”, divenuto tale solo a seguito di un’ascesa vertiginosa del prezzo fino al raggiungimento di una posizione finanziaria quasi stabile; tuttavia, l’indole deflattiva, il mancato garante e la volatilità nel breve termine incidono fortemente sulla suscettibilità di questa criptovaluta, ancora oggi non comparabile, per molti analisti, alla sicurezza di un bene rifugio come l’oro¹⁸⁵ (Baur, Lee, 2018).

Un prodotto di lusso non può certamente rientrare in questa classe specifica di beni, non essendo soggetto ad alcuna regolamentazione pubblica o para-pubblica, eppure segue un andamento speculare rispetto ai beni di rifugio ordinari. Questa micro-categoria non comprende tutti i prodotti in commercio, ma solo un campione più prestigioso, lontano dall’omologazione di settore; difatti, questo tipo di investimento deve necessariamente essere supportato da una consulenza altamente specializzata e un’analisi approfondita sull’andamento di mercato del singolo prodotto e dei correlati. Gli operatori finanziari confermano la complessità di questi nuovi strumenti di rendita, per quanto sia articolata la selezione dell’*asset* e la previsione dell’andamento relativo di mercato, visto il *benchmarking* limitato: il privato non riesce a calcolare accuratamente il rendimento

¹⁸¹ Sack, B., Elsasser, R. (2004) - Treasury Inflation-Indexed Debt: A review of the U.S. Experience - Federal Reserve Bank of New York, vol.10, p.47

¹⁸² Il rischio di un titolo azionario è direttamente proporzionale all’aspettativa di rendimento; il c.d. *risk premium* definisce il premio remunerativo richiesto dall’investitore, per controbilanciare il rischio di insolvenza associato al titolo.

¹⁸³ L’andamento borsistico è influenzato anche dalle previsioni ottimistiche future di rendimento degli investitori; spesso questa tendenza è sintomo di una bolla speculativa *in itinere*, che raggiunge l’apice nel momento in cui cambiano le aspettative degli operatori.

¹⁸⁴ Ciner, C. (2013) - Hedges and safe havens: An examination of stocks, bonds, gold, oil and exchange rates - International Review of Financial Analysis, vol.29, p.207

¹⁸⁵ Baur, D. G., Lee, A. D. (2018) - Bitcoin: Medium of exchange or speculative assets? - Journal of International Financial Markets, pp.179-180

potenziale dell'investimento, per l'insufficienza di informazioni sulle passate transazioni e le tendenze di prezzo di quel modello particolare¹⁸⁶ (Kopyl, Byong-Tek Lee, 2016).

Tuttavia, la trasparenza e la completezza dei mercati moderni colmano questa asimmetria informativa, offrendo un'ampia scelta diversificata di *asset* e una formazione approfondita su qualsiasi tipo di investimento. Nel nuovo scenario finanziario, assumono un ruolo rilevante i beni di lusso (come gioielli, immobili, opere d'arte, automobili), che grazie al *trade* consolidato nei mercati secondari, assumono le sembianze di veri e propri titoli finanziari. Molti di questi prodotti registrano un rendimento costante che prescinde dalle tendenze recessive, ma che permane anche in fase espansiva di mercato: questa peculiarità minimizza il rapporto rischio/rendimento, che trasforma questi beni in una valida scelta alternativa rispetto ai beni di rifugio ordinari e a qualsiasi altro *asset* finanziario¹⁸⁷ (Lops, 2022).

3.1.2. La rivisitazione del *marketing mix*

La riserva di valore interpreta una componente additiva del processo di vendita, ottimale per il vantaggio competitivo sostenibile e l'eterogeneità della strategia STP; un attributo specifico dell'*output* modifica non solo le altre variabili del prodotto, ma anche tutte le determinanti correlate del *marketing mix*. Dalla longevità del valore intrinseco emerge una sorta di "innovazione" incrementale: nonostante non rappresenti effettivamente un'evoluzione tecnologica, essa scaturisce da un cambiamento processuale dell'*output* (il c.d. *fine tuning*), finalizzato a sostenere il ciclo di vita del bene e ad offrire congiuntamente una variante migliore sia al mercato mobiliare ordinario che finanziario. Questa neo-componente assume le connotazioni di una risorsa VRIN (Par. 2.2), stravolgendo l'assetto e la percezione del prodotto. La prima a beneficiarne è la *brand equity*: la *performance* dell'*output* agevola il posizionamento dell'impresa all'interno della scala di Aaker (Par. 1.4.2.), rafforzando il processo di fidelizzazione e la propensione al "riacquisto" da parte del cliente. L'ottima reputazione permette al marchio di instaurare una situazione prossima al monopolio di mercato e di rivestire la prima scelta nel *mind-set* del consumatore; in tal modo la riserva di valore, nonostante rappresenti una

¹⁸⁶ Kopyl, K. A., Byong-Tek Lee, J. (2016) - How safe are the safe haven assets - Financial Markets and Portfolio Management, vol.30, p.477

¹⁸⁷ Lops, V. (2022) - Investimenti, quando i beni rifugio diventano una trappola per i retail - Sole24ore Finanza (<https://www.ilsole24ore.com/art/investimenti-quando-beni-rifugio-diventano-trappola-i-retail-AEsb0GEB>)

componente intrinseca ad una referenza specifica, diviene un attributo soglia per operare nel settore e rendere appetibile l'offerta. Dunque, anche in chiave competitiva, l'utilità finanziaria del prodotto risulta vincente ed efficace per il posizionamento d'immagine e per il relativo *market share*.

La riserva di valore incide anche sulle estensioni di linea attraverso il c.d. *halo effect* (Par 2.2.1), grazie al quale il consumatore valuterà la qualità della nuova offerta con una distorsione cognitiva, dovuta alla percezione positiva del prodotto cardine. Questa dinamica è il risultato del *trading down* di Omega con la *release* collaborativa di Swatch: la nuova linea di orologi, seppur tecnicamente non paragonabile ai modelli di prima classe, per i materiali e i meccanismi implementati (in tal caso a quarzo), ha riscontrato un notevole successo sia nel mercato primario che secondario. La notorietà dell'evento e l'ignoranza dell'utente medio hanno scatenato un rialzo di prezzo istantaneo; la fittizia esclusività della linea ha incrementato le aspettative di rendimento dei consumatori, erroneamente basate sull'andamento degli orologi automatici. Gli acquirenti si sono riversati nei mercati secondari, alimentando una "nebbia speculativa" destinata a svanire: l'eccesso di offerta è stato sintomo di una drastica svalutazione dell'articolo, che ha azzerato seduta stante la riserva di valore dello stesso¹⁸⁸ (Salamone, 2022).

Come già anticipato, il *marketing* odierno non si limita alla singolarità del prodotto, ma prende in considerazione tutte le variabili che supportano la vendita; il valore aggiunto del marchio emerge dal *packaging* che, oltre ad agevolare il processo decisionale di acquisto, fornisce comunque le informazioni necessarie al consumatore per prendere la giusta decisione (in tal caso la scelta di investimento)¹⁸⁹ (Ahmad, Billoo, Lakhan, 2012). La longevità finanziaria del prodotto è influenzata ulteriormente dalle componenti additive del *packaging*; esse incidono sul prezzo di rivendita dell'*output* totale, fino a definirne l'autenticità e l'esclusività. Il mercato secondario dell'orologeria (in tal caso viene assunto come parametro Chrono24, figura 3.3) dimostra quanto sia rilevante il plus valore di questa costituente: il singolo modello non riesce a conservare il suo valore intrinseco se non all'interno della confezione di fabbrica. Queste componenti attestano l'originalità dell'articolo, fornendo la referenza e il codice di serie, evitando la

¹⁸⁸ Salamone, L. (2022) - La nuova collabo Swatch x Omega ha appena rotto l'Internet - NSS Magazine (<https://www.nssmag.com/it/fashion/29389/swatch-x-omega>)

¹⁸⁹ Ahmad, N., Billoo, M., Lakhan, A. A. (2012) - Effect of product packaging in consumer buying decision - Journal of Business Strategies, vol.6, pp.2-3

contraffazione, la vendita di beni illeciti (provento di furto) ed una erronea valutazione dei prodotti.

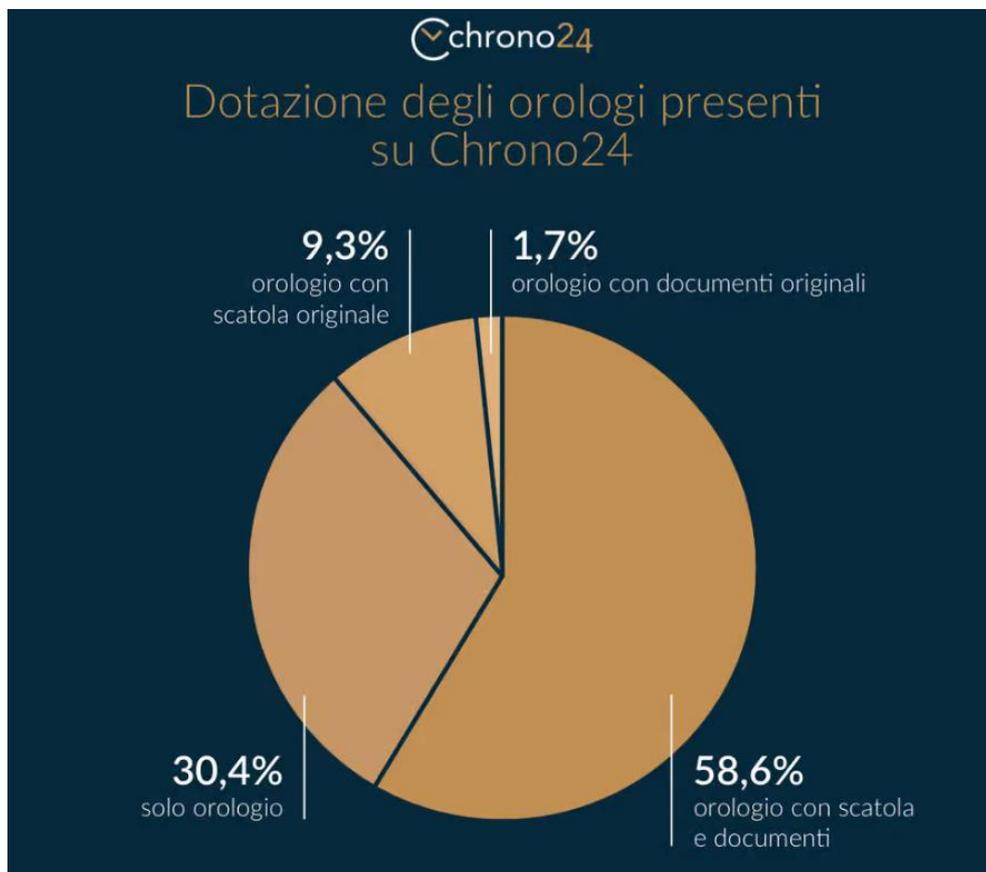


Figura 3.3: Barker, A. (2020) - La scatola e i documenti di un orologio sono importanti sì o no? - Chrono24 Magazine (https://www.chrono24.it/magazine/la-scatola-e-i-documenti-di-un-orologio-sono-importanti-si-o-no-p_65985/)

Tuttavia, come attesta il 58,6% degli orologi venduti con scatola e documenti ufficiali, il *packaging* originale diviene un vincolo di commercio senza il quale l'articolo subisce una svalutazione marginale¹⁹⁰, e dunque risulta essere una determinante fondamentale della riserva finanziaria del modello.

La preservazione di valore incide anche sulla leva di prezzo del *marketing mix* e nel suo processo di determinazione. Il consumatore tende a percepire il costo del prodotto come un investimento fruttifero, nonostante la rilevanza quantitativa dell'esborso; a tal proposito, si assiste ad un acquisto sfrenato fino all'esaurimento degli articoli. L'eccesso di domanda aggregata sollecita l'ascesa vertiginosa del prezzo di rivendita, fino al raggiungimento della saturazione del mercato secondario in cui il prodotto raggiunge un

¹⁹⁰ Spesso, il valore di un orologio, privo di scatola e documenti originali, scende al di sotto del prezzo di listino (la variazione massima tende al 30%).

valore esuberante, poco fruttifero in chiave di investimento¹⁹¹ (Baur, McDermott, 2012). Il fenomeno ha indotto le aziende a rivisitare la strategia di prezzo di alcuni modelli, per rallentare le dinamiche dei *market place*¹⁹²: il metodo di determinazione applicato vincola il valore di listino del prodotto in modo proporzionale al valore percepito dall'utente. Questa reazione ha sancito un incremento medio del 7% del *retail* nel settore della gioielleria, senza alcuna rielaborazione tecnologica o meccanica degli articoli. Nonostante l'ingente scrematura, la presa di posizione delle aziende non ha in alcun modo rallentato la domanda¹⁹³, ma ha innescato l'effetto opposto: l'ascesa dei prezzi di listino ha incentivato ulteriormente l'acquisto da parte dei consumatori, che hanno preventivato un aumento corrispettivo del ritorno di investimento¹⁹⁴ (Abronzino, 2022). Dunque, la riserva di valore ha effettivamente concesso un *mark-up* gratuito all'azienda, in alcun modo invasivo per il surplus dell'utenza¹⁹⁵.

La reputazione del prodotto condiziona anche le strategie di comunicazione di queste aziende. È stato dimostrato come i beni di lusso non necessitino di un significativo supporto promozionale, per la nomea e il valore intangibile assicurato dal marchio; nel caso in cui essi garantiscano ulteriormente una detenzione di valore e una potenziale rendita, il loro ciclo di vita prescinderebbe totalmente dalle tattiche comunicative. La sterilità strategica, come la minima digitalizzazione, è giustificata dai fattori esogeni, che gratuitamente tendono a promuovere il prodotto; ad esempio, la visibilità sui *social* conferitagli dagli utenti pubblici, che ostentano gli articoli più rari ed esclusivi, incrementa esponenzialmente l'appetibilità di questo bene. Anche le aste pubbliche risultano rilevanti nell'esaltazione del prodotto: è il caso del Patek Philippe Nautilus 5711 in collaborazione con Tiffany & Co, battuto all'asta per la cifra spropositata di 6.503.000\$, che ha innescato un effetto domino sulla valutazione di tutti gli orologi con referenza correlata¹⁹⁶ (Dal Passo Carabelli, 2021).

¹⁹¹ Baur, D., McDermott, T. (2012) - Safe Haven Assets and Investor Behaviour Under Uncertainty - Trinity College Dublin

¹⁹² *Market place*: piattaforma digitale che funge da intermediario per lo scambio di beni di prima o seconda emissione.

¹⁹³ Il comportamento del consumatore viene esaminato nel paragrafo 3.1.3.

¹⁹⁴ Abronzino, A. (2022) - Nel 2022 comprare un Rolex costerà ancora di più - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/prezzi-retail-rolex-aumentati-2022>)

¹⁹⁵ Il surplus del consumatore rimane costante perché il prezzo, che sarebbe disposto a pagare il cliente, varia quanto quello effettivo.

¹⁹⁶ Dal Passo Carabelli, S. (2021) - A che cifra è stato venduto il Patek Philippe in collaborazione con Tiffany? - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/patek-philippe-tiffany-prezzo-asta>)

La domanda di investimento incide sulla gestione della logistica aziendale: i marchi celebri hanno assistito ad una dilatazione incrementale del mercato secondario, nel quale gli utenti si riversano per irreperibilità degli articoli. La vendita al dettaglio sta subendo una notevole contrazione, per il mancato riassortimento delle riserve di magazzino: la tipologia del prodotto non permette uno stoccaggio semplice e fluido, vista la complessità e la durata della manifattura. Dunque, la domanda pressante ha condotto ad una rivisitazione del prezzo (come accennato poc'anzi) e delle strategie di *placement*; le aziende hanno dovuto rallentare la richiesta compulsiva attraverso liste di attesa di medio termine e produzione di alcuni modelli solo sotto anticipata prenotazione¹⁹⁷ (Dal Passo Carabelli, 2022).

Dunque, l'analisi conferma il contributo migliorativo della riserva di valore nel *marketing mix* e come risorsa VRIN nella configurazione del prodotto; questo valore aggiunto tramuta in un fattore di differenziazione dell'*output* rispetto all'offerta concorrente, garante di un vantaggio competitivo sostenibile.

3.2. Il comportamento dell'investitore

L'efficienza di un investimento finanziario dipende primariamente dai fattori di remunerazione, quali valore atteso e tasso di rendimento; tuttavia, entrano in gioco delle determinanti soggettive che dipendono dalla propensione dell'operatore. La scelta di investimento è strettamente condizionata dalla possibile insolvenza della transazione finanziaria e dalla capacità del soggetto a tollerare tale evento. L'individuo può risultare avverso al rischio nel momento in cui, dinanzi ad uno scenario futuro ignoto, tende a minimizzare tale incertezza¹⁹⁸; ciò vuol dire che egli preferirà un investimento con minimo rendimento (basso interesse) ma pur sempre garantito, rispetto ad un titolo potenzialmente più fruttifero, ma con dividendi soggetti ad un andamento tendenzialmente volatile. Un altro soggetto, invece, può essere neutrale al rischio nel caso in cui risulti indifferente la scelta tra due operazioni con distinta certezza e rendimento¹⁹⁹ (Shiller, 1990). I due diversi scenari possono essere condizionati da fattori psicologici o

¹⁹⁷ Dal Passo Carabelli, S. (2022) - Quali sono i brand più richiesti nel mercato del resell? - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/quali-sono-i-brand-piu-richiesti-nel-mercato-del-resell>)

¹⁹⁸ In microeconomia, un soggetto è avverso al rischio quando considera l'utilità del valore atteso della lotteria maggiore rispetto all'utilità attesa [$U(p_1 \cdot x_1 + p_2 \cdot x_2) > p_1 \cdot U(x_1) + p_2 \cdot U(x_2)$].

¹⁹⁹ Shiller, R. J., (1990) - Market Volatility and Investor Behaviour - The American Economic Review, Paper and Proceedings of the Hundred and Second Annual Meeting of the American Economic Association, vol.80, pp.58-60

dall'educazione finanziaria dell'investitore, ma anche da eventi esogeni influenti: la propensione al rischio può mutare considerevolmente durante un fenomeno travolgente come una bolla speculativa, in cui gli investitori si fanno coinvolgere dall'entusiasmo finanziario e tendono a tollerare maggiormente l'insicurezza delle operazioni²⁰⁰ (Jurgilas, Lansing, 2012). Nei periodi recessivi, invece, il consumatore medio risulta diffidente agli investimenti ad alto *spread* di rendimento e dunque cerca di "rifugiarsi" in strumenti finanziari assicurati; in codesto scenario, si preannuncia un aumento esponenziale della domanda dei *safe haven assets*, sia come oggetti finanziari a sé stanti che finalizzati alla diversificazione di un portafoglio azionario. Si assiste al fenomeno, *supra* menzionato, del *flight to quality*, una dinamica di mercato condizionata da una contrazione dell'impulso speculativo degli investitori, più spinti a proteggersi dal rischio che ad osare un plus rendimento. Il periodo di turbolenza finanziaria induce gli operatori a gravitare sugli investimenti con una minima probabilità di perdita di capitale (i.e. *Capital Loss*), vista la pessima inclinazione borsistica dei titoli ad alto rischio, delle obbligazioni ad alto rendimento e delle azioni con discrepante *gap rating* rispetto al rinomato "triple A"²⁰¹ (AAA+)²⁰² (Havey, Hoyle, Rattray, Sargaison, Taylor, Van Hemert, 2019).

Nel caso in cui non sia a conoscenza della profondità offerta dal mercato, l'investitore tende ad operare in posizione lunga gli strumenti più sicuri e considerevoli, come l'oro e le valute; quantunque, per i più esperti, il *market place* fornisce anche i beni rifugio di lusso, delle *commodities*, che oltre a mantenere un valore soglia garantito, risultano più fruttifere di quelle ordinarie. La nuova offerta è distinta da complessità di previsione e vasta eterogeneità, due fattori ammissibili solo per una domanda discretamente esperta e al corrente del *fair value* dei singoli prodotti; pertanto, un fenomeno di tale calibro necessita un restauro dell'ingente massa di investitori presente nei mercati odierni, per evitare il preludio incosciente di una bolla irreversibile. Tuttavia, l'alfabetizzazione finanziaria risulta un processo lungo e composito, spesso oggetto di allusive normative statali, che si evolve per inerzia e per puro interesse e volere dell'individuo, in alcun modo

²⁰⁰ Jurgilas, M., Lansing, K. J., (2012) - Housing Bubbles and Homeownership Returns - FRBSF Economic Letter, pp.2-4

²⁰¹ *Triple A Stock*: delinea la massima valutazione di solvibilità conferita da una società di revisione ad un titolo azionario o ad un debitore emittente (come uno Stato). L'indice dipende dal rapporto fra il prodotto del profitto lordo e la remunerabilità dei dividendi e la differenza tra il rendimento richiesto e il tasso di crescita: $[P/B = (Profitability * Payout Ratio) / (Required Return - Growth)]$.

²⁰² Havey, C. R., Hoyle, E., Rattray, S., Sargaison, M., Taylor, D., Van Hemert, O. (2019) - The Best of Strategies for the Worst of Times: Can Portfolios be Crisis Proofed? - National Bureau of Economic Research

sottoposto ad un apprendimento forzato. Nell'ultima decade, il prosieguo educativo, promosso dalla digitalizzazione e sollecitato dagli eventi recessivi, ha alterato gli equilibri di mercato; le ricerche condotte dagli analisti della Vanderbilt University affermano come il *self learning* abbia spronato una gran parte di investitori a sfruttare la rendita a termine di questi prodotti di lusso, incentivando ulteriormente il *trade* e la notorietà del fenomeno²⁰³ (Blocher, Cooper, Molyboga, 2017).

Period	Risk-aversion ($0 < k < 1$)	Average Financial Education	Portfolio Diversification	Luxury safe assets consumption
2000-2007	0.3	28.3%	31.1%	4.0%
2008-2017	0.7	43.0%	54.9%	12.3%

Figura 3.4: Havey, C. R., Hoyle, E., Rattray, S., Sargaison, M., Taylor, D., Van Hemert, O. (2019) - The Best of Strategies for the Worst of Times: Can Portfolios be Crisis Proofed? - National Bureau of Economic Research

Lo studio verte sul confronto delle scelte dell'investitore prima e dopo la bolla immobiliare del 2008: i dati dimostrano una radicale ascesa dell'avversione al rischio e delle operazioni di copertura di finanziaria. Il secondo periodo in esame, distinto da una fase ciclica recessiva progressiva, vista la crisi dei mutui *sub-prime* e del debito sovrano, ha snaturato le sicurezze dell'investitore e in qualche modo "traumatizzato" le sue prospettive a termine; inoltre, l'operatore ha maturato un atteggiamento prudentiale nella valutazione dello strumento finanziario, il quale doveva contribuire primariamente alla diversificazione del portafoglio.

Nel contesto dianzi delineato, tali *commodities* sono divenute un'ottima scelta di investimento, in uno scenario in cui l'avversione al rischio è stata acuita dalle recessioni. A ciò si aggiunga come la riserva di valore abbia attirato anche gli individui non avvezzi all'attività speculativa, i quali nutrivano una certa diffidenza nei confronti dei mercati finanziari o possedevano un *budget* di sottoscrizione limitato. Il prezzo del prodotto, dunque, non viene più percepito come una spesa finalizzata ad un senso di autorealizzazione effimera, ma come un costo opportunità che, seppur ingente, renderà nel medio termine²⁰⁴ (Radetzki, Warell, 2020).

²⁰³ Blocher, J., Cooper, R., Molyboga, M. (2017) - Benchmarking Commodity Investments - Journal of Future Markets, pp.34-40

²⁰⁴ Radetzki, M., Warell, L. (2020) - A handbook of Primary Commodities in the Global Economy - Cambridge University Press

Soffermandosi sulla prospettiva richiamata nel paragrafo 3.1.2, con riferimento al rialzo dei prezzi di *retail* dei marchi celebri, occorre evidenziare come la quantità domandata non abbia subito alcuna ripercussione. La leva finanziaria, che “camuffa” il prezzo del bene, è risultata una determinante di successo per queste aziende, alimentando un *mark up* gratuito e in alcun modo invasivo per il consumatore. L’offerta gode di una prestigiosità intrinseca, che le permette di “forzare” la leva del prezzo, pur mantenendo il volume delle vendite e la quota di mercato costante; tutto ciò è dovuto alla rigidità della domanda, che si adatta adeguatamente a qualsiasi fattore circostanziale.

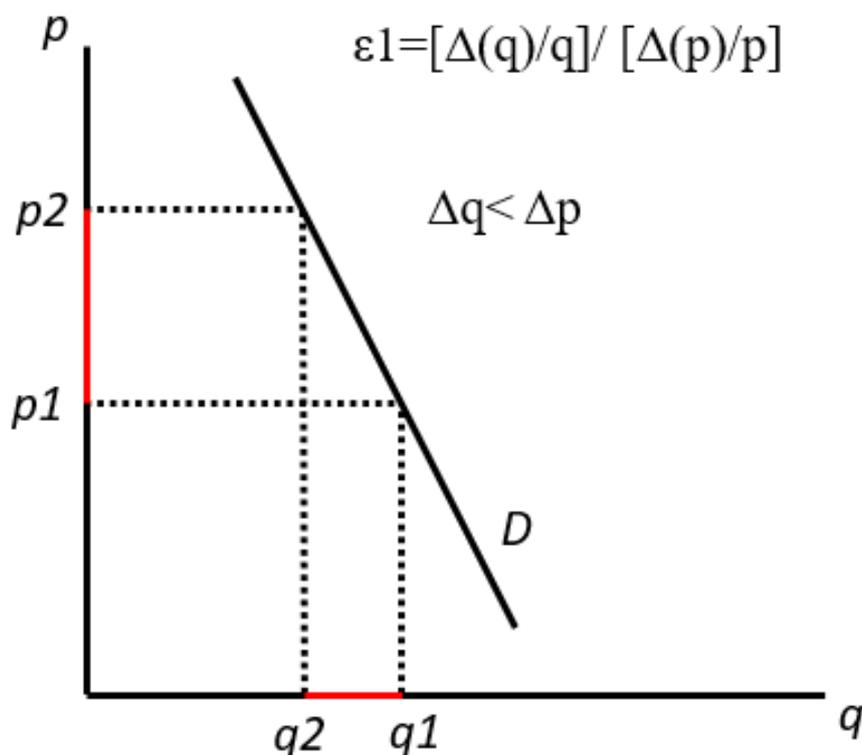


Figura 3.5: La domanda di un bene di lusso suscettibile di effetto Veblen - Elaborazione dell’autore (2022)

Il bene di lusso, *in primis*, per le sue caratteristiche ordinarie, è suscettibile del c.d. “effetto Veblen”, per cui all’incremento del prezzo corrisponde un desiderio di acquisto più accentuato. Il sociologo statunitense Thorstein Veblen, nell’opera “*The theory of the Leisure Class*”, surclassa il concetto di ottimizzazione utilitaria e razionalità di acquisto del consumatore, cardini della scuola neoclassica, giungendo alla teoria del *positional consumption*, un consumo finalizzato all’ostentazione e al mantenimento di una posizione economico-sociale²⁰⁵ (Veblen, 1899); dunque, questa reazione comportamentale

²⁰⁵ Veblen, T. (1899) - *The Theory of the Leisure Class* - OUP Oxford, a cura di Banta, M. (2009), pp.30-39

definisce una domanda irremovibile e tendenzialmente anelastica²⁰⁶ rispetto ad una variazione del prezzo (figura 3.5).

In aggiunta, la riserva di valore influenza la propensione all'acquisto da parte del consumatore e simultaneamente la sua tolleranza alla strategia di scrematura. L'effetto si traduce in una riduzione dell'elasticità della domanda al prezzo, graficamente denotabile nella variazione (α) del coefficiente angolare della funzione D (contratta in D'), che tende asintoticamente ad infinito (figura 3.6).

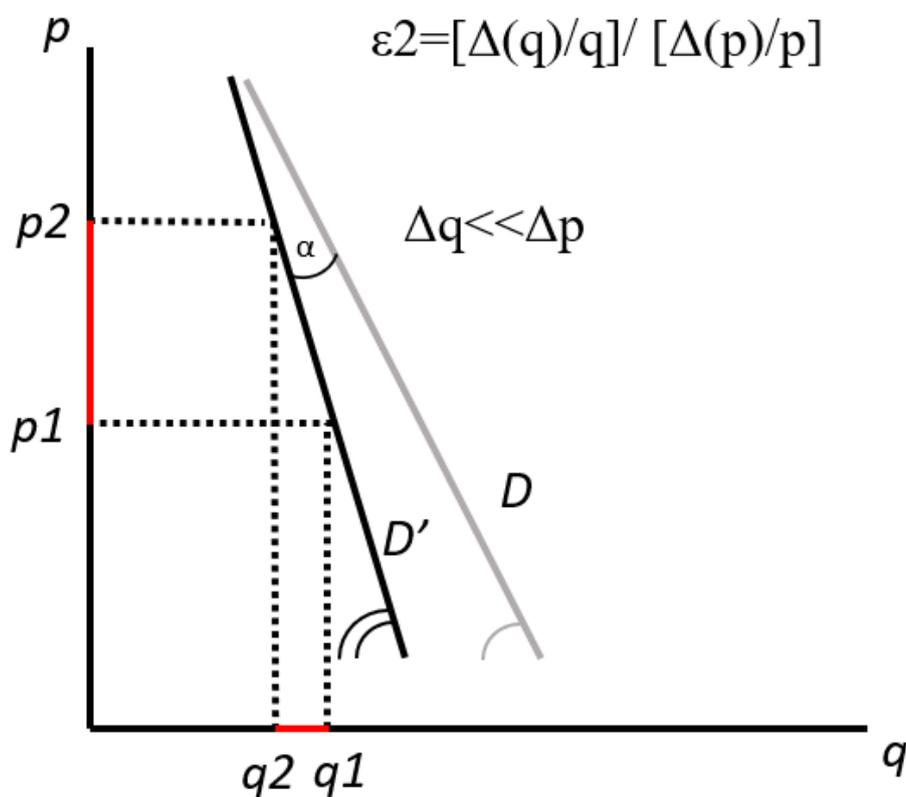


Figura 3.6: La domanda di un bene di lusso con riserva di valore - Elaborazione dell'autore (2022)

Trattasi di una componente attrattiva dell'offerta, la riserva di valore sminuisce il potere negoziale del consumatore, sopravvalutando il valore atteso del costo opportunità; come si evince dai due grafici, l'elasticità soffre una flessione percentuale di $(\epsilon_2 - \epsilon_1) / \epsilon_1$, la quale attesta la dipendenza della propensione d'acquisto del cliente rispetto alle strategie di *marketing* indotte dall'azienda. Il mercato delle auto di lusso ne è una prova eclatante e dimostra come la clientela risulti immune dal dispendio progressivo di questi prodotti:

²⁰⁶ Domanda anelastica rispetto al prezzo: ad un aumento percentuale del prezzo corrisponde una contrazione meno che proporzionale della quantità domandata.

brand come Rolls Royce e Bentley, a seguito di un'ulteriore strategia di scrematura, hanno registrato un aumento esponenziale delle vendite ed un'improvvisa espansione della clientela più giovane, in alcun modo intimorita dal listino spropositato delle autovetture, ma attratta dal potenziale margine di rivendita dei modelli²⁰⁷ (Rociola, 2022). Muovendo da tali premesse, la rigidità della domanda risulta esplicita nell'effetto traslativo che subisce il *surplus* del consumatore (figura 3.7): all'aumento del prezzo di mercato corrisponde un incremento del costo sostenibile, che indica l'esborso limite che il cliente vorrà sostenere²⁰⁸ (Fliess, Nadzeika, Nesper, 2012).

B: Beneficio percepito

P: Prezzo di acquisto

C: Costo produttivo

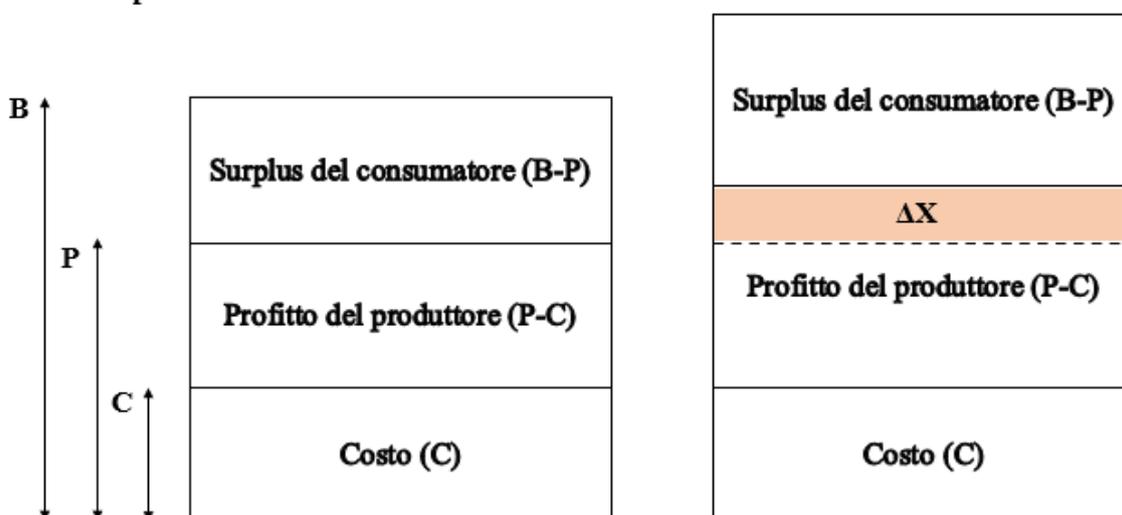


Figura 3.7: L'effetto di un incremento di prezzo sul surplus del consumatore e del produttore - Elaborazione dell'autore (2022)

La correlazione positiva tra prezzo di mercato e potere negoziale giustifica il comportamento da *price maker* dell'azienda, la quale agisce in un ruolo fittizio di monopolista, ampliando il surplus produttivo senza intaccare quello della controparte.

Alla luce di tali considerazioni, risulta palese la sostenibilità aziendale sia in termini economici che relazionali: la riserva di valore protrae il processo di fidelizzazione dei clienti già acquisiti e riesce a calamitare anche un'utenza additiva, in precedenza

²⁰⁷ Rociola, A. (2022) - Nel 2021 le vendite di auto di lusso hanno registrato un record - AGI Agenzia Italia Economia (<https://www.agi.it/economia/news/2022-01-18/pandemia-spinge-vendite-auto-lusso-livelli-record-15265337/>)

²⁰⁸ Fliess, S., Nadzeika, A., Nesper, J. (2012) - Understanding Patterns of Customer Engagement: How Companies Can Gain a Surplus from a Social Phenomenon - Journal of Marketing Development and Competitiveness, North American Business Press, vol.6, pp. 83-86

affezionata ad altri prodotti concorrenti che però non assicuravano questa componente finanziaria.

3.3. Trend micro e macroeconomici: le tendenze evolutive pandemiche

Un fenomeno economico dipende dalla combinazione dei fattori intrinseci che lo compongono e dalle eventistiche circostanziali, determinanti interamente, in quanto “cause di forza maggiore”, o parzialmente, in modo proporzionale al grado di esposizione del fenomeno all’ambiente estrinseco²⁰⁹ (Sarasvathy, 2001).

La panoramica, *supra* contestualizzata, denuncia le peculiarità dei *trend* esterni, insufficientemente prevedibili e potenzialmente volatili, spesso temporalmente ripetibili o incostanti; gli investitori sono soliti prevenire un evento e le possibili ripercussioni sul rendimento della transazione, calcolando la varianza massima del valore associato e l’aspettativa sulle tendenze nel breve termine. Coerentemente all’analisi sviluppata nel paragrafo 3.1.1, è necessario porre i prodotti di lusso con riserva di valore nelle vesti di meri strumenti finanziari, dovendone delineare l’esposizione ad un evento esogeno e l’apporto rivolutivo di quest’ultimo.

Lo scenario delineato dimostra l’impatto delle variabili estrinseche e gli effettivi *shock* traslativi che subiscono la domanda e l’offerta di tali beni. Dalle dinamiche consumistiche è emersa la massificazione dell’utenza: la digitalizzazione ha uniformato le preferenze del *target* e la stessa propensione all’acquisto. Il *mind set* ha subito una drastica “metamorfosi di omogenizzazione”, a causa dell’eccessivo flusso comunicativo tra l’azienda e il cliente finale²¹⁰ (Siriwardana, 2020); difatti, gli intermediari digitali hanno incentivato il *push advertising*, una promozione invasiva e alienante nei confronti dell’utente. L’omologazione è stata alimentata ulteriormente dal dialogo esistente tra gli stessi consumatori: si è evinto anticipatamente il potere comunicativo dei *social media* e la conseguente storpiatura dei gusti, dovuta ad un richiamo forzato di appartenenza ad un fittizio stato sociale e al compiacimento altrui. Anche questi prodotti hanno riscontrato un successo mediatico soprattutto per la proprietà finanziaria, che li ha resi una discreta alternativa agli strumenti di rendita moderni. Molti esperti hanno sviluppato dei centri di

²⁰⁹ Sarasvathy, S. (2001) - Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency - Academy of Management Review, vol.26, pp. 252-253.

²¹⁰ Siriwardana, A. (2020) - Social Media Marketing: A literature Review on Consumer Products - Proceedings of the International Conference on Business & Information (ICBI), pp.10-12

consulenza digitale sulle piattaforme e dei corsi di formazione sull'arbitraggio potenziale; l'iniezione promozionale ha sollecitato l'utente medio ad appassionarsi al nuovo mondo e a contribuire al *trade* di questi prodotti. Tutto ciò ha articolato progressivamente il commercio sia di prima che di seconda emissione, incidendo sulla reperibilità e la valutazione di alcuni modelli. Il fanatismo accentuato ha alimentato in maniera iperbolica le quotazioni di articoli rari e prestigiosi, incentivando maggiormente la "ricerca all'oro" e l'ostinato collezionismo dell'utenza. Il Covid-19 ha enfatizzato le dinamiche consumistiche attraverso il cambiamento radicale di alcune variabili specifiche del processo decisionale. Il nuovo scenario ha stravolto l'utilità ottimale e, dunque, il paniere di beni consuetudinari: l'impossibilità di viaggiare e i mancati dispendi ordinari hanno relativamente migliorato il vincolo di bilancio e il relativo potere d'acquisto, il quale ha sminuito parzialmente il listino spropositato di questi prodotti²¹¹ (Ji, Zhang, Zhao, 2020). Secondo Forbes, la necessità di una cassa liquida, in un tale periodo recessivo, porta ad un incremento delle vendite e un seguente prezzo al ribasso; i requisiti per l'accesso a credito inaspriscono la crisi e la diffidenza degli intermediari, i quali risulteranno scettici nel sostenere un *business* come il collezionismo, ma più fiduciosi nei confronti di *asset* "irrinunciabili". Tuttavia, la gioielleria segue un *trend* inverso, supportato dalla complementarità della Watch Community di Ginevra, Hong Kong e New York, che si assistono creditorialmente a vicenda; in aggiunta, la passione per il prodotto attenua la percezione del rischio associato, e riesce ad "ovattare" il contesto critico in cui si sviluppa la transazione. L'utente ha avuto la possibilità e il tempo per approfondire le sue conoscenze in materia ed esplorare campi finanziari del tutto nuovi; ad esempio, il *lockdown* ha incitato lo studio autodidatta di referenze e modelli iconici, interpretando una "valvola di sfogo" allo *stress* accumulato in quarantena²¹² (Turci, 2020). L'autoapprendimento si è dimostrato una leva di marcia per lo scambio sicuro e controllato dei beni rifugio alternativi, minimizzando la contraffazione nei mercati secondari. Inoltre, si è assistito allo svecchiamento progressivo del *target* (età media di circa 30 anni), spronato dall'*e-commerce* e dagli investimenti nel digitale dei marchi celebri²¹³ (Dalai, 2022).

²¹¹ Ji, Q., Zhang, D., Zhao, Y. (2020) - Searching for safe-haven assets during the COVID-19 pandemic - International Review of financial Analysis, pp.4-5

²¹² Turci, A. (2020) - Orologi, arte e collezionismo: quali investimenti stanno reagendo meglio al Covid - Forbes Lifestyle (<https://forbes.it/2020/05/22/su-cosa-investire-orologi-arte-e-collezionismo-quale-mercato-sta-reagendo-meglio-al-covid/>)

²¹³ Dalai, A. (2022) - L'anno record del mercato degli orologi di lusso - Mame Editoriali Moda (<https://mame.it/anno-record-del-mercato-degli-orologi-di-lusso/>)

Durante il biennio pandemico, i più giovani hanno invigorito la resilienza finanziaria, la capacità di adattamento a neo-strumenti di rendita e di diversificazione del portafoglio ordinario. Gli investitori più anziani sono meno avvezzi alla diversificazione a causa del piano idiosincratico a lungo termine del loro portafoglio azionario, il quale non riscuote ingenti flessioni in micro-fasi recessive (figura 3.8).



Figura 3.8: Dyson, R. (2020) - Shock del mercato: come hanno reagito gli investitori all’impatto del Covid-19 - Schroders (<https://www.schroders.com/it/it/investitori-privati/approfondimenti/global-investor-study/shock-del-mercato-come-hanno-reagito-gli-investitori-allimpatto-del-covid-19/>)

I giovani, invece, hanno assimilato una prospettiva ossessiva del *wallet* che li porta a pensare e prospettare, almeno una volta al mese, le proprie scelte di investimento²¹⁴ (Dyson, 2020); tuttavia, il richiamo mediatico delle criptovalute ha sollecitato i nuovi investitori a essere più prudenti in termini di volatilità e rischio di insolvenza. Difatti, è aumentata la propensione al risparmio e all’investimento prevenuto in beni assicurati come gli stessi *safe haven assets*. Al medesimo tempo, questi beni rifugio hanno attirato un’utenza, inizialmente non interessata, ma in qualche modo instradata dal *trend* e dall’effetto Veblen, il quale ha temprato la nomea e la prestigiosità del fenomeno. Come già precedentemente riportato, il meccanismo incita la massa agiata al riacquisto di un prodotto di lusso, nonostante l’incremento del prezzo; seppur invasiva, tale dinamica allevia l’emotività dell’utente, rimpinzando il consumismo posizionale e ostentativo.

²¹⁴ Dyson, R. (2020) - Shock del mercato: come hanno reagito gli investitori all’impatto del Covid-19 - Schroders (<https://www.schroders.com/it/it/investitori-privati/approfondimenti/global-investor-study/shock-del-mercato-come-hanno-reagito-gli-investitori-allimpatto-del-covid-19/>)

La pandemia ha interpretato tutte le peculiarità di una fase recessiva, che ha stimolato la reattività e il comportamento adattivo degli investitori; il ciclo depressivo ha messo alla prova la resilienza degli operatori, i quali hanno dovuto forzatamente ampliare le scelte potenziali di investimento e cautelare l'attività speculativa. Si assiste ad uno scenario transitorio di flessione finanziaria (*bear trend*), una trappola della liquidità, che minimizza le aspettative di rialzo degli interessi. La diffidenza della domanda si riversa sui titoli ad alta probabilità di insolvenza, che cercano di bilanciare l'ingente svalutazione attraverso il *risk premium attractiveness*, ovvero l'appetibilità della rendita additiva proporzionale al rischio associato al titolo²¹⁵ (Damodaran, 2020).

Durante la pandemia, sono emersi nuovamente i problemi di insolvenza degli Stati, in qualche modo rimasti taciti dalla crisi del 2012, i quali hanno intimorito profondamente l'investitore medio: in un periodo recessivo, un bene rifugio come un titolo statale, non viene più percepito come uno strumento detentivo, ma come un'ulteriore minaccia per il portafoglio azionario²¹⁶ (Consob, 2020). Dunque, l'operatore è inclinato maggiormente verso *asset* con minimo rendimento ma pur sempre assicurato, non esposto interamente agli eventi esogeni. I beni rifugio di lusso si sono dimostrati una valida soluzione finanziaria ai titoli statali, non essendo soggetti a *rating* valutativi e in alcun modo vincolati a variabili macroeconomiche cospicue (spesa pubblica, detrazione fiscale, trasferimenti, etc.). Il *flight to quality* ha interpretato una leva motrice del *trading*, definendo una nuova concettualizzazione dell'investimento, che difficilmente riuscirà a cambiare nel ciclo economico odierno: i prodotti con riserva di valore costituiranno un fondo di garanzia per le famiglie, surclassando gli strumenti detentivi fino ad adesso adoperati. Inoltre, i *luxury safe asset* proteggono il portafoglio di investimento dalle tendenze inflattive (medesima funzione dei TIIS, vedi paragrafo 3.1.1), che potrebbero svalutare i dividendi azionari e il rendimento consolidato; il valore corrente di questi beni risponde in maniera adattiva alle variazioni inflazionistiche, stabilendo sempre una quotazione veritiera rispetto al mercato e proporzionale al potere d'acquisto della domanda²¹⁷ (Hasan, Hassan, Rashid, Alhenawi, 2021).

²¹⁵ Damodaran, A. (2020) - Equity Risk Premiums: Determinants, Estimation and Implications - New York University Stern School of Business, pp.34-38

²¹⁶ Consob (2020) - Gli investimenti ai tempi del Covid: effetti della crisi su risparmiatori e investitori

²¹⁷ Hasan, B., Hassan, M. K., Rashid, M., Alhenawi, Y. (2021) - Are safe haven assets really safe during the 2008 global financial crisis and Covid-19 pandemic? - Global Finance Journal

È utile, altresì, far presente l'efficienza dell'offerta di questi beni, finanziata dalla digitalizzazione e dalla convergenza dei centri di scambio; durante la pandemia, si sono sviluppati innumerevoli mercati secondari digitali, per far fronte al forte interesse dell'utente medio all'attività speculativa e alla gestione degli investimenti²¹⁸ (Sorrentino, 2021). Le piattaforme odierne permettono un ingente volume di transazioni di seconda emissione sia tra privati che da aziende di rivendita. La duttilità dei *market place* consente lo scambio di qualsiasi tipologia di prodotti e i servizi annessi all'operazione, quali contrattazione del prezzo, controllo dell'autenticità, spedizione e deposito di garanzia dell'esborso. Piattaforme come Chrono24 hanno sfruttato a pieno la riserva finanziaria di alcuni articoli, offrendo all'utente un'applicazione di monitoraggio dell'andamento del portafoglio mobiliare; segue un servizio di consulenza efficiente che agevola l'educazione del cliente ed evita, al medesimo tempo, un'asimmetria informativa²¹⁹ (Barillà, 2022). Siffatte considerazioni, si può affermare come la struttura composita dell'offerta gestisca proficuamente l'applicabilità finanziaria dei beni rifugio di lusso e assista l'investitore sia nelle scelte di diversificazione che di copertura, anche in fasi recessive.

3.4. Connubio tra *marketing* e finanza

Alla luce di quanto precede, la riserva di valore rappresenta il vincolo che lega la finalità consumistica all'applicabilità finanziaria di un prodotto, alimentando il suo grado di differenziazione e il conseguente vantaggio sostenibile aziendale. Dunque, il *luxury safe asset* diviene funzionale per ambedue le controparti: il consumatore percepirà una soddisfazione maggiorata dal risvolto redditivo dell'*output* e il marchio gioverà di un'offerta più appetibile ed efficiente. Tuttavia, il connubio tra due realtà eterogenee, come i beni di consumo e quelli di investimento, potrebbe sfociare in un duplice scenario, a seconda della sensibilità di questi *asset*; la proprietà finanziaria rende gli stessi degli effettivi "strumenti finanziari", e come tali devono essere gestiti e controllati, vista l'esposizione pecuniaria degli operatori retrostanti. La riserva di valore necessita di un monitoraggio costante da parte delle aziende, un servizio additivo che eviti una volatilità

²¹⁸ Sorrentino, D. (2021) - Il boom di trading online e criptoalute: l'impatto della disinformazione nel corso della pandemia - MSOI the Post (<https://www.msiothepost.org/2021/05/07/il-boom-di-trading-online-e-criptovalute-limpatto-della-disinformazione-nel-corso-della-pandemia/>)

²¹⁹ Barillà, A. (2022) - Orologio nuovo o usato? Chrono24 è la risposta - Adilo (<https://adilo.it/orologio-nuovo-o-usato-chrono24-e-la-risposta/>)

eccessiva ed ingenti tendenze depressive. Di seguito, verrà elaborato un micro-modello sperimentale, finalizzato all'ottimizzazione di questi beni rifugio, che possa agevolare la loro operabilità, aggirando, al medesimo tempo, un avverso risvolto finanziario.

3.4.1. Il *brand market place* come strategia funzionante

Il grande successo riscosso dai beni rifugio di lusso dovrebbe sollecitare le aziende a gestire parzialmente il mercato secondario, per evitare uno sdoganamento del valore dell'*output*. Il *brand* potrebbe offrire al cliente un servizio digitale aggiuntivo che possa ottimizzare la riserva detentiva del prodotto acquistato; l'utente avrà la possibilità di monitorare il portafoglio mobiliare personale e decidere quando e a quale prezzo rivendere uno o più beni del paniere. Tutte le operazioni vengono assistite da una consulenza specializzata che possa instradare indicativamente la valutazione a termine degli articoli e informare l'acquirente sullo stato, le condizioni e l'autenticità della referenza. L'azienda riesce a gestire conseguentemente il flusso e la qualità dell'offerta secondaria e a garantire la sicurezza della domanda; il controllo assiduo di codici di serie e la certificazione dei bolli della casa madre ridimensionano le transazioni falsarie e lo scambio dei semi-replicati²²⁰. Diversi servizi vengono già sufficientemente offerti da piattaforme di *trading* mobiliare e rivendita secondaria, che attirano ogni anno migliaia di collezionisti e nuovi investitori; tuttavia, l'assenza di un garante e dello stesso *brand* suscita una ragguardevole diffidenza da parte degli utenti nei confronti del *market place*, che, seppur denunciando le plausibili transazioni illecite, non riesce a gestire responsabilmente tutto il servizio²²¹ (Albertini, 2020). Nel contesto delineato, subentra l'azienda, volta a minimizzare l'asimmetria informativa e l'eventuale azzardo morale. La strategia "interventistica" avvalorerebbe ulteriormente il prodotto in sé e la stessa riserva finanziaria, la quale subirà un *quid pluris*, grazie alla rivendita assistita dal produttore. Il risultato è il rafforzamento della fidelizzazione e della *brand identity*: il marchio godrà di un'immagine rivolutiva sia per il servizio di vendita primaria che secondaria, monitorando tacitamente tutto il ciclo di vita del bene. Il modello è stato in parte

²²⁰ Spesso, il mercato del falso offre dei prodotti solo parzialmente originali, in modo da sviare al controllo di autenticità; il fenomeno colpisce soprattutto l'alta gioielleria e il mercato delle auto di lusso *vintage*.

²²¹ Albertini, L. (2020) - Sulla responsabilità civile degli internet service provider per i materiali caricati dagli utenti (con qualche considerazione generale sul loro ruolo di gatekeepers della comunicazione) - Law and Policy of the Media in a Comparative Perspective. Caso in esame: Corte di Giustizia UE del 2 aprile 2020: la causa c-567/18 e i profili di responsabilità di Amazon sulla base della direttiva E-commerce (2000/31/ce).

implementato da Panerai, uno dei marchi più celebri del gruppo svizzero Richemont, attraverso l'associazione dell'orologio ad un “*non fungible token*” (Nft): la *blockchain* contribuisce alla vita digitale del prodotto fisico, incrementando il prestigio e l'esclusività della referenza²²² (Guarnaccia, 2022). Tuttavia, la strategia adottata non coglie la progressiva “trasmutazione azionaria” del prodotto, invece ottimizzata efficientemente dal modello in esame; come con un qualsiasi strumento finanziario, l'utente potrà arbitrariamente decidere se sottoscrivere interamente o parzialmente l'*asset* di riferimento. La dinamica permetterà al cliente di percepire anche solo un dividendo della rendita complessiva associata ad un articolo, senza spendere totalmente la cifra di listino. Dunque, il bene rifugio può essere frammentato effettivamente in un titolo partecipativo, vincolato in percentuale all'andamento del valore dello strumento finanziario. Inoltre, la strategia aggira la problematica circa la reperibilità di alcuni articoli; difatti, il consumatore potrà rinunciare al possesso tangibile del prodotto, potendo detenere parzialmente più modelli (sotto forma digitale) e i rispettivi rendimenti attraverso il medesimo portafoglio mobiliare.

L'azienda, una volta conclusa la vendita primaria (e quindi incassato il prezzo di listino), sotto il consenso dell'acquirente, permetterà agli utenti di sottoscrivere una quota partecipativa, che sarà devoluta al nuovo proprietario (al netto delle commissioni accreditate all'azienda). Nel momento in cui il modello verrà sottoposto ad un'alienazione secondaria, tutti gli *shareholders* potranno riscuotere le rispettive partecipazioni, al netto delle commissioni spettanti al servizio, o custodire la stessa posizione azionaria con la terza proprietà. L'investitore potrà arbitrariamente riscattare la propria quota anche prima della transazione finale, attraverso la copertura anticipata del detentore; tuttavia, non viene ammessa alcuna speculazione a breve termine (1/2 mesi dopo l'acquisizione) per evitare un'oscillazione irregolare del valore del prodotto.

Occorre evidenziare che l'azienda dovrà gestire la riserva di valore anche a seguito della vendita primaria: degli specialisti accerteranno le condizioni del bene e, ove vi fosse un palese deterioramento, dovranno notificare il nuovo investitore e procedere al rimborso parziale dei partecipanti correnti (a spese del proprietario). Il mantenimento del prodotto, al di fuori della gestione diretta, rappresenta la falla di questo servizio, vista la

²²² Guarnaccia, P. (2022) - Panerai debutta nel mondo Nft: “Più valore per chi possiede l'orologio” - Sole24ore Orologi (<https://www.ilsole24ore.com/art/panerai-debutta-mondo-nft-piu-valore-chi-possiede-l-orologio-AEIP9rKB>)

considerevole esposizione all'azzardo morale della controparte. Nel caso in cui il bene sia soggetto a sottoscrizioni frazionali, l'azienda deve contrattare preventivamente con l'acquirente delle clausole preliminari, che accertino una gestione del prodotto fedele allo stato originale e il mantenimento di una posizione finanziaria stabile, per distribuire tempestivamente i dividendi azionari o saldare eventuali addebiti vessatori.

La piattaforma digitale potrà essere privatizzata dal marchio e divenire un “*own market place*”, il quale garantirebbe un servizio più sicuro ed efficace, grazie al contenimento dei prodotti e del tipo di clientela²²³. Una variante valida potrebbe ospitare anche più marchi dello stesso settore, per poter offrire una profondità di mercato all'utente e una diversificazione mobiliare maggiorata; nell'ottica delineata, si tende a creare un mero sistema borsistico, nel quale vige un'estesa disponibilità di strumenti, efficiente nel limite in cui non arrechi confusione nelle scelte dell'investitore.

Dall'analisi trattata, emerge la conciliabilità del modello agli strumenti digitali odierni e il suo rendimento potenziale vista l'ascesa simultanea dell'investimento mobiliare; l'azienda riuscirebbe a “monopolizzare” il ciclo del prodotto sia nel mercato primario (interamente) che secondario (parzialmente), ottimizzando a pieno la riserva di valore senza alcuna addizione tangibile all'*output*.

Si tenga in debito conto, la natura dell'evento e l'imprevedibilità del suo ciclo: anche le testimonianze più remote dimostrano quanto risulti stocastico lo sviluppo di un fenomeno finanziario e la psicologia degli investitori, i quali, non essendo individui razionali, potrebbero far divergere significativamente la realtà dalle sue aspettative.

3.4.2. Il rischio “bolla”

La finanza è una realtà complessa, colma di imprevisti e *fulmen in clausula*, che “trascinano verso le medesima sorte” tutti i soggetti operanti. La bolla speculativa interpreta l'evento più eclatante ed incisivo nel suo campo d'azione: si tratta di un caso esponenzialmente dilagante, un effetto domino che contamina tutti i mercati vincolati, fino a infettare il panorama internazionale²²⁴ (Mattassoglio, 2012). Negli ultimi due secoli, il fenomeno ha scosso i sistemi borsistici, segnando storicamente periodi di recessione per l'economia mondiale; eppure, nonostante la sua frequenza ciclica, la bolla non viene

²²³ L'azienda detiene molte più informazioni su un cliente già fidelizzato rispetto ad uno nuovo.

²²⁴ Mattassoglio, F. (2012) - Il Diritto dell'Economia, Rivista di Dottrina, Giurisprudenza e Documentazione: Strumenti finanziari derivati e bolla speculativa, origine e risposta del diritto - Mucchi Editore, vol.25, n.77, pp.14-17

in alcun modo cautelata e persiste in maniera tacita (*Stealth phase*, figura 3.9), dinanzi all'inerzia (consucia o involontaria) degli investitori. Il singolo individuo presente nel mercato rappresenta una pedina fondamentale del meccanismo: l'impulsività lo spinge ad operare in maniera sregolata e ad essere suggestionato da fattori soggettivi non vagliati razionalmente.

La fase iniziale (*run-up phase*) è distinta da una bassa volatilità e un agevolato ricorso al credito, che incrementa preoccupatamente la richiesta di finanziamenti a prescindere dal tasso di interesse; i beneficiari prospettano uno scenario fruttifero che garantirà la solvenza del debito e un guadagno speculativo additivo²²⁵ (Acharya, Richardson, 2009).

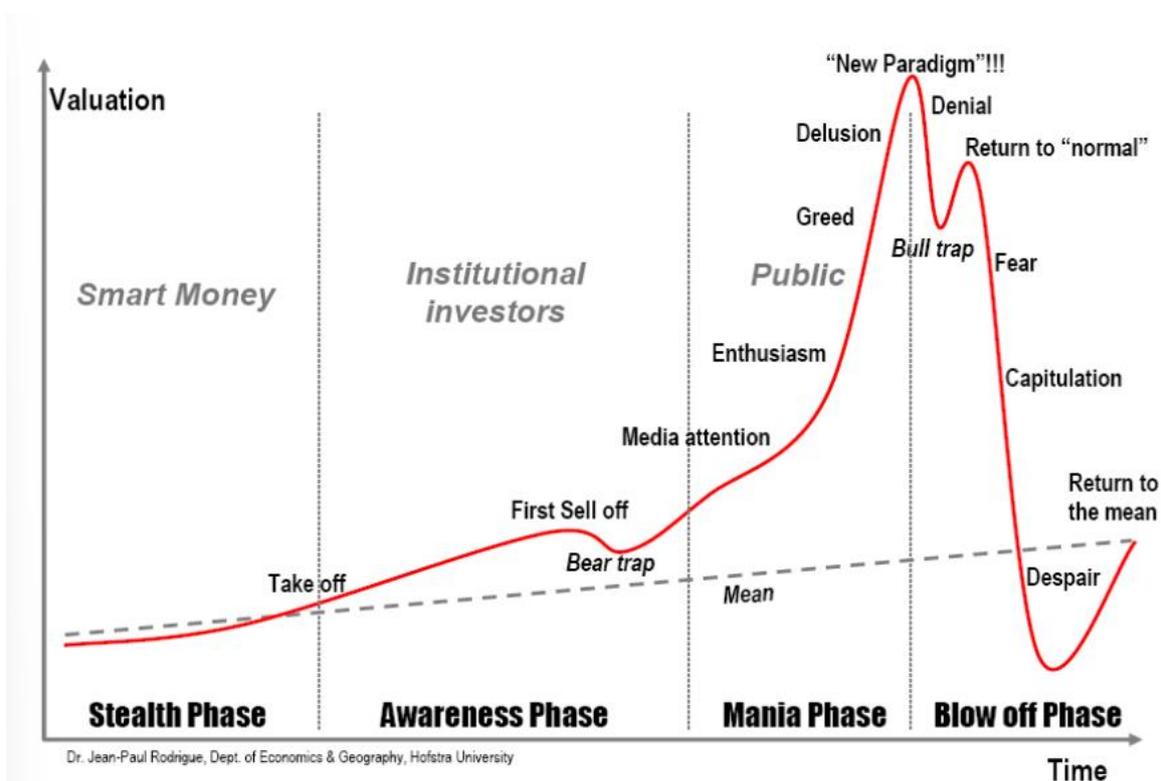


Figura 3.9: Rodrigue, J. P. (2020) - The Geography of Transport Systems - Routledge, 5ª edizione

La bolla assume una forma primitiva nel momento in cui le scelte degli operatori convergono verso lo stesso strumento finanziario (*Take off*, figura 3.9); l'investitore, attratto dalla tecnologia dell'*asset* e dalla profittabilità potenziale, decide di acquistarlo, incrementando la notorietà e il valore corrente del bene. La dinamica sfocia in una reazione a catena: si assiste all'ascesa incalzante della domanda nel breve termine

²²⁵ Acharya, V. V., Richardson. M. (2009) - Causes of the Financial Crisis - RCRI, Critical Review, vol.21, pp.196-198

coniugata ad un esorbitante incremento “ingiustificato” dei prezzi (*Media attention*, figura 3.9). Dall’euforia generale consegue un “effetto *snowball*”, l’accrescimento a scaglioni della valutazione del titolo, alimentato dalla speculazione alienata degli investitori. In questa fase, si assiste ad un *welfare* illusivo (*Enthusiasm*, figura 3.9), un ottimismo generale che acquieta le aspettative di rendita ed oblia la futilità dell’investimento. Durante l’ultimo arco di maturazione della bolla (*Greed-Delusion*, figura 3.9), i primi operatori cominciano a percepire l’eccessiva sovrastima del titolo, e decidono di liquidare in seduta stante la propria posizione. In maniera speculare rispetto alla fase di sviluppo, si manifesta un effetto domino inverso, fomentato dalla brusca svendita dell’*asset* (*Fear*, figura 3.9); si assiste ad un cataclisma finanziario, disfacente sia per i sottoscrittori diretti che per i possessori di strumenti correlativamente esposti²²⁶ (Rodrigue, 2020).

Alla luce della prospettiva delineata, emerge chiaramente quanto sia articolato l’andamento di valore di uno strumento finanziario e la sua stessa prevedibilità. Volendo applicare l’aspetto teorico al caso in esame, è necessario analizzare le possibili tendenze dei beni rifugio di lusso e notificare la potenziale esposizione ad una bolla speculativa. Questi prodotti hanno riscontrato una discreta notorietà tra gli investitori solo da pochi anni, riscuotendo un successo esemplare nel *boom* pandemico, durante il quale sono divenuti degli effettivi *asset* anticiclici (vedi par. 3.3). Nonostante il loro corso finanziario non si sia ancora integralmente concretizzato, sussistono delle supposizioni circa il loro presumibile sviluppo. Prendendo in esame il settore dell’alta orologeria, molti analisti credono che il rallentamento del *retail* sia dovuto alla bolla che ha investito questo mercato; effettivamente, è stato riscontrato un aumento non meramente irrazionale dei prezzi, che ha coinvolto non solo le referenze più rare, ma anche i modelli usuali, sia sul costo di listino che sulla rivendita secondaria. Nella prima fase, il rincaro degli articoli era giustificato dall’inflazione o da un possibile apprezzamento delle materie prime, fino a raggiungere un livello storicamente mai segnato dal settore. Molti associano questo *trend* alla rinascita del *vintage*: l’indisponibilità degli articoli e le liste d’attesa hanno indotto gli appassionati a cercare modelli fuori produzione, fino a sovrastimarne la nomea e il relativo prezzo di rivendita. Gli esperti, invece, credono che l’origine più accreditata di questo fenomeno sia la riserva di valore del prodotto: lo stesso aumento considerevole

²²⁶ Rodrigue, J. P. (2020) - The Geography of Transport Systems - Routledge, 5a edizione

del prezzo ha spronato il consumatore a investire in questo *asset*, nella speranza di un'ulteriore sopravvalutazione a termine²²⁷ (Magnelli, 2021). La tendenza vertiginosa dell'Audemars Piguet 15202st dimostra l'enfasi accentuata degli investitori: come si evince dal grafico riportato (figura 3.10), il valore della referenza sta seguendo il medesimo andamento illustrato in figura 3.9, con la drastica salita del costo di rivendita e il simultaneo apprezzamento del listino.

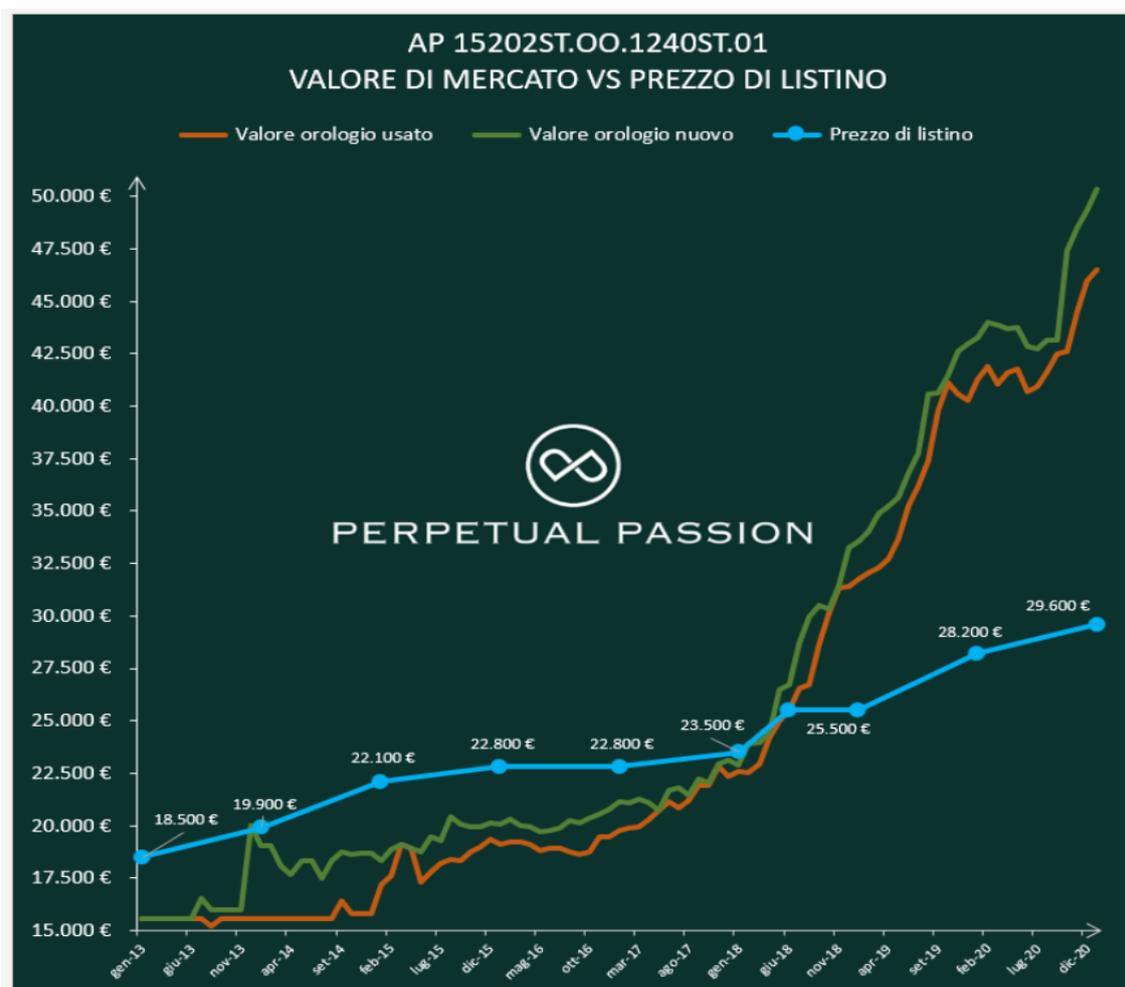


Figura 3.10: Frigerio, A. (2021) - Analisi di mercato: Audemars Piguet 15202st anniversario - Perpetual Passion (<https://www.perpetualpassion.com/2021/02/01/analisi-di-mercato-audemars-piguet-15202st-anniversario/>)

L'esempio dimostra come il fanatismo borsistico possa percuotere anche un bene mobile ordinario e plasmare le aspettative degli speculatori, celando il sempre più vicino punto di flessione.

²²⁷ Magnelli, G. (2021) - Il mercato degli orologi è in una bolla? E se sì...sta per scoppiare? - Italian Watch Spotter (<https://italianwatchspotter.com/mercato-degli-orologi-in-una-bolla/>)

Lo “scoppio” della bolla è dovuto alla consapevolezza da parte degli operatori sull’asimmetria esistente tra il prezzo e l’effettivo valore dell’*asset*; nello scenario attuale, gli investitori sono perfettamente consci del costo iperbolico di questi prodotti, eppure il loro valore non ha ancora subito una controtendenza. Molti collezionisti credono che i beni rifugio di lusso siano parzialmente esenti dal fallimento grazie al loro fine primario: a differenza di altri *asset* finanziari, questi prodotti sono comunque fisicamente utilizzabili, e, dunque, un’eventuale perdita sul valore intrinseco sarebbe saldata dalla funzione tangibile garantita dall’articolo. Questa peculiarità potrebbe attutire un’ipotizzabile svalutazione di massa di mercato, e far tendere il prezzo dei prodotti ad un livello soglia, prossimo al valore iniziale²²⁸ (Müller, 2021).

Volendo trarre le fila dall’analisi fin qui condotta, l’eterogeneità del caso studio non permette di stabilire una previsione certa e attendibile sulla concretezza futura della riserva di valore. Il fenomeno non può essere accostato ad un semplice caso “bolla”, vista la mancata ascesa “ingiustificata” dei prezzi e la natura singolare di questi prodotti rispetto agli strumenti finanziari ordinari; dalle menzionate considerazioni, è impensabile asserire che i beni rifugio di lusso non subiranno mai una flessione di valore (per quanto sia imprevedibile e dinamico il settore) o desumere conclusioni accertate da aspettative adattive²²⁹. Tuttavia, lo scenario corrente dimostra l’efficienza della riserva di valore nell’orientamento *customer centric* dell’azienda: la proprietà finanziaria plasma la percezione del prodotto e ovatta le strategie rivolutive del *marketing mix*, sebbene risultino oggettivamente sfavorevoli per l’utente. La riserva di valore alimenta l’appetibilità di un’offerta statica, radicata nei suoi lineamenti originari, imprimendola nel *mind set* del consumatore, nonostante la concorrenza esponenziale del settore; il fattore differenziante si traduce in un vantaggio competitivo sostenibile per l’azienda, determinante per costituire una quota di mercato costante o finanche crescente nel medio termine. Le prospettive contestualizzate di due icone del lusso, come Rolex e Porsche, dimostreranno empiricamente l’applicabilità commerciale e la rilevanza della riserva di valore nella percezione del prodotto.

²²⁸ Müller, O. (2021) - Are there bubbles in the watch market? - A Collected Man (<https://www.acollectedman.com/blogs/journal/watch-market-bubble>)

²²⁹ L’aspettativa adattiva si basa unicamente sull’andamento passato dei prezzi, trascurando l’errore sistematico di previsione.

CAPITOLO 4

4. DUE COLOSSI SULLO STESSO BINARIO: ROLEX E PORSCHE

Nello studio dianzi sviluppato, è stata “sviscerata” la riserva di valore dalle insite funzionalità finanziarie ai relativi “effetti collaterali” sulla configurazione del bene di lusso. Il *luxury safe haven asset* contribuisce all’appetibilità dell’offerta e alla fluidità del processo decisionale, in alcun modo forzato da ulteriori tattiche promozionali o migliorie tangibili del prodotto; dalla risorsa additiva consegue un vantaggio competitivo sostenibile, agevolato dalla insostituibilità e l’unicità dell’*output* rispetto alla concorrenza.

Il capitolo proverà empiricamente la fruttuosità della riserva di valore attraverso le prospettive aziendali di due marchi come Rolex e Porsche, i quali hanno assimilato, anche inconsciamente, questa risorsa finanziaria come una determinante di differenziazione del proprio prodotto. Inoltre, l’analisi dei rispettivi settori dimostrerà quanto non sia scontata questa componente nei *brand* di lusso, ma quanto sia vincolata alle scelte manageriali e alla nomea secolare sviluppata dalle società. Dagli scenari contestualizzati trasparirà il minimo comune multiplo dei due casi prescelti, che, seppur eterogenei, seguono un orientamento, per certi versi, speculare nell’ottimizzazione della riserva di valore.

4.1. Il pilastro dello “*Swiss made*”: Rolex

*“For over a century, Rolex watches have accompanied explorers and achievers around the world, from the top of the highest mountains to the deepest reaches of the ocean [...] Wearing a Rolex watch enables entry into a world of unlimited possibilities”*²³⁰ (Dufour, 2018).

Seppur metaforica, la *vision* secolare di Rolex ha instradato la consapevolezza del marchio, fino a renderlo iconico nel settore dell’orologeria e nel mondo del lusso. L’azienda ha sviluppato una nomea ed una strabiliante reputazione per merito di modelli “memorabili”, in termini qualitativi e intangibili; le discrete prestazioni del prodotto hanno alimentato la *brand awareness* e la fidelizzazione, garantendo un posizionamento para monopolistico nel *mind set* del consumatore, indotto a considerare il marchio come possibile alternativa di acquisto sino all’ultimo *step* del processo decisionale (Par. 1.5.1).

²³⁰ Dufour, J. F. (2018) - Official Rolex Website (<https://www.rolex.com/about-rolex-watches.html>)

4.1.1. La storia del marchio e i modelli celebri

Per capire come Rolex abbia raggiunto un tale seguito e sia divenuto il *trend setter* dell'industria, è necessario ripercorrere la sua storia dagli albori del XX secolo e rimembrare il genio di un giovane imprenditore, consapevole che la sua idea avrebbe messo la neonata azienda sul gradino più alto del settore.

Rolex nasce nel 1905 da Hans Wilsdorf e da suo cognato Alfred Davis sotto il nome di “Wilsdorf e Davis”²³¹; questi fondano l'impresa orologiera a Londra, dove si specializzano nell'importare i perfetti movimenti di Hermann Aegler (futuro *co-founder*) e nel collocarli in casse di orologi di qualità come quelle di Dennison. Solo nel 1915, il CEO Hans Wilsdorf sigla il rinomato nome della compagnia “Rolex Watch Company” presso il registro delle imprese di La Chaux de Fonds, in Svizzera²³² (Heel, 2014). L'etimologia del marchio rimane tuttora ignota: vari esperti la associano alla fusione tra i termini francesi “*hoROLogical EXcellence*” (orologeria squisita), eppure l'ipotesi più accreditata è il connubio tra i due marchi celebri dell'epoca Rolls Royce e Timex, i quali dovevano palesare la prestigiosità e la qualità manifatturiera del *brand* anglo-svizzero. Il fine ultimo era proprio una fidelizzazione istantanea, agevolata dall'assonanza con aziende di lusso preesistenti sul mercato, che contribuissero all'effetto risonanza di Rolex. Il nome doveva essere distinguibile, facilmente pronunciabile in qualsiasi lingua ma anche raffinato; difatti, il *logo* non doveva minimamente emulare gli “*huge monogram*”²³³ dell'epoca, ma si posizionava modestamente sulla parte superiore del quadrante²³⁴ (James, 2015).

Il costo spropositato delle materie prime importate dall'estero obbliga l'azienda a trasferire la sede principale in Svizzera, sia per i minimi oneri fiscali che per la nazionalità tedesca di Wilsdorf, per la quale gli inglesi nutrivano un'innequivocabile diffidenza. Inoltre, i clienti dell'epoca risultano alquanto perplessi dall'orologio da polso (ritenuto più che altro un articolo femminile), ma preferiscono di gran lunga i modelli tascabili, più consoni alla classe *dandy*²³⁵ del *gentleman* britannico. Ginevra diviene l'unica soluzione per

²³¹ I primi modelli erano spesso timbrati con “W&D” all'interno del fondello; la loro rarità giustifica il valore inestimabile di questi prodotti.

²³² Heel, F. C. (2014) - The Rolex Story - Schiffer Pub Ltd, pp. 9-11

²³³ Gli articoli di lusso dell'epoca ostentavano il marchio di appartenenza con un grande logo, che ricordasse facilmente la casa produttrice.

²³⁴ James, H. (2015) - Rolex Highlights - Schiffer Pub Ltd, p.23

²³⁵ *Dandy style*: stile elegante della borghesia ottocentesca, caratterizzato dall'attenzione al dettaglio e dal buon gusto, reso iconico dal personaggio esteta di Dorian Grey di Oscar Wilde.

svecchiare la moda obsoleta, solidificata dalla borghesia commerciale, ed imporre un nuovo concetto di orologeria, ideale per ogni genere e adattabile a qualsiasi stile²³⁶ (Vecchiato, 2018).

Il marchio si diffonde a macchia d'olio in tutta l'Europa centrale e riesce a posizionarsi strategicamente nel settore, solidificando progressivamente una discreta reputazione e accaparrandosi la fiducia dei consumatori. Nel 1925 nasce il rinomato simbolo distintivo della casa svizzera: la caratteristica corona a cinque punte perlate appare per la prima volta sulla rinomata referenza Oyster, uno dei primi segnatempo da polso impermeabili disponibili sul mercato. La strategia promozionale di Rolex non ha precedenti: nel 1927 l'Oyster diviene il primo modello *testimonial* (concetto ancora ignoto per il settore), grazie alla collaborazione secolare con Mercedes Gleitze, una nuotatrice professionista, che partecipa alla traversata di 10 ore del Canale della Manica indossando proprio questo orologio. Il quotidiano britannico Daily Mail attesta l'efficienza del modello e la qualità del marchio, incoronando il *brand* svizzero come il principe dell'orologeria ad alte prestazioni; difatti, "velocità, tempo e precisione" divengono lo *slogan* funzionale di Rolex, una configurazione sino ad allora mai garantita in un unico orologio²³⁷ (Rolex Official Website). Wilsdorf crede fermamente che l'eventistica sportiva (c.d. *reckless*) rappresenti il mezzo comunicativo più dinamico per dimostrare le prestazioni dei suoi modelli: rimangono esemplari i successi riscossi negli anni '30, con il famoso pilota Malcolm Campbell, che stabilisce il record di 300 miglia orarie con al polso un Cellini, e con l'aviatore Chuck Yeager, che abbatte la barriera del suono sulle cime dell'Everest con un Submariner²³⁸ (Sanchi, 2012). Rolex è l'esempio lampante di un equilibrio efficace tra ricerca e sviluppo; le innovazioni scaturiscono da un susseguirsi di articolate sperimentazioni e test empirici, che riescono a configurare un prodotto sicuro ed efficiente fino al minimo dettaglio. Un'ingente porzione patrimoniale è destinata agli investimenti in ricerca scientifica e l'assunzione di ingegneri e fisici, che possano incrementare l'artificiosità degli articoli. In seguito ad una decade di studi meccanici approfonditi, nasce l'orologio con rotore "Perpetual" (1931), un algoritmo basato sulla cinetica e la

²³⁶ Vecchiato, M. (2018) - Rolex: alla scoperta del business model di un mito - This Marketers Life (<https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/rolex-business-model-di-un-mito/>)

²³⁷ Rolex Official Website (<https://www.rolex.com/it/about-rolex-watches/1926-1945.html>)

²³⁸ Sanchi, E. (2012) - La storia dell'orologio Rolex: genio di tutti gli orologiai - Life and people magazine (<https://www.lifeandpeople.it/2020/08/12/la-storia-dellorologio-rolex-genio-di-tutti-gli-orologiai/#:~:text=Nel%201925%20nasce%20il%20logo,un%20modello%20rolex%20da%20polso>)

fisionomia del braccio, che non necessitava il caricamento manuale, e minimizzava gli errori di imprecisione del funzionamento.

Negli anni '40, Rolex ricopre una posizione di “*premium good*” rispetto alla concorrenza, in termini di prezzo, consapevolezza ed innovazioni incrementali. Il punto di flesso della sua ascesa risale al 1945, quando approda nel mercato il Datejust, il primo cronometro automatico con la data sul quadrante; un modello leggero ed elegante (con l'implementazione del bracciale Jubilee), che riscuote un successo inaudito, specialmente per l'utenza femminile, divenendo un “sempreverde” della moda del lusso²³⁹ (Jarman, 2003). La ricerca non esita a rallentare e sviluppa nel 1960 uno dei modelli più importanti della meccanica avanzata: Wilsdorf riesce a raggiungere l'acme delle prestazioni con il modello “Batiscafo Trieste”, provvisto di una corona ermetica, progettata appositamente per sopportare elevate pressioni atmosferiche. A seguito dell'immersione nella Fossa delle Marianne a 11.000 metri di profondità, l'orologio non riscontra alcun rallentamento meccanico, ma risulta preciso sia nel procedimento di discesa che di risalita barometrica; la tecnologia subisce delle migliorie incrementali con il Sea-Dweller Submariner, distinto da un sistema di “sfogo”, che rilascia delle molecole di elio durante la fase di decompressione²⁴⁰ (James, 2015).

Nonostante il *core business* sia fondato sul meccanismo automatico, Rolex partecipa attivamente anche allo sviluppo della tecnologia a quarzo: nel 1968 approda nel mercato l'iconico “Quartz Date”, la prima referenza non automatica finalizzata a diversificare il portafoglio dei prodotti e a contrastare il *dumping* strategico²⁴¹ delle case giapponesi²⁴² (Dowling, 1996). I concorrenti riescono a ridimensionare le quote di mercato ed indeboliscono il podio fino ad allora detenuto dal colosso svizzero. La pesantezza e la sportività del Daytona (oggi riconosciuto come uno degli orologi più prestigiosi in circolazione) non sono gradite dai consumatori, affascinati invece dalla leggerezza e l'eleganza dei modelli Omega, Seiko e Vacheron Constantin²⁴³ (Pergola, Mazzariol, Dosso, 2006). Rolex decide di far leva sulla percezione del prodotto sfruttando la forte

²³⁹ Jarman, T. C. (2003) - The Rolex Reference Guide - Leap Enterprises, 4th edition

²⁴⁰ James, H. (2015) - Rolex Highlights - Schiffer Pub Ltd, p.35-42

²⁴¹ *Dumping*: forma di concorrenza sleale, distinta da prezzi iper-competitivi (anche al di sotto del costo di produzione), finalizzata a “saccheggiare” tutte le quote di mercato dei *players*; una volta raggiunta una posizione monopolistica, l'azienda alzerà i prezzi dei suoi prodotti, saldando la perdita temporanea.

²⁴² Dowling, J. M., Hess, J. P. (1996) - The Best of Times Rolex Wristwatches: An Unauthorized History - Schiffer Publishing Limited

²⁴³ Pergola, C., Mazzariol, S., Dosso, G. (2006) - Rolex Daytona dalla nascita al mito: un viaggio tra tecnica e stile - Best Edizioni Srl, pp.63-68

influenza della cinematografia di quell'epoca: dai primi *ambassador* Sean Connery e Steve McQueen segue un *product placement* secolare con il grande schermo, da "Miami Vice" fino alla progettazione dello speciale Cosmograph Daytona per Paul Newman in "Indianapolis"²⁴⁴ (Mason & Sons, 2022). La strategia promozionale risulta decisiva per la *brand equity* del marchio: il fascino degli attori trasmette eleganza e stile al prodotto, e accredita ulteriormente la rarità e il valore della referenza. Dagli anni '80, Rolex vive un *exploit* anomalo rispetto alla concorrenza, registrando l'ascesa del *retail* e del tasso di fidelizzazione clientelare. La produzione non riesce a tenere il passo delle vendite al dettaglio, scatenando un *boom* collezionistico all'inizio degli anni '90 e conseguentemente una scalata vertiginosa della quotazione dei modelli più iconici; ad esempio, la linea redditizia Daytona subisce una valutazione esorbitante, quintuplicando il listino originale. Inoltre, la brevettazione dell'acciaio "904L", anticorrosivo a qualsiasi miscela esogena, accresce maggiormente l'inimitabilità e la differenziazione del prodotto; la componente fisico-chimica rende l'orologio un oggetto perpetuo, in alcun modo esposto ad usure e garante di un valore soglia intrinseco²⁴⁵ (Deshpande, Misztal, Beyerrsdorfer, 2012).

La ricerca ostinata delle referenze Rolex perdura fino ai giorni d'oggi; nonostante la profondità offerta dal settore dell'orologeria, la corona aurea riscuote sempre un certo "appeal" da parte dei collezionisti e dei nuovi consumatori. La ponderosa storicità, che vige alle spalle di ogni singolo prodotto, enfatizza la percezione dell'articolo e cristallizza la sua riserva finanziaria.

4.1.2. Analisi dell'ambiente esterno ed interno

Il processo di pianificazione strategica richiede una coerenza binaria con la visione, la missione imprenditoriale e i cardini basilari del *core business*; tuttavia, in uno scenario dinamico e in progressiva evoluzione, risulta imperativa un'analisi poliedrica che prenda in considerazione i possibili fattori esogeni determinanti per l'azienda (PESTEL *Analysis*²⁴⁶). Per poter concorrere nel settore e costruire un vantaggio competitivo

²⁴⁴ Mason & Sons Admin (2022) - The Rolex 'Paul Newman' Cosmograph Daytona - Mason & Sons, The home of British Style (<https://masonandsons.com/blogs/current-news/the-rolex-paul-newman-cosmograph-daytona>)

²⁴⁵ Deshpande, R., Misztal, K., Beyerrsdorfer, D. (2012) - The Swatch Group - Harvard Business School Marketing, Unit Case No.512

²⁴⁶ PESTEL *Analysis*: strumento di pianificazione strategica e di gestione che considera le variabili esterne all'azienda; l'acronimo comprende i fattori politici (P), economici (E), sociali (S), tecnologici (T), ambientali (E) e legali (L).

sostenibile è fondamentale studiare anche le forze e le debolezze interne (SWOT Analysis²⁴⁷): le strategie devono ottimizzare le risorse disponibili (tangibili e intangibili), che possano capitalizzare la *performance* operativa, e aiutare a mitigare le fragilità e l'esposizione alle minacce esterne.

4.1.2.1. PESTEL Analysis

La PESTEL Analysis è lo strumento migliore per cogliere la configurazione corrente del macroambiente e i cambiamenti strutturali che si riflettono sulle forze Porteriane. Rolex opera in una realtà complessa e dinamica, caratterizzata da cambiamenti normativi, un crescente attivismo ambientale, tendenze sociali collettive, cambiamenti tecnologici e un sistema giuridico in evoluzione. L'implementazione dell'analisi PESTEL fornisce all'azienda le principali variabili esogene, che modellano la strategia e il panorama competitivo, e le informazioni per sostenere il suo processo decisionale strategico. Poiché Rolex cerca di espandere e sfruttare il proprio *know-how*, condurre uno studio macro-ambientale è imperativo per sviluppare strategie efficaci e raggiungere obiettivi di crescita a lungo termine. La ricerca eclettica coglie i tre ambienti correlati (l'ambiente industriale in cui opera l'azienda, il mercato geografico di appartenenza e il più ampio ambiente socioeconomico) esaminando i seguenti fattori distintivi:

- FATTORI POLITICI:

I fattori politici esercitano una forte influenza sulla sostenibilità a lungo termine e la redditività dell'orologeria. La catena del valore interamente globalizzata è soggetta ai cambiamenti governativi dei diversi paesi in cui Rolex opera ed espone maggiormente le funzioni confinarie della produzione e della logistica. I "terremoti" politici, come rivolte e manifestazioni, incitano un effetto "gregge", che può rivelarsi devastante per la vendita al dettaglio: è il caso del movimento dei *Gilets Jaunes* di Parigi o delle proteste di Hong Kong, che hanno provocato cospicui danni alle *boutiques* e un rallentamento anomalo del sistema manifatturiero svizzero. Le conseguenze economiche di questi "fenomeni sporadici", seppur rilevanti, sono limitate e temporanee, ma nel caso in cui subentrino

²⁴⁷ SWOT Analysis: descrive un business dell'impresa in termini di punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) interni e di minacce (Threats) e opportunità ambientali (Opportunities); questa analisi può riguardare anche l'intera impresa o un singolo prodotto. I punti di forza o di debolezza vengono valutati soprattutto relativamente ai principali concorrenti nello stesso raggruppamento strategico. Le minacce e le opportunità ambientali vanno considerate nella prospettiva soggettiva dell'impresa, quindi in relazione alle sue condizioni interne.

un'improvvisa fase recessiva, si registrerebbero dei vizi irreversibili al ciclo produttivo. Le normative governative a fronte della pandemia, infatti, hanno sminuito la funzionalità del *retailing* e dei servizi annessi al prodotto; anche la pressante comunicazione politica ha alimentato la sterilità del settore, inducendo l'utente ad un consumo controllato e responsabile.

Le manovre pubbliche possono perseguire anche un modello autarchico, finalizzato all'autosufficienza economica nazionale (sistema chiuso), tramite l'assoluta indipendenza dalle esportazioni. Nel luglio 2020, il governo cinese ha emesso delle riforme rivolutive del *duty free* (il limite è passato da 400 a 14.000 \$ annui), che deviano il potere di acquisto dei cittadini verso il mercato nazionale, lontano dal sistema capitalistico europeo e statunitense²⁴⁸ (Gouveia, Neves, 2020). La disposizione pubblica ha minimizzato il *market share* asiatico dell'orologeria del lusso, da sempre fedele a questo *target*, sia per la facoltosa disponibilità economica e che per la progressiva occidentalizzazione del consumatore orientale.

- FATTORI ECONOMICI

Lo scenario economico è strettamente correlato alle scelte politiche dei governi più determinanti nel commercio internazionale. I corsi ciclici influenzano tutte le variabili micro e macroeconomiche e la globalizzazione degli scambi ha incrementato profondamente la sensibilità intersettoriale e degli stessi consumatori. La fase recessiva odierna e il PIL irrisorio hanno alimentato la disparità reddituale e modificato l'utilità ottima dell'utente: la propensione al risparmio dell'investitore spinge l'orologio di lusso verso l'ultimo paniere della curva di indifferenza, fino ad escluderlo definitivamente dal *mind set* del consumatore.

Il mercato delle risorse umane dispone di una manodopera a costi minimizzati a causa dell'eccesso di offerta lavorativa; la flessibilità dei tassi salariali concede alle aziende un abbattimento della struttura dei costi e un'allocazione più diversificata del capitale. Tuttavia, aziende come Rolex necessitano una manodopera altamente qualificata, una risorsa inimitabile e insostituibile per il contributo additivo che applica al prodotto. Inoltre, la casa svizzera produce i suoi articoli nella sede centrale e affida alle filiali estere

²⁴⁸ Gouveia, M., Neves, A. (2020) - Wristwatches industry report - International Industry Analysis, p.28

solo l'ultimo processo della catena del valore, dovendo monitorare direttamente tutte le fasi più critiche del montaggio²⁴⁹ (Negretti, 2010).

Un ulteriore fattore determinante è il sistema dei cambi fissi, tutelato dalla politica economica sovranazionale. Contrariamente alle aspettative del governo elvetico, il tasso di cambio CHF/USD ha registrato un notevole apprezzamento, rendendo “intoccabili” i prodotti svizzeri soggetti ad importazione; una tale riforma fa collassare il *business* più redditizio di una nazione, forzandola ad una svalutazione interna, che renda più competitive le merci nazionali²⁵⁰ (Gouveia, Neves, 2020).

- FATTORI SOCIALI

L'orientamento *customer centric* dimostra quanto le aziende odierne siano condizionate dal comportamento dell'utente e dalle mode consumistiche. Oggigiorno si sono sviluppate due tendenze antitetiche che hanno rivoluzionato il settore dell'orologeria: da un lato l'attenzione della nuova generazione è rivolta verso un consumo liquido e dinamico e dall'altro si è sviluppato un *boom* collezionistico che non esita a cessare. Gli utenti Z sono molto più propensi all'acquisto di versioni digitali (come gli *smartwatch*), per la velocità di calcolo, la compatibilità con altri dispositivi e il prezzo competitivo; inoltre, la minima digitalizzazione dei marchi di lusso non facilita il coinvolgimento di questi nuovi consumatori, escludendoli dal *target* aziendale.

D'altra parte, il segnatempo di lusso ha attirato molti investitori (i c.d. consumatori occasionali), i quali hanno alimentato il *trade* e la prospettiva remunerativa di questi prodotti. Come già accennato in precedenza, la pandemia ha invigorito l'educazione finanziaria e deviato l'interesse degli utenti verso *asset* non ordinari, sino a valicare la funzione meramente tangibile del singolo orologio²⁵¹ (Szegeci, Boudrand, 2021).

- FATTORI TECNOLOGICI

Il settore richiede un elevato *know-how* e ingenti investimenti in ricerca e sviluppo; per oltre un secolo, Rolex ha dettato le regole per sviluppare un sistema cronometrico funzionale e perpetuo. La tecnologia meccanica è soggetta a continue innovazioni

²⁴⁹ Negretti, G. (2010) - Viaggio nel laboratorio dove nasce il mito dell'orologio dei sogni - Il Giornale (<https://www.ilgiornale.it/news/politica/viaggio-nel-laboratorio-dove-nasce-mito-dellorologio-dei-sog-1124762.html>)

²⁵⁰ Gouveia, M., Neves, A. (2020) - Wristwatches industry report - International Industry Analysis, p.29

²⁵¹ Szegeci, K., Boudrand, J. (2021) - The Deloitte Swiss Watch Industry Study: Adapting to a changing landscape - Deloitte, pp. 17-19

incrementali, delle migliorie tangibili in termini di estetica, algoritmo e resistenza d'urto. Tuttavia, la digitalizzazione ha introdotto nuovi *competitors* sul mercato (come Applewatch), differenziati da un sistema informatizzato che rende obsoleto il movimento automatico. L'azienda svizzera crede fermamente nel proprio prodotto, non vuole né adottare questa tecnologia né sviluppare un modello direttamente concorrente, in modo da rimanere coerente ai valori aziendali e non "tradire" la clientela fidelizzata. Tuttavia, il settore dell'orologeria ha integrato il sistema *blockchain*, per far fronte alla contraffazione e all'autenticità dei codici di serie. La maggior parte delle aziende hanno predisposto dei modelli iconici a questa innovazione e implementato la tecnologia NFT, la quale attesta la certificazione e il valore corrente della singola referenza alla stregua di una criptovaluta.

- FATTORI AMBIENTALI

L'orologeria di lusso contribuisce in modo sostanziale all'emissione di gas a effetto serra: secondo il rapporto di WWF, metà della domanda di oro è finalizzata alla produzione di gioielli e orologi, e l'intensità energetica del ciclo industriale, dall'estrazione alla lavorazione, produce una quantità di anidride carbonica con un rapporto aureo di circa 15:1(t) CO₂/Au.

La bassa sostenibilità non è minimamente paragonabile con l'orologeria non di lusso, distinta da un processo di produzione massificato, che utilizza intensamente materie prime come acciaio e plastica (composti industriali ad alta emissione). Il "*fast watch*" è un prodotto effimero, esposto maggiormente alle tendenze consumistiche, che implica una produzione continua (e dunque dannosa) rispetto ad un segnatempo di lusso, più duraturo per materiali e stile. Le normative ambientali hanno severamente rallentato i marchi non di lusso, disincentivando lo smaltimento delle batterie a quarzo, colme di mercurio e componenti tossiche, e gli stessi *smartwatch*, imponendo delle restrizioni per i rifiuti elettronici. Tuttavia, la mancanza di trasparenza nella lunga e complessa filiera produttiva degli orologi lussuosi, denominata "*black box*", non permette di analizzare tutte le materie prime implementate, la loro origine naturale e il relativo impatto ambientale²⁵² (Gomelsky, 2020).

²⁵² Gomelsky, V. (2020) - Do you know where your watch's gold came from? - New York Times (<https://www.nytimes.com/2020/11/19/fashion/watches-supply-chain-transparency-chopard.html>)

- FATTORI LEGALI

L'orologeria ha assistito, per oltre una decade, al monopolio di Swatch Group nella fornitura di componenti meccaniche alle altre marche svizzere. Negli ultimi anni, le dinamiche del settore si sono adattate ai nuovi gusti dei consumatori, sminuendo il potere di mercato della concorrenza giapponese (in particolare Seiko e Citizen); dunque, il gruppo Omega ha virato la sua prospettiva entrando in competizione con i *players* elvetici, quali gruppo Rolex, Richemont (Cartier, Vacheron Constantin) e LVMH (Tag Heuer, Zenith, Hublot). L'autorità svizzera garante della concorrenza (COMCO) ha imposto al Gruppo Swatch di mantenere i contratti di fornitura, nonostante siano cambiate le relazioni competitive: contrariamente al volere del monopolista, il quale si aggiudicherebbe un grande vantaggio competitivo, la commissione ritiene imprenditorialmente corretto concedere all'industria il tempo per potersi adattare e internalizzare le fasi critiche del ciclo produttivo²⁵³ (Jaberg, 2013).

Dalle predette considerazioni, bisogna evidenziare l'inerzia dell'azienda di fronte a tali "cause di forza maggiore"; dinanzi l'imprevedibilità di questi fattori, Rolex può soltanto mitigare gli effetti economici mediante una diversificazione del rischio sistematico ed accantonamenti preventivi.

4.1.2.2. SWOT Analysis

Il quadro di pianificazione SWOT è comunemente usato per valutare l'organizzazione, il potenziale economico di un singolo progetto o le prospettive del *core business*; l'azienda analizza la propria posizione sul mercato rispetto ai diretti concorrenti e i principali fattori che possano influenzare la competitività prima di creare qualsiasi strategia. L'analisi SWOT di Rolex delineerà le capacità, le carenze del marchio, le opportunità esistenti e le minacce che prevalgono sul mercato.

- FORZE

Come una delle organizzazioni *leader* nel suo settore, Rolex ha numerosi punti di forza che la aiutano a prosperare nei mercati esistenti e penetrare in quelli nuovi. Il marchio

²⁵³ Jaberg, S. (2013) - Una guerra tra giganti dell'orologeria - tvSvizzera (https://www.tvsvizzera.it/tvs/forniture-swatch_-una-guerra-tra-giganti-dell-orologeria-/36660798)

svizzero si distingue per una forza lavoro qualificata attraverso programmi di alto apprendimento; molte risorse sono destinate alla formazione e alla motivazione dei suoi dipendenti, andando a solidificare la sostenibilità aziendale. La competenza specializzata della manodopera si rivela fondamentale nella catena del valore: l'assemblaggio viene assiduamente monitorato e il prodotto viene rilasciato all'area distributiva solo se supera a pieni voti i *quality check* e i test fisico-chimici. Inoltre, Rolex ha integrato varie aziende tecnologiche nella filiera produttiva, semplificando le operazioni e raddensando una catena di approvvigionamento affidabile²⁵⁴ (Brunner, 2021).

La cura puntigliosa del minimo dettaglio offre prodotti oltre le aspettative, garanti di qualità imparagonabile e un *design* esclusivo. L'orologio si distingue per un'estetica iconica, identificabile anche da elementi apparentemente banali per ritenzione selettiva (forma, colore, bracciale), riconducibile ad uno status e uno stile sofisticato; anche il fattore storicità incide nettamente sulla percezione del prodotto e del marchio, riconosciuto come il vate dell'innovazione e della *performance*.

La profondità e la lunghezza della gamma agevolano il processo di scrematura della domanda, offrendo al singolo consumatore il modello ideale per sportività, colori, stile e materiali. Il portafoglio eterogeneo dell'azienda garantisce uno *stock* al passo con i canoni della moda e risulterebbe estremamente utile se l'impresa decidesse di diversificarsi.

La logistica è uno dei punti di forza più determinanti per Rolex: il *brand* è venduto in tutto il mondo e gode di un eccellente posizionamento nei mercati europei, statunitensi e asiatici, per merito della vendita al dettaglio nelle *boutique* ufficiali e nelle prestigiose catene distributive di lusso come Rinascente, Galleries Lafayette e Harrods²⁵⁵ (Jones, 2015).

- DEBOLEZZE

Un settore come l'orologeria esige un *premium target* alquanto pretenzioso in termini di qualità e prestazioni: il potere negoziale del consumatore impone continui controlli sull'autenticità, il *packaging* e il meccanismo del prodotto, pur di non deludere la clientela fidelizzata. Proprio come la maggior parte dei marchi che competono nel segmento del lusso, anche Rolex deve mantenere la sua immagine in modo coerente; ciò significa che

²⁵⁴ Brunner, G. L. (2021) - The Watch Book Rolex: updated and expanded edition - teNeues Pub Group, pp.30-42

²⁵⁵ Jones, G. (2015) - Hans Wilsdorf and Rolex - Harvard University

l'azienda deve prestare attenzione a ogni aspetto del *marketing mix* e assicurarsi che non disonori i valori della società.

La strategia di prezzo non segue alcun metodo comparativo, sviluppando un listino privo di *benchmarking*; il *mark-up* oltre i costi di produzione viene alimentato dalla percezione del valore intangibile e dalla minima elasticità della clientela. Il costo spropositato dell'*output*, e l'aggiuntiva riforma sui prezzi al dettaglio (Par. 3.1.2), limita il *target* e il campo d'azione in cui opera l'azienda: Rolex pianta le radici in un *core business* ostico e difficilmente rinnovabile (vista la conformità dei modelli con le rispettive referenze storiche) e, dunque, non è in grado di attuare una diversificazione che risulti "credibile" in uno scenario eterogeneo da quello caratteristico²⁵⁶ (Arya, 2020).

Negli ultimi anni, la strategia di vendita si è basata sul "*limited drop*", una tecnica di *marketing* che richiama l'attenzione dei consumatori mediante uno *restock* sporadico; questo tipo di commercializzazione non riesce più ad "entusiasmare" l'utente *millennial*, che di conseguenza si affida ai mercati secondari o ad altri marchi²⁵⁷ (Vecchiato, 2018). L'esigua digitalizzazione di Rolex sta trascurando una gran parte del *market share* potenziale, che è stato assimilato dall'offerta più dinamica dei diretti concorrenti; ed invero, in un contesto esponenzialmente evolutivo, è necessario definire chiaramente una proposta di vendita ed integrarla con una coerente strategia promozionale.

- MINACCE

Come si può dedurre dall'analisi PESTEL, l'azienda svizzera è esposta a fattori indirettamente imputabili alle scelte manageriali. Le riforme sul costo delle materie prime (comprese le tassazioni sull'estrazione aurea) e le politiche fiscali estere incidono profondamente sulla sostenibilità patrimoniale; la logistica internazionalizzata subisce la pressione isolazionistica degli stati importatori, sempre più propensi al commercio internalizzato. Dunque, Rolex deve prevenire l'esclusione dai mercati principali, monitorando le relazioni pubbliche e i contratti di distribuzione con i clienti redditizi.

Il settore dell'orologeria di lusso è altamente concentrato nel panorama elvetico, in cui operano i diretti *competitors*, tra i quali spiccano Omega, Patek Philippe e Panerai; negli

²⁵⁶ Arya, R. (2020) - A quantitative and qualitative analysis of the success of the smartwatch over Swiss luxury watch brands: how sustainable is this new threat - Haute école de gestion de Genève IBM

²⁵⁷ Vecchiato, M. (2018) - Rolex: alla scoperta del business model di un mito - This Marketers Life (<https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/rolex-business-model-di-un-mito/>)

ultimi anni, molti *players* hanno adottato le innovazioni meccaniche (la c.d. curva di Rogers²⁵⁸) ed emulato le caratteristiche distintive di Rolex, riuscendo ad interagire con il medesimo *target* strategico. In aggiunta, la concorrenza si è espansa con i marchi *hi-tech*, i quali, in seguito ad una manovra diversificata, hanno ottenuto un discreto *market share* nel settore. L'espansione potenziale di queste aziende "intruse" è vincolata alle prossime tendenze consumistiche: la nuova generazione potrà voler abbandonare il sistema automatico ed affidarsi a quello digitale, o rimanere "affezionata" al vecchio meccanismo. Una tale rivoluzione potrebbe minimizzare il potere di mercato di Rolex, obbligandolo a rivisitare completamente il portafoglio dei prodotti e la tecnologia applicata; dunque, come molte aziende operanti nel settore, la casa svizzera deve prospettare uno scenario a medio termine, e rivisitare coerentemente il *marketing mix*.

- OPPORTUNITÀ

Il biennio pandemico ha scatenato una rivoluzione fulminea nel settore, cambiando drasticamente le aspettative economiche e il posizionamento delle aziende. Rolex ha registrato un'ascesa vertiginosa delle vendite, grazie alla spinta promozionale gratuitamente concessa dai *social media* e al risvolto finanziario inaspettato del prodotto, che ha attirato vari speculatori mobiliari. La crescita di Rolex è vincolata a questo *trend* borsistico, il quale può rivelarsi sia un'opportunità, e avvalorare l'articolo, che una minaccia, sfociando in una bolla invasiva; l'azienda deve riuscire a mitigare questo andamento e raccoglierne i frutti in maniera ponderata, minimizzando le possibili tendenze volatili.

Secondo varie analisi basate sul comportamento del consumatore, il settore sta assumendo le medesime dinamiche della crisi lampo del quarzo risalente agli anni '70. In passato le aziende giapponesi avevano messo a dura prova l'artigianalità svizzera con il meccanismo a quarzo, una soluzione più economica e leggera rispetto al sistema automatico; tuttavia, gli orologi europei, in seguito ad anni di ricerca, sono riusciti a recuperare il terreno perso, grazie ad un nuovo concetto di estetica e tecnologia. Oggigiorno, il podio ventennale di Casio e Seiko sta per essere sgretolato dalla bassa

²⁵⁸ Curva di Rogers: delinea graficamente il processo di adozione di un'innovazione, classificando gli emulatori in base alla loro propensione a adottare una nuova tecnologia.

affidabilità e la meccanica sempre più semplicistica di questi prodotti²⁵⁹ (Kenel, 2018). L'orologio automatico potrebbe riavvalersi sul mercato, a discapito della *brand equity* di questi concorrenti, e sviluppare strategie valide di *trading down*, senza volgarizzare l'immagine del marchio.

I limiti dell'analisi SWOT risiedono nella relatività dei cambiamenti ambientali, i quali possono rappresentare sia un'opportunità che una minaccia per l'azienda, visti gli innumerevoli fattori soggettivi che entrano in gioco. La matrice indica solo una bozza prospettica su come le strategie debbano essere implementate; si tratta pur sempre di una valutazione statica, che disegna lo *status quo* con esigui cambiamenti prospettici, non desumibili in una singola analisi.

4.1.3. La riserva di valore in Rolex

L'analisi circostanziale ha identificato i legami bilaterali tra azienda e ambiente, definendo quanto Rolex sia esposta e condizionata dalle dinamiche esogene; tuttavia, è necessario sviluppare uno studio ancor più dettagliato, per definire la leva differenziante di questo marchio, che giustifichi parzialmente il suo vantaggio competitivo. Come si evince dai punti di forza del modello SWOT, Rolex segue una prospettiva di *marketing* che va ben oltre le componenti tangibili del prodotto, curandone l'applicabilità finanziaria e il rispettivo rendimento.

Nell'ultimo decennio, il settore dell'orologeria ha registrato una notevole ascesa nei prezzi di rivendita sul mercato secondario e una rivalutazione anomala dei modelli fuori produzione. Le crisi azionarie hanno scoraggiato vari operatori ad investire negli strumenti ordinari, reputati effimeri e privi di garanzia, e l'attenzione si è gradualmente spostata sui beni di lusso, *in primis* gli orologi, la cui tangibilità assicura un fondo minimo "fittizio" all'investitore. Vacheron Constantin, Omega e Patek Philippe sono i marchi più redditizi del settore, ma è ineguagliabile la nomea che sta coronando la casa ginevrina. Anche rispetto alle classi di investimento tradizionali, come l'oro, il mercato azionario e gli immobili, l'apprezzamento che si può osservare nel valore medio degli orologi Rolex è anomalo in termini di devianza percentuale (il *database* Federal Reserve Economic Data

²⁵⁹ Kenel, A. (2018) - Risks and opportunities for the Swiss watch industry - Haute école de gestion de Genève, Filière économie d'entreprise

(FRED) attesta il *benchmarking* qualitativo del valore corretto dell'oro, indicizzato all'inflazione, e del prezzo medio delle vendite immobiliari negli Stati Uniti). Inoltre, mentre il mercato azionario ha offerto rendimenti complessivamente simili ai valori fondamentali nel corso dell'ultimo decennio (sulla base dei valori storici del Dow Jones Industrial Average), Rolex ha registrato una percentuale di apprezzamento notevolmente superiore negli ultimi cinque anni, e sembra prolungare tale tendenza anche nel 2022²⁶⁰ (Cattin, 2021).

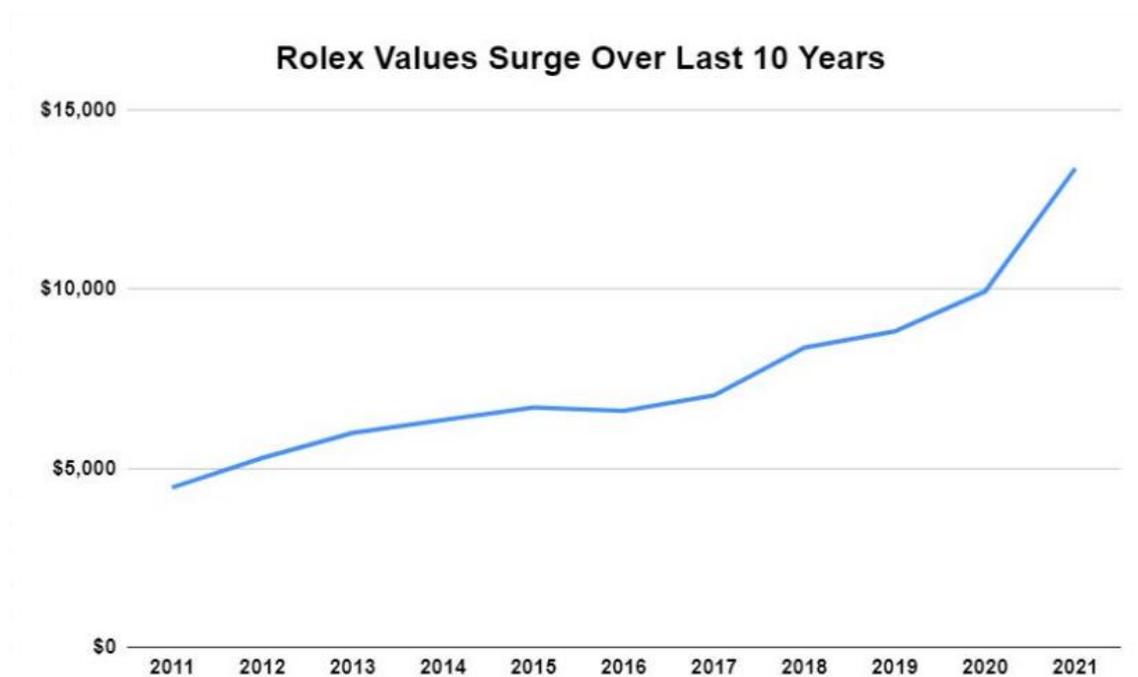


Figura 4.1: Sellers, R. (2021) - Rolex Outperforms: other assets for 10 years - Bob's Watches

Se si considera l'effettivo valore in dollari (in USD) dell'aumento dei prezzi degli orologi usati nel corso degli ultimi 10 anni (figura 4.1), questi dati diventano ancora più impressionanti. Si può evincere dal grafico come il prezzo medio di un orologio Rolex sia passato da meno di 5.000 dollari nel 2011 a più di 13.000 dollari alla fine del 2021²⁶¹ (Sellers, 2021). Questo aumento è certamente degno di nota, ma l'incremento dei prezzi dei Rolex dall'inizio della pandemia (2020) è quasi pari all'aumento totale dei prezzi osservabile nell'intero quinquennio precedente, e questa tendenza non mostra segni di rallentamento con l'inizio del nuovo anno: il *trend* vertiginoso è dimostrato

²⁶⁰ Cattin, P. (2021) - Investire in orologi di lusso - Cattin Editor, cap.5-6

²⁶¹ Sellers, R. (2021) - Rolex Outperforms: other assets for 10 years - Bob's Watches

dall'incremento esponenziale dell'educazione finanziaria (Par. 3.3), che ha dato modo a collezionisti e speculatori occasionali di approcciarsi a questo fenomeno prospero.

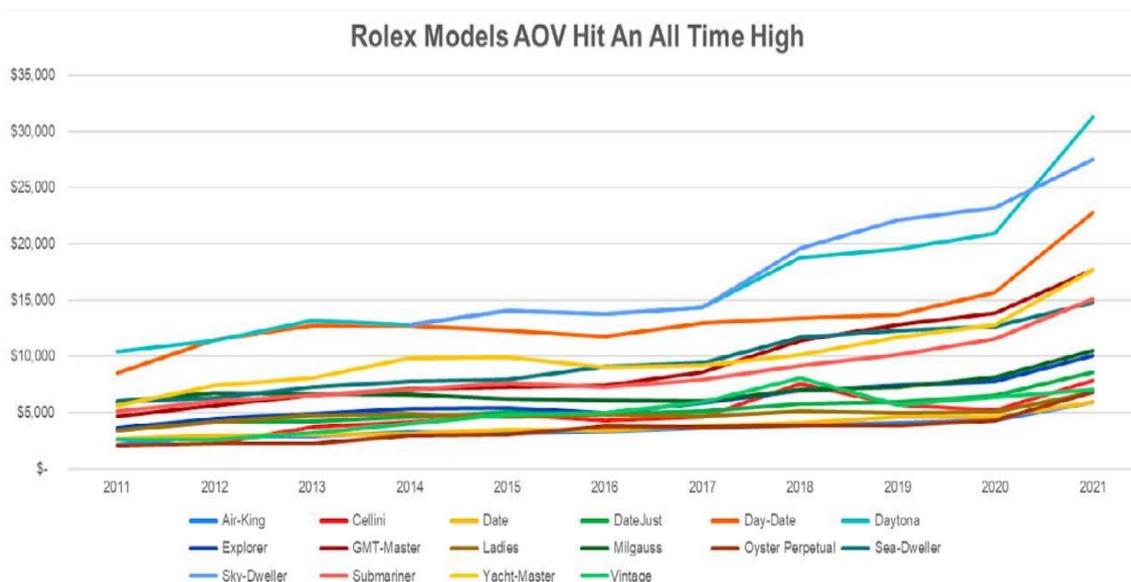


Figura 4.2: Sellers, R. (2021) - Rolex Outperforms: other assets for 10 years - Bob's Watches

La curva di apprezzamento decennale (figura 4.2) investe la maggior parte dei modelli a ritmi marginali distinti. Mentre alcuni articoli come l'Air-King e il Date hanno mostrato un avvaloramento modesto ma pur sempre costante, le collezioni Daytona, Day-Date e Sky-Dweller hanno più che raddoppiato il loro prezzo nel medesimo arco temporale. È interessante notare che il Rolex Sky-Dweller, introdotto solo nel 2012, ha ottenuto risultati impressionanti in un periodo di tempo ancora più breve rispetto alle altre referenze. Il Daytona rimane al primo posto tra i Rolex più apprezzati: il suo valore è più che triplicato negli ultimi 10 anni, con un prezzo medio dell'usato di oltre 30.000 dollari per il 2021. Spicca tra i modelli a produzione limitata il rinomato Oyster Perpetual Turquoise, battuto all'asta per 66.000 euro, registrando un aumento del 1.177% rispetto al prezzo *retail* di 5.800 euro²⁶² (Dal Passo Carabelli, 2022). Il mercato secondario diviene dunque una leva finanziaria per Rolex: l'azienda registra un incremento anomalo delle vendite e risente dei primi problemi di riassortimento dello *stock* al dettaglio. Per mediare all'iperbole di mercato, l'azienda decide di rivisitare la configurazione *marketing* del prodotto: aumentano notevolmente i prezzi di *retail*, anche degli articoli base, e si

²⁶² Dal Passo Carabelli, S. (2022) - Il mercato secondario dei Rolex non conosce confini - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/rolex-oyster-perpetual-turquoise-asta-christies-prezzo>)

richiede una prenotazione anticipata per poter acquistare l'orologio. Le riforme strategiche non scalfiscono minimamente la domanda anelastica e apportano a Rolex un guadagno rilevante per merito di un *mark up* effettivamente gratuito, che non invade il *surplus* degli investitori (Par. 3.2).

L'articolo del New York Times "*Watches are yet another easy way rich people make their money into more money*" identifica le motivazioni a priori di questo nuovo investimento. Rolex, *in primis*, si distingue per una fama mondiale, dovuta anche all'effetto risonanza e la storia insita in ogni singola referenza; inoltre, dal punto di vista finanziario, la liquidità immediata e il valore insito trasformano il bene in un mero investimento, il quale può subire il duplice fine *holding* o speculativo. Tuttavia, non sussistono degli scenari passati che possano fungere da modelli di riferimento per prospettare l'andamento futuro di questi *asset*; l'indisponibilità di informazioni attira soltanto investitori da grandi patrimoni, i quali sfruttano le proprie risorse per accaparrarsi il rendimento immediato associato alla "fase di lancio" dello strumento finanziario.

Gli esperti di settore del NYT considerano le attuali quotazioni dei modelli in voga ben al di sopra dei valori fondamentali; l'era dei *social* e l'effetto Silicon Valley²⁶³ hanno trascinato i *trend followers* in questa estenuante "ricerca al tesoro", creando uno *stress* di domanda alla misera offerta di mercato e la conseguente ascesa esuberante dei prezzi. Come per qualsiasi nuovo *asset* finanziario, gli operatori pongono l'attenzione sulla durabilità dell'investimento e su quanto si siano discostati i valori correnti da quelli originali. Il collezionista Peter Goodwin, difatti, definisce il fenomeno Rolex come un *momentum* finanziario e l'*incipit* di una bolla speculativa: "*It's much like momentum investing in stocks [...] People see the rise in Facebook shares, they see Mark Zuckerberg, and they want to ride it up. It is the same with the trendy watches we read about in the auctions — the Paul Newman Rolex, the Omega Speedmasters, some Submariners. You see them rising and you want to jump on*"²⁶⁴ (Williams, 2019).

Primariamente, il dibattito risiedeva sull'eventuale associazione di Rolex ad un *asset* finanziario, il quale rappresenta un'attività scambiata sul mercato, il cui investimento può recare un provento futuro a seguito di un arbitraggio positivo. L'andamento corrente del

²⁶³ Molti grandi investitori *high-tech*, tra cui John Mayer e Matt Jacobson, si sono appassionati al mondo dell'orologeria meccanica.

²⁶⁴ Williams, A. (2019) - Watches Are Yet Another Easy Way Rich People Make Their Money Into More Money - New York Times (<https://www.nytimes.com/2019/03/20/style/collectible-watches.html>)

marchio e il *resell gap* hanno dissolto i dubbi in materia, ma sollevato polemiche circa l'esuberante valore delle referenze. La volatilità associata al *trend crypto* odierno ha alimentato la diffidenza degli operatori nei confronti di qualsiasi strumento eterogeneo rispetto a quelli ordinari del mercato azionario o immobiliare. Avendo riguardo all'analisi finanziaria illustrata nel paragrafo 3.4.2, il rendimento degli orologi sta seguendo in maniera speculare lo sviluppo di un crollo speculativo. In particolar modo negli ultimi due anni, la tendenza ha subito un'accelerazione marginale che ha sveltito l'ultima fase positiva (*enthusiasm*), incrementando l'imprevedibilità e l'incostanza del fenomeno. Si potrebbe pensare all'ennesima tendenza liquida finanziaria dei giorni d'oggi, al pari degli NFT o delle Criptovalute, che arrecherebbe una perdita devastante ai piccoli o medi investitori e sfocerebbe in una recessione per l'intero settore dell'orologeria. Tuttavia, vari analisti esitano a prospettare un simile scenario: Rolex è pur sempre un bene tangibile che, seppur redditizio dal punto di vista speculativo, detiene un valore intrinseco associato alla manifattura e al marchio di appartenenza. Inoltre, il *brand* di Ginevra non viene scoperto solo oggi, ma è già noto storicamente per la fascia alta di prezzo e la rarità dei suoi prodotti. Il *trend* difficilmente crescerà a ritmo marginale, ma nel contempo è difficile prefigurare un crollo significativo di questo fenomeno: in assenza di riforme politico-economiche, Rolex e l'intero settore possono registrare un'eventuale caduta dei prezzi, ma pur sempre smorzata e attutita dalla funzionalità tangibile degli *asset* di riferimento. Inoltre, a differenza di molti strumenti finanziari "astratti", un simile investimento è preservato parzialmente da un garante ufficiale, in tal caso l'azienda svizzera, il quale assicura un valore minimo di copertura del bene²⁶⁵ (Williams, 2022). Dunque, la riserva di valore e l'applicabilità finanziaria del prodotto concretizzano un'eccellente strategia di *marketing* nel medio termine per Rolex, sia in termini di *brand awareness* che di qualità percettiva dell'*output*, la quale non provocherebbe danni collaterali ingenti al marchio anche nell'eventuale *trend over* di mercato.

²⁶⁵ Williams, A. (2022) - Why are Rolex Watches even more expensive right now? - New York Times (<https://www.nytimes.com/2022/03/24/style/rolex-watches-cost-boom.html>)

4.2. La regina della meccanica tedesca: Porsche

Nelle prestazioni su pista, il marchio Porsche è un'icona indissolubile del mondo automobilistico; un concetto di quattro ruote costruito su potenza, *performance*, velocità, emozione e famiglia, che ha reso dei prototipi meccanici dei capolavori intramontabili. L'azienda tedesca è la controprova vitale che smentisce la teoria comunemente accettata, secondo cui una piccola società può sopravvivere solo se portata sulle spalle di un gigante. Nonostante la recente fusione con il gruppo Volkswagen, la produzione in serie di Porsche è riuscita a rimanere pura e coerente alla storia della società, senza che la *holding* intervenisse ingentemente sui modelli; le scelte manageriali sono risultate sempre alquanto diffidenti ad economie di scopo invasive, che potessero alienare la *brand identity* e la resilienza consolidata nell'ultimo secolo.

4.2.1. La storia del marchio e i modelli celebri

Il centro di progettazione nasce nel 1931 nel registro delle imprese di Stoccarda sotto il nome "Dr. Ing. h.c. F. Porsche GmbH, *Konstruktionen und Beratung für Motoren und Fahrzeuge*", dall'ingegnere Ferdinand Porsche. L'azienda guadagna velocemente una reputazione illustre per il *design* innovativo delle automobili, fino a richiamare l'attenzione del neoeletto Adolf Hitler: il cancelliere decide di convocare l'ingegnere emergente per rimediare alle difficoltà tecniche della filiera produttiva Volkswagen, una casa automobilistica ideata per progettare le utilitarie destinate al popolo tedesco (*Volks* = popolo, *wagen*=auto). La collaborazione "forzata" riesce efficientemente nello sviluppo del leggendario Maggiolino, il quale ispira lo stesso Porsche per sviluppare dei prototipi da circuito che montassero lo stesso motore della berlina. Il regime nazista inizialmente respinge il progetto della versione sportiva, ma, alla fine degli anni '30, Hitler commissiona all'azienda un modello ad alte prestazioni per gareggiare nel Auto-Union Gran Prix del 1939. L'idea di Porsche per un'auto da corsa era basata sull'espansione della capacità del motore utilitaristico Volkswagen ed un sistema ad iniezione carburata, supportato da una carrozzeria aerodinamica²⁶⁶ (Fear, Knoop, 2006). Anche se tre prototipi vengono costruiti all'inizio del '39, l'avvento della Seconda guerra mondiale cancella il Gran Premio e ferma l'ulteriore sviluppo dell'auto. Durante il periodo bellico, Ferdinand

²⁶⁶ Fear, J., Knoop, C. I. (2006) - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (A): true to brand? - Harvard Business School Cases, College of Social Sciences

continua a lavorare sul progetto Volkswagen e contribuisce alla costruzione di veicoli militari per i servizi armati tedeschi, una collaborazione che lo trascinerà in prigione a seguito del Processo di Norimberga. Dopo la guerra, Porsche si trasferisce in Austria e affronta un drastico periodo recessivo: i mancati incentivi statali avevano azzerato il *core business*, e la società si vede costretta a diversificarsi, operando nel settore delle riparazioni meccaniche. Tuttavia, il *team* continua a lavorare ostinatamente su alcuni vecchi progetti dell'anteguerra; il figlio Ferry Porsche insiste per condurre una ricerca di mercato per determinare quanto la gente sia disposta a comprare un'auto costosa, artigianale e ad alte prestazioni. Ferry si rivolge a una cerchia di benestanti svizzeri che accettano di finanziare il progetto; lavorando a partire dal modello base del Maggiolino Volkswagen, l'azienda crea un'auto sportiva leggera, che incorona l'azienda come una vera propria casa automobilistica²⁶⁷ (Kirstein, 2010). Il prototipo ufficiale risale al 1948 e segue una produzione a piccola scala dalla fine dell'anno; l'impianto produceva cinque auto al mese, ognuna con una singola carrozzeria in alluminio battuta a mano da un artigiano. Porsche decide di trasferire la produzione nella fabbrica di Zuffenhausen, per ampliare gli impianti e la catena di montaggio. All'inizio del 1950 esce dalla linea di produzione il primo modello 356, il primo veicolo ufficiale targato Porsche, che presenta il *logo* iconico dello stemma di Stoccarda e di Württemberg (rimasto invariato fino ad oggi). Cresce la reputazione aziendale ed esponenzialmente la produzione: nel 1956, Porsche segna un assortimento 10.000 auto e consegue le prime esportazioni con la gamma differenziata in 356A e 356B. Durante i primi anni '60, la 356 rimane simile alla linea del Maggiolino Volkswagen e continua a incorporare molte delle parti del suo predecessore. Il Dr. Ferry Porsche e la sua squadra di gestione decisero che era tempo per un *design* completamente nuovo, che si liberasse del "fardello" Volkswagen. Il mito della 911 nasce del 1964, un veicolo dall'aspetto più elegante e con un motore raffreddato ad aria situato nella parte posteriore, che spodesta definitivamente la 356. L'azienda progetta ulteriori modelli (come la 912, la 924 e la 928) e raggiunge l'acme dimensionale alla fine degli anni '70; dunque, Ferry Porsche provvede ad una riorganizzazione aziendale con il nuovo direttore Ernst Fuhrmann, incaricato di riassetare il sistema matriciale e separare la proprietà dal *management*. Nel 1973 la società viene quotata in borsa con il nome di

²⁶⁷ Kirstein, R. (2010) - Volkswagen vs Porsche: a power index analysis - International Journal of Corporate Governance, Vol.2, No.1

Porsche AG, e, grazie ai primi finanziamenti degli *shareholders* e del governo tedesco, i tecnici della Porsche iniziano ad espandere la ricerca nello sviluppo dei motori per includere la metrologia, la lavorazione dei metalli, la plastica e le tecniche di saldatura. L'azienda apre un campo di prova a Weissach, fuori Stoccarda, per testare i veicoli da *cross*, registrare le emissioni e migliorare la sicurezza delle auto; il centro di sviluppo si guadagna una reputazione così stellare per la sua efficienza che persino Rolls Royce e il concorrente Mercedes-Benz contrattano con Porsche per lavori di progettazione²⁶⁸.

Durante gli anni '70 e '80, nonostante il cambio di gestione al momento del pensionamento di Fuhrmann, l'azienda aumenta la produzione e i ricavi continuano a salire: nell'anno fiscale 1981, i proventi raggiungono ben 1,5 miliardi di marchi. Il 70% dei veicoli prodotti a Stoccarda viene esportato negli Stati Uniti e in Giappone, i mercati esteri più fruttiferi per Porsche grazie all'abrogazione delle vecchie leggi autarchiche.

Durante gli anni '90, tuttavia, il mercato crolla: alcuni analisti dell'industria automobilistica danno la colpa al rallentamento dell'economia statunitense e al suo impatto negativo sulle importazioni di auto, mentre altri ai prezzi sempre più alti delle Porsche (da 40.000 a 100.000 dollari) e alla crescente concorrenza del settore con Mazda e Jaguar.

Per ridurre i costi e aumentare l'efficienza, nel 1992 viene rivoluzionato il *management* con il nuovo amministratore delegato Wendelin Wiedeking, il quale provvede ad eliminare gli straordinari dei dipendenti e ad integrare un *team* di consulenti giapponesi per implementare l'approvvigionamento "*just in time*"²⁶⁹. Nel 1996, Wiedeking sviluppa il *coupé* Boxster, una versione aggiornata della 911 più appetibile per l'utente americano, con un prezzo di listino inferiore ai 40.000 dollari. Il *trading down* raccoglie un successo immediato e Porsche, dopo tre anni in rosso, chiude in pareggio nel 1995.

Nei primi anni 2000, l'azienda presenta il modello iconico della Carrera GT, la versione più prestante e potente della Boxster, e firma la *joint venture*²⁷⁰ con Volkswagen e Audi per lo sviluppo del Cayenne, il primo veicolo utilitario suburbano (SUV) della casa tedesca che risana definitivamente le esportazioni statunitensi²⁷¹ (Deighton, Avery, Fear,

²⁶⁸ Leffingwell, R. (2010) - Porsche: A History of Excellence - MotorBooks International, pp.48-50

²⁶⁹ *Just in time*: sistema produttivo che vincola il riassortimento delle materie prime all'ordine del prodotto, in modo da minimizzare l'accumulo delle scorte di magazzino.

²⁷⁰ *Joint venture*: accordo interaziendale, finalizzato allo sviluppo di un prodotto o servizio, attraverso il *know-how* delle società e la divisione equa dei rischi associati all'*output*.

²⁷¹ Deighton, J., Avery, J., Fear, J. (2011) - Porsche: The Cayenne Launch - Harvard Business School Marketing Unit Case

2011). La collaborazione presagisce la fusione ufficiale del 2012 da parte del Gruppo VW, che, dopo oltre 70 anni di vicissitudini fiscali, stipula il contratto d'acquisizione (opzione *put/call*), che gli garantisce la proprietà del residuo 50,1% di Porsche. Le controparti hanno sempre giustificato l'accordo come una ristrutturazione aziendale, finalizzata a mere economie di scopo e, nonostante il controllo di diritto della capogruppo, Porsche è rimasta una società autonoma rispetto alla *holding*, sia nelle decisioni manageriali che produttive²⁷² (Baur, 2015).

4.2.2. Analisi dell'ambiente esterno ed interno

Il mercato *automotive* di lusso rappresenta il settore che contribuisce maggiormente sul PIL dei paesi capitalistici: negli Stati Uniti e in Europa, le case automobilistiche occupano più di un quinto del commercio all'ingrosso, e si posizionano sul podio per valore aggiunto alla produzione e salari impiegati²⁷³ (Wells, 2015). L'industria presenta un terreno fertile per le aziende già operanti e delle barriere ostili per chi vuole accederne; nonostante l'equa distribuzione delle quote di mercato, la rivalità tra marchi perdura da oltre cent'anni ed esige innovazione, ricerca e differenziazione, attributi soglia per mantenere vivida l'offerta e guadagnare un eventuale vantaggio competitivo. I grandi gruppi *holding* hanno agevolato le collaborazioni produttive, eppure la multiproprietà ha contaminato l'autenticità e deluso la clientela secolare; in questo contesto, un'azienda efficiente deve portare avanti la *vision* originaria autorevolmente pur di non sciupare la domanda fidelizzata.

4.2.2.1. PESTEL Analysis

Le variabili PESTEL, *supra* esplicate, delineano il contesto esogeno in cui opera Porsche e gli ostacoli "imprescindibili" del suo campo d'azione. Il settore *automotive* subisce una forte influenza in particolar modo dai vincoli politici, essendo parte predominante del prodotto nazionale, e dalle norme ambientali che restringono i parametri di emissione dei veicoli. Lo scenario estrinseco si ramifica nei seguenti fattori:

²⁷² Baur, D. G. (2015) - Case study: Porsche versus Volkswagen - Kühne Logistics University (KLU)

²⁷³ Wells, P. (2015) - The Global Automotive Industry - John Wiley & Sons, pp.9-10

- FATTORI POLITICI

Le moderne riforme politiche hanno creato dei notevoli squilibri nel settore del “gran turismo di lusso”. Dal 2007 varie case automobilistiche, compresa Porsche AG, hanno implementato delle tecnologie più efficienti nel consumo di carburante, viste le raccomandazioni governative dei paesi importatori²⁷⁴ (Goldoni, 2008). Tuttavia, non esita a temperarsi la pressione degli Stati Uniti: i requisiti mpg (miglia per gallone) per tutte le auto immatricolate negli USA sono stati riformulati attraverso una politica nota come CAFE (*Corporate Average Fuel Economy*). La riforma imponeva che, entro il 2020, i produttori e gli importatori di automobili avrebbero rispettato una media di 39 mpg e la violazione avrebbe comportato ingenti sanzioni (con un massimale di 35.700 dollari per violazione); inoltre, nonostante la recessione pandemica, il termine è stato apportato a 40 mpg (da rispettare entro il 2026). Questo aspetto legale è una minaccia enorme per i produttori di auto sportive, viste le meccaniche e la cilindrata dei veicoli, che massimizzano i parametri di consumo. L’eventuale trasgressione delle clausole arrecherebbe alle società un danno inquantificabile: i contratti di fornitura stipulati con i paesi importatori più redditizi perderebbero validità, incidendo sulla contabilità e la *brand image* dell’azienda. Vari marchi del settore stanno aggirando tali limitazioni attraverso la diversificazione del *target* geografico, trasferendo le merci in Cina, priva di restrizioni consumistiche che possano rallentare il *trend* industriale del paese²⁷⁵ (Miah, 2014).

- FATTORI ECONOMICI

Dalla seconda metà del XX secolo, le fasi anticicliche hanno segnato delle drastiche flessioni nel *trend* del settore: la depressione petrolifera del ’73 e la recessione economica immobiliare hanno resettato i flussi di cassa delle aziende automobilistiche. Il massimale raggiunto dal petrolio nel 2007 (circa 100 dollari/barile) rappresenta solo l’ultima delle problematiche sollevate dalla crisi: l’alto tasso di disoccupazione, la propensione al risparmio degli investitori e la conseguente diffidenza per le auto ad alto consumo hanno trascinato molte società in bancarotta. Nonostante le aziende abbiano escogitato un processo di reingegnerizzazione, l’aumento dei regolamenti, combinato con la massiccia recessione, ha minimizzato il risorgimento del settore. Solo a seguito delle iniezioni

²⁷⁴ Goldoni, G. (2008) - Gli standard di efficienza nell’industria dell’auto - Regulation & Deregulation Università di Verona, p.69

²⁷⁵ Miah, M. H. (2014) - Porsche Case Analysis - North South University, p.5

pubbliche del *Quantitative Easing*²⁷⁶, l'industria dei motori è riuscita a reinventarsi e ad investire in ricerca e sviluppo in modo da adeguarsi ai *trend* eco-consumistici.

- FATTORI SOCIALI

Le analisi di Deloitte inquadrano un *brand* come Porsche in un *target* con un reddito medio di 380.000 dollari annui. L'utenza è sofisticata, apprezza l'innovazione, la differenziazione del marchio e desidera provare l'ebbrezza delle elettrizzanti prestazioni (*delight*). Il mercato di alta fascia non concentra la produzione sull'accessibilità e l'utilità, ma trova un compromesso tra dilettevole e prestigioso, pur di accontentare la clientela²⁷⁷ (Weidenbach, 2019).

Dalle considerazioni delineate nel secondo capitolo, è emerso l'impatto della digitalizzazione sulla percezione del lusso: i valori effimeri del nuovo millennio si ispirano al modello di vita stravagante e lussuoso dei *social*. L'auto costosa interpreta il buon gusto e la "*bonne vie*", motivo di ostentazione e compiacimento altrui; ritornano in voga marchi come Rolls Royce, Bentley e lo stesso Porsche con una discreta *brand awareness* alimentata anche dal fascino intramontabile dei modelli *vintage*.

- FATTORI TECNOLOGICI

Il settore esige innumerevoli investimenti in R&D per far fronte alle tecnologie concorrenti e le restrizioni politiche. L'innovazione è necessaria per eccellere e differenziarsi dalla massa, in un segmento di mercato distinto da alta competitività e neotecnologie avanzate sia nella filiera impiantistica che nello stesso prodotto finale. Alcune aziende come Porsche hanno solidificato il *know-how* intrinseco, un patrimonio di competenze costruito dal centro di ricerca aziendale e con l'ausilio di *partner* strategici. Comunemente al settore dell'orologeria, l'innovazione spontanea rappresenta un vantaggio competitivo solo nel breve termine (in proporzione alla facilità di adozione), vista la rapidità degli *early adopters* ad emulare le tecnologie ed implementarle nel loro prodotto. Dunque, la tecnologia rappresenta una determinante della concorrenza, ma allo

²⁷⁶ *Quantitative Easing*: manovra finanziaria della BCE (2015) finalizzata a stimolare la crescita economica attraverso iniezioni monetarie.

²⁷⁷ Weidenbach, M. (2019) - Future of Sales and Aftersales: Impact of current industry trends on OEM revenues and profits until 2035 - Deloitte

stesso tempo sollecita la crescita economica e l'evoluzione del mercato, a beneficio delle aziende e degli stessi consumatori²⁷⁸ (Paunov, Satorra, 2019).

- FATTORI AMBIENTALI

L'impatto ambientale del settore non è indifferente: ogni singola fase del ciclo di vita di questi prodotti impatta sull'ecosistema, a cominciare dalla filiera produttiva fino alla rottamazione. Tuttavia, il consumo effettivo di questi beni interpreta lo stadio aggravante: la maggior parte delle auto sportive monta una meccanica ad alta prestazione, che esige una quantità elevata di risorse organiche. La combustione e lo smaltimento di carburante incidono severamente sulle emissioni di CO₂ *in primis* e di altre sostanze nocive (ossidi e idrocarburi non combustibili). La crescente preoccupazione per il riscaldamento globale ha riformulato le esigenze di molti consumatori, i quali risultano più propensi all'ecosostenibilità e alla prevenzione ambientale. Il settore, da pochi anni, anche grazie agli eco-incentivi statali, ha sviluppato nuovi modelli di mobilità, implementando il motore ibrido ed elettrico. La tecnologia è stata facilmente assimilata dai mezzi utilitari (il *first mover* Toyota), vista la praticità e la malleabilità meccanica, ma non ha riscontrato lo stesso successo nel GT di lusso. In un primo momento, le case automobilistiche sportive hanno rifiutato categoricamente l'adozione di questa innovazione, reputata non coerente alla storia del marchio e non garante delle prestazioni originarie del veicolo; tuttavia, le restrizioni eco-politiche hanno forzato l'adattamento e lo sviluppo dell'elettrico ad alte prestazioni²⁷⁹ (Böckin, Tillman, 2019). La strategia *eco-friendly* di Porsche si è distinta con la progettazione del modello Taycan, la prima sportiva a zero emissioni, ispirata alla versione ibrida del Panamera. L'elettromobilità diverrà il *core business* del marchio tedesco e ha concretamente dimostrato il possibile connubio tra sportività e ambiente, senza trascurare le prestazioni e l'ebbrezza del motore a benzina²⁸⁰ (Mambretti, 2021).

²⁷⁸ Paunov, C., Satorra, S. P. (2019) - How are digital technologies changing innovation?: Evidence from agriculture, the automotive industry and retail - OECD Science Publishing, Technology and Industry Policy Papers, No.74

²⁷⁹ Böckin, D., Tillman, A. M. (2019) - Environmental assessment of additive manufacturing in the automotive industry - Journal of Cleaner Production, Vol.226, pp.980-982

²⁸⁰ Mambretti, M. (2021) - Porsche Taycan GTS, ecco come va e com'è fatta la nuova wagon elettrica di Zuffenhausen - Sole24Ore (<https://www.ilsole24ore.com/art/porsche-taycan-gts-ecco-come-va-e-com-e-fatta-nuova-wagon-elettrica-zuffenhausen-AEnWuv2>)

- FATTORI LEGALI

Il mercato *automotive* rappresenta uno dei settori con più conglomerati aziendali, un insieme di società coordinate e controllate dalla medesima capogruppo. Il sistema *holding* agevola le economie di scopo, la condivisione delle tecnologie e l'equa distribuzione del rischio attraverso un portafoglio diversificato. Le notevoli dimensioni e la vasta gamma di marchi incorporati incrementano i vincoli che legano queste aziende; anche il comportamento della più piccola società può compromettere la posizione legale della controllante, fino a innescare un effetto domino che investe l'intero conglomerato. Nel 2015, l'EPA, agenzia americana pro-ambiente, accusa il marchio Volkswagen di aver beneficiato di un *malware*, che avrebbe modificato i parametri di emissione e permesso la vendita "dissimulata" di oltre 11 milioni di autovetture. Lo scandalo "Dieselgate" scuote l'organizzazione dell'azienda, con l'arresto dei principali dirigenti, e anche dell'intero gruppo VW. Le società partecipanti iniziano un processo di discolpa per non subire l'influenza negativa dal vertice e, allo stesso tempo, chiamano in causa l'azienda che avrebbe dovuto occuparsi del sistema di combustione. L'Antitrust apre un'ulteriore accusa sul possibile cartello tacito realizzato dai marchi tedeschi Volkswagen, Porsche, Bmw, Daimler e Audi. L'inchiesta ha scosso gli equilibri interni e indotto l'area legale di Porsche a sollevare un'indagine aperta al *partner* Audi, diretto fornitore dei motori impiantati sui veicoli sequestrati: il processo ha portato all'arresto del dirigente e al risarcimento di 200 milioni al chiamante in causa. Tuttavia, le indagini della Commissione Europea hanno concordato sulla compartecipazione attiva di Porsche all'accordo anti-competitivo²⁸¹ (Bouzzine, Lueg, 2020).

L'azienda di Stoccarda ha dovuto ristrutturare il profilo della compagnia e investire nelle relazioni pubbliche, in modo da risanare la reputazione e la conseguente percezione dei prodotti. La società ha annunciato di togliere dal commercio primario tutti i modelli con alimentazione a diesel e assicurato un controllo minuto delle componenti dei veicoli e dei diretti fornitori.

L'analisi PESTEL ha contestualizzato lo scenario estrinseco in cui opera Porsche e delineato anche i limiti della produzione. Un settore così tanto esposto ai fattori esogeni

²⁸¹ Bouzzine, Y. D., Lueg, R. (2020) - The contagion effect of environmental violations: The case of Dieselgate in Germany - Wiley Online Library

necessita di un comportamento adattivo da parte dell'azienda, ai fini di non screditare la sua immagine pubblica.

4.2.2.2. SWOT Analysis

Il metodo qualitativo SWOT delinea il posizionamento corrente di Porsche e il rispettivo potenziale, dissezionando l'azienda nelle quattro distinte prospettive. Vari aspetti dedotti dalla PESTEL saranno rilevati anche nella seguente analisi, attraverso un'ottica più incentrata sulle caratteristiche intrinseche della società.

- FORZE

Le auto sportive ad alte prestazioni sono veicoli che richiedono frequenti e dispendiose manutenzioni specializzate, per far fronte ai guasti meccanici associati all'uso nel lungo periodo. Nel marzo 2010, J. D. Power and Associates ha definito Porsche come il marchio più affidabile nel lungo termine negli Stati Uniti; ciò che rende questa designazione davvero eccezionale è che il confronto non fa riferimento solo al segmento del GT di lusso, ma è stato esteso a tutte le linee mobili, tra cui berline, SUV e *Cross-over*. Il risultato è alquanto anomalo vista la tipologia del veicolo prodotto, notoriamente "capricciosa" nel sistema di marcia e meno funzionale rispetto ad una utilitaria. Gli analisti di mercato di J. D. P&A hanno esaltato l'efficienza dell'impianto di Zuffenhausen e della sezione R&D, una delle principali risorse intangibili che contribuiscono all'affidabilità del prodotto.

Le scelte del Cda si sono sempre incentrate a risaltare la qualità, l'artigianalità e l'eccellenza ingegneristica delle vetture. Mantenere elevata l'immagine del marchio è molto più importante che risparmiare sui costi della filiera, specialmente nel caso in cui l'assemblaggio comprende solo una minima parte dell'*output* finale. Porsche ha curato il *marketing mix* e la ricerca tecnologica per fare della percezione del prodotto il fattore differenziante rispetto alle caratteristiche tangibili del prodotto stesso²⁸² (Miah, 2014).

L'azienda attua una strategia di prezzo molto competitiva: l'esemplare Porsche 911, riesce a competere con i modelli Ferrari Enzo, Aston Martin Vanquish, Lamborghini Murcielago, offrendo le medesime prestazioni ma ad un prezzo relativamente basso. Queste *super-cars* hanno un cartellino di prezzo in un intorno tra i 250.000 e 400.000

²⁸² Miah, M. H. (2014) - Porsche Case Analysis - North South University, p.14-16

dollari; d'altra parte, Porsche presenta un listino più accessibile tra i 110.000 e i 190.000 dollari. Inoltre, Porsche è uno dei pochi *brand automotive* di lusso ad aver implementato il *trading down*: lo sviluppo della Boxster dimostra quanto la società sia improntata a coinvolgere il *target* più ampio possibile, offrendo anche al consumatore meno facoltoso "l'esperienza Porsche". Come dedotto dal secondo capitolo, l'estensione di linea è una strategia *borderline* per il settore del lusso, in quanto può sfociare in una volgarizzazione del marchio; in tal caso, la vettura di fascia intermedia non ha deluso le aspettative a livello di prestazioni e *design*, con una produzione limitata in modo da non divergere eccessivamente dalla linea esclusiva²⁸³ (Heesen, 2010).

Uno dei punti di forza dell'azienda di Stoccarda è il suo ufficio di ingegneria e consulenza: una struttura dedicata alla progettazione sperimentale dei veicoli interni o di altri marchi, quali Auto Union, Zundapp o NSU, con i quali la ditta stipula dei contratti di lavoro su ordinazione. Con oltre 50 anni di esperienza nelle corse, Porsche ha accumulato una ricchezza di competenze ineguagliabili e impiega alcune delle menti ingegneristiche più brillanti a livello internazionale; tra le tecnologie avanzate più esemplari si distinguono il sistema "Porsche Doppelkupplung" (PDK) a sette rapporti, che permette ai piloti di passare da una marcia all'altra senza interrompere il flusso di potenza, e il sistema "Porsche Torque Vectoring" (PTV), che può rilevare l'angolo di sterzata e il tasso di imbardata per garantire manovre stabili in curva a qualsiasi velocità. L'azienda si è sempre espansa nei mercati internazionali e ha fatto dell'esportazione il punto chiave del suo *core business*, un'opzione meno dispendiosa rispetto ad un investimento *greenfield*²⁸⁴. Nonostante gran parte dell'*output* sia diretto all'estero (il 14% del volume in Germania contro il 26% negli Stati Uniti), Porsche si è distinta per la completa internalizzazione della filiera produttiva: con l'eccezione del contratto con Valmet per la progettazione dei modelli Boxster e Cayman, la produzione di tutti i veicoli risiede all'interno dei confini bavaresi²⁸⁵ (Kerner, Baumann, 2012).

²⁸³ Heesen, J. M. (2010) - Brand Extensions in Volkswagen Group - Advertising Marketing, University College of Maastricht

²⁸⁴ *Greenfield*: investimento aziendale diretto alla costituzione di una filiale estera.

²⁸⁵ Kerner, J., Baumann, M. (2012) - Die Boxermotoren im neuen Porsche 911 Carrera - Motortechnische Zeitschrift, Journal Vol.73

- DEBOLEZZE

L'OPS stipulata con il gruppo VW ha creato dei trambusti organizzativi e le conseguenti ripercussioni sul *management* dell'azienda. La direzione Volkswagen, volendo sfruttare a pieno l'esperienza in campo Porsche ed implementarla negli altri *umbrella brand*, riformulò la struttura piramidale e trasferì i dirigenti Porsche nei ruoli chiave degli altri marchi; la dislocazione dei vertici ha comportato uno *stress* per la sezione strategica, la gestione della filiera e l'ottimizzazione del *know-how*.

Inoltre, l'onniscienza di VW ha ostacolato la libertà economica dell'azienda tedesca riguardo alla formulazione di strategie STP; tuttavia, come da contratto, le decisioni circa la linea e la meccanica dei prodotti sono ancora decentrate e sotto al controllo dell'area *marketing* di Porsche²⁸⁶ (Šarić, Rosi, 2020).

- MINACCE

Come già anticipato nello scenario PESTEL, la crisi economica ha reso il *business* ancora più impegnativo. L'ascesa vertiginosa del petrolio e le restrizioni CAFE hanno implicato una corsa competitiva tra le aziende che, pur di operare nel nuovo panorama economico, incorrono a brevettazioni innovative. Il contesto rappresenta una minaccia rilevante per Porsche che, nonostante abbia accumulato delle competenze inimitabili, deve continuare ad investire in R&S per non essere surclassata in futuro dai concorrenti.

Le scelte di posizionamento devono essere accurate e bilanciate: la strategia di diversificazione può essere una grande opportunità per distribuire il rischio concentrato di una *business unit*, eppure l'azienda rischia di trascurare l'attività caratteristica e di diluire la credibilità del marchio, lasciando scoperta una quota di mercato molto appetibile. Inoltre, Porsche subisce una duplice pressione competitiva: l'azienda deve far fronte al mercato esterno in cui opera e allo stesso conglomerato di cui fa parte, nel quale le imprese "sorelle" concorrono senza alcun accordo collusivo²⁸⁷ (Brull, 2021).

L'ulteriore minaccia deriva dallo scenario prospettico del prodotto ecosostenibile: Porsche ha sviluppato il motore ibrido ed elettrico, ma non è pronta a smaltire i modelli a gasolio. Gli analisti non sanno se il marchio sarà in grado di concorrere nel segmento

²⁸⁶ Šarić, M., Rosi, B. (2020) - Swot and Pest Analysis of the Volkswagen Group - Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences

²⁸⁷ Brull, M. (2021) - Dealing with an identity threat: Porsche and the transition to electric mobility - Utrecht University Master Thesis

green con lo stesso potere di mercato; in aggiunta, l'azienda dovrà prevenire i nuovi gusti dei consumatori e offrire un prodotto che li soddisfi a pieno.

- OPPORTUNITÀ

La normativa CAFE ha forzato la diversificazione geografica di Porsche: il *management* ha ritenuto valido il trasferimento parziale delle merci in Cina, un segmento di mercato con una prospettiva fruttifera in uno scenario non remoto, che potrebbe saldare le perdite negli Stati Uniti in un termine quinquennale. Il mercato ospitante presenta delle condizioni Porteriane favorevoli alla crescita aziendale: la minaccia dei nuovi operatori è minima come quella dei prodotti sostitutivi, il potere contrattuale degli acquirenti risulta misurato e quello dei fornitori moderatamente basso. L'inclinazione redditizia del settore rappresenta un'ottima opportunità di espansione e risanamento contabile per l'azienda di Stoccarda. Inoltre, il conglomerato sostiene finanziariamente tutte le decisioni manageriali della controllata: Porsche può liberamente attuare una diversificazione istantanea e addebitare l'eventuale "fondo perduto" dell'investimento al bilancio consolidato del gruppo VW. Le risorse disponibili rappresentano un fattore rilevante per ottenere un posizionamento strategico immediato in un nuovo ambiente: oltre alla solidità strutturale, l'azienda detiene delle competenze organizzative e produttive già ampiamente testate, che risultano del tutto innovative nel mercato asiatico. L'annullamento della curva di adozione recherà un vantaggio competitivo nel medio termine, essenziale per sviluppare in contemporanea ulteriori tecnologie e alimentare la quota relativa di mercato²⁸⁸ (Guo, 2021).

4.2.3. La riserva di valore in Porsche

L'acquisto di un'auto utilitaria non viene considerato come un investimento fruttifero né conservativo visto il deprezzamento annuale che subisce la vettura in seguito alla data di immatricolazione. La svalutazione segue l'andamento dell'effettiva quotazione del modello, la quale può essere a sua volta condizionata dal valore associato al *brand* o alle scelte manageriali dell'azienda produttrice, e, considerando il fine consumistico, dipende profondamente dalla tenuta del bene da parte del proprietario. Il settore delle auto di lusso

²⁸⁸ Guo, J. (2021) - Analysis of the Marketing Strategies of Luxury Cars in China: Porsche as an Example - University of Vermont, Advances in Economics, Business and Management Research, Vol.23, pp.955-956

segue una tendenza alquanto divergente dal mercato utilitario: vari modelli iconici detengono un valore intrinseco, non affetto da ingenti flessioni e garantito dalla storicità e la nomea del marchio celebre. Porsche è una delle prime case automobilistiche ad aver plasmato la vettura di lusso in un bene di investimento, attraverso scrupolose collezioni limitate ma da un valore inestimabile. L'azienda di Stoccarda ha sempre seguito una strategia promozionale di scalpore, la quale doveva enfatizzare il lancio del prodotto ed esaltare il *design* e la tecnologia moderna implementata. Tuttavia, negli anni '90 a seguito della crisi azionaria dell'87, il mercato secondario dei modelli fuori produzione registra un *exploit* notevole; le vetture iconiche 911 e 996 vengono battute alle aste per il quintuplo del prezzo di listino, e seguono per risonanza tutte le altre linee del marchio. Il fenomeno colpisce le collezioni *vintage* e non solo: secondo le aspettative adattive, collezionisti e investitori presumono un rendimento speculare anche per le Porsche moderne. Un modello come la Boxster, ideato appositamente per una manovra di *trading down*, diviene uno degli *asset* più appetibili per l'utenza: il prezzo di listino relativamente basso rispetto alle altre collezioni si rivela un'eccellente leva finanziaria e un rendimento assicurato nel medio termine²⁸⁹ (Martin, 2016).

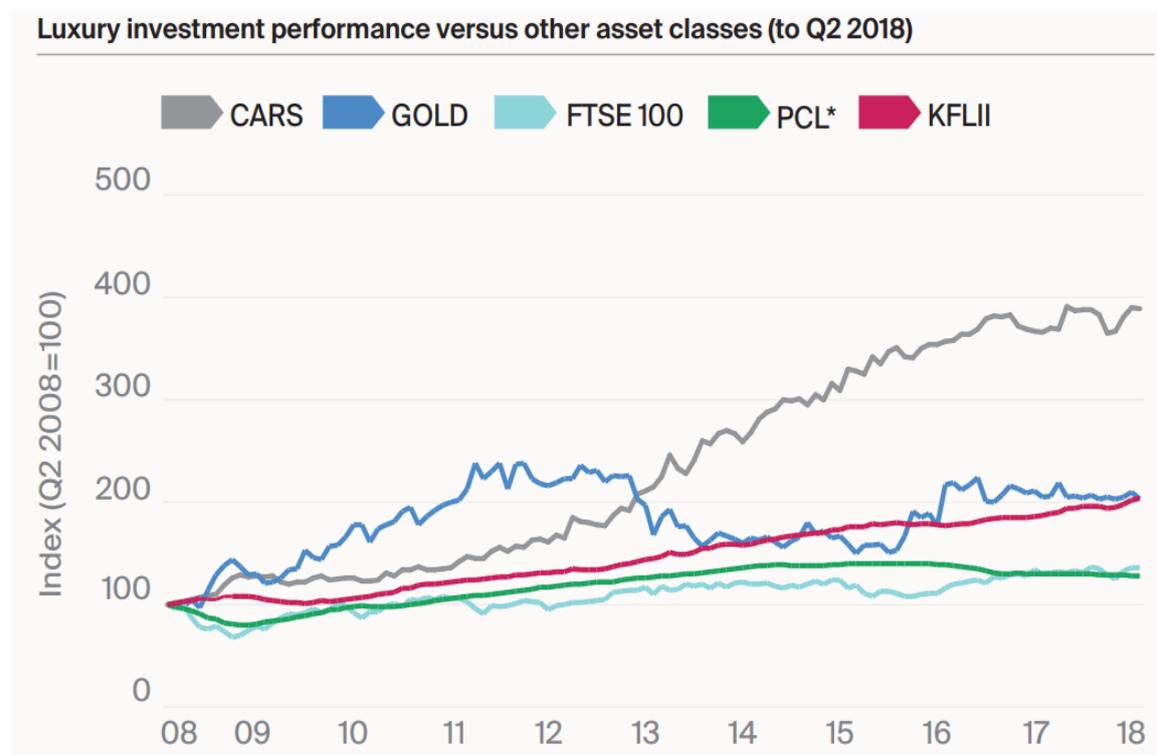


Figura 4.3: Shirley, A. (2018) - Luxury Investment Index - Knight Frank

²⁸⁹ Martin, S. G. (2016) - The Road Less Traveled: The case for Collectible Automobiles as an Asset Class - The Journal of Wealth Management, pp.131-132

Dalle analisi del Knight Frank *Luxury Investment Index*, si può dedurre il potenziale finanziario di queste auto di lusso, dei meri beni sostituti di investimento rispetto al mercato delle *commodities* ordinarie. La marginalità positiva del *trend* (figura 4.3) dimostra quanto questi *asset* prescindano dalla modernizzazione esponenziale del settore e dagli *shock* recessivi; inoltre, riescono a coniugare il concetto di proprietà, per soddisfare la passione del collezionista, con il valore perpetuo, per far sì che l'investitore possa diversificare il portafoglio azionario²⁹⁰ (Shirley, 2018).

Questa tendenza incide efficacemente sulle vendite di Porsche: l'azienda riesce a succedere con qualsiasi modello e guadagna un ottimo posizionamento nel *valuation-set* non solo dei consumatori usuali, ma anche degli investitori mobiliari; persino il nuovo progetto Boxster, inizialmente ritenuto fallimentare per il listino incoerente rispetto alla *mission* della prima edizione, ha riscosso un notevole successo grazie al *design* rivoluzionario del modello e soprattutto alle prospettive di rendimento una volta terminata la produzione. Secondo noti studi consumistici, i primi speculatori sono proprio i clienti fidelizzati: l'ampia disponibilità finanziaria, l'esperienza passata con il marchio e la conoscenza del settore rappresentano gli ingredienti fondamentali per una scelta di investimento giusta e remunerativa. Si stima un rendimento medio decennale in un intorno percentuale tra il 150% e il 300% rispetto al valore storico, quest'ultimo raggiunto soltanto dalle vetture *vintage* di Porsche risalenti agli anni '70, le quali risiedono ancora al primo posto tra le collezioni tedesche più prestigiose²⁹¹ (Laurs, Renneboog, 2019).

Un qualsiasi investitore deve però preventivamente calcolare la probabilità di realizzo del suo esborso e l'effettiva liquidità una volta maturato. Un bene mobile come una autovettura di lusso necessita una manodopera costante e accurata per non depauperare il valore di produzione; in particolar modo, i modelli *vintage* esigono un restauro specializzato e dei ricambi originali dell'epoca, che possono rivelarsi rari ed altrettanto costosi. Dunque, il collezionista deve tener a carico tutte le manutenzioni ordinarie o straordinarie per monitorare al meglio l'investimento.

Analogamente alle prospettive delineate nelle analisi PESTEL e SWOT, risulta necessario prendere in considerazione gli eventuali scenari e le variabili esogene che

²⁹⁰ Shirley, A. (2018) - *Luxury Investment Index* - Knight Frank

²⁹¹ Laurs, D., Renneboog, L. (2019) - *My kingdom for a horse (or a classic car)* - *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, Elsevier, vol.58, pp.190-192

possono intervenire e sminuire la riserva di valore. *In primis*, i fattori ambientali potrebbero nuocere all'investimento: le normative in atto richiedono una conformazione ecosostenibile delle autovetture, le quali devono rispettare i tassi mpg di consumo e i termini di emissione. I modelli Porsche, specialmente quelli fuori produzione, non possono rientrare in tali parametri, vista la meccanica desueta dell'epoca difficilmente adattabile. Queste deroghe incidono pesantemente sul valore delle vetture e presagiscono una flessione di acquisti in auto di lusso alimentate a benzina; inoltre, secondo gli esperti, difficilmente gli investimenti si sposteranno sui modelli ibridi o elettrici, vista la progressiva omologazione della tecnologia implementata e la morente unicità dei veicoli²⁹² (Mische, Spizzirri, 2014).

A livello legale, sussistono delle normative circa la conformazione del telaio delle vetture storiche: in molti paesi non è ammessa la circolazione di auto che non rispettano le misure imposte dai nuovi codici stradali, relative alla sicurezza e alla manovrabilità delle vetture. La burocrazia legislativa incide gravemente sulla commercializzazione secondaria di questi beni rifugio, incrementando il rischio di liquidità. Col passare del tempo, il valore associato all'uso e all'esperienza di guida di un'auto di lusso si azzererà, sminuendo l'utilità dell'eventuale investimento; anche la storicità e la rarità dei modelli Porsche perderanno di valore, visto l'impossibile riscatto del bene e l'impercepibile domanda del mercato secondario. Inoltre, la quotazione del cespite dipende strettamente dalla relativa documentazione: i certificati di autenticità e i codici di serie originali sono imprescindibili per poter liquidare la vettura. La procedura molte volte è seguita da un perito del settore per evitare l'eventuale selezione avversa o l'azzardo morale post-contrattuale nella manipolazione di strumentazioni o documenti facsimili.

Un ulteriore rischio associato a tale investimento è il c.d. rischio stilistico: il valore attuale di un'operazione e la relativa liquidità dipendono dalle aspettative sulla domanda futura. I settori del lusso, compreso il segmento *automotive*, stanno assistendo al progressivo cambiamento delle preferenze e delle mode consumistiche; i valori delle nuove generazioni, trasmutati dalla digitalizzazione e la massificazione dei gusti, del tutto

²⁹² Mische, M. A., Spizzirri, M. J. (2014) - Alternative Asset Class Investments: the case for classic cars - University of Southern California

eterogenei rispetto a 20 anni fa, potrebbero non legare con questo tipo di *asset* “obsoleto” o al semplice collezionismo²⁹³ (Dimson, Spaenjers, 2014).

Muovendo da tali premesse, è lecito identificare la riserva di valore in una strategia di *marketing* efficace per Porsche solo nel breve termine; lo scenario futuro difficilmente prevedibile e allo stesso modo suscettibile di cambiamenti drastici esogeni non permette di attualizzare il valore corrente del bene rifugio e di valutare, di conseguenza, il rendimento atteso dell’investimento. L’ignota longevità di questi *asset* e la dipendenza dell’azienda dall’ambiente esterno “meccanicizzano” la crescita di questa leva promozionale gratuita e resettano il posizionamento competitivo del marchio agli attributi soglia di settore.

4.3. Casi studi a confronto

Alla luce di quanto precede, Porsche e Rolex, pur appartenendo a due settori del lusso non correlati, hanno sfruttato in modo speculare l’applicabilità finanziaria del loro prodotto. Le scelte storiche dei due marchi sono risultate determinanti nel modellare la percezione dell’*output*, il quale è stato trasmutato progressivamente da un bene ordinario di consumo in un *asset* remunerativo. La preservazione di valore insita in questi prodotti ha inciso notevolmente nel bilancio vendite delle aziende e nella consapevolezza dei *brand*, per merito di una “spinta” promozionale che ha reso più appetibile l’offerta.

Le rispettive analisi PESTEL e SWOT sono riuscite ad inquadrare il contesto in cui operano le due aziende e, di conseguenza, l’applicabilità della riserva di valore. Questa risorsa ha interpretato una variabile differenziante e ha consentito alle società di posizionarsi strategicamente sul mercato e consolidare un vantaggio competitivo indissolubile. Tuttavia, solo negli ultimi anni, l’ambiente esterno sta subendo un ritmo rivolutivo esponenziale che può compromettere le tattiche aziendali fino ad ora adottate. L’eterogeneità dei due settori non permette di generalizzare l’esito di tale strategia, ma è necessario considerare gli scenari distinti in cui si evolve. L’analisi dell’ambiente esterno ed interno di Rolex ha delineato un contesto più “vivibile” rispetto a quello di Porsche: l’azienda svizzera non deve fare i conti con le innumerevoli riforme eco politiche che rallentano le vecchie strategie e “forzano” gli investimenti in R&D delle aziende

²⁹³ Dimson, E., Spaenjers, C. (2014) - The investment performance of art and other collectibles - Bloomsbury Publishing, pp.6-9

automotive. Ciò è dovuto alla differenza tra i due prodotti: l'orologio non è esposto alla stessa maniera di un'auto e, dunque, non risente di tutte le normative di sicurezza e di utilizzo, esatte da un contesto pubblico. Viene peraltro in rilievo come l'aggravarsi delle barriere istituzionali nel mercato automobilistico sminuisca il valore delle vetture fuori produzione, le quali non rispettano minimamente i nuovi termini legislativi. Questa disuguaglianza tra le aziende in esame si riversa sulla detenzione finanziaria dei prodotti, alimentando lo *spread* di volatilità²⁹⁴ e, conseguentemente, l'eventuale insolvibilità associata all'investimento.

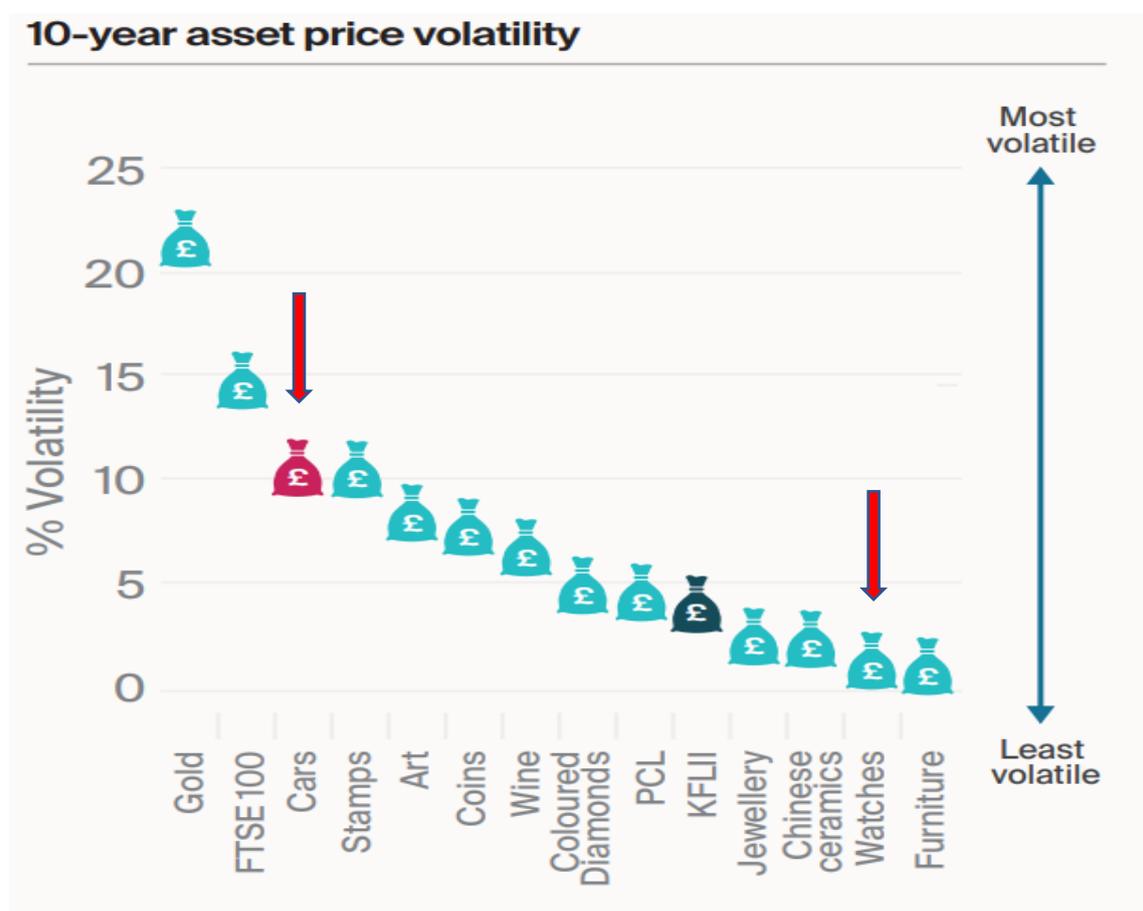


Figura 4.3: Shirley, A. (2018) - Luxury Investment Index - Knight Frank

Come si evince dalla figura 4.3, il differenziale di rischio tra le auto e gli orologi è notevole in termini percentuali. Il grafico illustra la volatilità vincolata ad un *output* di lusso e il tasso relativo stabilisce se il prodotto in esame può essere considerato un mero

²⁹⁴ Volatilità: indice finanziario che misura le oscillazioni massimali di prezzo di un *asset*; esso rappresenta indirettamente il rischio associato all'investimento.

bene rifugio: in un termine decennale, la rendita di un investimento in automobili tende a oscillare dal valore fondamentale con un massimale del 10% contro il tasso minimo di un investimento in orologi con volatilità prossima allo zero.

La metamorfosi in atto delle dinamiche di settore non permette di prospettare lo sviluppo di questo *trend* né stabilire il momento più idoneo per disinvestire. Tuttavia, i fattori qualitativi incidenti, fino ad ora analizzati, disegnano uno scenario divergente per le due aziende. La riserva di valore di Porsche difficilmente resisterà ai cambiamenti continui di settore e risulterà efficace solo nel breve termine, fin quando cesserà la commercializzazione di questi *asset*; Rolex, invece, potrà sfruttare ampiamente questa risorsa finanziaria, per merito della perpetuità del prodotto e la lieve incidenza delle tecnologie avanzate dei nuovi *competitors*.

CONCLUSIONI

Volendo trarre le fila dall'intero elaborato, è necessario marcare i punti significativi che hanno permesso lo sviluppo deduttivo dell'analisi fin qui condotta.

La visione d'insieme sulla storia del mercato del lusso ha delineato l'etimologia e il concetto base del *luxury*, illustrandone i principi e i valori peculiari; è stata approfondita la struttura interna del settore, i segmenti, le aziende operanti e i rispettivi rapporti concorrenziali. Per anni, l'obiettivo primario delle strategie implementate è stato il consolidamento di una cerchia clientelare fidelizzata, la quale ha incentivato l'effetto risonanza e la consapevolezza del marchio, stabilendo un vantaggio sostenibile *ab initio*. Lo scenario attuale ha forzato le società a modernizzare la visione aziendale e a rispondere strategicamente alla pressione anche dei concorrenti extra settoriali e delle variabili dell'ambiente esterno; solo le società resilienti e distinte da una solida struttura organizzativa sono riuscite ad assimilare la nuova conformazione delle forze Porteriane, attraverso tattiche collusive o manovre rivolutive di *marketing*. Le nuove tendenze consumistiche e le innumerevoli determinanti esogene hanno impattato negativamente sul bilancio vendite e sulla rendita promozionale delle società conservatrici, prive di un *network* logistico globalizzato e di una strategia a livello internazionale. Nonostante il fenomeno devastante si sia propagato in ogni settore, alcuni *players* di mercato sono riusciti ad esaltare un *plus valore* fin ad allora non palesemente espresso dal prodotto. L'elaborato ha cercato di spiegare il comportamento adattivo di queste imprese e specificatamente il carattere differenziante: le aziende hanno ottimizzato la percezione dell'*output*, progressivamente cambiata dagli stessi consumatori, fino a trasmutarlo in un bene di investimento, garante di un valore insito e di un rendimento terminale. L'analisi della riserva di valore ha sviscerato il potenziale di questa risorsa, la "covalenza" strategica con le variabili del *marketing mix* e, soprattutto, l'impatto sul processo decisionale dell'utente. Il processo deduttivo ha dimostrato l'efficacia commerciale di tale proprietà: per merito dell'effetto Veblen e la conseguente traslazione del *surplus* del consumatore, l'azienda riesce ad apprezzare il prodotto senza intaccare il beneficio della domanda anelastica, oramai affezionata al marchio e al consumo ostentativo associato al singolo articolo. Dunque, la riserva di valore interpreta una leva di vendita tacita ma allo stesso modo efficace, minimamente invasiva per l'utenza. Inoltre, grazie al sistema inedito del *brand market place*, l'azienda potrebbe massimizzare la rendita di questa

proprietà dispersa nel mercato secondario, internalizzando l'intero ciclo finanziario del bene. Tuttavia, il valore corrente rappresenta una peculiarità intangibile del prodotto e, dunque, è giusto analizzarla, anche per la sua natura, da una prospettiva meramente "borsistica". Dall'analisi condotta, è emerso come il fenomeno sia correlato al comportamento degli stessi consumatori e potrebbe sfociare in una bolla speculativa senza mostrare alcun sintomo preventivo; anche le peculiarità specifiche di un settore, come è stato dimostrato in ambedue i casi empirici, possono incidere profondamente sulla marginalità dell'andamento. Lo studio degli scenari rispettivi di Rolex e Porsche ha esaltato la soggettività e l'imprevedibilità dell'indice: i fattori qualitativi e quantitativi che stimolano o compromettono il parametro offuscano il calcolo prospettico del suo sviluppo e la sua efficienza nel medio-lungo termine. Nonostante i due marchi abbiano sfruttato strategicamente la medesima risorsa del prodotto, fino ad adesso risultata redditizia, i contesti eterogenei in cui operano le aziende definiscono due risultati qualitativamente divergenti; ciò è dovuto ai fattori estrinseci, definiti nelle rispettive analisi PESTEL e SWOT, i quali incidono potenzialmente sulla *duration* e la volatilità dell'*asset*.

BIBLIOGRAFIA

Acharya, V. V., Richardson. M. (2009) - Causes of the Financial Crisis - RCRI, Critical Review, vol.21, pp.196-198

Ahmad, N., Billoo, M., Lakhan, A. A. (2012) - Effect of product packaging in consumer buying decision - Journal of Business Strategies, vol.6, pp.2-3

Ahuvia, A., Gistri, G., Romani, S., Pace, S. (2012) - What is the Harm in Fake Luxury Brands? Moving Beyond the Conventional Wisdom - In: Wiedmann KP., Hennigs N. (eds) Luxury Marketing. Gabler Verlag, Wiesbaden, p.281

Albertini, L. (2020) - Sulla responsabilità civile degli internet service provider per i materiali caricati dagli utenti (con qualche considerazione generale sul loro ruolo di gatekeepers della comunicazione) - Law and Policy of the Media in a Comparative Perspective. Caso in esame: Corte di Giustizia UE del 2 aprile 2020: la causa c-567/18 e i profili di responsabilità di Amazon sulla base della direttiva E-commerce (2000/31/ce)

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

Arya, R. (2020) - A quantitative and qualitative analysis of the success of the smartwatch over Swiss luxury watch brands: how sustainable is this new threat - Haute école de gestion de Genève IBM

Baur, D. G. (2015) - Case study: Porsche versus Volkswagen - Kühne Logistics University (KLU)

Baur, D. G., Lee, A. D. (2018) - Bitcoin: Medium of exchange or speculative assets? - Journal of International Financial Markets, pp.179-180

Baur, D., McDermott, T. (2012) - Safe Haven Assets and Investor Behaviour Under Uncertainty - Trinity College Dublin

Bertolini, A. (2010) - Fashion: un'offerta molto fast anche nel paese tradizionale - Mark Up

- Blocher, J., Cooper, R., Molyboga, M. (2017) - Benchmarking Commodity Investments - Journal of Future Markets, pp.34-40
- Böckin, D., Tillman, A. M. (2019) - Environmental assessment of additive manufacturing in the automotive industry - Journal of Cleaner Production, Vol.226, pp.980-982
- Bone, J. (2006) - The Hard Sell: An Ethnographic Study of the Direct Selling Industry - Routledge, 1st Edition, p.2
- Bouzzine, Y. D., Lueg, R. (2020) - The contagion effect of environmental violations: The case of Dieselgate in Germany - Wiley Online Library
- Brisoux, J. E., Cheron, E. J. (1990) - Brand Categorization and Product Involvement - in NA Advances in Consumer Research Volume 17, eds. Marvin E. Goldberg, Gerald Gorn, and Richard W. Pollay, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp. 101-109
- Brull, M. (2021) - Dealing with an identity threat: Porsche and the transition to electric mobility - Utrecht University Master Thesis
- Brunner, G. L. (2021) - The Watch Book Rolex: updated and expanded edition - teNeues Pub Group, pp.30-42
- Cabigiosu, A. (2020) - An Overview of the Luxury Fashion Industry. In: Digitalization in the Luxury Fashion Industry - Palgrave Advances in Luxury, Palgrave Macmillan, cap.2.1.2
- Cattin, P. (2021) - Investire in orologi di lusso - Cattin Editor, cap.5-6
- Chevalier, M., Mazzalovo, G. (2008) - Luxury brand management: una visione completa sull'identità e la gestione del settore del lusso - Franco Angeli Editore, pp.189-190
- Cietta, E. (2008) - La rivoluzione del fast fashion: strategie e modelli organizzativi per competere nelle industrie ibride - Franco Angeli, pp.30-39
- Ciner, C. (2013) - Hedges and safe havens: An examination of stocks, bonds, gold, oil and exchange rates - International Review of Financial Analysis, vol.29, p.207

Consob (2020) - Gli investimenti ai tempi del Covid: effetti della crisi su risparmiatori e investitori

Da Venezia, A. (2016) - Digital Marketing del lusso: comunicare e vendere il lusso attraverso il web, le app e i social network - Modelli di Business Edizioni LSWR, cap.3.1

Da Venezia, A. (2016) - Digital Marketing del lusso: comunicare e vendere il lusso attraverso il web, le app e i social network - Modelli di Business Edizioni LSWR, cap.3.3

Damodaran, A. (2020) - Equity Risk Premiums: Determinants, Estimation and Implications - New York University Stern School of Business, pp.34-38

Deighton, J., Avery, J., Fear, J. (2011) - Porsche: The Cayenne Launch - Harvard Business School Marketing Unit Case

Dell'Orco, E. (A.A. 2017/2018) - Le preferenze dei consumatori del lusso nella scelta della tipologia di store in cui effettuare l'acquisto - Tesi di Laurea in Retail and service experience marketing, LUISS Guido Carli, relatore Maria Giovanna Devetag, p. 26. [Master's Degree Thesis]

Deshpande, R., Misztal, K., Beyersdorfer, D. (2012) - The Swatch Group - Harvard Business School Marketing, Unit Case No.512

Di Gregorio, L. (2021) - Il desiderio di essere come gli altri: ossessione identitaria e omologazione sociale al tempo del Covid-19 - Mimesis Edizione

Diantari, N. K. Y. (2021) - Trend cycle analysis on fast fashion products - Journal of Aesthetics, Design, and Art Management, p.3

Dimson, E., Spaenjers, C. (2014) - The investment performance of art and other collectibles - Bloomsbury Publishing, pp.6-9

Dowling, J. M., Hess, J. P. (1996) - The Best of Times Rolex Wristwatches: An Unauthorized History - Schiffer Publishing Limited

Erickson, C. (2004) - The Life of Marie Antoinette - St. Martin's Griffin, pp.154-155

Fader, P. (2012) - Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage - Wharton Executive Education Customer Centricity Essentials, Wharton School Press, University of Pennsylvania

Fear, J., Knoop, C. I. (2006) - Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (A): true to brand? - Harvard Business School Cases, College of Social Sciences

Flavin, T. J. (2014) - Identifying safe haven assets for equity investors through an analysis of the stability of shock transmission - Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, vol. 33, pp.139-140

Fliess, S., Nadzeika, A., Nesper, J. (2012) - Understanding Patterns of Customer Engagement: How Companies Can Gain a Surplus from a Social Phenomenon - Journal of Marketing Development and Competitiveness, North American Business Press, vol.6, pp. 83-86

Geerts, A., Veg-Sala, N. (2011) - Evidence on Internet Communication Management Strategies for Luxury Brands - Global Journal of Business Research, Vol.5, No.5, pp.81-94

Goldoni, G. (2008) - Gli standard di efficienza nell'industria dell'auto - Regulation & Deregulation Università di Verona, p.69

Gorton, G., Lewellen, S., Metrick, A. (2012) - The safe asset share - American Economic Review, pp.101-106

Gouveia, M., Neves, A. (2020) - Wristwatches industry report - International Industry Analysis, p.28

Gouveia, M., Neves, A. (2020) - Wristwatches industry report - International Industry Analysis, p.29

Guo, J. (2021) - Analysis of the Marketing Strategies of Luxury Cars in China: Porsche as an Example - University of Vermont, Advances in Economics, Business and Management Research, Vol.23, pp.955-956

- Gustafson, T., Chabot, B. (2007) - Brand Awareness - Cornell University, College of Agriculture and Life sciences, Cornell Maple Bulletin 105, p.1
- Hasan, B., Hassan, M. K., Rashid, M., Alhenawi, Y. (2021) - Are safe haven assets really safe during the 2008 global financial crisis and Covid-19 pandemic? - Global Finance Journal
- Havey, C. R., Hoyle, E., Rattray, S., Sargaison, M., Taylor, D., Van Hemert, O. (2019) - The Best of Strategies for the Worst of Times: Can Portfolios be Crisis Proofed? - National Bureau of Economic Research
- Heel, F. C. (2014) - The Rolex Story - Schiffer Pub Ltd, pp. 9-11
- Heesen, J. M. (2010) - Brand Extensions in Volkswagen Group - Advertising Marketing, University College of Maastricht
- Jahn, B., Kunz, W. H., Meyer, A. (2013) - The role of social media for luxury brands: Motives for consumer engagement and opportunities for businesses - University of Massachusetts Boston, Universität München, pp.10-11
- Jaimoch, N., Rebelo, S., Wong, A. (2019) - Trading down and the business cycle - Elsevier, Journal of Monetary Economics, p.97
- James, H. (2015) - Rolex Highlights - Schiffer Pub Ltd, p.23
- James, H. (2015) - Rolex Highlights - Schiffer Pub Ltd, p.35-42
- Jarman, T. C. (2003) - The Rolex Reference Guide - Leap Enterprises, 4th edition
- Ji, Q., Zhang, D., Zhao, Y. (2020) - Searching for safe-haven assets during the COVID-19 pandemic - International Review of financial Analysis, pp.4-5
- Jones, G. (2015) - Hans Wilsdorf and Rolex - Harvard University
- Jurgilas, M., Lansing, K. J., (2012) - Housing Bubbles and Homeownership Returns - FRBSF Economic Letter, pp.2-4

Kenel, A. (2018) - Risks and opportunities for the Swiss watch industry - Haute école de gestion de Genève, Filière économie d'entreprise

Kerner, J., Baumann, M. (2012) - Die Boxermotoren im neuen Porsche 911 Carrera - Motortechnische Zeitschrift, Journal Vol.73

Kim, J. (2019) - Luxury fashion goods ownership and collecting behavior in an omni-channel retail environment: Empirical findings from affluent consumers in the US - Research Journal of Textile and Apparel

Kirstein, R. (2010) - Volkswagen vs Porsche: a power index analysis - International Journal of Corporate Governance, Vol.2, No.1

Kopyl, K. A., Byong-Tek Lee, J. (2016) - How safe are the safe haven assets - Financial Markets and Portfolio Management, vol.30, pp.462-463

Kopyl, K. A., Byong-Tek Lee, J. (2016) - How safe are the safe haven assets - Financial Markets and Portfolio Management, vol.30, p.477

Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani F., Costabile M., (2012) - Marketing management – Pearson Italia14/Ed, p. 617

Kumar, V., Peterson, J., Leone, R. (2007) - How Valuable is Word of Mouth - Harvard Business Review 85(10), p.139

Kumar, V., Peterson, J., Leone, R. (2007) - How Valuable is Word of Mouth - Harvard Business Review 85(10), p.144

Laurs, D., Renneboog, L. (2019) - My kingdom for a horse (or a classic car) - Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, Elsevier, vol.58, pp.190-192

Leffingwell, R. (2010) - Porsche: A History of Excellence - MotorBooks International, pp.48-50

Lombardi, R. (2011) - Verso una nuova economia: sostenibilità ambientale, competence e resilienza d'impresa - Maggioli Editore, (5) pp. 80-81

- Long, X., Nasiry J. (2019) - Sustainability in the Fast Fashion Industry - University of Wisconsin, Madison School of Business McGill University, pp.39-40
- MacCarthy, B. L., Jayarathne, P. (2009) - Fast Fashion: Achieving Global Quick Response (GQR) in the Internationally Dispersed Clothing Industry - Nottingham University Business Scholl, p.24
- Martin, S. G. (2016) - The Road Less Traveled: The case for Collectible Automobiles as an Asset Class - The Journal of Wealth Management, pp.131-132
- Mattassoglio, F. (2012) - Il Diritto dell'Economia, Rivista di Dottrina, Giurisprudenza e Documentazione: Strumenti finanziari derivati e bolla speculativa, origine e risposta del diritto - Mucchi Editore, vol.25, n.77, pp.14-17
- Miah, M. H. (2014) - Porsche Case Analysis - North South University, p.5
- Miah, M. H. (2014) - Porsche Case Analysis - North South University, p.14-16
- Mische, M. A., Spizzirri, M. J. (2014) - Alternative Asset Class Investments: the case for classic cars - University of Southern California
- Mosca, F. (2010) - Marketing dei beni di lusso - Pearson, p.4
- Nicolau, J. L., Mellinas, J. P., Fuentes, E. M. (2020) - The halo effect: A longitudinal approach - Dr. Smeral Egon, Annals of Tourism Research, vol.83
- Ozuem, W., Azemi, Y. (2017) - Digital Marketing Strategies for Fashion and Luxury Brands - IGI Global, p.34
- Paunov, C., Satorra, S. P. (2019) - How are digital technologies changing innovation?: Evidence from agriculture, the automotive industry and retail - OECD Science Publishing, Technology and Industry Policy Papers, No.74
- Pergola, C., Mazzariol, S., Dosso, G. (2006) - Rolex Daytona dalla nascita al mito: un viaggio tra tecnica e stile - Best Edizioni Srl, pp.63-68

Pongsakornrungrungsilp, S., Bradshaw, A., Schroeder, J. (2008) - Brand Community as Co-Creation Value in the Service-Dominant Logic of Marketing - University of Exeter, Customer Research Academy Workshop (CRAWS), p.4

Post, T., Van den Assem, M. J., Baltussen, G., Thaler, R. H. (2008) - Deal or No Deal? Decision Making under Risk in a Large-Payoff Game Show - American Economic Review, pp.65-68

Purwar, S. (2019) - Digital Marketing: An effective tool of fashion marketing - University of Allahabad, Centre of Fashion Design & Technology

Radetzki, M., Warell, L. (2020) - A handbook of Primary Commodities in the Global Economy - Cambridge University Press

Regolamento sulle concentrazioni (regolamento (CE) n. 139/2004 del Consiglio) e le relative norme di attuazione (regolamento (CE) n. 802/2004 della Commissione)

Rodrigue, J. P. (2020) - The Geography of Transport Systems - Routledge, 5a edizione

Sack, B., Elsasser, R. (2004) - Treasury Inflation-Indexed Debt: A review of the U.S. Experience - Federal Reserve Bank of New York, vol.10, p.47

Sarasvathy, S. (2001) - Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency - Academy of Management Review, vol.26, pp. 252-253.

Sargentson, C. (1997) - Merchants and Luxury Markets - Victoria & Albert Museum, p.17

Šarić, M., Rosi, B. (2020) - Swot and Pest Analysis of the Volkswagen Group - Scholars Journal of Arts, Humanities and Social Sciences

Sellers, R. (2021) - Rolex Outperforms: other assets for 10 years - Bob's Watches

Seo, Y. (2015) - Luxury branding: The industry, trends, and future conceptualisations - Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics 27(1), p. 82

- Seo, Y. (2015) - Luxury branding: The industry, trends, and future conceptualisations - Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics 27(1), p. 96
- Shahid, S., Islam, J. U., Farooqi, R., Thomas, G. (2021) - Affordable luxury consumption: an emerging market's perspective - International Journal of Emerging Markets, p.4
- Shehata, W., Arqoub, M. A., Langston, C., Elkheshien, R., Sarvimäki M. (2021) - From hard bed to luxury home: impacts of reusing HM Prison Pentridge on property values - Journal of Housing and the Built Environment volume 36, pp. 627–628
- Shiller, R. J., (1990) - Market Volatility and Investor Behaviour - The American Economic Review, Paper and Proceedings of the Hundred and Second Annual Meeting of the American Economic Association, vol.80, pp.58-60
- Shirley, A. (2018) - Luxury Investment Index - Knight Frank
- Shocker, A. D. (1995) - Positive and Negative Effects of Brand Extension and Co-Branding - NA Advances in Consumer Research Volume 22, eds. Frank R. Kardes and Mita Sujan, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp.432-434
- Siriwardana, A. (2020) - Social Media Marketing: A literature Review on Consumer Products - Proceedings of the International Conference on Business & Information (ICBI), pp.10-12
- Szegedi, K., Boudrand, J. (2021) - The Deloitte Swiss Watch Industry Study: Adapting to a changing landscape - Deloitte, pp. 17-19
- Thakur, A., Kaur R., Jasrai, L. (2016) - Relationship between brand personality and attitudinal brand loyalty towards luxury fashion brands: a critique - IJABER, Vol. 14, No. 12, p. 8371
- Treccani, Istituto della Enciclopedia Italiana, versione aggiornata 2021
- Veblen, T. (1899) - The Theory of the Leisure Class - OUP Oxford, a cura di Banta, M. (2009), pp.30-39

Vico, G.B. (1744) - La Scienza Nuova - Libro I Dello Stabilimento de' Principii Degli elementi LXVI

Wang, Y., Hajli, M. (2014) - Co-Creation in Branding Through Social Commerce: The Role of Social Support, Relationship Quality and Privacy Concerns - Proceedings of Twentieth Americas Conference on Information Systems, p.13-15

Washburn, J. H., Till, B. D., Priluck, R. (2000) - Co-branding: brand equity and trial effects - Journal of Consumer Marketing, Vol. 17 No. 7, pp. 591-604

Weidenbach, M. (2019) - Future of Sales and Aftersales: Impact of current industry trends on OEM revenues and profits until 2035 - Deloitte

Wells, P. (2015) - The Global Automotive Industry - John Wiley & Sons, pp.9-10

Wojdyski, B. & Golan, G. (2016) - Native Advertising and the Future of Mass Communication - American Behavioral Scientist, 60(12), pp. 1403–1407

Wu, F., Zhao, W., Ji, Q., Zhan, D. (2020) - Dependency, centrality, and dynamic networks for international commodity futures prices - International Review of Economics and Finance, vol.67, pp.118-119

Zhao, E.Y., Ishihara, M., Jennings, P. D. (2020) - Strategic entrepreneurship's dynamic tensions: Converging (diverging) effects of experience and networks on market entry timing and entrant performance - Journal of Business Venturing

SITOGRAFIA

Abronzino, A. (2020) - Travis Scott lancia CACTI: il nuovo brand di abbigliamento interamente creato da La Flame - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/cacti-travis-scott-brand-abbigliamento-creato-da-la-flame>)

Abronzino, A. (2021) - Dior presenta un kit di allenamento in collaborazione con Technogym - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/dior-technogym-kit-allenamento>)

Abronzino, A. (2022) - Nel 2022 comprare un Rolex costerà ancora di più - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/prezzi-retail-rolex-aumentati-2022>)

Banco BPM Consulenza Investimenti

(<https://www.bancobpm.it/magazine/privati/investi-risparmia/beni-rifugio-quali-sono-e-a-cosa-servono/>)

Barbarani, G. (2021) - Le auto più famose del cinema - Gentleman, Il mensile per gli uomini che amano la vita (<https://gentlemanmagazineitalia.com/survey-le-auto-piu-famose-del-cinema/>)

Barillà, A. (2022) - Orologio nuovo o usato? Chrono24 è la risposta - Adilo (<https://adilo.it/orologio-nuovo-o-usato-chrono24-e-la-risposta/>)

Beghelli, C. (2021) - Il futuro dei brand di lusso: promuovere un impatto positivo su ambiente e società - Sole24ore Sostenibilità (<https://www.ilsole24ore.com/art/il-futuro-brand-lusso-promuovere-impatto-positivo-ambiente-e-societa-ADOaxtQB>)

Borzi, M. (2010) - Sfilata Burberry autunno-inverno 2010/2011 - Pourfemme (<https://www.pourfemme.it/articolo/burberry-dove-seguire-la-sfilata-3d-in-streaming/263782/>)

Casadei, M. (2019) - Moda second hand: insidie e opportunità per i brand del lusso - Sole 24ore, Moda & Marketing (<https://www.ilsole24ore.com/art/moda-second-hand-insidie-e-opportunita-i-brand-lusso-ACTb5dv>)

Casely-Hayford, A. (2018) - Gigi Hadid and Imaan Hammam Star in Moschino x H&M's New Campaign - Vogue (<https://en.vogue.me/fashion/news/hm-moschino-gigi-collaboration/>)

Cavallo, A. (2021) - Stilisti degli anni '70 che hanno aperto la strada - L'Officiel (<https://www.lofficielitalia.com/moda/anni-70-moda-tendenze-stilisti-famosi>)

Certilogo S.p.A. (2021) - The pandemic of fakes: in April 2021 the sale of counterfeit products marked an all-time high the paradox of the era of sustainability (<https://discover.certilogo.com/en/blog/news/pandemic-fakes-april-2021-sale-counterfeit-products-marked-all-time-high-paradox-era>)

Colletto, M (2020) - F1 2020, gli sponsor - Icon Wheels (<https://wheels.iconmagazine.it/sport/formula1/sponsor-f1-2020>)

D'Agostino, D. (2021) - Trend di Mercato: un fenomeno chiamato KAWS-mania - Collezione da Tiffany (<https://collezioneditiffany.com/trend-di-mercato-un-fenomeno-chiamato-kawsmania/>)

Dal Passo Carabelli, S. (2020) - Supreme registra il marchio in tutta Europa per sconfiggere il fake market - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/supreme-registra-marchio-europa-fake>)

Dal Passo Carabelli, S. (2021) - A che cifra è stato venduto il Patek Philippe in collaborazione con Tiffany? - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/patek-philippe-tiffany-prezzo-asta>)

Dal Passo Carabelli, S. (2021) - Gucci e Balenciaga insieme all'interno della collezione "Aria" - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/gucci-balenciaga-capsule-collection>)

Dal Passo Carabelli, S. (2021) - Le "perfect hoodie" della linea YEEZY GAP stanno per fare il loro debutto - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/perfect-hoodie-yeezy-gap-stanno-per-fare-il-loro-debutto>)

Dal Passo Carabelli, S. (2021) - Quali sono i marchi e i prodotti fake più ricercati del mercato? - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/quali-sono-i-marchi-e-i-prodotti-fake-piu-ricercati-del-mercato>)

Dal Passo Carabelli, S. (2021) - Versace e Fendi si uniscono per dare vita a un'esclusiva capsule collection - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/versace-fendi-the-swap-capsule-collection>)

Dal Passo Carabelli, S. (2022) - Il mercato secondario dei Rolex non conosce confini - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/rolex-oyster-perpetual-turquoise-asta-christies-prezzo>)

Dal Passo Carabelli, S. (2022) - Quali sono i brand più richiesti nel mercato del resell? - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/quali-sono-i-brand-piu-richiesti-nel-mercato-del-resell>)

Dalai, A. (2022) - L'anno record del mercato degli orologi di lusso - Mame Editoriali Moda (<https://mam-e.it/lanno-record-del-mercato-degli-orologi-di-lusso/>)

Dufour, J. F. (2018) - Official Rolex Website (<https://www.rolex.com/about-rolex-watches.html>)

Dyson, R. (2020) - Shock del mercato: come hanno reagito gli investitori all'impatto del Covid-19 - Schroders (<https://www.schroders.com/it/it/investitori-privati/approfondimenti/global-investor-study/shock-del-mercato-come-hanno-reagito-gli-investitori-allimpatto-del-covid-19/>)

Fanti, A. (2022) - I colossi del Fast Fashion alzano i prezzi: corsa verso il "premium" per H&M e Zara - Bastingnews (<https://it.blastingnews.com/economia/2022/02/i-colossi-del-fast-fashion-alzano-i-prezzi-corsa-verso-il-premium-per-h-and-m-e-zara-003432712.html>)

Frank, R. (2021) - Luxury watch shortage drives growth of \$20 billion second-hand market as start-ups rush to cash in - CNBC (<https://www.cnn.com/2021/10/13/luxury-watch-shortage-drives-growth-of-20-billion-secondhand-market.html>)

Glossario Gruppo Intesa San Paolo S.p.a. (<https://group.intesasanpaolo.com/it/pagine-footer/glossario/l-q>)

Gnepo, G. (2021) - Mercedes-Benz SLR McLaren, la supercar che non deve chiedere mai - Ruoteclassiche (<https://ruoteclassiche.quattroruote.it/mercedes-benz-slr-mclaren-la-supercar-che-non-deve-chiedere-mai/>)

Gomelsky, V. (2020) - Do you know where your watch's gold came from? - New York Times (<https://www.nytimes.com/2020/11/19/fashion/watches-supply-chain-transparency-chopard.html>)

Guarnaccia, P. (2022) - Panerai debutta nel mondo Nft: "Più valore per chi possiede l'orologio" - Sole24ore Orologi (<https://www.ilsole24ore.com/art/panerai-debutta-mondo-nft-piu-valore-chi-possiede-l-orologio-AEIP9rKB>)

Guercia, L. (2016) - Cosa c'entrano Dolce&Gabbana, Smeg e la Sicilia - Roba da Grafici (<https://www.robadagrafici.net/dolcegabbana-smeg-sicilia/>)

Jaberg, S. (2013) - Una guerra tra giganti dell'orologeria - tvSvizzera (https://www.tvsvizzera.it/tvs/forniture-swatch_-una-guerra-tra-giganti-dell-orologeria-/36660798)

Lin, L., Marr, R. (2016) - Apple & Nike launch the perfect running partner, Apple Watch Nike Plus - Apple Newsroom (<https://www.apple.com/newsroom/2016/09/apple-nike-launch-apple-watch-nike/>)

Lops, V. (2022) - Investimenti, quando i beni rifugio diventano una trappola per i retail - Sole24ore Finanza (<https://www.ilsole24ore.com/art/investimenti-quando-beni-rifugio-diventano-trappola-i-retail-AEsb0GEB>)

Magnelli, G. (2021) - Il mercato degli orologi è in una bolla? E se sì... sta per scoppiare? - Italian Watch Spotter (<https://italianwatchspotter.com/mercato-degli-orologi-in-una-bolla/>)

Mambretti, M. (2021) - Porsche Taycan GTS, ecco come va e com'è fatta la nuova wagon elettrica di Zuffenhausen - Sole24Ore (<https://www.ilsole24ore.com/art/porsche>)

taycan-gts-ecco-come-va-e-com-e-fatta-nuova-wagon-elettrica-zuffenhausen-AEnWuv2)

Mancini, G. (2021) - Design Holding investe su Fendi Casa: a marzo primo flagship a Milano - ilSole24ore (<https://www.ilsole24ore.com/art/design-holding-investe-fendi-casa-marzo-primo-flagship-milano-AEuDFa4>)

Mason & Sons Admin (2022) - The Rolex 'Paul Newman' Cosmograph Daytona - Mason & Sons, The home of British Style (<https://masonandsons.com/blogs/current-news/the-rolex-paul-newman-cosmograph-daytona>)

Mason & Sons Admin (2022) - The Rolex 'Paul Newman' Cosmograph Daytona - Mason & Sons, The home of British Style (<https://masonandsons.com/blogs/current-news/the-rolex-paul-newman-cosmograph-daytona>)

Mattiello, F. (2022) - NFT e moda: quali sono i brand già proiettati nel Metaverso? - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/nft-e-moda-quali-sono-i-brand-gia-proiettati-nel-metaverso>)

Meliado, E. (2018) - Moschino: nuova designer collaboration con H&M - Fashion Network, (<https://it.fashionnetwork.com/news/moschino-nuova-designer-collaboration-con-h-m,968342.html>)

Monzini, V. (2021) - Porsche e TAG Heuer stringono una partnership strategica - Comunicati Stampa Attuali Porsche Italia (<https://www.porsche.com/italy/aboutporsche/pressreleases/pit/?pool=italy&id=2021-02-04>)

Müller, O. (2021) - Are there bubbles in the watch market? - A Collected Man (<https://www.acollectedman.com/blogs/journal/watch-market-bubble>)

Negretti, G. (2010) - Viaggio nel laboratorio dove nasce il mito dell'orologio dei sogni - Il Giornale (<https://www.ilgiornale.it/news/politica/viaggio-nel-laboratorio-dove-nasce-mito-dellorologio-dei-sog-1124762.html>)

Nesti, C. (2018) - Il diavolo veste Prada, Hitler vestiva Hugo Boss - Ultima Voce, Liberi di intendere e di volare (<https://www.ultimavoce.it/hitler-vestiva-hugo-boss/>)

Ortved, J. (2011) - Is digital killing the Luxury Brand? - ADWEEK (<https://www.adweek.com/brand-marketing/digital-killing-luxury-brand-134773/>)

Passoni, D. (2020) - Omega è Cronometrista Ufficiale della 36° Coppa America – Economy (<https://www.economymagazine.it/omega-e-cronometrista-ufficiale-della-36-coppa-america/>)

Pini, S. (2022) - Alfa Romeo Tonale, ecco perché NFT aumentano il valore residuo - Sole24ore Motori (<https://www.ilsole24ore.com/art/alfa-romeo-tonale-ecco-perche-nft-aumentano-valore-residuo-AEXPjBEB>)

Redazione Esquire (2021) - Tutte le Aston Martin nei film di James Bond (<https://www.esquire.com/it/lifestyle/auto-e-motori/a35012273/aston-martin-film-james-bond/>)

Reuters Staff (2009) - Sport e scandali, anche At&T chiude contratto con Tiger Woods – Reuters (<https://www.reuters.com/article/oitlr-tigerwoods-att-idITMIE5BU0DI20091231>)

Rociola, A. (2022) - Nel 2021 le vendite di auto di lusso hanno registrato un record - AGI Agenzia Italia Economia (<https://www.agi.it/economia/news/2022-01-18/pandemia-spinge-vendite-auto-lusso-livelli-record-15265337/>)

Rolex Official Website (<https://www.rolex.com/it/about-rolex-watches/1926-1945.html>)

Romagnoli, R. (2020) - Co-branding in the luxury industry - The Drum (<https://www.thedrum.com/opinion/2020/07/01/co-branding-the-luxury-industry>)

Ruggiero, L. (2011) - Fiat 500 by Gucci: l'auto che pare la settimana della moda - Fanpage.it (<https://motori.fanpage.it/fiat-500-by-gucci-l-auto-che-apre-la-settimana-della-moda/>)

Salamone, L. (2022) - La nuova collabo Swatch x Omega ha appena rotto l'Internet - NSS Magazine (<https://www.nssmag.com/it/fashion/29389/swatch-x-omega>)

Sanchi, E. (2012) - La storia dell'orologio Rolex: genio di tutti gli orologiai - Life and people magazine (<https://www.lifeandpeople.it/2020/08/12/la-storia-dellorologio-rolex-genio-di-tutti-gli-orologiai/#:~:text=Nel%201925%20nasce%20il%20logo,un%20modello%20rolex%20da%20polso>)

Severoni, E. (2020) - Il marketing del settore del lusso: storia ed evoluzione - Il Blog di Doxee (<https://www.doxee.com/it/blog/marketing/il-marketing-del-settore-del-lusso-storia-ed-evoluzione/>)

Skarabot, C. (2018) - 5 tecniche per fidelizzare i tuoi clienti (e un esempio pratico) - Semrush Blog (<https://it.semrush.com/blog/come-fidelizzare-clienti-5-tecniche-e-un-esempio-pratico/>)

Soppelsa, C. (2020) - Sinesy Innovision - Luxury 2.0: alla scoperta del Lusso - (<https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>)

Sorrentino, D. (2021) - Il boom di trading online e criptovalute: l'impatto della disinformazione nel corso della pandemia - MSOI the Post (<https://www.msoithepost.org/2021/05/07/il-boom-di-trading-online-e-criptovalute-limpatto-della-disinformazione-nel-corso-della-pandemia/>)

Stigliano, A. (2021) - Earrings tech: puro sfizio o idea geniale? - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/airpods-earrings-prada-dior-louis-vuitton>)

Tancorre, M. (2021) - Louis Vuitton lancia il videogame che celebra il suo fondatore - Soldoutservice (<https://soldoutservice.com/p/louis-vuitton-videogame-louis-the-game-download>)

Tessa, M. (2022) - Caso Djokovic: a rischio sponsor, Lacoste chiede spiegazioni - Wall Street Italia (<https://www.wallstreetitalia.com/caso-djokovic-a-rischio-sponsor-lacoste-chiede-spiegazioni/>)

Turci, A. (2020) - Orologi, arte e collezionismo: quali investimenti stanno reagendo meglio al Covid - Forbes Lifestyle (<https://forbes.it/2020/05/22/su-cosa-investire-orologi-arte-e-collezionismo-quale-mercato-sta-reagendo-meglio-al-covid/>)

Vecchiato, M. (2018) - Rolex: alla scoperta del business model di un mito - This Marketers Life (<https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/rolex-business-model-di-un-mito/>)

Vecchiato, M. (2018) - Rolex: alla scoperta del business model di un mito - This Marketers Life (<https://www.thismarketerslife.it/marketing/branding/rolex-business-model-di-un-mito/>)

Venosta, C. (2022) - Platform society e luxury brands: il successo digitale di Gucci - Brandforum (<https://www.brandforum.it/paper/platform-society-e-luxury-brands-il-successo-digitale-di-gucci/>)

Venturini, D. (2021) - Co branding: cos'è e quando conviene integrarlo in una strategia - DIGITAP Srl (<https://davideventurini.it/co-branding-strategia-di-marketing/>)

Weppelink, J. (2022) - I 3 Rolex più redditizi degli ultimi 5 anni - Chrono24 Magazine, The World's Watch Market (https://www.chrono24.it/magazine/i-3-rolex-piu-redditizi-degli-ultimi-5-anni-p_87629/)

Williams, A. (2019) - Watches Are Yet Another Easy Way Rich People Make Their Money Into More Money - New York Times (<https://www.nytimes.com/2019/03/20/style/collectible-watches.html>)

Williams, A. (2022) - Why are Rolex Watches even more expensive right now? - New York Times (<https://www.nytimes.com/2022/03/24/style/rolex-watches-cost-boom.html>)

Zargani, L. (2017) - Giorgio Armani Restructures Brands, Rethinks Distribution - Fashion Designer and Luxury WWD (<https://wwd.com/fashion-news/designer-luxury/giorgio-armani-restructures-brands-10822285/>)

Zucchi, M. (2021) - Rolex e sport: una storia di partnership d'eccellenza - La Gazzetta del Pubblicitario (<https://lagazzettadelpubblicitario.it/casi-di-successo/rolex-sport-partnership/>)

FIGURE

Barker, A. (2020) - La scatola e i documenti di un orologio sono importanti sì o no? - Chrono24 Magazine (https://www.chrono24.it/magazine/la-scatola-e-i-documenti-di-un-orologio-sono-importanti-si-o-no-p_65985/)

Certilogo S.p.A. (2021) - The pandemic of fakes: in April 2021 the sale of counterfeit products marked an all-time high the paradox of the era of sustainability - (<https://discover.certilogo.com/en/blog/news/pandemic-fakes-april-2021-sale-counterfeit-products-marked-all-time-high-paradox-era>)

Chrono24 - The World's Watch Market - My collection (<https://www.chrono24.it/user/watch-collection/my-watches/item-detail.htm?itemId=7349365>)

Chrono24 - The World's Watch Market - My collection (<https://www.chrono24.it/user/watch-collection/my-watches/item-detail.htm?itemId=7349365>)

De Bruin, L. (2016) - VRIO : From firm resources to competitive advantage - B2U Business to you (<https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>)

Dileo, V. (2021) - Brand Awareness: cos'è, come si misura e come si aumenta - Alchemica Agency, Data Driven Marketing (<https://alchemica.agency/strategia/brand-awareness-cos-e/>)

Dyson, R. (2020) - Shock del mercato: come hanno reagito gli investitori all'impatto del Covid-19 - Schroders (<https://www.schroders.com/it/it/investitori-privati/approfondimenti/global-investor-study/shock-del-mercato-come-hanno-reagito-gli-investitori-allimpatto-del-covid-19/>)

Frigerio, A. (2021) - Analisi di mercato: Audemars Piguet 15202st anniversario - Perpetual Passion (<https://www.perpetualpassion.com/2021/02/01/analisi-di-mercato-audemars-piguet-15202st-anniversario/>)

Hamidi, H., Lungarini, A., Mellai, S., Nicosia, N., Staffiere, A. (2017) - Employer branding e brand equity: il contributo dell'Employer Branding nella costruzione della brand image e della brand identity - ISTUD Business School

Havey, C. R., Hoyle, E., Rattray, S., Sargaison, M., Taylor, D., Van Hemert, O. (2019) - The Best of Strategies for the Worst of Times: Can Portfolios be Crisis Proofed? - National Bureau of Economic Research

Les marques d'horlogerie qui plaisent aux ultra-riches Chinois, Le sablier & Le blog de Olivier Muller, Le Temps, 2022 (<https://blogs.letemps.ch/olivier-muller/2022/02/08/les-marques-dhorlogerie-qui-plaisent-aux-ultra-riches-chinois/>)

Rodrigue, J. P. (2020) - The Geography of Transport Systems - Routledge, 5^a edizione

Sellers, R. (2021) - Rolex Outperforms: other assets for 10 years - Bob's Watches

Shirley, A. (2018) - Luxury Investment Index - Knight Frank

Watch Certificate, powered by Tradee (2020) - Blog: The impact of Covid on the watch market (<https://en.watchcertificate.com/post/limpact-du-covid-sur-le-marche-horloger>)