

# LUISS



Dipartimento di  
Impresa e  
Management

Cattedra di Economia E Gestione Delle Imprese

## Digitalizzazione del Lusso. Strategie E-Commerce: Caso Luisa Via Roma

Prof. Carlo Gotta

---

RELATORE

Marta Rencricca

Matr. 238771

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022



*Alla mia famiglia*

*Ringrazio Carlo Gotta e Nicola Antonelli per la cortesia e la disponibilità.*



## Indice

<i>Introduzione</i> .....	7
<b>CAPITOLO 1</b> .....	<b>9</b>
<i>Luxury 2.0 e Democratizzazione del lusso</i> .....	<b>9</b>
<b>1.1</b> Significato del termine lusso .....	<b>10</b>
1.1.1 La piramide del lusso .....	12
1.1.2 Marketing mix di lusso .....	15
<b>1.2</b> Consumatori e comportamento d'acquisto nel lusso .....	<b>18</b>
1.2.1 Segmenti del lusso .....	20
1.2.2 Touch Points .....	21
<b>1.3</b> La rivoluzione della digitalizzazione nei settori Fashion & Luxury .....	<b>22</b>
1.3.1 Moda Digitale .....	24
1.3.2 Fashion e-commerce .....	25
<b>1.4</b> Covid-19.....	<b>26</b>
<b>1.5</b> Principali problematiche e ostacoli.....	<b>28</b>
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>30</b>
<i>Strategia per la realizzazione di un progetto e-commerce di successo</i> .....	<b>30</b>
<b>2.1</b> Fase 1: cultura digitale in azienda .....	<b>31</b>
2.1.1 'Piccoli passi per grandi risultati' .....	32
2.1.2 Importanza della Formazione.....	33
2.1.3 Digitale e competitività.....	34
<b>2.2</b> Fase 2: scelta di campo.....	<b>35</b>
2.2.1 Marketplace.....	36
2.2.2 In-house.....	38
2.2.3 Outsourcing .....	40
2.2.4 Confronto in breve.....	41
<b>2.3</b> Fase 3: concetti fondamentali del marketing online.....	<b>42</b>
2.3.1 Marketing funnel .....	43
2.3.2 Strategia di marketing.....	44
<b>2.4</b> Fase 4: Servizi fondamentali per il successo del progetto.....	<b>46</b>
<b>2.5</b> Fase 5: Controllo e verifica tipi KPI chiave .....	<b>48</b>
<b>2.6</b> Caso Luisa Via Roma.....	<b>50</b>
<b>CAPITOLO 3</b> .....	<b>54</b>
<i>Fotografia della situazione attuale</i> .....	<b>54</b>
<b>3.1</b> E-commerce internazionali dell'alta moda .....	<b>54</b>
3.1.1 Luisa Via Roma.....	55
3.1.2 Yoox e Net A Porter .....	56
3.1.3 Farfetch .....	58
3.1.4 My Theresa .....	59
3.1.5 Un esempio di start-up: Mirta .....	59
<b>3.2</b> Fashion Luxury Brands .....	<b>60</b>
<b>3.3</b> Prospettive future .....	<b>63</b>
<i>Conclusioni</i> .....	<b>65</b>
<i>Bibliografia</i> .....	<b>66</b>
<i>Sitografia</i> .....	<b>68</b>



# Introduzione

L'innovazione è una leva significativa nel cambiamento che si verifica all'interno di un sistema economico. Facendo riferimento al modello schumpeteriano, a differenza dell'invenzione, intesa come un evento 'meta-economico' in quanto strettamente connesso ai mondi della tecnologia e della scienza (e per questo è considerata una variabile casuale ed esogena), l'innovazione si identifica in uno scenario economico "ricollegabile", alla capacità dell'imprenditore (prima di altri) a riuscire a cogliere le opportunità in capo all'invenzione per il proprio business, declinandola ed implementandola in nuovi sistemi di produzione o di processo.<sup>1</sup> Più precisamente si può far riferimento al concetto espresso per la prima volta nel 1995 da un gruppo di studiosi americani, in particolare da Clayton M. Christensen, di 'disruptive innovation', termine che rappresenta un processo per il quale un'azienda di piccole dimensioni riesce a mettere in atto un *catching-up* di successo nei confronti di imprese di più grandi dimensioni.<sup>2</sup> La sopravvivenza sul mercato è strettamente connessa alla comprensione dell'evoluzione del contesto di riferimento: aziende di successo rimangono abbagliate dal loro vantaggio competitivo già ottenuto senza cogliere le opportunità del futuro. Poiché il vantaggio competitivo dell'impresa è in realtà una variabile funzionale di un contesto per propria natura dinamico, le aziende che non si interrogano costantemente sulla propria strategia competitiva e sul proprio modello di business vengono superate (in termini di performance) dai nuovi entranti.

Oggi ci troviamo a vivere all'interno di un contesto tecnologico ed economico caratterizzato da un processo accelerato di trasformazione digitale (anche noto in letteratura come 'Quarta Rivoluzione Industriale' dal titolo dell'omonimo libro di Klaus Schwab). Il settore del lusso e del fashion, pur avendo goduto di una certa autonomia di crescita, deve necessariamente adattarsi a questo contesto cogliendo la sfida del digitale.

Obiettivo della tesi è dunque analizzare come un settore esclusivo come quello del 'fashion and luxury' riesca ad adattarsi e ad avvantaggiarsi grazie al mezzo digitale tipicamente strumento accessibile, soffermandosi nello specifico sull'e-commerce e sulle relative strategie digitali di ingaggio del cliente.

Nel primo capitolo si svolgerà un'introduzione in termini generali al mondo del lusso (con particolare riferimento al processo in corso negli ultimi anni di digitalizzazione) al fine di fornire gli elementi di comprensione delle caratteristiche del settore e come le stesse possano essere reinterpretate in chiave tecnologica digitale evolutiva.

---

<sup>1</sup> Joseph Alois Schumpeter, 'Teoria dello sviluppo economico', 1911

<sup>2</sup> Clayton M. Christensen, 'Il dilemma dell'innovatore. Come le nuove tecnologie possono estromettere dal mercato le grandi aziende', 2016

Nel secondo capitolo, il focus riguarderà i modelli di strategia di successo nel settore dell'e-commerce, analizzando con particolare rilevanza l'ambito della relazione tra il lusso e il digitale. La declinazione pratica dei suddetti modelli verrà presentata nel contesto del caso studio aziendale in oggetto: Luisa Via Roma, "il" caso di successo internazionale nel panorama italiano. Un contributo significativo all'analisi ed allo sviluppo complessivo del lavoro deriva dall'opportunità di collaborazione avuta con il dr. Nicola Antonelli, chief marketing officer dell'azienda di Firenze. Infine, nel terzo capitolo vengono passate in rassegna le informazioni relative al contesto odierno sia in termini di e-commerce per un'analisi comparata sul mercato, sia in termini di luxury brands per comprendere come gli stessi si avvicinano a questa evoluzione.

# CAPITOLO 1

*“La moda evolve sotto l’impulso di un desiderio e cambia per effetto di una ripulsa. La saturazione porta la moda a buttare alle ortiche quello che fino a poco tempo prima adorava. Poiché la sua ragione profonda è il desiderio di piacere e di attirare, la sua attrattiva non può certo venire dall’uniformità, che è la madre della noia. Ecco perché, se forse non esiste una logica della moda, esiste sicuramente una sensibilità che ubbidisce a due riflessi: reazione oppure conferma.”*  
Christian Dior

## Luxury 2.0 e Democratizzazione del lusso

L'evoluzione di una popolazione biologica deriva dal prodotto dei mutamenti dei caratteri genetici adattivi trasmessi ereditariamente alle generazioni successive. A tale evoluzione concorrono diversi fattori quali, le mutazioni genetiche, la selezione naturale, la deriva genetica. In analogia al contesto biologico, è ragionevole affermare che per i mercati, e quindi anche per il lusso, tale definizione caratterizza le condizioni per il successo. I consumatori sono i nemici della statica, le forze applicate sull'industria non devono mai generare un vettore nullo.

Secondo Giampaolo Fabris (1938-2010), sociologo e accademico italiano, il lusso contemporaneo è visto dal cliente come un premio per le fatiche della vita e non è più legato alla semplice e pura ideologia. Fabris in 'Il nuovo consumatore: verso il postmoderno'<sup>3</sup> sottolinea inoltre che il cosiddetto 'consumatore postmoderno' è alla disperata ricerca di un'esperienza che gli trasmetta delle emozioni; non si focalizza quindi come in precedenza su aspetti materiali quali la qualità delle materie prime (che nel caso del lusso viene data per scontata). Questa nuova forma di desiderare il lusso è strettamente collegata al concetto di 'democratizzazione del lusso' che, in estrema sintesi è la facoltà concessa ad una fetta sempre più ampia della popolazione di pretendere il massimo possibile. Conseguentemente le strategie di marketing devono rispettare (e possibilmente favorire) il sentiero intrapreso dal consumatore.

Esempio per eccellenza in tal senso è l'advertisement delle automobili di alta gamma: il marketer mira a creare e suscitare emozioni inserite in un contesto che possa catturare il potenziale cliente; ne deriva, ad esempio, che non risulta più cruciale informare l'ascoltatore/target sulle qualità tecniche del prodotto.

---

<sup>3</sup> 'Il nuovo consumatore: verso il postmoderno', Giampaolo Fabris, 2003

Per cercare di avvicinarsi il più possibile al nuovo consumatore le imprese possono dare spazio alla loro creatività. In questo senso, la contaminazione del lusso con realtà diverse come l'arte, il cibo, il profumo diventa la chiave per raggiungere la sensorialità richiesta. Si prenda ad esempio il caso di Prada che ha dato vita ad un progetto retail denominato 'Prada Spirit'<sup>4</sup> al Galaxy Mall di Macau: è stato ricostruito un bar-caffè tradizionale di stile italiano all'interno del quale i clienti possono acquistare una selezione di prodotti brandizzati aspettando comodamente su divani di velluto rosso di alta classe.

Altra componente fondamentale per la costruzione di un ingaggio impresa-“cliente unico e duraturo” è rappresentata dall'implementazione di nuove tecnologie digitali; il fenomeno, che prende il nome di 'Luxury 2.0', inteso come 'digitalizzazione dell'esclusività' sarà oggetto di analisi nel secondo capitolo.

## 1.1 Significato del termine lusso

Nel corso degli anni diversi sono stati i tentativi di definire in maniera univoca il concetto di “lusso”; essendo dotato di una moltitudine di significati risulta particolarmente difficile poterlo schematizzare. Il lusso è un concetto in evoluzione e stretta correlazione con il periodo culturale, economico e storico in cui si sviluppa.

Lusso s. m. [dal lat. *luxus* -us «sovrabbondanza, eccesso nel modo di vivere»]<sup>5</sup>: questa è l'etimologia del termine come appare dall'Enciclopedia Treccani. Altri fanno risalire il termine, invece, al greco *λοξός* (*loxos*) che significa letteralmente 'obliquo, piegato', attribuendo al termine un'accezione negativa; mentre altri ancora lo collegano alla radice sanscrita *lik*, 'essere concesso'. Questa duplice accezione ricollegabile al bene e al male è molto diffusa fra gli studiosi del settore. In primis si elegge il lusso al mezzo per nobilitare l'animo umano, appagandolo; nel secondo caso, invece, lo si banalizza alla semplice ostentazione della ricchezza. Tra i diversi approcci, infatti, si può evincere che il lusso in prima battuta assuma il significato di 'estetica del potere' come coesione di bene e male, piacere e valore (Veblen definisce il lusso con l'inciso “Volere più degli altri”<sup>6</sup>). Inoltre, il lusso è strettamente legato alle emozioni, ossia ai bisogni di chi ne usufruisce. La teoria che per eccellenza esalta i bisogni umani è 'la piramide dei bisogni di Maslow'<sup>7</sup>. Lo psicologo Abraham Maslow nel 1954 ha definito un modello gerarchico piramidale per comprendere meglio i bisogni dell'essere umano. Partendo dalla base, ovvero i bisogni fondamentali e quindi essenziali per la

---

<sup>4</sup> “Prada Spirit” è un nuovo progetto retail che è stato presentato presso il Galaxy Mall di Macau in occasione del Capodanno Cinese, 2018

<sup>5</sup> Treccani, Vocabolario online, 'lusso'

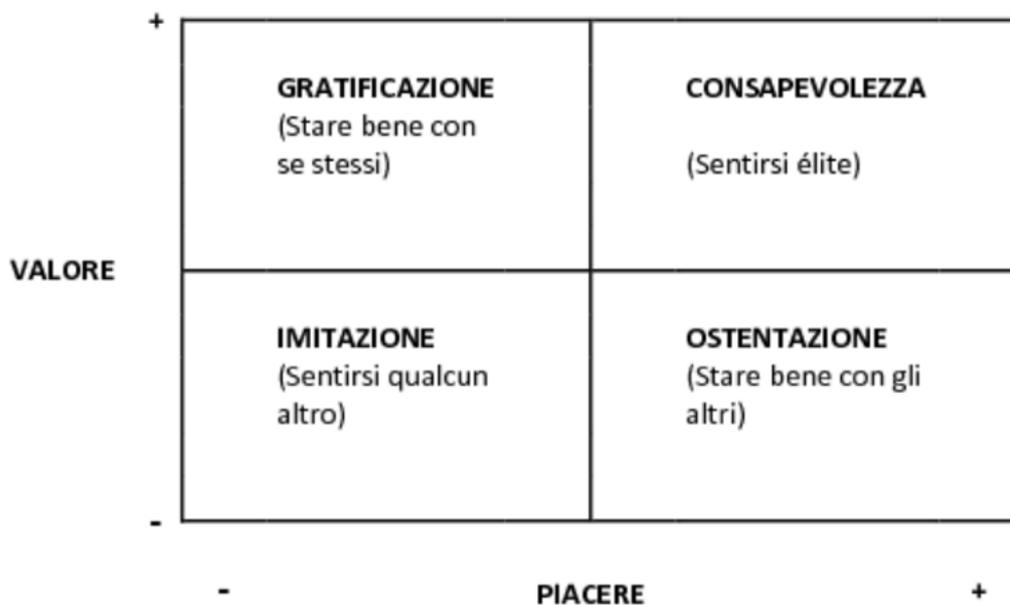
<sup>6</sup> Thorstein Veblen, 'La teoria della classe agiata', 1899

<sup>7</sup> Abraham Maslow, 'Motivation and Personality', 1954

sopravvivenza, e arrivando alla cima, dove si trovano i bisogni cosiddetti immateriali, si possono elencare: bisogni fisiologici, bisogni di sicurezza, bisogni di appartenenza, bisogni di stima e bisogni di autorealizzazione. Citando le parole di Coco Chanel: “il lusso comincia dove finisce la necessità” (Coco Chanel, 1974), si percepisce immediatamente che l’autorealizzazione è il settore di bisogni su cui si concentra principalmente questa industry. Il lusso vuole esaltare l’umano in ogni sua forma, non ha la necessità e non pretende di essere considerato come un bene primario, perché nella sua stessa definizione ed etimologia lascia intendere l’obiettivo di sublimare la natura umana, vendendo al cliente non semplici beni e bisogni materiali, ma molto di più.

Dubois e Laurent, autori di ‘The Functions of Luxury: a Situational Approach to Excursionism’<sup>8</sup> del 1996, hanno attribuito al lusso sei caratteristiche fondamentali: Qualità, Prezzo, Appello a tutti i sensi, Rarità, Rapporto privilegiato con il passato, Inutilità e futilità. Tendenzialmente, l’acquirente del lusso vuole, quindi, sentirsi privilegiato e sfoggiare il suo status. Secondo la letteratura, il lusso può assumere, in tal senso, quattro ruoli differenti: imitazione, gratificazione, ostentazione, consapevolezza.

Fig. 2 - I ruoli dei beni di lusso.



(Fonte: Tartaglia, Marinozzi, op.cit., 2007, pag.41).

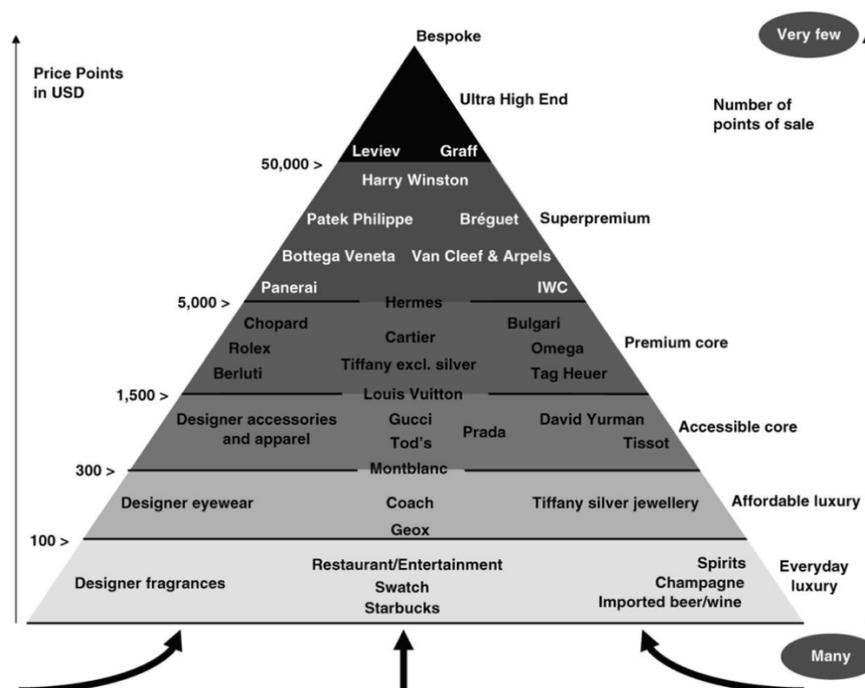
<sup>8</sup> Bernard Dubois and Gilles Laurent, "The Functions of Luxury: a Situational Approach to Excursionism", 1996

Ogni società ha sempre tenuto conto del lusso nel proprio assetto culturale e ognuna di esse lo ha interpretato a seconda della cultura e delle credenze del tempo. La reinterpretazione del termine in chiave moderna è perciò una prassi da seguire. Per riprendere le parole del già citato Fabris, il nuovo lusso è associato ad un acronimo: “Creso: cultura, ricerca, esperienza, sé, olismo”<sup>9</sup>.

### 1.1.1 La piramide del lusso

Con il termine ‘piramide del lusso’ ci si riferisce a diversi modelli proposti dalla letteratura per inquadrare e classificare alcuni aspetti fondamentali di questa realtà.

Il primo modello da analizzare riguarda la classificazione teorica, quindi la gerarchia, dei brand di lusso. Tale grafica è stata rappresentata da Erwan Rambourg<sup>10</sup>, analista e autore di best-seller, per cercare di classificare il potere del lusso evidenziando le sue sfaccettature dal mass market (everyday luxury) all’ultra lusso (bespoke). Come si evince dall’immagine sottostante, più ci si avvicina al vertice maggiore sarà il prezzo, ma minore sarà l’accessibilità. In tale schema è importante sottolineare la differenza tra ‘Premium’ e ‘Vero Lusso’: nel primo mercato il valore funzionale dei beni venduti è ancora importante e i clienti hanno una forte influenza sul marchio; invece, nel mercato del lusso è il designer che guida il marchio, in quanto si è arrivati ad un livello di esclusività e bellezza tale che il beneficio che se ne trae è ai massimi livelli di immaterialità.



<sup>9</sup> Il nuovo consumatore: verso il postmoderno’, Giampaolo Fabris, 2003

<sup>10</sup> Erwan Rambourg, ‘The Bling Dynasty: Why the Reign of Chinese Luxury Shoppers Has Only Just Begun’, 2014

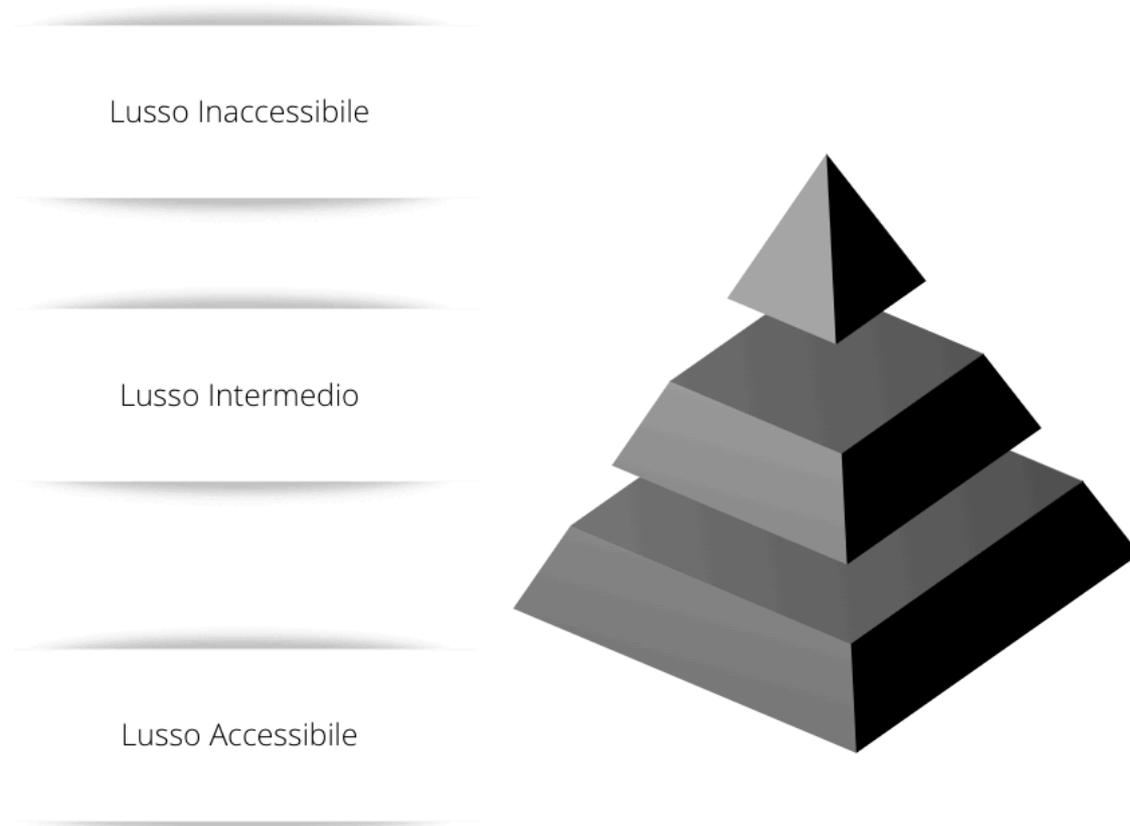
Il secondo modello si focalizza ancora più nello specifico sul grado di accessibilità. L'economista francese Danielle Allèrès<sup>11</sup> ha suddiviso il mercato del lusso in tre mondi distinti collegati strettamente ad uno specifico target, che riflette le caratteristiche principali di una classe sociale, e ad una specifica gamma di prodotti con prezzo ed esclusività in ordine decrescente:

- Lusso Inaccessibile: rappresenta quella fetta del mercato che sublima la materia prima a tal punto che in questa categoria rientrano i cosiddetti 'beni per soli intenditori', come a sottolineare che un elemento di selezione fondamentale del target riguarda la cultura del lusso, ovvero la capacità di riconoscere l'eccellenza dei prodotti. Infatti, sono realizzati manufatti Custom Made, distribuiti in canali altamente selezionati con una fascia di prezzo superiore a c.a. 20.000€, realizzati in quantità limitate e altamente personalizzati. Come si intuisce dalla definizione stessa del vertice della piramide per la maggioranza della popolazione sono irraggiungibili, in primis per una scrematura naturale dovuto al prezzo massimo per la categoria del prodotto venduto. Infatti, tale fascia prende anche il nome di 'extra-lusso' o 'lusso senza compromessi'.
- Lusso Intermedio: nel mezzo si identificano i prodotti che presentano un elevato grado di qualità e unicità, ma inferiore rispetto alla vetta. Il prezzo rimane elevato in un range da tre a cinque volte superiore allo standard del mass market. Si può collocare la nascita di questo settore agli anni '70 nel momento in cui le aziende di moda diedero vita alla fusione tra la sfera creativa dell'High Fashion e l'industrializzazione tipica della filiera tessile. Tale realtà ha preso il nome di lusso 'ready-to-wear'. I beni tipici sono quelli del prêt-à-porter.
- Lusso Accessibile: alla base troviamo i beni meno dispendiosi che quindi presentano una fascia di prezzo molto più bassa, e di conseguenza ciò rende il settore molto più accessibile dei due gradini superiori. Il loro collocamento nell'area del lusso è comunque giustificato soprattutto dalla capacità comunicativa dei brand che ne fanno parte, piuttosto che dall'unicità dei suoi prodotti. In questo modo si sono affermati i cosiddetti 'masstige brands', sostanzialmente quei marchi che rendono di prestigio dei prodotti tipicamente di massa, che seguono le tendenze e le esigenze materiali della clientela. Tale visione riprende il concetto espresso in apertura di capitolo della 'democratizzazione del lusso'. Tale moto espansivo, nato principalmente a partire dagli anni '80 per la maggioranza in aziende italiane e statunitensi, prende alternativamente il nome di Trading Down ed ha aperto le porte del lusso alla borghesia o, in altre parole, si cerca di regalare un piccolo sogno a coloro che normalmente non potrebbero accedere alla realtà riservata ai ricchissimi. Un esempio classico è l'estensione della produzione di lusso alla profumeria, occhialeria, cosmetica e così via. Non è un caso che

---

<sup>11</sup> Danielle Allèrès, 'Luxe... : Stratégies, Marketing', 1990, première édition

tali prodotti sono gli unici che i brand di lusso pubblicizzano nei grandi canali di distribuzione come gli spot pubblicitari. Un altro esempio sono le ‘linee giovani’ come Versus di Versace.



Fonte: rielaborazione personale da Danielle Allérès

Il terzo ed ultimo modello piramidale che è oggetto di analisi in tale trattazione è la prospettiva piramidale realizzata da Kapferer<sup>12</sup>. Alla base di tale modello si sviluppa l'analisi delle caratteristiche essenziali che deve avere un brand di lusso, quali: esclusività, elevata brand identity, considerevole notorietà, qualità eccellente e un'elevata customer loyalty. Con queste premesse, Kapferer, ha realizzato un modello quadripartito strettamente connesso con le diversità dei business model:

- The Griffe: per ricollegarci al modello precedente, il significato di Griffe per Kapferer è molto simile al Lusso Inaccessibile di Danielle Allérès. Egli stesso la definisce come 'The creator's signature engraved on a unique work'. In questo breve inciso si raccoglie l'essenza di questo universo elitario ovvero l'unicità e l'artigianalità. La brand identity in questa circostanza è alle stelle.

<sup>12</sup> Jean-Noël Kapferer, 'Managing Luxury Brands', Journal of Brand Management, 1997

- The Luxury Brand: sono prodotti in serie limitata a beneficio dell'estrema qualità di cui sono contraddistinti.
- The Upper-Range Brand: in questo caso si comincia ad entrare in un'ottica diversa, con somiglianze più evidenti con la produzione in serie piuttosto che con l'esclusività. Ancora, però, rimane centrale il focus sull'eccellenza delle materie prime che nulla hanno a che vedere con il mass market.
- The brand: molti considerano questa categoria come in realtà un confronto con il mondo del non lusso. Infatti, essa si caratterizza per la pura massificazione delle vendite. Alcuni considerano il modello come tripartito proprio in virtù di questa lontananza con il mondo in analisi.



Il modello piramidale dei brand di lusso (Kapferer 2012b, p. 70).

### 1.1.2 Marketing mix di lusso

Così come riportato nei manuali di marketing, il Marketing Mix è l'insieme degli strumenti di marketing adottati dall'impresa per raggiungere i propri obiettivi di marketing. Il modello si sviluppa nelle cosiddette '4P', sviluppate da McCarthy per avere una classificazione di tutte le attività di marketing possibili: Product, Price, Place e Promotion.

Il Marketing tradizionale, però, non tiene in considerazione le particolarità del settore lusso, e, infatti, viene coniato appositamente per lo studio di questa disciplina specifica il termine di 'Luxury Marketing' o 'Luxury Brand Management'. Uno dei massimi esperti del settore, Kapferer, ha definito tale branca del marketing con queste parole: 'The luxury strategy: break the rules of marketing to

build luxury brands'<sup>13</sup>. Analizzerò le componenti del marketing mix per coglierne le caratteristiche salienti e le principali differenze con il modello standard:

- PRODUCT e PRICE: In linea generale per prodotto si intende qualsiasi cosa che possa essere offerta su un mercato per l'acquisizione, l'uso o il consumo, e che possa soddisfare un desiderio o un bisogno. Il Luxury Product è generalmente acquistato per la forte componente emotiva che esso trasmette e non per la sua funzionalità. Nel corso di questa trattazione sarà utile fare riferimento ad alcune delle *'24 anti-laws of marketing'*<sup>14</sup>. Per definire al meglio il prodotto di lusso è possibile, infatti, citare la *'Anti-law n.2: Does our products have enough flaws?'*. L'obiettivo di un marchio di alta gamma è quello di fornire un prodotto perfetto, di perseguire incessantemente la perfezione. È necessario però un tocco di follia affinché possa essere considerato un lusso. Bisogna tenere conto del fatto che anche se un prodotto di lusso non è un prodotto senza 'flaws', non è vero il contrario: aggiungere *difetti* non trasforma un prodotto normale in un prodotto di lusso. Inoltre, in tale mercato si parla di Snob Effect, anche definito Veblen Effect<sup>15</sup> dal nome dello studioso che lo ha teorizzato, il critico sociale statunitense Thorstein Bunde Veblen (1857-1929). Nel marketing tradizionale generalmente ad un aumento della domanda corrisponde una diminuzione del prezzo; in questo mercato succede esattamente il contrario. Tale effetto mette in evidenza un comportamento anomalo del mercato in cui i consumatori acquistano i beni più costosi anche se sono disponibili simili sostituti (ma non identici) ad un prezzo più basso. La motivazione sottostante prende il nome di *'conspicuous consumption'*<sup>16</sup> che racchiude in sé tutte le motivazioni per le quali un cliente decide di acquistare un bene di lusso. Jean-Noel Kapferer ha espresso lo stesso concetto con la sua *'No Sales Rule'*<sup>17</sup>, la quale afferma che se il prezzo di un bene di lusso fosse ridotto del 50% non verrebbe più riconosciuto come tale sul mercato. In realtà, ci si scontra con questa linea teorica nei mercati in quanto se il prezzo viene aumentato oltre una certa soglia essendo il prezzo troppo alto il prodotto non verrebbe comunque venduto. Si ritorna così, superato questo limite, alla domanda dei beni normali. Egli definisce un brand come un *'genuine luxury brand'* se e soltanto se può proporre alla sua clientela qualsiasi prezzo senza sembrare ridicolo. La percezione è la chiave che apre tutte le porte. La *'Anti-law n.11: The presumed*

---

<sup>13</sup> Jean-Noel Kapferer, Vincent Bastien, 'The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands', 2012

<sup>14</sup> Jean-Noel Kapferer, Vincent Bastien, 'The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands', 2012

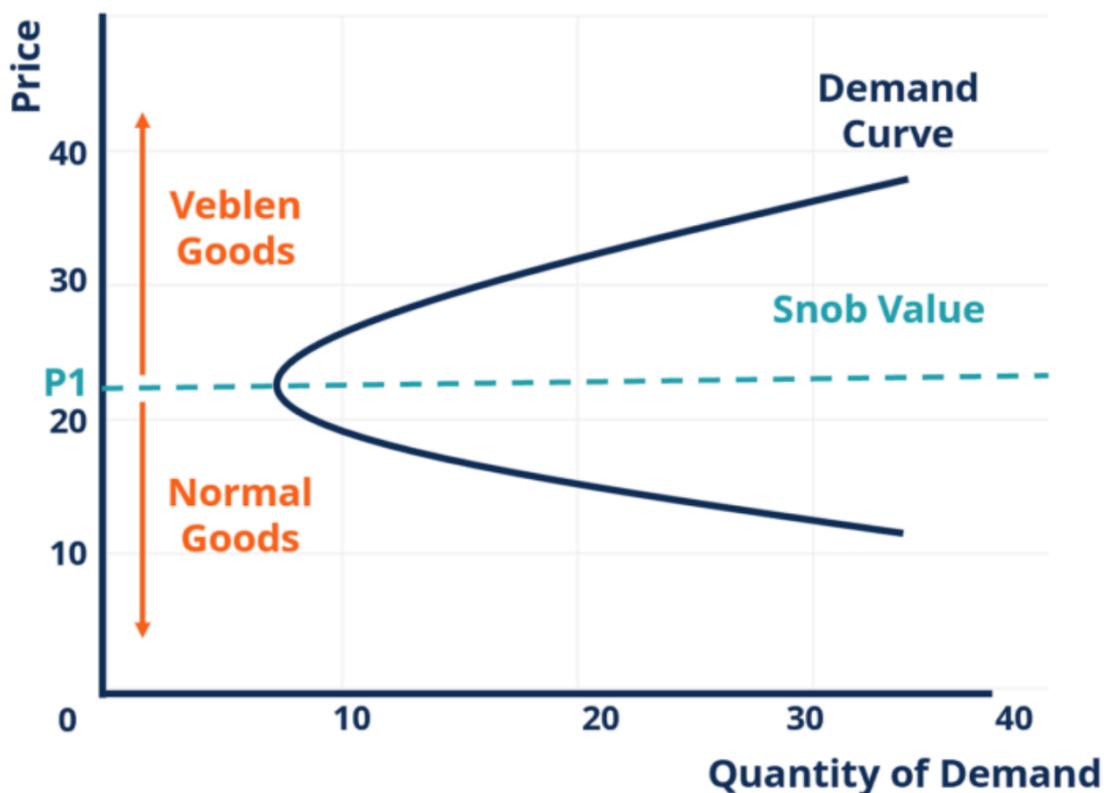
<sup>15</sup> Thorstein Bunde Veblen, 'Conspicuous Consumption', 2005

<sup>16</sup> Thorstein Bunde Veblen, 'Conspicuous Consumption', 2005

<sup>17</sup> Jean-Noel Kapferer, Vincent Bastien, 'The Luxury Strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands', 2012

*price should always seem higher than the actual price* ci esplicita la giusta strategia per la creazione di valore. Allo stesso tempo però la *'Anti-law n.12: Luxury set price, price does not sell luxury'* definisce la realtà del modello sottostante a tale mercato definito come *'supply-based marketing'*. Nel Lusso, prima si inventa un prodotto, poi si vede a che prezzo lo si può vendere. Per far sì che questo meccanismo entri in gioco è strettamente necessario che il prodotto sia connesso al brand ed in particolar modo alla reputazione dello stesso e alla sua brand equity. Per questa ragione l'iconografia e il simbolismo sono cruciali. L'obiettivo è stampare nella mente dei consumatori un'immagine che raffiguri il valore del prodotto e del brand.

## Snob Effect of Veblen Goods



- PLACE o DISTRIBUTION: Con questa locuzione principalmente si vanno ad analizzare i canali di distribuzione, ovvero come il prodotto arriva al cliente. Anche in questo caso il mercato in analisi presenta delle forti differenziazioni dal modello standard. La *'luxury distribution'* non può incontrarsi perfettamente con la domanda. Infatti, se il prodotto risultasse disponibile su ampia scala sarebbe controproducente. La sfida che si prospetta è

riuscire ad aumentare il successo della distribuzione preservando l'impressione che il cliente ha riguardo l'esclusività del prodotto. Oggi questo step del marketing mix sta vivendo un'evoluzione e una trasformazione sempre più penetrante. La 'Digital Distribution' si pone alla base del successo degli operatori del mercato. Il successo dei luxury e-commerce è evidente. Infatti, più del 30% delle vendite avviene attraverso il digitale. Sia che l'acquisto avvenga online o in store è necessario che il cliente venga attratto tramite la sfera sensoriale, successivamente sarà necessario studiare le emozioni del cliente per indentificarne un profilo utile. Tale modello viene schematizzato step by step nello schema della 'Omni-Channel Distribution', collegata alla customer experience nel luxury world.

- PROMOTION o COMMUNICATION: La comunicazione è l'arma che il marketer ha per arrivare direttamente nella mente dei consumatori; come già espresso precedentemente questo aspetto è ancora più cruciale nel marketing del lusso. Gli obiettivi della communication possono essere di diverse tipologie:
  - *Cognitive*, ovvero con lo scopo di informare e quindi accrescere la brand awareness;
  - *Emotional*, per persuadere e sedurre con lo scopo ultimo di posizionarsi sul mercato;
  - *Conative*, per spronare il cliente ad agire.

Anche il target della promotion può essere diviso in una triplice definizione: commercial, internal e external. Nella realtà in analisi dobbiamo tenere in considerazione la '*Anti-law n.9: The role of advertising is not to sell*'. In questo caso si vende per regalare un sogno, a differenza del marketing tradizionale. Kapferer definisce questa visione del marketing con l'inciso 'reality kills the dream'. Esistono diverse possibilità per mettere in piedi una strategia di comunicazione dalle più tradizionali come gli eventi, quali ad esempio i fashion shows, alle attuali di digital communication come la Gamification.

## 1.2 Consumatori e comportamento d'acquisto nel lusso

Quando si introduce il mondo del lusso è necessario inquadrare chi sono i compratori. In particolare, negli ultimi anni si è molto discusso sul ruolo delle generazioni dei più giovani, che si pensa siano destinati a far crescere del 180% il mercato tra il 2019 e il 2025<sup>18</sup>. In generale, l'analisi generazionale è uno strumento efficace per comprendere le caratteristiche della clientela, dalla Gen Z ai Baby Boomers, e soprattutto come il lusso si dovrà evolvere. La crescente presenza dei nativi digitali in tale realtà spiega ancora di più l'evoluzione in tal senso del Luxury 2.0.

---

<sup>18</sup> Dati calcolati precedentemente allo scoppio della pandemia

Un altro importante aspetto da tenere in considerazione è quello geografico. In particolare, va tenuta in considerazione l'importanza crescente della Cina, i cui consumatori nel 2020 hanno contato per il 55% del lusso globale acquistato contro il 23% del 2015.

Dubois & Laurent (1994)<sup>19</sup> e Dubois, Laurent & Czellar (2001)<sup>20</sup> hanno posto l'attenzione sul fatto che gli atteggiamenti dei consumatori verso il concetto di lusso e le marche di lusso variano considerevolmente. Sono coloro che hanno teorizzato gli atteggiamenti analizzati in apertura della trattazione, legati alla duplice interpretazione del lusso come bene o male. In altre parole, i consumatori si dividono in coloro che vogliono ostentare per emulare i ricchi (male) e coloro che vogliono colmare le proprie mancanze autorealizzandosi (bene).

È interessante analizzare in questo caso come la globalizzazione e il crescere delle interconnessioni fisiche e digitali abbiano influenzato i comportamenti dei consumatori. A questo proposito viene proposta un'applicazione pratica della 'Teoria dei sei gradi di separazione' di Frigyes Karinthy<sup>21</sup> da parte del sociologo americano Stanley Milgram, che prende il nome di 'Teoria del mondo piccolo'<sup>22</sup>. L'attualità di questa teoria si può comprendere dalla decisione di alcune importanti aziende di verificarne il valore moderno nelle loro realtà organizzative. Ad esempio, Facebook ha sviluppato un algoritmo specifico e ha calcolato che in media i gradi di separazione sulla piattaforma sono 3,74. In sintesi, tale teoria ipotizza che qualsiasi persona possa essere collegata ad una qualunque altra, anche se quest'ultima dovesse vivere dall'altra parte del globo, attraverso una catena di conoscenze che prevede al massimo l'intervento di 5 intermediari.

In generale, se si volesse configurare un insieme di comportamenti tipici del consumatore del lusso si potrebbe innanzitutto dire che i clienti del lusso si sentono appagati dal loro elevato budget con il quale vogliono ottenere prodotti esclusivi, rari e di qualità. L'edonismo è fortemente al centro delle ricerche dei compratori, in quanto acquisti di tale tipo innescano il rilascio di dopamina, neurotrasmettitore famoso per essere collegato al senso del piacere. La scelta di acquisto può essere legata ad esempio ad occasioni speciali o per fare dei regali agli altri o a se stessi. Inoltre, oggi una fondamentale richiesta che rivolgono alle case di moda è il loro engagement sociale. Sono preoccupati per l'ambiente e sostenitori in prima linea di questioni sociali e politiche. Per questo pretendono che anche i loro fornitori del lusso siano attivi nelle tematiche di sostenibilità, razza e genere. La risposta da parte dei brand sta lentamente arrivando. Per fare un esempio, il 73% dei professionisti del lusso ritiene che le sfide ambientali e sociali avranno un maggiore impatto nei prossimi anni, l'86% di loro crede che i cambiamenti siano troppo lenti e il 95% stima che le aziende del lusso dovrebbero

---

<sup>19</sup> Bernard Dubois and Gilles Laurent, 'Attitudes toward the Concept of Luxury: An Exploratory Analysis', 1994

<sup>20</sup> Bernard Dubois, Gilles Laurent and Sandor Czellar, 'Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex And Ambivalent Attitudes', 2001

<sup>21</sup> Frigyes Karinthy, 'Anelli della catena', 1929

<sup>22</sup> Esperimento di Milgram

dedicarvi risorse ancora maggiori. Il vero trend degli ultimi anni riguarda il lusso esperienziale: chi acquista vuole vivere un'esperienza a 360 gradi che non si limita al semplice utilizzo del prodotto. Le persone hanno ormai sempre meno bisogno di “comprare”, e i loro bisogni si sono evoluti: essi desiderano avere un ruolo in una comunità con cui condividere valori, opinioni, stile di vita e così via.

### 1.2.1 Segmenti del lusso

Per cercare di schematizzare i tratti distintivi dei consumatori del lusso la letteratura ha individuato *'12 behavioral consumer segments'*<sup>23</sup>:

1. Absolute Luxurer: sono buyer di classe ed eleganti che ricercano esclusività e personalizzazione. La motivazione alla base del loro acquisto è premiare loro stessi;
2. Megacitier: sono l'élite dei Millennial delle megalopoli che ricercano qualità e personalizzazione. Il tratto di personalità che li contraddistingue è il loro coinvolgimento sociale, infatti sono tendenzialmente ben informati e con opinioni;
3. Experiencer: per loro il lusso è un'esperienza unica. Preferiscono uno stile discreto e sofisticato;
4. Social Wearer: per loro la responsabilità sociale e la sostenibilità sono fondamentali. Tendono a costruire una connessione emotiva con i marchi;
5. Little Prince: sono i nati ricchi che ritengono che il lusso sia "naturale", in quanto vi sono abituati. Sono nativi digitali che vivono tendenzialmente in grandi città;
6. Timeless Proper: per loro il lusso è senza tempo. Preferiscono lo stile classico e guardano al 'Made in' e alla qualità dei materiali;
7. Fashionista: sono altamente esperti di moda e di lusso. Vengono definiti anche come trend setter e sono particolarmente attenti ai dettagli e all'unicità degli stessi;
8. Status Seaker: Il lusso per loro è una questione di visibilità, infatti tendono ad essere i cosiddetti followers che cercano l'approvazione esterna;
9. Omnigifter: sono coloro che si sentono più gratificati da un regalo che da un acquisto per loro stessi. La qualità e l'attenzione al cliente sono fondamentali;
10. Rich Upstarter: sono coloro alla ricerca di uno status, provenienti da mercati emergenti; per cui non sono clienti esperti ma si sono appena avvicinati al settore;

---

<sup>23</sup> Ricerca eseguita dal BCG nel 2015 per la Fondazione Altagamma per la classificazione delle Luxury Marketing Personas

11. Classpirational: non si sono ancora totalmente affermati e sono considerati dei followers. Il rapporto qualità/prezzo è fattore chiave per l'acquisto;
12. Luxe Immune: hanno un reddito elevato ma, pur non essendo sensibili al prezzo, non sono affatto interessati alla moda. Infatti, preferiscono un look sobrio.

## 1.2.2 Touch Points

Con il termine Touch Points si intende l'insieme di tutte le possibili relazioni tra il cliente e l'organizzazione che si distribuiscono lungo l'intero percorso dell'esperienza del consumatore, schematizzabili, secondo Lemon e Verhoef<sup>24</sup>, in quattro tipologie di punti di contatto: Brand owned, Partner owned, Customer owned e Social/external touch points.

Il peso relativo di ogni touch point cambia a seconda del mercato di riferimento e in relazione a specifici target di pubblico. Nello specifico del settore luxury si possono individuare ulteriori touch-point ad alto impatto relativi alla conoscenza del marchio e all'intenzione di acquisto: esperienza in boutique, vetrine delle boutique, siti ufficiali del marchio, opinioni faccia a faccia di amici/familiari, motori di ricerca e pubblicazioni di moda on-line.

Con l'evoluzione del contesto, nel corso degli ultimi decenni, sono cambiati anche i touch points con i clienti potenziali; l'ingresso nell'era digitale ha significativamente aumentato le possibilità dei brand di farsi conoscere e di interagire direttamente con chi è interessato. Si tratta però di un'arma a doppio taglio qualora non venga utilizzata in modo appropriato. In modalità *online*, come è facile entrare in contatto con un brand è facile dimenticarsene, o peggio costruirsi un'immagine negativa. Inoltre, è fondamentale considerare anche il fattore tempo; essere connessi è un lavoro a tempo pieno. Gli smartphone, posseduti oramai dalla quasi totalità della popolazione, sono lo strumento simbolo di tale interconnessione continua che permette alla clientela di poter in ogni istante relazionarsi con i brand, compresi i marchi di lusso.

Lo studio dei touch points della Customer Journey è fondamentale nel processo di analisi dei dati e profilazione della clientela. La differenza col passato è evidente: oggi le informazioni rimangono e sono fondamentali per garantire una relazione con il cliente che sia duratura e continuativa. In questa ricezione dei dati svolgono un ruolo centrale i social media dai quali si può accumulare un quantitativo illimitato di Big Data. Questa pratica ha lasciato alle spalle non poche problematiche di natura etica a partire dalla privacy. Non è da stupirsi che il colosso Facebook (Meta) venda da anni le informazioni, avendo il consenso da parte dello stesso utente che distrattamente si iscrive al social senza leggere cosa questo comporta.

---

<sup>24</sup> Lemon and Verhoef, 'Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey', 2016

### 1.2.3 Necessità dell'Omnichannel

Per soddisfare le esigenze di questa tipologia di clientela, i brand devono cambiare la visione tradizionale basata sulla comunicazione “push” dove il canale digitale occupa un ruolo di secondo piano, ponendo l’attenzione, invece, verso una visione più olistica che metta maggiormente in connessione i diversi canali possibili (in particolare il canale digitale). Lo strumento che applica queste premesse è l’omnichannel, strategia di marketing tramite cui l’azienda riesce ad offrire un’esperienza di acquisto “continua”, dando la possibilità al cliente non solo di scegliere lo strumento che preferisce, ma anche di poter passare dall'uno all'altro senza problemi. Alla base di una strategia omnicanale vi è la gestione integrata di questi punti di contatto, sia fisici (retail, call center), sia online (social media, mobile app, sito di e-commerce). La omnicanalità non è quindi altro che la gestione sinergica dei vari punti di contatto (o touchpoint) e canali di interazione tra azienda e consumatore. “Omnichannel is the mix of all physical and digital channels to create an innovative and unified customer experience.” (Sealey, 2014)<sup>25</sup>. È una tematica molto importante per il settore retail che ormai vede che più del 50% delle aziende negli ultimi anni ha posto tale strategia tra le priorità aziendali: soddisfare i clienti è sempre più difficile e non è più sufficiente solamente integrare i propri canali di vendita e allineare le strategie. Bisogna saper anticipare i trend cercando di coinvolgere il cliente target in un’ottica di fidelizzazione.

Volendo descrivere meglio la differenza sostanziale tra *Omnichannel* e *Multichannel*:

- Vendita Multichannel: Questa funzione può essere svolta attraverso molteplici canali. Ciascuno dei quali, però, si occupa delle vendite in modo del tutto indipendente. In questo caso, quindi la tecnologia e il canale digitale sono solo una delle proposte possibili per diversificare l’offerta;
- Vendita Omnichannel: Anche in questo caso, come visto, si parla di una varietà di canali di vendita, ma essi vengono considerati come un’unica realtà indivisibile. Ovvero si tratta di un unico processo di vendita nel quale collaborano channel diversi, in quanto l’integrazione dei canali ha lo scopo di cercare di valorizzare sempre di più la customer experience.

## 1.3 La rivoluzione della digitalizzazione nei settori Fashion & Luxury

È necessario entrare, per la completezza della trattazione, nel dettaglio del processo in corso di “digitalizzazione” del settore lusso e ciò che l’introduzione della tecnologia scaturisce nel settore del Fashion & Luxury. La Digital Trasformation è un fenomeno che ha travolto i processi di business, i

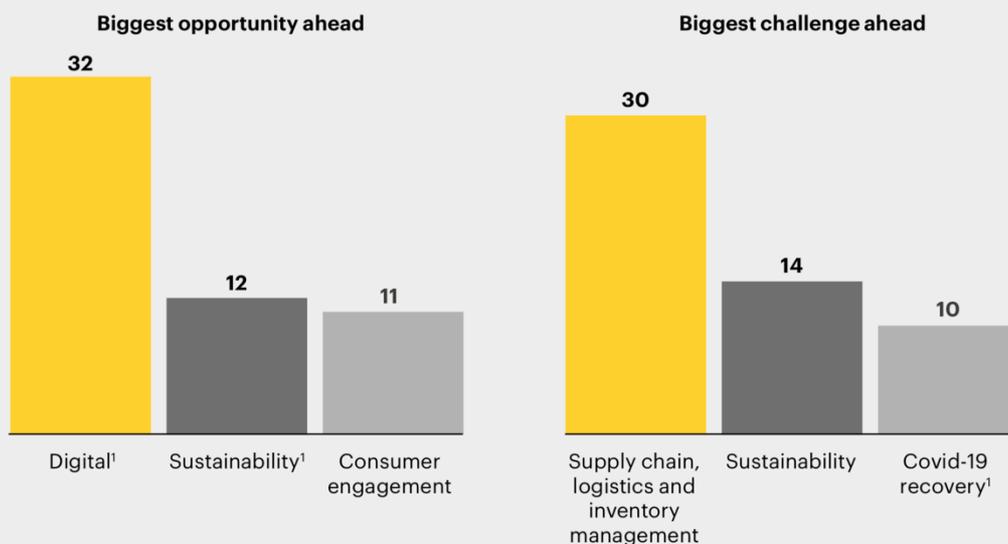
---

<sup>25</sup> Sealey, ‘Omnichannel retailer for digital marketers’, 2014

modelli culturali e conseguentemente la nostra stessa società come uno tsunami; ogni settore ha dovuto nei migliori casi attrezzarsi in fretta, oppure cercare di riparare i danni una volta che l'evento si era già verificato. In passato, infatti, era sufficiente che i brand venissero identificati dai consumatori nel segmento del lusso. A causa della vastità attuale delle informazioni disponibili online, risulta ormai complesso anche per i brand già affermati arrivare e rimanere nelle menti dei consumatori in quanto "unici". Per di più, ogni dato che viene condiviso sulla rete lascia una traccia indelebile che ha il potere di condizionare coloro che entrano in contatto con lo stesso: l'importanza della gestione dello strumento digitale è perciò primaria. Il top manager delle aziende del settore non può quindi ignorare la questione: secondo "The State of Fashion 2022" di McKinsey l'attenzione per il digitale è infatti in ascesa. E' importante rilevare come la considerazione del digitale come un'opportunità di costruire un vantaggio competitivo duraturo è presente già da molto tempo e ha acquisito negli anni un ruolo sempre più importante. Ad esempio, se si spostano le lancette all'indietro al 2016/2017 ancora si trova che in 'The State of Fashion 2017' la prima delle sei opportunità elencate è proprio 'Digitalisation and e-commerce' con il 29% dell'executives. L'approccio richiesto, ormai da tempo, è di tipologia 'lean and agile' con la finalità di ricercare una nuova efficienza all'interno di un mondo che non aspetta nessuno.

## Digital and sustainability will offer fashion's biggest opportunities for growth, while supply chain pressures will challenge the industry in 2022

TOP THREE ANSWERS, % OF RESPONDENTS WHO MENTIONED THE WORDS



<sup>1</sup> Also mentioned as a top industry challenge or opportunity in The State of Fashion 2021 report.

SOURCE: BOF-MCKINSEY STATE OF FASHION 2022 SURVEY

### 1.3.1 Moda Digitale

La Moda Digitale, o anche detta e-Fashion, viene definita come l'interazione tra la Information Communication Technology (ICT) e la moda; dove per ICT (Information and Communication Technologies) si intendono tutte quelle tecnologie che permettono agli utenti (e ai brand) di creare, immagazzinare e scambiare informazioni. Da molto tempo si era intuito che la tecnologia e la digitalizzazione dei processi avrebbe assunto un ruolo sempre più incisivo nel settore. Dal 2019 in poi, anche in relazione alla pandemia Covid, la crescita della moda digitale ha seguito un andamento esponenziale, particolarmente evidente nei settori marketing e vendite.

Il successo e la diffusione del digitale si vede nell'applicazione delle strategie '*Phygital*', neologismo nato dalla crasi dei termini inglesi di fisico e digitale. Una soluzione perfetta per dar vita a questo connubio tra passato e presente, con un occhio verso il futuro. La nascita di questo termine viene collocata nel 2014 negli Stati Uniti dove la catena Lowe's, produttrice di accessori per la casa, ha deciso di mettere a disposizione della funzione vendite di uno store in California due robot, chiamati 'OSHbot'. Il nostro mondo ormai è interconnesso tra esperienze in real life e esperienze digitali, per cui non si può più prescindere dal 'Onlife', ulteriore termine coniato da filosofo Luciano Floridi.

Immediatezza, Immersione e Interazione sono i cardini di una strategia così strutturata che, come risulta ormai evidente, si sovrappone perfettamente alle nuove esigenze di mercato e alle opportunità per i brand del settore. Il CRM ha così decretato la sua vittoria. Il Customer Relationship Management si occupa di gestire rapporti e interazioni azienda-clienti, sia che essi sia effettivi o potenziali. In questo modo si cerca di adattarsi al nuovo appassionato di moda, o più in generale alla clientela 2.0 del nostro millennio. Per usare le parole di Vanni Codeluppi in '*Ipermondo*'<sup>26</sup>: Dieci chiavi per capire il presente' egli è 'un individuo-network, essere sociale totalmente connesso in Rete che non è più in grado di distinguere tra l'interno e l'esterno, tra il privato e il sociale'.

Un ruolo di spicco è stato svolto (e tuttora è svolto) dai social media, considerati come strumenti per l'intercettazione diretta della clientela, soprattutto le generazioni dei più giovani. Il *social digital luxury* si basa sulla valorizzazione di una logica '*customer-centric*', giustificata dall'esigenza di profilare sempre più accuratamente il proprio target con la costruzione di *buyer personas* sempre più accurate. I social media aiutano in larga scala nell'acquisizione dei dati.

I grandi brand sono consapevoli della trasformazione in corso come ci conferma una ricerca riportata in un articolo sul Sole24ORE del 2020<sup>27</sup>. Il campione in analisi è rappresentato da 101 aziende responsabili del 52% del fatturato del settore moda e lusso (tra cui Prada, Armani, Moncler, Gucci). Il 55% di questo segmento ha dichiarato che gli investimenti in digital e Ict subiranno una crescita ad

---

<sup>26</sup> Vanni Codeluppi, '*Ipermondo: Dieci chiavi per capire il presente*', 2012

<sup>27</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie-digitali-e-ict-big-moda-pronti-ad-aumentare-investimenti-ADn1c85>

un tasso del 10% o superiore nei prossimi tre anni; solo il 9% ha al contrario sentenziato che questa tipologia di investimenti diminuirà.

### **1.3.2 Fashion e-commerce**

L'e-commerce, nell'Enciclopedia Treccani, è definito come segue: 'Transazione e scambio di beni e servizi effettuati mediante l'impiego della tecnologia delle telecomunicazioni e dell'informatica'.

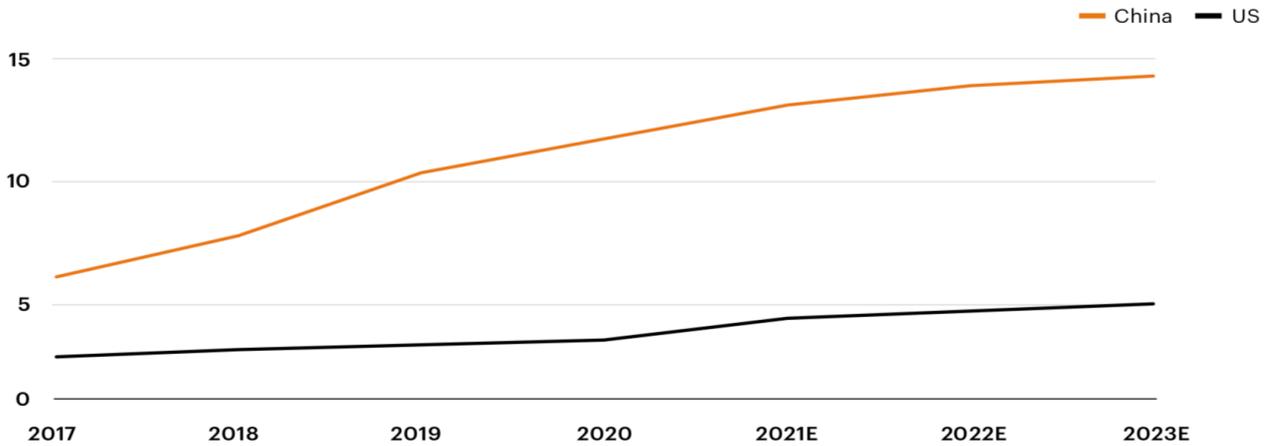
Tale modalità si è sviluppata in contemporanea all'avvento di internet. In particolar modo, negli anni Sessanta è stato l'Electronic Data Interchange (EDI), un sistema d'interscambio di dati che ha permesso di evolversi dal tradizionale modello di invio dei documenti (posta e fax). L'invenzione di un sistema con questo nuovo setting aveva l'obiettivo core di automatizzare le transazioni cartacee in modo tale da avvantaggiare le organizzazioni che, oltre a risparmiare tempo prezioso, hanno avuto la possibilità di eliminare gli errori costosi causati dall'elaborazione manuale. Questo modello, in realtà, era ancora limitato agli scambi di informazioni tra computer. Le operazioni che, invece, ormai svolgiamo quasi ogni giorno, sono state introdotte solo successivamente. Le basi dell'internet moderno nascono nel 1990 al CERN di Ginevra grazie al lavoro di Tim Berners-Lee ed alla realizzazione del World Wide Web, ossia documenti digitali con collegamenti ipertestuali navigabili tramite appositi strumenti chiamati browser: URL, HTML e http. Tutto questo ha contribuito alla nascita dell'e-commerce.

A partire dalla seconda metà degli anni '90 molte aziende in diversi settori iniziarono ad aprire il loro canale commerciale digitale, dando vita al fenomeno del Dot-com. Il business online ha garantito alle stesse di catturare una grossa fetta del mercato, il che ha permesso un posizionamento vantaggioso in termini di vantaggio competitivo.

Il Fashion e-commerce entra perfettamente nel quadro descritto. LUISAVIAROMA.COM nasce esattamente nel 1999 per dare l'opportunità ai clienti internazionali di acquistare i capi online. I vantaggi, sia dal lato dei consumatori che dei commercianti, legati a questa nuova realtà disruptive sono evidenti a tal punto da garantirne un futuro prospero. Primo fra tutti, dal lato dei consumatori, l' 'e-fashion shopper' può acquistare i prodotti dove, come e quando preferisce. I paesi che più hanno accolto questa modalità di vendita innovativa sono stati gli USA, la Germania, la Francia ed il Regno Unito; l'Italia, seppur con una risposta meno immediata rispetto ai paesi precedenti, ha nel tempo sviluppato una cultura a riguardo. I mercati di punta del settore ad oggi sono gli US e la Cina, per cui analizzare l'evoluzione dell'e-commerce in questi paesi è un dato indicativo per capirne l'espansione a livello globale. Come mostrato nel grafico sottostante, presente nel 'The state of fashion 2022' di McKinsey, la penetrazione è ancora in crescita negli ultimi anni.

## Social commerce penetration in both China and the US will continue to grow

E-COMMERCE RETAIL SALES, % SHARE OF TOTAL



SOURCE: EMARKETER, JANUARY 2021

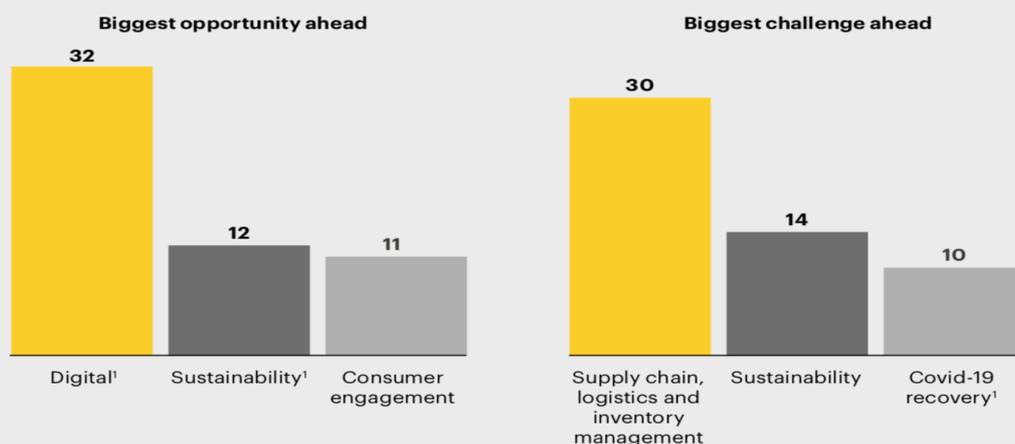
In sintesi, l'e-commerce del lusso ha superato il punto di svolta ed è diventato una parte vitale della strategia di distribuzione omni-channel per i giocatori globali del lusso.

### 1.4 Covid-19

Gli sconvolgimenti che sono susseguiti al diffondersi della pandemia hanno messo in risalto le esigenze dei consumatori che già si erano profilate precedentemente. Il 'merito' del Covid-19 è di aver accelerato questi trend aprendo gli occhi anche ai più scettici.

### Digital and sustainability will offer fashion's biggest opportunities for growth, while supply chain pressures will challenge the industry in 2022

TOP THREE ANSWERS, % OF RESPONDENTS WHO MENTIONED THE WORDS



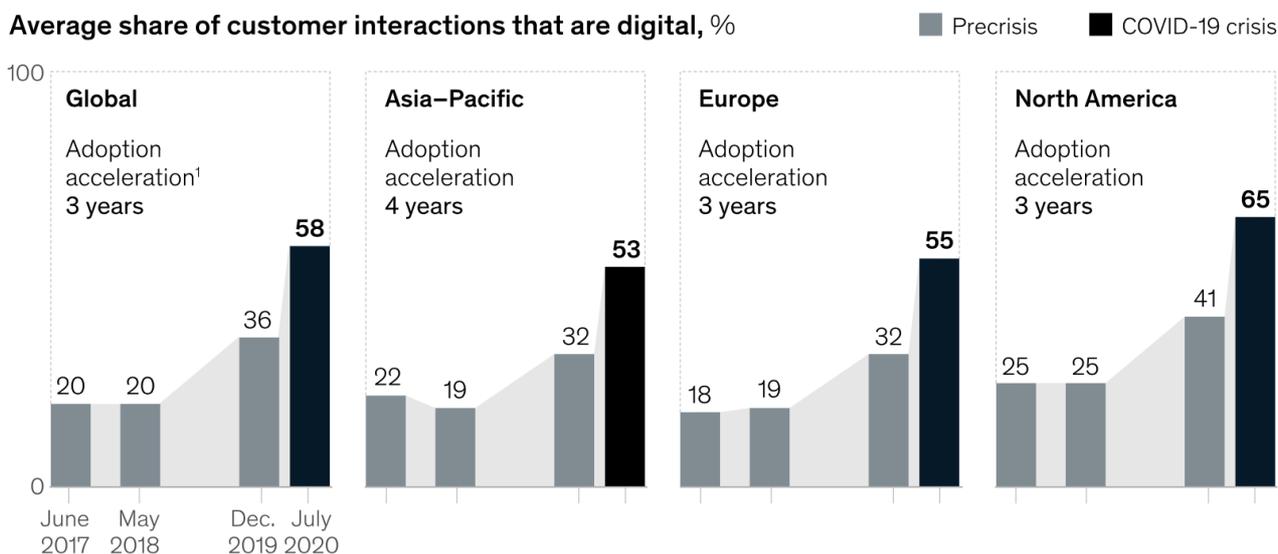
<sup>1</sup> Also mentioned as a top industry challenge or opportunity in The State of Fashion 2021 report.

SOURCE: BOF-MCKINSEY STATE OF FASHION 2022 SURVEY

In una situazione di disordine generale come nel caso della pandemia del 2020, le imprese hanno dovuto adattarsi al contesto a velocità estreme a causa dei ripetuti lockdown che hanno messo a dura prova il sistema produttivo provocando una svolta verso il “digitale”, che è diventato ancor di più uno dei driver di sviluppo principali. Primo fra tutti l’aumento delle vendite online che dal lato delle imprese ha cambiato radicalmente il modo di interpretare il proprio business model e dal lato del cliente ha contribuito fortemente ad avvicinare sempre di più lo stesso ad un’interazione digitale (come si vede dall’analisi di McKinsey).

## The COVID-19 crisis has accelerated the digitization of customer interactions by several years.

Average share of customer interactions that are digital, %



<sup>1</sup>Years ahead of the average rate of adoption from 2017 to 2019.

McKinsey  
& Company

Ogni settore in base alle sue caratteristiche e alla sua propensione allo sviluppo digitale ha poi risposto con più o meno veemenza a questo cambiamento di paradigma. Il settore tessile-abbigliamento per l’Italia è da sempre di interesse strategico data l’importanza internazionale del “Made in Italy”: in base all’analisi settoriale svolta da EY in collaborazione con Luiss Business School<sup>28</sup> si evince che

<sup>28</sup> ‘L’economia italiana dalla crisi alla ricostruzione: settore moda e Covid 19. Scenario, impatti, prospettive’. (Luglio 2020), Cdp, EY, Luiss Business School.

l'industria tessile nazionale rappresenti in termini di esportazioni europee il 77,8% del totale ed è risultato secondo soltanto al settore ricettivo e del turismo in termini di esposizione agli effetti della pandemia. Tra le principali linee guida che vengono identificate in tale analisi come necessarie per la ripartenza vi è non a caso il “digital fashion e i nuovi comportamenti di consumo”. Il digitale presenta molteplici vantaggi che hanno aiutato le imprese a fronteggiare le principali problematiche a livello industriale causate dal particolare periodo storico: sostituire gli ambienti fisici con quelli virtuali, ridurre i costi implementando l'efficienza, costruire modelli di e-commerce “resilienti” aumentando in particolar modo il cosiddetto “social media ROI”. Per poter innovare il proprio modello di business è necessario però aumentare gli investimenti in termini di formazione e di cultura digitale in azienda in modo tale da costruire consapevolmente dei nuovi touch points innovativi, riconoscendo come le risorse umane siano un elemento chiave per l'eventuale successo del progetto di trasformazione.

La spinta verso la digitalizzazione è quindi uno degli effetti più rilevanti in risposta al Covid 19, ma non è l'unico trend che può stimolare la ricostruzione del settore: nell'analisi sopra citata si pone l'attenzione anche sulle tematiche di sostenibilità, innovazione e partnership strategiche. Per fare un esempio in termini di sostenibilità, si è molto sentito parlare negli ultimi anni di economia circolare e del problema del riscaldamento globale con l'obiettivo in questo settore di ridurre gli sprechi, favorendo un utilizzo più responsabile dei capi. A testimonianza di questa tendenza sono nate negli anni anche diverse applicazioni che hanno reso celebre il movimento del “Luxury Second Hand”, prime tra tutte la francese Vestiaire Collective, specializzata nella vendita di prodotti di lusso di seconda mano.

## **1.5 Principali problematiche e ostacoli**

Le aziende del lusso non hanno rapidamente compreso il cambiamento indotto dalla trasformazione digitale; anzi per molto tempo si sono lasciate trasportare diffusamente dallo scetticismo. Il settore del lusso tradizionale si è dovuto sicuramente scontrare con le nuove esigenze espresse dalle nuove generazioni, ma non subito ha compreso come riformularsi in versione 2.0. Il luxury è da sempre molto legato ai tradizionalismi e alla storia del passato e questo ne ha meglio rappresentato un limite nel momento in cui è stato catapultato nel mondo dei continui stravolgimenti quale è Internet. Inoltre, una tematica che ha rallentato questo processo evolutivo è stata una delle caratteristiche tipiche del high luxury, ovvero l'esclusività. I brand non hanno necessità di rendere il prodotto accessibile per aumentarne le vendite, in quanto confidano sulla loro brand identity. Con internet non solo le informazioni diventano facilmente accessibili minando, almeno in apparenza, l'elitarismo del lusso, ma si distanziano anche da altri valori tradizionali di questo settore come l'importanza

dell'esperienza. A primo impatto si è considerato tale strumento più come una minaccia che come un'opportunità di innovazione e crescita. Internet ha saputo adattarsi subito e perfettamente al marketing client-oriented, il lusso più lentamente. Anche per quanto riguarda il prezzo le imprese della moda hanno avuto dei dubbi sul digitale. Marketplace di successo come Amazon mostravano una nuova frontiera di risparmio in termini di tempo e denaro, quando invece il lusso non svende e dedica tempo ai suoi clienti, come già detto con la 'No Sales Rule'. Le esperienze sensoriali erano parte della customer experience e sono considerate importanti al pari della vendita e della soddisfazione del cliente nei confronti del prodotto. L'immaterialità di internet poteva fare paura.

I potenziali limiti e ostacoli riscontrabili soprattutto agli inizi erano quindi molti anche solo in termini di incompatibilità nelle caratteristiche delle due parti. Per cui se si volesse riassumere con una sola frase ciò che è accaduto in tali termini si potrebbe dire che 'il cliente è digitale, ma le aziende ancora no'. Tendenzialmente per le organizzazioni il digitale era un grosso rischio perché era un terreno inesplorato. In Italia, in particolar modo, le aziende hanno sempre avuto una propensione a limitarsi ad una visione di breve periodo, quando è fondamentale l'orientamento di lungo periodo.

Anche per un settore con queste peculiarità, rifiutare di cercare di trovare una nuova dimensione per adattarsi agli sviluppi del mercato non è salutare. Internamente o esternamente all'organizzazione è necessario trovare stimoli e capacità per attuare una politica di change management. Non sempre costruire un portafoglio finanziario a basso rischio è così remunerativo ed efficiente come intraprendere alcune strade che apparentemente sono più impervie. In Italia si sta cercando anche a livello governativo di spronare il digitale nel settore produttivo. Ad esempio, con il PNRR sono stati stanziati 23,89 mld nella dicitura 'Digitalizzazione, Innovazione e Competitività nel Sistema Produttivo'<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

## CAPITOLO 2

### **Strategia per la realizzazione di un progetto e-commerce di successo**

Per continuare la trattazione, ci focalizzeremo su uno strumento chiave della digital transformation che ha cambiato per sempre la concezione tradizionale della funzione vendita: l'e-commerce. Entrando nel dettaglio, si analizzerà una possibile strategia per entrare nel mercato della vendita online che riflette il modello specificatamente discusso con Nicola Antonelli, CMO Luisa Via Roma. Nella formulazione di una strategia è fondamentale la pianificazione e la realizzazione di un progetto da seguire step by step.

Nel caso specifico per la realizzazione di un progetto e-commerce il contesto assume un ruolo fondamentale in quanto mostra chiaramente come un'iniziativa digitale oramai non può più discostarsi dall'attività di vendita tradizionale. La digitalizzazione della clientela è ormai diffusa, non riguarda più soltanto le generazioni dei giovanissimi nativi digitali, ma è ormai un trend transgenerazionale riguardante un range piuttosto ampio di target raggiungibile. È comunque giusto precisare che le generazioni che tradizionalmente sono nate al tempo di internet sono ovviamente le più esperte e pratiche in materia, per cui sono sicuramente coloro che con più facilità si rivolgeranno al mezzo digitale. Inoltre, oggi sono esponenzialmente aumentate le possibilità di far incontrare domanda e offerta. La globalizzazione in questo senso ha ovviamente un costo se non giustamente interpretata: anche un'azienda con un prodotto vincente e con un posizionamento esclusivo corre il rischio di uscire dal mercato se non è in grado di costruire un canale relazionale diretto con la clientela nel lungo periodo. Questo è stato ed è tuttora un problema della rete produttiva italiana che spesso ha una visione limitata al breve periodo e che, perciò, fatica a comprendere le ragioni di uno sviluppo digitale strutturale per l'organizzazione. Tale ostilità, inoltre, si riscontra anche in progetti che vengono realizzati che spesso sembrano essere figli più di un processo imitativo della concorrenza che di una reale convinzione dell'incredibile potenziale del web.

Non è sufficiente quindi "semplicemente" avviarsi sulla strada della digitalizzazione: è necessario avere una vision chiara e una diponibilità a modificare strutturalmente i processi organizzativi e produttivi. Un esempio relativo di tutto questo può essere riscontrato nel diverso destino al quale sono andate incontro due aziende che operavano nello stesso contesto e, per di più, nella stessa strada fiorentina, ma con una visione molto diversa nei confronti del futuro. La prima è Luisa Via Roma, che come analizzeremo più nel dettaglio a fine capitolo, ha anticipato i tempi ed è andata online per la prima volta nel 1999. La seconda è Raspini, un multibrand fiorentino nato nell'immediato dopoguerra, il quale aveva una solida rete retail nel mondo fiorentino. In questo caso, però, non si è colta l'importanza del contesto in evoluzione, e ciò ha portato come conseguenza alla chiusura di

prestigiosi negozi a Firenze. Nel 2013 si ricorda lo striscione che apparse sulle vetrine di via Roma 25, che recitava ‘I ragazzi di Raspini salutano Firenze’<sup>30</sup>.

Nella nostra trattazione seguiremo il processo di realizzazione di un percorso virtuoso da seguire per la realizzazione di un’e-commerce di successo, come proposto da Nicola Antonelli, CMO Luisaviaroma.com:

- Fase 1: *cultura digitale in azienda*, per la costruzione di fondamenta solide;
- Fase 2: *scelta di campo*, analisi a livello strategico nello sviluppo e nella gestione di un e-commerce;
- Fase 3: *marketing online*, comprenderne i tratti fondamentali;
- Fase 4 *servizi fondamentali* per il successo del progetto, importanza di servizi collaterali spesso sottovalutati per la creazione di un progetto e-commerce solido e duraturo;
- Fase 5 controllo e verifica delle tipologie di *KPI chiave*;

Al termine di questa analisi confronteremo il processo generale con il caso Luisa Via Roma.

## **2.1 Fase 1: cultura digitale in azienda**

La cultura in azienda è un’arma potentissima necessaria per la formazione e l’apprendimento degli individui che ne fanno parte. La formazione digitale è una delle diverse sfaccettature di questa pratica dello Human Resource Management che permette tale arricchimento. Uno staff preparato e consapevole è meglio disposto ad accettare le politiche di change management, in questo caso relative alla digital transformation. Non a caso l’Assintel, Associazione nazionale imprese ICT, nei suoi report annuali tratta questa tematica; ad esempio, nel report 2021 sul ‘Mercato Ict E Scenari Di Innovazione Digitale In Italia’<sup>31</sup> già nella stessa autovalutazione delle imprese analizzate emerge che:

- Il 34% ritiene di avere un buon livello di cultura dell’innovazione, ma sente di dover migliorare nelle competenze digitali;
- Il 28% ritiene di avere un buon livello sia di cultura dell’innovazione sia nelle competenze digitali;
- Il 22% ritiene di dover migliorare le competenze digitali e di avere contemporaneamente un basso livello di cultura dell’innovazione;

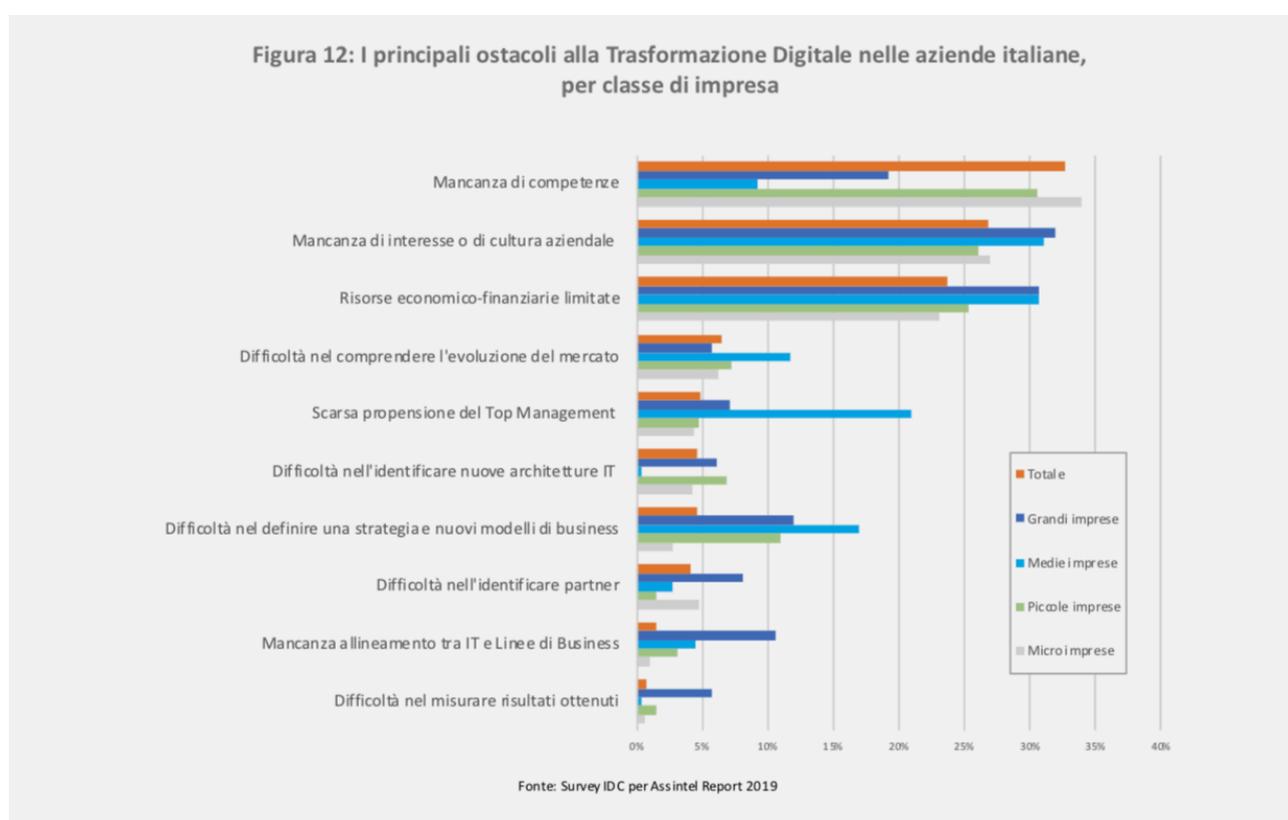
---

<sup>30</sup> ‘I ragazzi di Raspini salutano Firenze’, striscione apparso sulle vetrine della boutique più importante del gruppo Raspini nel 2013.

<sup>31</sup> Assintel Report 2021, MERCATO ICT E SCENARI DI INNOVAZIONE DIGITALE IN ITALIA Fabio Rizzotto Vice President, Head of Research and Consulting IDC Italia

- Il 16% ritiene di avere un buon livello di competenze digitali, pur avendo poca cultura dell'innovazione.

Anche prima della pandemia, nel Report 2019 venivano trattate tematiche simili nell'analisi delle sfide e degli ostacoli al processo di digitalizzazione nel tessuto italiano. Citando il report: 'La mancanza di interesse e di cultura aziendale è una problematica che interessa in maniera quasi indistinta le aziende di tutte le classi dimensionali: in questo caso, l'ostacolo principale deriva dal Top Management o dalla proprietà delle aziende che, seppur in molti casi riconoscano l'importanza strategica per il business dei progetti di digitalizzazione, sembrano orientarsi per i prossimi mesi verso altri obiettivi prioritari'<sup>32</sup>.



### 2.1.1 'Piccoli passi per grandi risultati'

“La persona determinata a raggiungere il massimo successo apprende il principio che il progresso avviene un passo per volta. I tornei di football vengono vinti una partita alla volta. Un negozio

<sup>32</sup>Assintel Report 2019, Il mercato ICT e l'evoluzione digitale in Italia

aumenta i suoi affari un cliente per volta. Ogni grande realizzazione è una serie di piccole realizzazioni.”

David Joseph Schwartz<sup>33</sup>

Uno dei punti chiave per la diffusione della cultura aziendale è comprendere l'importanza dei micro-obiettivi. È inimmaginabile uno stravolgimento totalizzante ed immediato nel mondo aziendale, ne risulterebbe una forte ostilità al cambiamento e una mancanza di comprensione e cultura sulle reali motivazioni e vantaggi dello stesso. I piccoli passi sono il modus operandi che più si addice ad un contesto altamente volatile come quello dell'innovazione digitale. Per riuscire ad avere una visione di lungo periodo e mantenere la sopravvivenza dell'azienda nel mercato sono, quindi, fondamentali gli obiettivi di breve periodo. Non a caso, un aspetto fondamentale che caratterizza il project management è la divisione dei macroobiettivi in traguardi intermedi che nel gergo tecnico prendono il nome di milestones. Il project management viene generalmente definito come un'attività aziendale che coinvolge pianificazione e organizzazione di un progetto complesso che comprende informazioni quali il budget a disposizione, le tempistiche delle realizzazioni, le risorse necessarie e così via. In altre parole, per diminuire la complessità delle attività che è tenuto a svolgere, è consigliabile scomporre il piano di azione proprio in milestones, intesi come microobiettivi di facile misurazione, di durata relativamente breve e a loro volta nuovamente scomponibili in un'unità ancora più semplificate che nel gergo manageriale prendono il nome di “piccoli passi”. I vantaggi annessi ad una strategia di questo tipo sono evidenti, primo fra tutti la maggior accuratezza con cui si riesce a perseguire l'obiettivo finale, avendo un controllo avanzato del progetto e la possibilità di gestire più facilmente eventuali imprevisti e cambi di programma.

### **2.1.2 Importanza della Formazione**

Se si vuole veramente ottenere una posizione di vantaggio competitivo differenziata dai competitors, lo strumento che, oggi, aiuta maggiormente le imprese è il capitale umano, inteso come insieme di capacità, competenze know-how, abilità, expertise di tutti coloro che fanno parte di un'organizzazione.<sup>34</sup> Deve rientrare tra gli obiettivi fondamentali di un'azienda essere aggiornata, e quindi aggiornare i suoi dipendenti, sui cambiamenti del mercato e le tendenze che assume per cercare di comprendere il più possibile il contesto in cui si opera per poi applicarlo e trasportarlo nelle operazioni aziendali. Senge, docente senior presso la MIT Sloan School of Management, nel 1990 ha espresso perfettamente questa esigenza con una metafora utilizzata nella letteratura moderna:

---

<sup>33</sup> David Joseph Schwartz, Jr. era uno scrittore e coach motivazionale americano, noto soprattutto per aver scritto 'La magia del pensare in grande' nel 1959.

<sup>34</sup> Sveiby, K.E., 'The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets', 1997

Learning Organization<sup>35</sup>. In Italia, purtroppo, più frequentemente di quanto è auspicabile i costi relativi alla formazione in azienda sono visti come una possibilità per aumentare esponenzialmente la produttività e i profitti, quanto piuttosto come un problema e un'ulteriore complicazione da gestire. Come ulteriore argomentazione a favore della formazione e il suo forte e positivo impatto sul business è pertinente introdurre uno degli indicatori più utili e utilizzati per quantificare tale vantaggio. Il cosiddetto 'ROI della formazione' viene definito nel 1996 come il rapporto tra costi complessivamente sostenuti per realizzare l'iniziativa formativa e il valore aggiunto creato in termini di benefici<sup>36</sup>.

In ogni caso, le metodologie didattiche, ovvero le modalità pratiche per la produzione di apprendimento, sono molteplici e soprattutto si sono moltiplicate con l'avvento delle nuove tecnologie. Una delle innovazioni a riguardo prende il nome di e-learning: sono nati marketplace appositi per l'apprendimento e l'insegnamento online, che possono essere utilizzati dalle aziende come mezzo per la loro formazione. Si può citare in questo senso, a titolo di esempio, Udemy, un provider americano di MOOCs.

### **2.1.3 Digitale e competitività**

Il digitale è già da molto tempo un elemento cruciale per l'ottenimento e soprattutto il mantenimento della posizione sul mercato da parte di un'organizzazione. Il Covid-19 ha messo un'ulteriore lente di ingrandimento su tale aspetto. La chiusura delle strutture fisiche ha estremizzato l'importanza del digitale che risultava essere l'unico mezzo per relazionarsi con il cliente. In una situazione straordinaria come questa solo coloro che avevano compreso l'importanza di questa innovazione disruptive hanno potuto continuare in modo efficace ed efficiente la sua attività. Al contrario, i tradizionalisti hanno visto i loro ingressi azzerarsi. In realtà, già da tempo il digitale ha assunto un ruolo determinante nella sopravvivenza stessa delle compagnie; non si tratta più di un 'mezzo' accessorio.

È necessario considerare che il contesto in cui le aziende si muovono non rimane statico, per cui i consumatori non attenderanno le imprese che decidono di non innovare il proprio business model in termini di digitalizzazione. Di fatto, agli occhi dei consumatori un'azienda che non è presente in modo efficace su internet è sostanzialmente "invisibile". Le aziende che allocano i propri investimenti soprattutto in campagne tradizionali vedranno un ritorno sempre meno consistente.

Non è più l'era del cliente che cerca l'azienda, ma è l'azienda che adesso deve attivarsi per cercare il cliente.

---

<sup>35</sup> Senge P., 'The Fifth Discipline', 1990

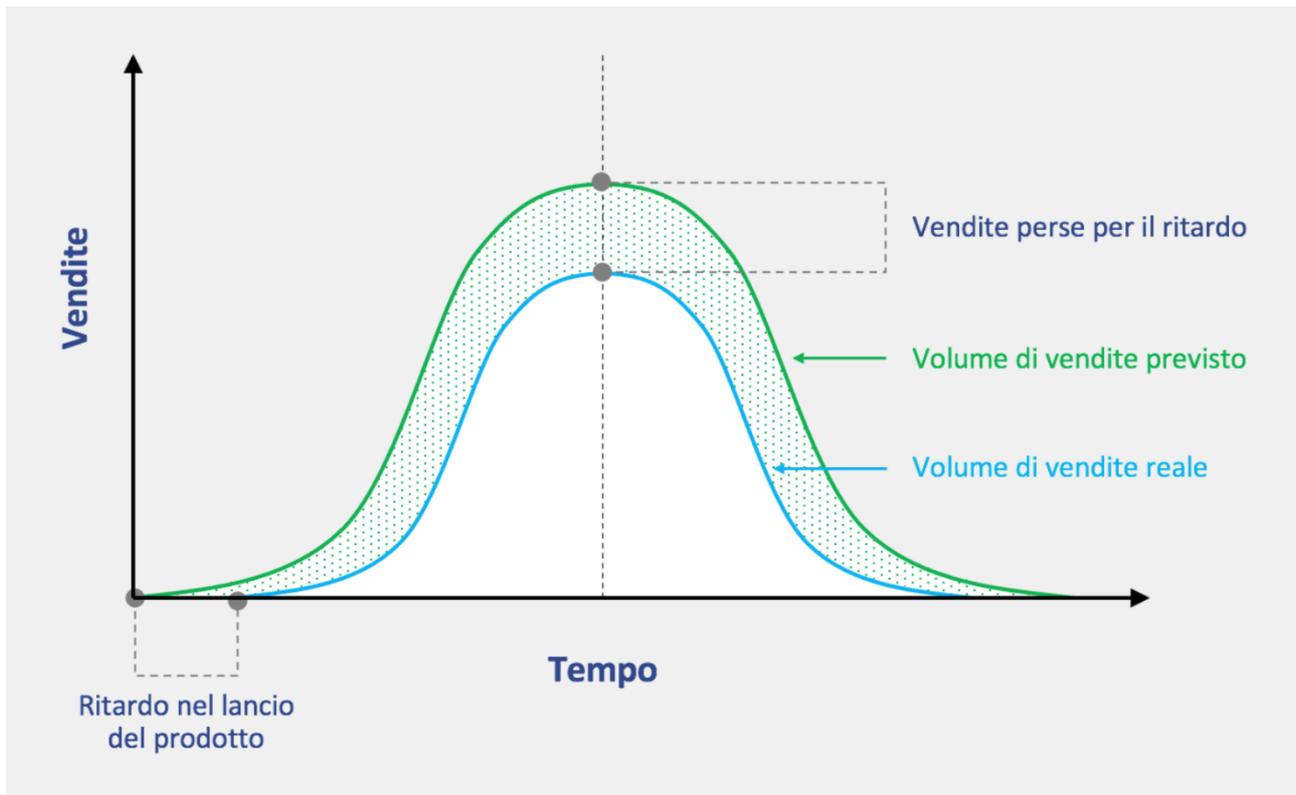
<sup>36</sup> Phillips, J.J., 'ROI: The Search for Best Practise', 1996

In quanto si parla di competitività è necessario precisare che tali principi, ovviamente, si applicano soltanto nei settori e ai brand che si destreggiano in una realtà competitiva. Se non ci dovessero essere competitors, non essendoci un sistema di concorrenza, tutte queste leggi e regole possono cambiare radicalmente. Pur tenendo in considerazione quanto appena espresso, anche i brand estremamente grandi, come Gucci, che occupano una posizione dominante sul mercato, investono nel digitale per mantenere un rapporto diretto con la clientela che vive in un mondo caratterizzato dall'accesso a modelli relazionali omnichannel.

## **2.2 Fase 2: scelta di campo**

Per scelta di campo si intendono tutte quelle decisioni strategiche relative all'e-commerce, nello specifico al suo sviluppo e alla sua gestione. La scelta di campo è un passaggio imprescindibile per avviare la propria attività online: in questo settore acquisisce un'importanza estrema il cosiddetto Time To Market, ovvero il lasso di tempo tra l'ideazione del prodotto e la sua commercializzazione. In sintesi, bisogna essere il più veloci possibili a lanciare il proprio mezzo digitale per non rischiare di perdere potenziali clienti. Inoltre, è da tenere a mente che il fattore tempo non influisce soltanto nella fase di lancio, ma anche durante il periodo di attività esso può determinare il successo delle vendite. Ad esempio, se il tempo tecnico di caricamento della home page di un sito web è molto elevato, ovvero la velocità del caricamento è molto bassa, la probabilità che il potenziale cliente si disconnetta cresce di molto in confronto ai siti che in pochissimi secondi rendono la pagina accessibile. La perdita di tempo è il vero costo irrecuperabile di un e-commerce.

Le caratteristiche relative alla scelta di campo fatta dall'azienda devono rispecchiare al meglio le sue esigenze al fine di rendere il processo il più veloce possibile in base alle risorse disponibili, in termini monetari, di conoscenza e così via. Proprio in virtù di quanto detto, non esiste una scelta vincente a livello universale, ma ognuna delle possibilità presenta dei pro e dei contro e sta all'azienda comprendere quale modello si addice maggiormente all'assetto organizzativo.



Ci sono tre principali opzioni di cui analizzeremo le caratteristiche principali e, soprattutto, i pro e i contro e, quindi, le ragioni per cui un'azienda ricaverrebbe o meno un vantaggio nella scelta di quella strategia: Marketplace, In-house, Outsourcing.

### 2.2.1 Marketplace

Si definisce marketplace qualsiasi sito o piattaforma che ha come obiettivo la compravendita di un prodotto o servizio. In altre parole, si dà la possibilità ai venditori e ai compratori di incontrarsi facilmente sul mercato avendo il marketplace stesso come garante nell'operazione di scambio. Esistono diverse tipologie di marketplace: una prima distinzione possibile si ha in base alla tipologia dell'oggetto dell'azione commerciale. Si definiscono 'orizzontali' o 'generalisti' se i prodotti/servizi sono di genere diverso, mentre 'verticali' o 'specializzati' se si concentrano soltanto su una singola tipologia. Per quanto si cerchi di trovare uno schema teorico di analisi per lo studio delle diverse tipologie, in realtà in natura sono presenti forme miste e diversificate dei modelli della letteratura. Il marketplace generalista per eccellenza è Amazon; come esempi di verticalizzazione nel settore del fashion and luxury invece si possono citare diverse piattaforme come Luisa Via Roma e Farfetch. In entrambi i casi si possono percorrere diverse strategie di gestione della funzione "vendita" come la decisione di acquistare direttamente la merce da rivendere oppure fungere esclusivamente da tramite

tra un venditore e l'acquirente senza entrare in possesso diretto della merce ricevendo una percentuale per il servizio offerto.

Ogni settore ha il suo marketplace, anche se ovviamente esistono settori più maturi di altri in tal senso. Per fare un esempio, diverso dal settore di analisi della tesi, quello alberghiero nell'ambito delle prenotazioni ha il suo marketplace di fiducia, ovvero Booking.com.

Entriamo nel vivo dell'analisi dei pro e dei contro:

- PRO: un primo grande vantaggio che si ricollega al marketplace è la *visibilità immediata*. Sulla piattaforma, infatti, già sono presenti milioni di utenti che immediatamente sono a disposizione dell'azienda grazie all'indicizzazione di alto livello di cui sono dotate queste piattaforme nei diversi motori di ricerca. L'utilizzo del marketplace permette di usufruire di modelli prestabiliti per la progettazione della struttura dell'e-commerce che garantiscono tempi di avvio molto più efficaci rispetto ad una progettazione autonoma, *riducendo drasticamente il Time To Market*. Un secondo vantaggio sono i *costi ridotti del marketing* in quanto si sfrutta la base clienti già clusterizzata del marketplace. In generale, il marketplace è un facilitatore, un incubatore estremamente semplice in quanto, ad esempio, non si richiedono competenze tecniche all'impresa. Tale semplificazione dei processi chiaramente sarà considerata nel pagamento da versare per il servizio di gestione dell'online. Per concludere tali piattaforme sono un vantaggio nel caso in cui si vogliono *testare nuovi prodotti e/o esplorare nuovi mercati*, in quanto si possono verificare le potenzialità del prodotto o del mercato senza costi di investimento irreversibili. In sintesi, l'opportunità che il marketplace offre alle imprese è la possibilità di far crescere velocemente il proprio business.
- CONTRO: minore risulterà il livello di verticalizzazione del marketplace, più alto sarà il rischio di *posizionamento confuso*. Per fare un esempio, un brand che viene venduto tramite Amazon 'rischia' di non costruire una visibilità virtuosa, in quanto la clusterizzazione della clientela è estremamente bassa e non personalizzata per il brand di riferimento. Un brand nel settore dell'abbigliamento che sceglie Farfetch, Luisa Via Roma, Mytheresa, Net-A-Porter sa che si identificherà agli occhi dei consumatori in modo chiaro ed immediatamente si conquisterà il posizionamento più conforme alla sua identità. Nel caso generalista questa mancanza di chiarezza soprattutto nel medio-lungo periodo può essere un problema. Non a caso *la fedeltà del cliente e la personalizzazione è bassa* o del tutto assente in questa tipologia. In questo caso, contano solamente il prezzo, le recensioni e la semplicità del servizio, aspetti che chiaramente non tutte le aziende valutano allo stesso modo. Inoltre, avendo affidato la gestione della vendita online ad una piattaforma esterna, si ha una *capacità nulla sul monitoraggio del canale*. Ad esempio, gli algoritmi del marketplace sono gestiti dal

marketplace, per cui il prodotto dell'azienda potrebbe essere associato ad altri con nessun nesso logico apparente, danneggiando la sua Brand Identity. *La flessibilità tecnica risulta nulla. Ci sono alte commissioni di esercizio, altissimo rischio di concorrenza e dipendenza dal marketplace.* Lo svantaggio cruciale che deve essere tenuto in considerazione dalle aziende si ricollega ad uno dei vantaggi analizzati: il costo per non dover investire direttamente nello sviluppo tecnico rischia di estraniare comunque l'azienda dal mercato non avendo sviluppato un know-how interno. *La mancanza di know-how è in netto contrasto con quanto analizzato nella prima fase della strategia, riguardo la cultura digitale in azienda.* Se si lascia gestire tutto al marketplace senza approfittare per apprendere e trasferire in azienda tali competenze si rischia molto. Ad esempio, oggi Amazon non è soltanto un retailer, ma dopo anni di studio dei prodotti e grazie allo sfruttamento delle economie di scala, nel caso in cui vedesse un margine di profitto può decidere di marchiare o produrre a nome Amazon alcuni prodotti. Le aziende originarie non saranno in grado di competere con i prezzi e i mezzi di Amazon e se non hanno maturato una loro conoscenza digitale interna spariranno. Oltre alla perdita di cultura digitale, essendo il processo di vendita intermediato dalla piattaforma esterna, in realtà non si costruisce mai un rapporto diretto con il cliente, che abbiamo già visto essere cruciale, ad esempio per la costruzione della fedeltà brand-cliente. L'estrema ottimizzazione dei grandi marketplace, come Amazon, inoltre, può mettere in difficoltà i piccoli produttori che non riescono a seguire le esigenze del canale con la loro distribuzione, avendo *problemi con la gestione delle scorte.*

In conclusione, i marketplace non devono essere demonizzati, ma devono essere utilizzati strategicamente dalle imprese. Non bisogna dipendere al 100% da uno strumento esterno, ma bisogna sfruttarlo per apprendere e dar vita ad uno sviluppo interno parallelo. L'utilizzo del marketplace risulta utile per il risparmio di tempo nella fase iniziale in cui l'azienda non è ancora pronta e preparata al lancio digitale autonomo. I rischi relativi a tale utilizzo sono comunque molto alti, se non si gestisce al meglio il rapporto col marketplace si potrebbe soccombere sul mercato o lavorare in modo non profittevole.

### **2.2.2 In-house**

Con il termine In-house si intende la gestione interamente autonoma del processo di e-commerce. Questa scelta deve essere ben tarata in base non solo alle capacità dell'impresa, ma anche e soprattutto al contesto in cui si opera. Attualmente optare direttamente per l'in-house senza avere una cultura digitale adeguata è un azzardo, contrariamente a quanto avveniva alla fine degli anni '90: una scelta

di questo tipo, come quella di Luisa Via Roma, era favorita dal fatto che fosse un mondo ancora quasi interamente inesplorato, mentre la concorrenza odierna richiede una preparazione molto più strutturata.

Analizziamo, quindi, anche in questo caso i pro e i contro relativi:

- PRO: In primis essendo un investimento interno il controllo sarà di gran lunga maggiore rispetto a quanto detto per il marketplace. Ad esempio, un vantaggio riscontrabile è il *controllo sui costi*. Di nuovo in maniera opposta rispetto al caso precedente, risulta una *customizzazione completa*, in quanto essendo una progettazione fatta dall'impresa per l'impresa è plasmata perfettamente sulle proprie esigenze. Per riuscire a costruire un e-commerce di successo autonomamente è necessario che l'azienda sviluppi una *cultura digitale interna* e che quindi abbia un *forte know-how interno*. L'impegno che l'impresa deve prendersi, in tal senso, è cercare di diffondere questa conoscenza il più possibile e il più diffusamente possibile in tutta la rete organizzativa.
- CONTRO: L'autonomia richiede un'estrema preparazione che non sempre le imprese hanno durante il processo di creazione dell'e-commerce. Anche se si ha un controllo diretto sui costi non è detto che si sappia come meglio investire il proprio budget. Questo genera un forte *dilemma delle scelte*. Come detto anche in precedenza, non esistono scelte universalmente giuste o sbagliate, ma è sempre necessaria un'analisi relativa all'azienda di riferimento. L'investimento, invece, comporta *alti costi di struttura e HR*. La *scalabilità è un fattore complesso* di cui tenere conto. E per di più, il rischio che l'azienda non abbia il know-how necessario per l'avviamento in autonomia dell'e-commerce è altissimo. Passare da 0 a 100 può generare uno *sconvolgimento organizzativo* non sostenibile. Si sviluppa da qui un meccanismo a catena di problematiche: come lo *shock dei processi* e la *dipendenza dalle risorse interne specializzate*. Il tema della dipendenza è un aspetto cruciale nell'analisi dei costi del sistema In-house ed è caratteristico di tutti i processi legati alla digital transformation. Ad esempio, il legame di dipendenza tra l'azienda e lo sviluppatore: c'è il rischio che possa non essere sempre facile interpretare i codici programmati da qualcun altro perché sono estremamente personalizzabili ed interpretabili. In questo senso si genera una dipendenza molto forte in quanto l'eventuale scelta di sostituire il programmatore genererebbe costi elevatissimi in termini economici e di tempo. Un legame di questo tipo è estremamente dannoso per l'impresa. Anche la customizzazione completa può essere reinterpretata in chiave negativa nel momento in cui ci si discosta dagli standard dell'e-commerce perché si pensa di avvicinarsi maggiormente alle esigenze di branding aziendale. Il rischio di un'operazione di questo tipo è la *dilatazione del Time To Market* su elementi che in realtà non creano un valore

aggiunto, ma generano solo una controproducente *alterazione degli standard di funzionamento*. Ad esempio, la home page deve necessariamente essere leggera per caricarsi entro 3 secondi. Ogni secondo risparmiato sono più clienti mantenuti sulla piattaforma e quindi più profitti. Un must have del comportamento del cliente di oggi, caratteristica in aumento con la diminuzione dell'età, è la mancanza di tempo e pazienza. In sintesi, a meno che non si tratti di brand e prodotti altamente iconici dove, quindi, la domanda incontra l'offerta indipendentemente, normalmente non ci si può permettere di perdere molti potenziali clienti solo modificando gli standard per una personalizzazione senza ragioni e dannosa per gli introiti.

### 2.2.3 Outsourcing

In italiano in termine Outsourcing significa letteralmente 'esternalizzare', per cui quando si parla di e-commerce outsourcing, le funzioni di vendita online sono gestite non autonomamente dall'azienda come nel caso dell'In-house. Ci si affida, invece, a professionisti del settore. Questo player, a differenza dei marketplace, costruirà un sito che rispecchi l'anima aziendale. Questa strada è da percorrersi per cercare di avere un controllo attento ed esperto sulla progettazione e gestione dell'e-commerce, ad esempio è necessario conoscere tutte le sfaccettature del digital marketing. In sintesi, si avrà una gestione esperta ma con rispetto della Brand Identity. Non ci si stupisce, quindi, del fatto che questo ultimo modello in analisi sia il più utilizzato dalle aziende di moda negli ultimi anni. Esse si affidano a player come Filoblu e Triboo Digitale, i quali si occupano in tutto e per tutto della digitalizzazione del brand, generalmente secondo uno schema collaudato per cui le aziende devono fare una selezione della merce e consegnarla a questo fornitore. In altre parole, essi sono autorizzati alla vendita di determinati capi e accessori delle aziende partner.

Vediamo più nel dettaglio i pro e i contro relativi a tale procedura:

- PRO: Essendo affidata la gestione ad un soggetto esterno si ritrovano forti similitudini con i vantaggi analizzati per il marketplace. Un *Time To Market velocissimo*, in quanto molto spesso essendo soggetti esperti e specializzati hanno dei modelli template per le piattaforme che quindi non devono essere programmate da zero, ma semplicemente riadattate al brand. Tendenzialmente, però, l'offerta in questa modalità risulta maggiormente personalizzata, in quanto sono presenti sul mercato *molteplici e differenziate soluzioni*, rispetto alle proposte dei marketplace. È buona norma prevedere una figura interna che funga da tramite con il fornitore esterno per cercare nei limiti del possibile di avere un controllo sull'operato: questa figura

prescinderà da una vera e propria riorganizzazione aziendale, che non è richiesta come nel caso dell'In-house.

- **CONTRO:** Strettamente collegato con la molteplicità delle scelte, è la *difficoltà a trovare il partner più giusto per la propria impresa*. La scelta definitiva non dovrà guardare soltanto all'offerta migliore in termini di prezzo, ma deve tenere in conto anche di molto altro come la reversibilità e la facilità di trasmissione ad eventuali nuovi partner. Quanto appena detto trova giustificazione nella problematica già citata del *rischio di dipendenza*. Cosa potrebbe accadere in caso di fallimento del fornitore? Non si ha più un e-commerce, si deve reinvestire da zero con perdite enormi in termini di tempo e denaro. Per quanto la trasparenza sia più facilitata rispetto al marketplace, l'impresa non sta gestendo autonomamente il proprio canale online per cui potrebbe comunque non avere il controllo delle dinamiche relative. Il controllore interno potrebbe non essere sufficiente. Ciò che è necessario sottolineare che comunque sia il *rapporto con il cliente rimane mediato*. Per quanto ci possa essere controllo e trasparenza, che non è detto che ci siano, sarà un soggetto terzo, che potrebbe non essere istruito adeguatamente per la trasmissione del messaggio aziendale, ad interagire con la clientela: ad esempio la base clienti è tendenzialmente legata al fornitore esterno e non ha un rapporto di identificazione con il brand principale che rischia di perderla nel caso di cambiamento. Un'ulteriore problematica da considerare, a meno che non si tratti di aziende la cui fama le preceda, è la possibilità di un trattamento differenziato da parte dei player, che potrebbero affidare il team di esperti alle aziende più grandi, mentre soltanto un *team junior* alle altre. In questo caso sarà necessario assicurarsi anche del rapporto qualità prezzo del servizio offerto.

## 2.2.4 Confronto in breve

Per trarre delle conclusioni, in breve, si può affermare che il marketplace può essere la soluzione adeguata per coloro che necessitano di testare un percorso di digitalizzazione. Non bisogna, però, mettersi nella condizione di dipendenza, ma sfruttarlo per la costruzione di un futuro percorso di digitalizzazione interna. Per quanto riguarda in-house e outsourcing si può aggiungere che esistono, e forse sono le soluzioni migliori, delle modalità ibride tra i due, agevolando la possibilità di sostituire il fornitore senza ripercussioni. Obiettivo ultimo è quindi partire come un e-commerce outsourcing, ma con chiara la scelta di voler tendere all'insourcing che controllerà direttamente questo nuovo canale di vendite nell'ottica dei 'piccoli passi per grandi risultati'. Nel breve periodo ci si può permettere di aver bisogno dell'aiuto esterno, ma nel lungo sarà richiesta l'istruzione dei propri dipendenti abbandonando la 'posizione di black box', ovvero la condizione di ignoranza delle

pratiche digitali. Il trasferimento del know-how è forse la risorsa più preziosa che si può possedere nel mondo moderno. L'importanza relativa alla considerazione di tutto questo nei minimi dettagli è evidente se si conoscono i dati odierni: nella moda e nel lusso il 78% degli acquisti indipendentemente da dove essi avvengono ha un touch point digitale, per cui 8 volte su 10 il cliente prima dell'acquisto ha guardato Instagram, Facebook, newsletter, blog, sito, ecc. La chiave per il successo è quindi una road map ben chiara che in 2/3 anni porti l'azienda al controllo del digitale, in virtù del fatto che la relazione col cliente si può dire che sia l'unica cosa che conta nelle dinamiche di business di oggi.

### **2.3 Fase 3: concetti fondamentali del marketing online**

Prima di entrare più nel dettaglio dell'analisi della strategia di marketing, è bene chiarire quale sia l'importanza di un elemento chiave che può pregiudicare l'intero funzionamento della campagna stessa. La *scelta della tecnologia* è determinante in quanto è molto oneroso in termini di tempo e denaro tornare sui propri passi. La reversibilità, per quanto possibile, è un costo elevato. Dato che la scelta della piattaforma inciderà fortemente sulle campagne marketing e sul progetto è ancor più necessario avere un know-how di base per intraprendere la strada migliore. In generale, è sempre meglio, nel caso in cui si stia avviando per la prima volta un'attività di e-commerce, affidarsi a piattaforme Open Source, che mettono a disposizione codici sorgente di base che anche fruitori non particolarmente esperti possono personalizzare per la realizzazione della propria piattaforma di e-commerce. Lo sviluppo risulta decentralizzato e collaborativo secondo un modello chiamato 'peer review' che rende l'Open Source una scelta economica, flessibile e duratura nei confronti dei software proprietari. La più diffusa piattaforma open source è Magento. È una piattaforma open source e-commerce CMS, Content Management System, in quanto abilita alla gestione dei contenuti di un sito web che ha come finalità la commercializzazione digitale, la cui prima versione risale al marzo del 2008. La piattaforma Magento Open Source è la versione gratuita, sviluppata e continuamente aggiornata da una community di programmatori e aziende. Esistono, però, anche versioni a pagamento che prevedono funzioni avanzate ed un controllo maggiore. In una strategia che parte da zero e mira alla crescita si può pianificare di iniziare con una versione gratuita dell'offerta, per poi, una volta arrivati ad elevate percentuali di profitto, passare alle versioni professionali. Nel caso in cui, invece, l'oggetto della nostra strategia è relativo ad un'azienda che abbia già un ampio fatturato, allora si può decidere di utilizzare direttamente un piano di azione più strutturato affidandosi a piattaforme come Salesforce con costi più elevati.

Ma perché è conveniente affidarsi a questa tipologia di software? Non ci si dovrà preoccupare di sviluppare autonomamente da zero una piattaforma e non si avranno vincoli con il fornitore, il quale non occupa una posizione dominante per cui sarà perfettamente inserito nelle regole del mercato

concorrenziale. Inoltre, la piattaforma si aggiorna automaticamente. Tendenzialmente l'owner rilascia nuove versioni che potranno essere implementate con un semplice aggiornamento automatico o selezionabile con un click senza la richiesta di competenze specifiche, riducendo di molto le tempistiche. Per concludere, il budget che si risparmia da investimenti come quello relativo alla tecnologia, può essere riallocato altrove come nella strategia di marketing, che adesso analizzeremo maggiormente nel dettaglio.

### 2.3.1 Marketing funnel

Per comprendere al meglio, la complessità e l'importanza di una strategia di marketing è necessario trattare il tema del marketing funnel. Il funnel è un modello spesso utilizzato nel marketing per la descrizione e l'analisi del cosiddetto 'path to purchase', ovvero il percorso di un utente dal primo contatto con il prodotto fino all'acquisto e, a seconda dello schema preso in considerazione, anche la possibile costruzione di un rapporto di fedeltà e raccomandazione tramite "passa parola" che parte dal cliente stesso. In generale il marketing funnel analizza il processo che trasforma un cliente *freddo*, potenziale visitatore del sito, in un lead ovvero un utente conosciuto. Anche se esistono diverse schematizzazioni a più o meno fasi nell'analisi al dettaglio del modello, si possono tutte riassumere con la seguente triplice divisione:

- ToFu (Top of the Funnel): analizza la cosiddetta 'parte alta' del funnel di vendita, ovvero dove si interagisce con coloro che ancora non conoscono l'azienda e/o il prodotto. Obiettivo da perseguire in questa è, quindi, l'attrazione degli utenti con contenuti che possano incuriosirli verso l'oggetto della vendita. Si costruisce, così, una prima relazione con il potenziale cliente;
- MoFu (Middle of the Funnel): è una fase intermedia in cui si interagisce con coloro che hanno almeno una volta interagito con il brand e che quindi sono interessati ai servizi offerti. In questo caso l'azienda deve avviare un insieme di azioni dette di leads nurturing che significa sostanzialmente coltivare e alimentare la relazione con tali soggetti. Non si tratta più di una semplice presentazione dell'azienda e/o prodotto, ma di una vera e propria spiegazione di come gli stessi possano rispondere a specifici bisogni;
- BoFu (Bottom of the Funnel): si analizza la 'parte bassa' dell'imbuto, ovvero l'ultima fase per convincere il cliente già incuriosito e motivato all'acquisto a concludere l'operazione. Tendenzialmente, anche se l'utente è pienamente informato esso ha davanti a sé diverse possibilità, per cui in questa fase si mettono in atto strategie di sollecitazione come, in alcuni settori, offerte e promozioni.

## 2.3.2 Strategia di marketing

Analizziamo alcuni importanti aspetti cruciali da considerare per la realizzazione di una strategia marketing di successo:

- **BUDGET e CLUSTER:** Alla base di una buona pianificazione della strategia si ha la valutazione di un adeguato budget per il marketing direzionato ad un preciso cluster. Il budget è generalmente intorno al 10% del fatturato dell'azienda, anche se molto dipende da alcuni fattori come la solidità finanziaria, le prospettive di crescita, gli obiettivi aziendali, la quota di mercato, le eventuali quotazioni in borsa e molto altro. In base alle disponibilità di budget, si potranno definire le diverse opzioni strategiche; ovviamente minore sarà la liquidità a disposizione, maggiore dovrà essere l'attenzione nell'efficacia della strategia. Si dovrà quindi essere particolarmente attenti e precisi nella definizione del cluster di riferimento. Inoltre, secondo le evidenze degli ultimi anni, le migliorie in termini di efficienza hanno portato alla riduzione drastica dei tempi di utilizzo; allo stesso tempo l'aumento della concorrenza dato dalla crescente diffusione del mezzo digitale ha portato all'aumento nel tempo dei costi di acquisizione di un nuovo utente. Di conseguenza, è bene tenere in considerazione importanti indicatori per analizzare le necessità di budget. Il CPA o *Cost Per Acquisition* è il costo unitario sostenuto per ogni conversione, ovvero la trasformazione di un visitatore in cliente, ottenuta grazie all'attuazione della strategia di marketing. Questo indicatore si ottiene come risultato del rapporto tra il costo dell'azione pubblicitaria e il numero di conversioni generate dalla campagna. Il CPC o *Cost Per Click* è, invece, utilizzato nelle campagne a pagamento dette *pay per click* (PPC) per misurare il costo medio necessario per assicurarsi un click sull'annuncio. Dall'analisi dei dati storici di tali indicatori si evince l'aumento del prezzo di investimento in tal senso. Tale aumento dei costi, inoltre, non si è convertito in aumenti nei prezzi di vendita, per cui ha contribuito ad assottigliare le marginalità ottenibili. Questo aspetto avvalorava ancora di più la tesi per cui è necessaria un'attenzione chirurgica nella definizione del cluster, ovvero è necessario individuare e "puntare" clienti target che effettivamente hanno le reali potenzialità di tramutarsi da utenti freddi a clienti. Ad esempio, le campagne SEM o *Search Engine Marketing*, una strategia del web marketing, mirano a creare annunci sponsorizzati che vengono mostrati a coloro che dimostrano di avere interesse per l'oggetto della campagna. Le ricerche che lasciano spazio a termini estremamente generalisti sono improduttive. Per fare un esempio, se si cercasse su Google una parola come 't-shirt' si otterranno risultati molto variabili. In termini di prezzo il risultato della ricerca ci ricondurrà sia a magliette economiche sui 20€, sia a prezzi molto più elevati per i brand di lusso. Chiaramente il target di riferimento non è lo stesso: è netta la differenza tra la ricerca

della semplice parola 't-shirt' e la ricerca 't-shirt Kenzo'. Una puntuale specializzazione delle ricerche aiuta le aziende a diminuire il rischio di dover pagare un click senza ritorno, ovvero le visualizzazioni dei clienti che non rientrano nel target di riferimento. Oltre alla scrematura iniziale, è fondamentale fidelizzare il cliente per massimizzare il più possibile l'investimento. Per concludere si può dire che in realtà ogni elemento della campagna ha necessariamente l'obbligo di tenere in considerazione il budget di riferimento, ma in modo particolare una definizione precisa o meno del cluster può avere forti ripercussioni sulle uscite monetarie e potrebbe inficiare il successo della campagna.

- DESCRIZIONE DEL MERCATO: Anche in questo caso le disponibilità in termini di budget dell'azienda sono una discriminante fondamentale. Il listino prezzi dei paesi non è lo stesso anche all'interno dell'Europa. Eliminando ipoteticamente la variabile del budget, è cruciale lo studio dei mercati in cui si ha interesse ad inserirsi in quanto ogni paese ha delle caratteristiche distintive che si devono necessariamente considerare per conquistare la clientela locale. Nel momento in cui si decide di adottare una campagna di penetrazione in un nuovo mercato, la risposta della clientela locale determina il successo dell'analisi preliminare svolta. Un ingresso puramente digitale è maggiormente reversibile, per quanto tale reversibilità implichi dei costi ulteriori e delle perdite date dal fallimento della strategia originaria. In ogni caso riduce il rischio di fallimento sicuramente più alto nell'ipotesi di ingressi fisici, come l'apertura di nuovi negozi (ad esempio il fallimento di Starbucks in Australia che non ha tenuto adeguatamente in considerazione la forte cultura locale sul prodotto venduto).
- SCELTA DEI CANALI: Oggi il mercato non presenta un alto livello di concorrenza. La realtà degli adv si è contraddistinta per un'alta concentrazione: per anni tendenzialmente un duopolio, Google e Facebook (Meta), a cui oggi si può aggiungere a tutti gli effetti anche l'astro nascente, Tik Tok. Per cui la scelta risiede nel capire come distribuire al meglio il proprio budget tra le tre soluzioni possibili tenendo in considerazione il cluster di riferimento e le caratteristiche dell'azienda. Ad esempio, se si gestisce un grande brand si tende a scegliere GoogleAds (o GoogleAdWords), una piattaforma pubblicitaria *Pay Per Click* (PPC), in quanto non si ha la necessità di farsi conoscere dagli utenti dato che già si possiede un'elevata brand awareness. Le campagne possibili su tale piattaforma sono molteplici, dalla comparsa sulla rete di ricerca a pacchetti più specifici come la rete display (banner pubblicitari) o gli annunci Shopping pensati per la vendita dei prodotti che vengono descritti nel dettaglio. Si evince che ogni scelta possibile ha come oggetto una determinata fase del marketing funnel, analizzato in precedenza. Una strategia di marketing online ottimale cerca di coprire tutto il

funnel, ma non sempre è possibile a causa del budget non sufficiente. Per cui ci si focalizza spesso per quanto riguarda gli e-commerce sull'aspetto del Purchase nel BoFu. Nel caso in cui, invece, si dovesse avere la possibilità di usufruire di un budget elevato si potrà e si avrà il dovere di coprire ogni canale, persino quelli in calo come la carta stampata, contrariamente alle aziende più piccole le quali sono costrette alla scelta dei canali migliori, o più propriamente, maggiormente adatti ai propri scopi.

- **PERSONALIZZAZIONE DEL MESSAGGIO e CONTENUTO:** Ogni aspetto del messaggio che si vuole comunicare deve essere in linea con gli obiettivi prefissati. Il linguaggio con cui ci si esprime ha un ruolo fondamentale e determinate, in quanto attraverso esso si parla con il potenziale cliente. Dovrà essere ideato per attrarre esattamente il cluster di attenzione. La tecnologia ed il digitale in questo aiutano molto, perché a differenza della carta stampata sono sempre modificabili. Risulta addirittura possibile adattare le proprie homepage alle previsioni del meteo, in modo tale da proporre prodotti più in linea con le esigenze della giornata, del momento. In altre parole, il contenuto del messaggio deve risultare il più rilevante possibile per chi lo sta leggendo: deve risultare come la soluzione alle esigenze del consumatore.

## **2.4 Fase 4: Servizi fondamentali per il successo del progetto**

In aggiunta alla strategia così configurata, hanno assunto nel tempo una rilevanza sempre maggiore i servizi complementari, che ne aumentano l'efficacia.

Segue un elenco dei principali servizi complementari degni di nota:

- **CONVERSION RATE:** si tratta di un KPI o Key Performance Indicator, che nel web marketing rappresenta la percentuale di visitatori unici che hanno effettuato una specifica azione, obiettivo della campagna. Matematicamente, il tasso di conversione si ottiene dividendo il numero di conversioni per il numero totale di visitatori. Per esempio, se un sito e-commerce riceve 100 visitatori in un mese e ha 25 vendite, il tasso di conversione sarebbe 100 diviso 25, ovvero il 25%. Monitorarlo permette di misurare le prestazioni della pagina web e/o di un'applicazione. Comprendere eventuali aree di successo, e, soprattutto, individuare eventuali lacune è fondamentale per reindirizzare la strategia e attuare un miglioramento, il quale aumenterebbe le vendite senza che il traffico sia necessariamente aumentato. Grazie alle entrate aggiuntive si può decidere di ridurre la spesa pubblicitaria e ottenere lo stesso beneficio di prima, o investire le stesse in nuovi programmi pubblicitari.
- **CUSTOMER SERVICE:** viene spesso sottovalutata la potenza di questa funzione e di come la comunicazione diretta possa interferire di molto nella conversione degli utenti, soprattutto in

un progetto digitale. Venendo a mancare il rapporto ‘face to face’ dei sistemi tradizionali di vendita è necessario che l’utente non si senta abbandonato davanti ad uno schermo illuminato, ma che si senta comunque parte attiva in un rapporto cliente-brand. Le domande che sorgono alla vista dell’offerta devono poter trovare risposta per aumentare la percentuale di conversione. Oltre ad aver l’onere di rispondere, bisogna ridurre i tempi di risposta al minimo, perché, come spesso ripetuto, nel digitale il giusto timing è la chiave per il successo. Cogliere “l’attimo” non è solo sintomo di efficienza del servizio, ma è determinante per la conclusione della vendita. Il cliente potrebbe aver pensato all’acquisto in quell’esatto momento e cambiare idea poco dopo se non ben informato. Chiaramente oltre al tempo di risposta, anche contenuto e modalità sono fondamentali. Ad esempio, è preferibile rispondere nella lingua utilizzata dall’utente, per cui se si decide, ad esempio, di offrire il sito in lingua francese si dovrà avere un addetto al customer service in grado di parlare e scrivere il francese. In sintesi, l’obiettivo del customer service è soddisfare ogni richiesta del cliente tempestivamente con lo scopo di ottimizzare la comunicazione commerciale curando la relazione diretta con il cliente.

- *BOUNCE RATE*: in italiano prende il nome di frequenza di rimbalzo di un sito, ovvero traccia le volte in cui un utente che entra nel sito lo abbandona dopo pochissimi secondi senza compiere un’azione specifica. Il marketer ha il compito di monitorare questo dato e in caso si rivelassero livelli critici di bounce, allora intervenire sulla causa. Per esempio, una cattiva frequenza di rimbalzo potrebbe indicare problemi tecnici di SEO, inteso come processo di miglioramento del sito web, laddove si dovesse riscontrare, per citare una delle molteplici problematiche possibili, un tempo di caricamento della pagina troppo lento che scoraggia gli utenti all’acquisto. In sintesi, un’alta frequenza di rimbalzo mostra al marketer che la durata complessiva della sessione di un visitatore è breve e quindi qualcosa non funziona come dovrebbe; mentre una bassa bounce rate significa che i visitatori passano tempo sulla pagina interagendo con la stessa.
- *SISTEMI DI PAGAMENTO*: il sistema di pagamento è uno degli ultimi ostacoli, se non l’ultimo se non si considera eventuali ripensamenti del cliente, che distanzia il soggetto dall’acquisto. Come tale deve essere studiato per risultare il più agevole ed inclusivo per il target a cui ci si riferisce. Ad esempio, se nella strategia scelta è stato incluso il commercio con la Cina non ci si potrà limitare all’utilizzo di sistemi di pagamento tradizionali come le carte di credito, ma dovrà necessariamente integrare Alipay. O ancora, negli Stati Uniti non è sufficiente offrire il pagamento tramite Visa perché gli americani preferiscono usare l’American Express. Ogni sfaccettatura di questo tipo va considerata se non si vogliono perdere all’ultimo potenziali clienti.

- *SPEDIZIONE*: l'ultimo contatto con il cliente in una determinata azione di vendita è proprio il momento in cui l'ordine viene fatto recapitare al cliente. Paradossalmente, in un acquisto online il contatto umano che si ha con l'impresa è proprio con il corriere al momento della consegna, per cui è uno step rilevante di contatto diretto con il cliente. Rischia di inficiare sull'investimento erogato se il cliente non resta soddisfatto del processo di spedizione, non solo perdendolo ma rischiando che si generi un meccanismo di pubblicità negativa ad esempio attraverso lamentele sui social o cattive recensioni.
- *INTERNAZIONALIZZAZIONE*: in una realtà globalizzata come la nostra è importante non commettere errori di comunicazione linguistica. Non è sufficiente tradurre automaticamente il testo da una lingua ad un'altra, ma è necessario '*transcreare*', ovvero, oltre che a tradurre, è necessario adattare il contenuto alla cultura e alle esigenze locali. Ad esempio, il bianco in Cina è il colore del lutto e quindi è molto meno utilizzato nei siti del paese che, infatti sono molto più colorati di quelli occidentali. In sintesi, per '*transcreazione*' si intende l'operazione di traduzione e riadattamento al mercato di riferimento.

È ormai evidente che il progetto e-commerce è estremamente complesso e che ogni passo falso può pregiudicare le sorti della prestazione complessiva.

## 2.5 Fase 5: Controllo e verifica tipi KPI chiave

Per valutare i processi aziendali si comparano i risultati ottenuti a parametri standardizzati, chiamati KPI (*Key Performance Indicators*). Essi sono molti utili per comprendere l'andamento della propria strategia di digitalizzazione; ad esempio, grazie al loro studio è più facile capire dove è necessario intervenire e/o dove si sta agendo adeguatamente. In questo settore la relativa rilevanza aumenta in quanto la programmazione degli e-commerce si basa su algoritmi di apprendimento che funzionano in un'ottica temporale o di volumi. Bisogna, quindi garantire una continuità della strategia, eliminando, ad esempio gli investimenti a singhiozzo, ovvero quelli che non seguono uno storytelling ben definito. Questo perchè gli algoritmi per loro natura azzerano l'investimento se non riscontrano continuità nelle operazioni svolte, dovendo imparare nuovamente il processo come da zero. Per controllare e gestire il traffico sono presenti, quindi, molteplici KPI tra cui il *CONVERSION RATE* e il *BOUNCE RATE* esaminati in precedenza. Altri KPI rilevanti sono:

- *UTENTI E NUOVI UTENTI*: per utente si intende quel soggetto che avvia una sessione di navigazione. Tale soggetto può aver o meno già visitato il sito oggetto della ricerca: in base a questo criterio si distinguono gli utenti di ritorno e i nuovi utenti, a seconda che sia la prima volta o meno che essi si interfaccino con la ricerca. Non è, però, facile riuscire a fare una

distinzione netta e precisa di queste categorie di utenti, in quanto ogni individuo potrebbe avere accesso al sito da più dispositivi che non necessariamente sono ricollegabili allo stesso utente, per cui è alto il rischio di considerare come nuovi utenti chi non lo è realmente. In ogni caso questo indicatore ci permette di avere una visione di massima del range di traffico in cui ci si sta muovendo. La percentuale di acquisizione di nuovi utenti è tendenzialmente collegata al ciclo di vita della pagina, ovvero un e-commerce neonato registrerà un flusso in entrata in termini di nuovi utenti pari circa al 70%, mentre piattaforme più mature come Luisa Via Roma, essendo già conosciuta sul mercato presenterà un livello più basso. Nell' specifico Luisa Via Roma presenta all'incirca un traffico di ritorno al 55% e un nuovo traffico al 45%. Un e-commerce maturo, infatti ha in genere un rapporto tra le due misure tra il 50-50 e il 55-45.

- **DURATA MEDIA:** La durata media è una discriminante dell'acquisto degli utenti. Infatti, psicologicamente un utente che trascorre più tempo sul sito ha una tendenza all'acquisto superiore rispetto a chi naviga a velocità maggiori. Il nostro cervello si rilassa circa dopo 4 minuti che infatti viene considerata la durata media perfetta per la navigazione. Obiettivo del programmatore è quello di creare un sito che riesca il più possibile a trattenere gli utenti per aumentare il loro tempo di permanenza, aumentando le probabilità di concludere l'accordo commerciale. Le strategie applicabili sono infinite; ad esempio si può giocare sui contenuti, su può aumentare il numero di prodotto offerti, si possono configurare schede prodotto più dettagliate, e così via. Ogni piccolo dettaglio conta per aggiungere qualche secondo alla visione. Fisiologicamente una percentuale di utenti non si riuscirà a coinvolgere completamente. Questa soglia si aggira intorno al 40% per cui risultati inferiori a questo decreteranno una strategia di attraction di successo, mentre più il valore aumenta più ci si imbatte in situazioni patologiche. Questo valore, inoltre, è ottenuto come la media delle percentuali di perdita degli utenti nelle diverse fasi del marketing funnel. Più l'utente mi conosce meno alta è la percentuale e viceversa.
- **TEMPO MEDIO ALL'ACQUISTO:** oltre al tempo di permanenza è anche cruciale monitorare il lasso temporale che distanzia la ricerca dal vero e proprio acquisto, generalmente avendo come unità temporale il mese (tra 0 e 30 giorni). Coloro che acquistano al tempo 0 sono definiti i compratori d'impulso e sono tendenzialmente tra il 60 e 80%. In realtà, molti potenziali clienti terminano l'acquisto dopo giorni dalla decisione di spostare il prodotto nel carrello, addirittura tra i 12 e i 30 giorni. La mappatura di questi clienti determina il loro acquisto. Se si è in grado di raggiungerli, instaurare un rapporto con loro, si aumenteranno le possibilità che il cliente si convinca all'acquisto. La velocità con cui lo faccio è tutto. Come spesso detto la relazione con il cliente è chiave come arma per la competitività e la salute

aziendale perché essa si trasforma direttamente in fatturato, in questo caso riducendo il più possibile i cosiddetti ‘morti del funnel’.

- ORDINE MEDIO: esso viene definito anche come *Average Order Value* (AOV) o scontrino medio e rappresenta il livello di spesa medio associabile ad ogni singolo cliente. L’obiettivo, in questo caso, è cercare di massimizzare l’investimento, ovvero i costi che si sono sostenuti per questo stesso cliente facendo sì che spenda in media una cifra il più alta possibile. Ci sono diverse pratiche che mirano all’aumento della spesa individuale tra cui le soglie di spedizione gratuita, up selling o cross selling e così via.

## 2.6 Caso Luisa Via Roma

Il caso viene svolto grazie alle diverse interviste avute con Nicola Antonelli, Chief Marketing Officer di Luisa Via Roma. Nel ripercorrere con lui la storia dell’azienda sono emersi la visione, gli obiettivi, le complessità, le innovazioni che hanno permesso a Luisa Via Roma di diventare il riferimento non soltanto in Italia, nel mercato dell’e-commerce del lusso.

La storia di Luisa Via Roma pone le sue radici nel mondo del retail fisico con la designer di cappelli Luisa Jaquin, la quale possedeva una boutique di cappelli di paglia a Parigi. La nascita del brand è ricollocabile, però, alla figlia di Luisa, Olga, e suo marito Lido Panconesi, che in onore di Luisa aprono un negozio omonimo in Via Roma a Firenze nel 1929. L’ingresso nel mondo digitale è successivo quando, in anticipo sui tempi, la gestione della boutique comprende l’importanza dello strumento tecnologico per favorire il commercio internazionale. Nel 1999 nasce con questo presupposto l’e-commerce LUISAVIAROMA.COM, che da allora ha sfruttato il vantaggio del *first mover* per espandersi sempre di più nel retail digitale. Uno degli aspetti chiave che ha condotto questa realtà ad avvicinarsi ad un business Pure Digital prima della concorrenza è stata l’idea particolarmente innovativa che mirava a mantenere una relazione costante, e quindi a distanza, con i principali frequentatori del polo fisico, ovvero i turisti, permettendogli di proseguire le operazioni di acquisto anche una volta rientrati nel paese di origine. Anche se tale innovazione ha condotto Luisa Via Roma a distinguersi prima degli altri sul piano del digitale, ha inevitabilmente fatto emergere delle criticità legate alla mancanza di preparazione del contesto. Il settore in cui si faceva ingresso sostanzialmente non esisteva ancora per cui era privo di tecnologie, professionalità e know how necessari. Nasce così la più grande delle scommesse nel mondo del lusso contemporaneo: fare in modo che un cliente alto spendente acquisti i prodotti di lusso senza provarli o toccarli.

La visione al futuro è una caratteristica che accomuna il team di Luisa Via Roma fin dall’esordio nel mondo e-commerce ed è uno degli aspetti cruciali che gli ha permesso di evolversi e rimanere un capo saldo del mercato. L’obiettivo è sempre stato quello di fornire al cliente un’esperienza che lo

soddisfatti in tutto e per tutto, e che quindi sia al passo con i tempi. Ad oggi, la chiave del successo del progetto risiede nel termine ‘relazione’: interagire con il cliente in maniera duratura e costante nel tempo permette di avere livelli di fidelizzazione elevati che comportano una notevole riduzione dei costi di acquisizione. Infatti, Luisa Via Roma ha nel tempo ottimizzato il più possibile il budget dedicato al marketing, clusterizzando la base utenti al fine di personalizzare il messaggio per la clientela, proprio con l’obiettivo di fidelizzazione. L’aumento della concorrenza ha, inoltre, allineato i servizi offerti dalle piattaforme, come si vedrà più nel dettaglio nel capitolo successivo, ponendo al centro della diversificazione dei competitors proprio il processo di selezione della clientela. Ad esempio, lo sfruttamento delle *Exclusives*, ovvero delle collaborazioni con i brand per l’ottenimento della vendita esclusiva di alcuni capi sulla piattaforma online, è una pratica ormai diffusa sul mercato. In contemporanea allo sviluppo delle strategie di marketing in risposta all’aumento della concorrenza e allo sviluppo del settore, Luisa Via Roma ha nel tempo messo in atto una forte espansione territoriale, che ha inevitabilmente non solo aumentato i ricavi del business ma anche accresciuto la caratterizzazione dell’e-commerce stesso nel rispetto dei mercati in cui opera, dalla lingua ai sistemi di pagamenti offerti e così via. Ad esempio, il mercato del lusso più ambito al momento è il mercato cinese, che, però, comporta non poche difficoltà di adattamento in termini di registri di comunicazione, logistica e operations.

I brand di moda si affidano sempre di più ad e-commerce professionisti come LUISAVIAROMA.COM in quanto questi sono in grado di definire un ‘mondo’ intorno all’acquisto sul proprio sito di riferimento. Infatti, anche i brand che possiedono un personale canale di vendita sfruttano i vantaggi legati al cross selling, strategia di vendita incrociata o aggiuntiva, sia a livello di categoria merceologica che di brand. Luisa Via Roma non vende dei semplici total look ma fornisce un vero e proprio servizio di lifestyle. Il cliente internazionale, in primis nel mercato americano, preferisce acquistare da un brand che oltre al capo in sé gli fornisca un’esperienza nell’ambito realtà del Made In Italy, per la quale sono disposti anche a spendere un quantitativo maggiore, in termini economici e di tempo per la spedizione. Gli asset strategici di rilievo di Luisa Via Roma in ambito di marketing & communication sono molteplici:

- *BUY IT FIRST*: la strategia per la quale risulta possibile vendere articoli che non sono ancora in proprio possesso, in un’ottica di pre-order. Questa pratica negli anni ha, però, acquisito una porzione sempre meno rilevante del fatturato dato che è stato adottato un modello imitativo da parte dei competitors.
- *LVR PRIVILEGE*: è il programma di loyalty per eccellenza dell’e-commerce, che è stato introdotto anche in questa occasione anticipando il mercato. Il sistema si basa su un meccanismo a punti che precedentemente era considerato un elemento caratteristico solo della

distribuzione di massa e che invece si è rivelato un vero e proprio asset strategico nel lusso. Gli LVR points, che sono ottenibili con gli acquisti sulla piattaforma, hanno permesso di incrementare il livello di retention della clientela dando la possibilità alla stessa di spenderli in termini di sconti, esperienze, gift card e molto altro. Un esempio pratico per comprendere la forza propulsiva di questo strumento è il *LVR SNEAKERS CLUB*, un circolo riservato per il drop delle sneakers di lusso. Gli utenti spendono i propri LVR points semplicemente per avere il diritto di accesso alla vendita, il che non garantisce l'acquisto della scarpa dati i numeri esigui a disposizione, ragione per la quale non si tratta di strategie volte all'implementazione del fatturato, ma dedite alla comunicazione.

- *EVENTI e LVR MAGAZINE*: gli eventi costituiscono la fusione perfetta tra digitale e reale a cui Luisa Via Roma è particolarmente legata ritenendolo uno dei pillar strategici centrali in ambito di digitalizzazione del lusso. È un'ulteriore possibilità per diffondere la cultura digitale attraverso un mix con il contesto fisico. Ad esempio, Luisa Via Roma è stata la prima ad organizzare una sfilata multibrand, caratteristica tipica dei marketplace online e che invece si distanzia dai tradizionali fashion shows monomarca che mirano alla presentazione della collezione di un brand. Avere un magazine personale è un ulteriore elemento che avvalorata la tesi per la quale l'attività di retail al giorno d'oggi non tratta esclusivamente la vendita di un prodotto, ma anche elementi intangibili.

Per comprendere al meglio l'entità del business è opportuno passare in rassegna alcuni fondamentali KPI relativi al 2021:

Clienti	320 mila
Paesi	+ 150
AOV (Average Order Value)	€350
Bounce rate	50%
Time on Site	3 min
New Visitors	80%
GMV (Gross Merchandise Value)	€300 mila
E-com on Business	95%

Allo stesso modo è possibile schematizzare alcune caratteristiche che riguardano la buyer persona target di Luisa Via Roma:

18-34 anni (trend ultimi 3 anni)	56% delle vendite
Europa	54% delle vendite
College Education	50%
Income more than 50k	80,6%
IG social engagement	3,55%
Mobile traffic vs Desktop traffic	71% vs 29%
Uomini vs Donne	45% vs 55%

La realtà Luisa Via Roma è caratterizzata da tutti questi aspetti e molto altro ed è un vero e proprio gioiello italiano in questo settore. Per quanto riguarda una prospettiva futura di questa realtà è giusto citare la visione del CMO Nicola Antonelli: ‘Immagino che LVR diventi una boutique digitale all’avanguardia su tutti i fronti. Un vero e proprio punto di riferimento per chi non cerca solo un prodotto ma un’esperienza, un modo di vivere’.

# CAPITOLO 3

## Fotografia della situazione attuale

L'obiettivo di questo capitolo conclusivo è analizzare il contesto attuale alla luce dell'analisi precedente, avendo presente che il mercato del retail online è estremamente competitivo per cui è necessario avere un quadro con il più ampio spettro possibile. Le modalità e i livelli di analisi possibili sono innumerevoli. In questo caso, al fine del proseguimento della trattazione, sarà presentata un'analisi dei dati riscontrabili in due importanti mondi affini alla discussione in atto: e-commerce internazionali dell'alta moda e Fashion Luxury Brands simbolo. Tale fotografia ci fornirà un quadro di base per comprendere la direzione in cui il settore del lusso potrebbe andare nei prossimi anni sul tema della digitalizzazione.

### 3.1 E-commerce internazionali dell'alta moda

Secondo le più recenti previsioni il mercato globale dell'e-commerce dovrebbe totalizzare circa 5,55 trilioni di dollari nel 2022<sup>37</sup>, per poi continuare a crescere negli anni successivi. La crescita è esponenziale se si considera che solo due anni fa il numero delle vendite imputabile agli acquisti online era del 17,8%, attualmente si viaggia ad un valore di circa il 21%, per poi arrivare in prospettiva anche al 24,5% nel 2025.<sup>38</sup> Non tutti i settori però hanno accolto allo stesso modo lo sviluppo della digital transformation vedendo in esso un ostacolo oneroso piuttosto che un'opportunità redditizia.

Nel settore del lusso, in base a quanto analizzato da McKinsey, le vendite che sono influenzate dal digitale sono circa l'80%. Nello specifico quasi il 20% delle stesse avverrà direttamente online almeno entro il 2025, decretando il definitivo sviluppo in corso del retail online del lusso. Ancora, secondo Morgan Stanley i produttori di merci di lusso, nei prossimi anni, venderanno merci virtuali al pari di quelle fisiche. Il mercato, entro il 2030, dovrebbe raggiungere più di 50 miliardi di dollari circa, con ricavi a +10% e guadagni a +25%<sup>39</sup>.

A livello generale si possono individuare delle linee guida standardizzate che si pongono l'obiettivo di incrementare ed ottimizzare l'esperienza di acquisto online. Per fare alcuni esempi si possono evidenziare le tre strategie che seguono:

- **EXCLUSIVE LIVE SHOPPING:** per cercare di mantenere valido il principio di esclusività tipico delle imprese fashion and luxury si è largamente diffusa questa pratica che simula le esperienze che venivano fornite tradizionalmente in negozio. Con gli strumenti tecnologici

---

<sup>37</sup> CA-E-commerce-2021-report-ITA

<sup>38</sup> CA-E-commerce-2021-report-ITA

<sup>39</sup> Valore considerato prima degli interessi e delle tasse.

odierni è possibile arrivare direttamente al consumatore in pochi secondi tramite, per citarne una, le live streaming. Esempio rilevante in questo campo è l'innovazione di Les Galeries Lafayette chiamata 'Shopping à Distance' che permette al cliente di comunicare con un personal shopper direttamente da casa propria. L'acquisto potrà poi essere consegnato a domicilio o secondo la tecnica del 'Click & Collect', la quale fonde il mondo del retail online e fisico garantendo il ritiro in negozio del prodotto selezionato online.

- **REALTA' VIRTUALE:** per fare un esempio alcuni brand hanno deciso di cimentarsi nel mondo degli e-shop ad un livello avanzato configurando vere e proprie vetrine nelle quali riflettere i prodotti, servizi e valori dell'impresa. Dal proprio smartphone è ora possibile provare i vestiti dei propri sogni sul proprio avatar o sulla propria immagine riflessa nello schermo. Tramite smartglass è possibile camminare nella realtà virtuale visitando il negozio semplicemente indossandoli, come se non ci fosse 'un'impalcatura digitale'. Un grande passo in avanti in tal senso è sicuramente l'approdo sul mercato del Metaverso. L'origine del termine si attribuisce a Neal Stephenson in 'Snow Crash', libro fantascientifico cyberpunk del 1992, nel quale veniva definito come la realtà virtuale in cui si poteva essere rappresentati in 3D tramite un avatar. Il Metaverso di Mark Zuckerberg prende spunto da queste premesse per porre le basi alla creazione di un vero e proprio mondo virtuale parallelo raggiungibile tramite gli strumenti tecnologici. Gli avatar posseduti da ognuno diventeranno un nuovo modo per sfoggiare le nuove tendenze passando dal modello Direct-to-Consumer al cosiddetto 'Direct-to-Avatar'.
- **MARKETING CONVERSAZIONALE:** come già detto più volte, la relazione con il cliente è un perno fondamentale per il successo dell'operazione di vendita per cui chatbot e addetti alle vendite online assumono un ruolo chiave per l'attraction e la retention della clientela.

### 3.1.1 Luisa Via Roma

Per quanto riguarda la storia e l'analisi delle strategie di Luisa Via Roma si rimanda al capitolo precedente nel quale ci si è soffermati nel dettaglio in sede di analisi del caso. Per completezza si propone un'analisi dell'interfaccia del sito ed i servizi offerti.

#### ASSISTENZA CLIENTI

AIUTO  
FAQ – DOMANDE FREQUENTI

#### LAVORA CON NOI

OPPORTUNITÀ DI LAVORO



#### LUISAVIAROMA

CONTATTI  
LA NOSTRA STORIA  
L'AZIENDA  
NEGOZI LUISAVIAROMA  
PRIVACY  
COOKIE

#### SHOPPING ONLINE

PREZZI E VALUTA  
FORME DI PAGAMENTO  
MODALITÀ DI SPEDIZIONE  
RESI  
TERMINI LEGALI  
VIRTUAL GIFT CARD

#### EXTRA

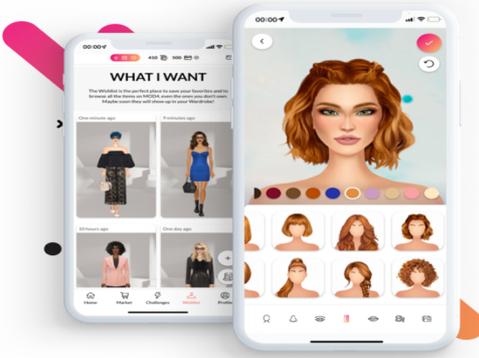
PROGRAMMA DI AFFILIAZIONE  
LVR MAGAZINE  
PRESS AREA  
LVRSUSTAINABLE  
SCARICA LA APP



Al termine di ogni schermata è possibile visionare il quadro generale che informa il cliente sulla realtà di Luisa Via Roma che viene divisa in cinque categorie per argomento: assistenza clienti, lavora con noi, LuisaViaRoma, shopping online ed extra.

Navigando tra le infinite possibilità offerte si scopre facilmente come un e-commerce di questo tipo non si limita ai semplici confini dell'attività di vendita, ma si espande in una realtà sempre più vasta ed interconnessa in un'ottica omnichannel.

Esempio relativo alla digitalizzazione e in particolare alla gamificazione del mondo della moda del lusso, Luisa Via Roma ha investito nel gaming con MOD4, ovvero il primo progetto di Avawear, un'azienda creata dai professionisti dello e-commerce stesso. Con l'app gli utenti sono in grado di partecipare a vere e proprie fashion challenge collezionando gli articoli e socializzando con il network. In sintesi, MOD4 si fonda su quattro elementi cardine: creazione di un avatar, fashion box (come dotazione di base), fashion challenge giornaliere, voto e interazione sociale. L'intero catalogo di Luisaviaroma.com è presente nell'app in modo tale da poter unire al dilettevole del gioco anche la possibilità di reali acquisti dei capi di abbigliamento da parte del cliente. Fashion gaming e shopping reali si fondono in un'unica realtà.



**TU DENTRO MOD4**  
Niente modelle di default, il tuo avatar customizzabile rende tu stessa l'unica protagonista di MOD4

**DIVENTA STYLE CREATOR**  
Apri tutte le Boxes che puoi per ampliare a dismisura la tua luxury collection

**ULTRA FAST SHOPPING**  
Regalati a tempo di record i tuoi look preferiti con l'accesso ultra veloce allo shop di LuisaViaRoma

**METTITI ALLA PROVA**  
Scopri se hai l'occhio da stylist partecipando alle Challenges

### 3.1.2 Yoox e Net A Porter

Yoox, start-up italiana fondata da Federico Marchetti, e Net A Porter, svizzera, nascono negli anni 2000 come realtà separate, successivamente unitesi nello Yoox Net-A-Porter Group nel 2015. Oggi il gruppo è parte della realtà del Gruppo Richemont. Fin dalle origini del gruppo l'e-commerce si è distinto per un'elevata innovazione non solo digitale, ma anche finanziario: Yoox Group si è quotato alla Borsa di Milano il 3 Dicembre del 2009 (unica IPO, Initial Proposal Offer, in Italia nello stesso anno). Questa apertura finanziaria non era un tratto comune italiano e, per di più, ancora al giorno d'oggi, l'Italia, pur avendo fatto grandi passi in avanti, ha ancora delle difficoltà ad avvicinarsi e

soprattutto a sfruttare gli strumenti del mercato finanziario. Per queste ragioni spesso si tende a definire la strategia di questo e-commerce con il termine ‘americana’.

Oltre alla vendita online core business del gruppo nel 2006 è stata lanciata la divisione Online Flagship Store la quale collabora direttamente con i brand di lusso internazionali per la realizzazione dei propri siti e-commerce in un’ottica di servizi B2B.

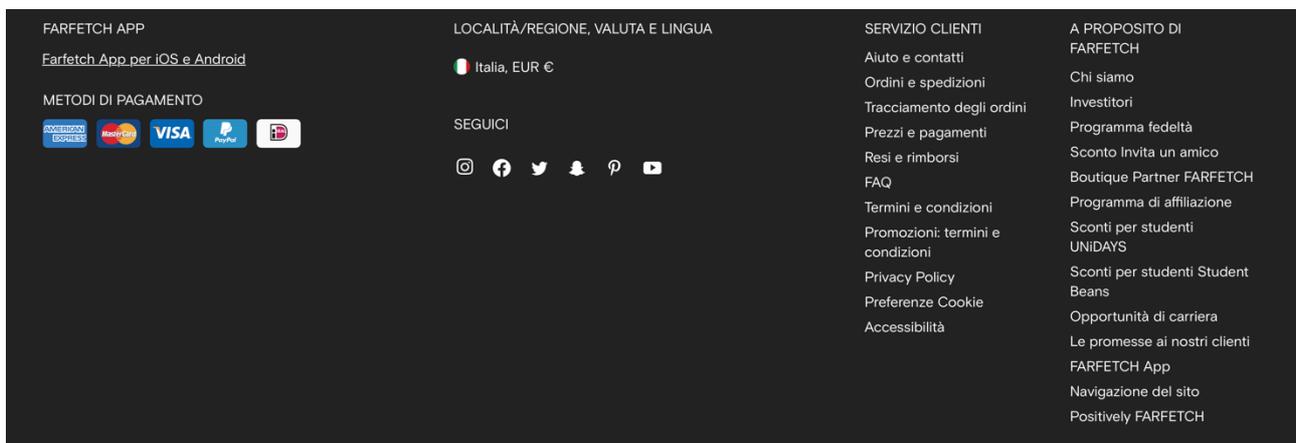
Per poter approfondire la realtà Yoox Net A Porter l’interfaccia del sito e-commerce propone diverse possibilità al cliente per entrarci a pieno.

<b>ABOUT US</b> Who we are What we do Where we operate	<b>SOSTENIBILITÀ</b> Infinity INFINITY GOVERNANCE Materiality Assessment e Report	<b>CAREERS</b> Informativa Privacy Candidato TECH HUB	<b>NEWSROOM</b> Newsroom brands Press Kits Press contacts	<b>THE MODERN ARTISAN</b>
© 2022 YOOX NET-A-PORTER GROUP		YOOX NET-A-PORTER GROUP ON THE STOCK MARKET		CONTATTI   AREA LEGALE

Perfettamente in linea con le esigenze e le opportunità di mercato propone un connubio tra realtà digitale, sostenibilità e lusso. Tra le diverse innovazioni proposte è opportuno segnalare il progetto ‘Passaporto Digitale’ o ‘Digital ID’ alla stregua dell’obiettivo descritto. La tecnologia alla base del progetto sfrutta i dati per informare i clienti delle ‘credenziali di sostenibilità’ dei loro acquisti agevolando la diffusione del modello dell’economia circolare. La sperimentazione del progetto parte nel 2021 con due progetti pilota, ma esso fa parte di una più grande realtà legata a Yoox, ovvero la strategia sostenibile ‘Infinity’ articolata in 12 impegni e strettamente correlata ai Sustainable Development Goals dell’ONU dell’Agenda 2030. Obiettivo finale virtuoso, una volta che il Passaporto Digitale sia diventato una realtà a tutti gli effetti, è quello di estenderne il know how ai brand partner al fine di generare un movimento a catena a favore della sostenibilità. È importante comprendere questo ulteriore aspetto e risvolto del digitale per comprenderne a pieno la vastità delle sue potenzialità nel quotidiano ma anche per il bene delle generazioni future. Ad esempio, l’e-commerce combatte lo spreco nel mondo dell’abbigliamento e si impegna in prima linea per aumentare la longevità dei prodotti ponendosi in contrasto al trend degli ultimi anni della ‘obsolescenza programmata’. Nasce in questo modo la collaborazione con l’organizzazione Clothes Doctor per avere una visione pratica e reale su come trattare le materie prime dei capi per estenderne la vita media.

### 3.1.3 Farfetch

FARFETCH Limited è una piattaforma globale moda e lusso, la cui missione è ricoprire una posizione di riferimento digitale in tale settore mettendo in connessione creatori, curatori e clienti. È stata fondata da José Nevas nel 2008 con successivo lancio nel 2009. Nasce come piattaforma e-commerce e ad oggi FARTFETCH Marketplace mette a disposizione dei clienti in più di 190 paesi i prodotti di oltre 1300 brand provenienti da più di 50 paesi.



L'immagine mostra come appaiono le proposte di navigazione all'interno del mondo Farfetch per un cliente geolocalizzato in Italia. Il servizio clienti illustra ogni possibilità di richiesta sulle operazioni di vendita, mentre la colonna chiamata 'A proposito di Farfetch' ha l'obiettivo di far comprendere l'estensione del marketplace in ogni aspetto rilevante: dalla storia dell'azienda, agli sconti, al servizio app e così via.

L'interconnessione tra Farfetch e gli strumenti tecnologici non si limita esclusivamente al mondo e-commerce, infatti esso è proprietario anche di store fisici chiamati anche 'Store of the future' in quanto adoperano la realtà aumentata. Ad esempio, l'azienda è proprietaria anche della boutique multimarca britannica Browns nella quale ha sviluppato una realtà mista con il digitale con l'obiettivo di coinvolgere il cliente a 360 gradi. Questo tipo di iniziative chiamate anche con il nome di 'Luxury New Retail' sono un'opportunità per far sposare definitivamente il lusso con il digitale. Inoltre, nel 2018 Chanel ha deciso di potenziare il digitale sfruttando le competenze di Farfetch acquistandone una quota di minoranza del suo capitale; mentre nel 2020 è stata siglata una partnership tra il marketplace, Richemont e Alibaba proprio al fine di aumentare il tasso di digitalizzazione e la conquista del mercato cinese, promessa del momento.

### 3.1.4 My Theresa

My Theresa nasce in Germania nel 2006 originariamente in veste di negozio fisico, come Luisa Via Roma. Nel 2014 è stata annessa al gruppo Neiman Marcus, retailer di Dallas, e nel 2021 si è quotata tramite IPO alla borsa di New York per un valore di 1,58 miliardi di dollari.

Uno degli elementi di successo nella gestione e-commerce che si possono riscontrare è la capacità di analizzare i dati in maniera sofisticata riuscendo in questo modo ad avere una leva di retention del cliente molto forte aumentando la percentuale di ritorno della clientela.

ACQUISTA DOVE VUOI E QUANDO VUOI CON LA APP

---

<b>SERVIZI E SICUREZZA</b>	<b>MYTHERESA</b>	<b>SERVIZIO CLIENTI</b>	<b>RICEVI FASHION NEWS E OFFERTE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Spedizioni rapide</b> Consegna entro 1 giorno lavorativo</li><li>✓ <b>Resi gratuiti entro 30 giorni</b> Restituzioni semplici e veloci</li><li>✓ <b>Pagamenti sicuri e protezione dei dati</b> Connessione sicura SSL per proteggere la trasmissione dei dati</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Dicono di noi</li><li>Affidabilità e servizi</li><li>Sustainability</li><li>Stampa</li><li>Lavora con noi</li><li>Investor Relations</li><li>Programma di affiliazione</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Contatti</li><li>Spedizioni</li><li>Pagamenti</li><li>Sostituzione</li><li>Recesso</li><li>Assistenza</li><li>Postvendita</li><li>Gift Card</li></ul>	<input type="text" value="Il tuo indirizzo e-mail..."/> <input type="button" value="ISCRIVITI"/>
			<p>Wishlist </p> <p>Attiva gli Alert</p> <p>Seguici su</p> <p></p>

---

I nostri metodi di pagamento:          

Consegna:  

Anche in questo caso è presente la schermata di navigazione nella realtà del retailer dai servizi specifici relativi all'operazione di vendita alle iniziative in termini ad esempio di sustainability.

Navigando nel mondo di Mytheresa, si riescono ad individuare esperienze 2.0, ad esempio il pop-up virtuale presentato dal 2021 in collaborazione con Moncler al Timmelsjoch Museum nel Sud-Tirolo austriaco. Visitando lo store virtuale ogni cliente non solo può visitare il museo ma può anche ammirare i prodotti Moncler in esclusiva con la possibilità di acquistarli.

### 3.1.5 Un esempio di start-up: Mirta

Mirta è una start-up italiana relativa al mondo e-commerce del Made in Italy, con particolare attenzione agli artigiani, che si è sviluppata in particolar modo tramite il supporto di investimenti di Venture Capital durante il periodo pandemico. Infatti, essa è stata fondata nel 2019 da Martina Capriotti e Ciro Di Lanno. Il digitale è nuovamente un'arma a favore della protezione e diffusione del Made in Italy dando la possibilità anche a piccoli artigiani di incontrarsi con una domanda molto più ampia. Mirta nasce non solo in un periodo di crisi generato dal Covid 19, ma anche caratterizzato

da un'alta competitività nel settore degli e-commerce che già da tempo aveva innalzato il CPA. Considerando tali aspetti, il team ha dovuto adattare il proprio business model alle finestre di mercato: in risposta alla pandemia si è introdotto il sistema del 'pre-ordered', ovvero la possibilità di ordinare il capo prima della sua effettiva realizzazione, che è poi diventato il 90% del business facendo leva sul tema dell'economicità e della sostenibilità in quanto permette di ridurre i costi ad esempio in relazione al magazzino e riducendo gli sprechi, cancro dell'industria della moda; mentre in risposta all'alta presenza di e-commerce B2C si è optato per un non facile cambiamento nel focus di business introducendosi nella realtà del B2B vendendo proprio a leader del retail online. Per quanto ancora si tratti di una piccola realtà nei confronti dei top di gamma, Mirta raggiunge più di 20 mercati di cui i principali sono il Nord America e l'Asia. In virtù di tale espansione territoriale ha adattato i sistemi di pagamento alle realtà locali in cui opera. Nello specifico si è ovviato al problema delle conversioni della valuta aggiornando automaticamente 4 volte al giorno i prezzi offerti al tasso di cambio di mercato (currency safe), tranne per eventi particolari come il Black Friday.

### **3.2 Fashion Luxury Brands**

Anche i marchi del lusso del mercato devono necessariamente rispondere all'era della digitalizzazione innovando ed inserendosi nel mondo digitale. Questo paragrafo si pone l'obiettivo di mettere in luce alcuni elementi virtuosi e sfide da affrontare per fare un esempio significativo della situazione odierna.

Come detto precedentemente, l'online sta acquistando anche in questo settore un carattere strategico da non sottovalutare. La domanda ha subito negli ultimi anni delle modifiche ormai 'irreversibili', richiedendo esperienze il più integrate e improntate all'esperienza possibili, con attenzione anche al tema della sostenibilità. A fronte di tale cambiamento del mercato, deve arrivare anche una risposta da parte dell'offerta che necessariamente dovrà convertirsi al phygital. Non ci si affiderà soltanto agli e-commerce multimarca, ma si cercherà anche di sviluppare le proprie piattaforme come ad esempio Gucci. Anche per i brand si possono individuare dei trend principali che caratterizzano il loro processo di digital transformation, tra cui:

- NFT (NON FUNGIBLE TOKEN) e METAVERSO: Secondo la definizione di Borsa Italiana 'gli NFT sono dei "certificati digitali" basati sulla tecnologia blockchain volti a identificare in modo univoco, insostituibile e non replicabile la proprietà di un prodotto digitale'.<sup>40</sup> Morgan Stanley nell'identificare la stretta connessione tra questo strumento ed il settore lusso

---

<sup>40</sup> <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/nft-cosa-sono.htm>

ha previsto che entro il 2030 questa unione conterà per circa 60 miliardi di dollari. I grandi marchi stanno progettando persino veri e propri capi da vendere esclusivamente nella realtà 2.0. Un connubio perfetto per integrare il digitale mantenendo un elevato grado di esclusività. Questa digitalizzazione a 360 gradi è un'espressione di moda fully digital di cui un esempio è la collaborazione tra Fortnite e Balenciaga con la possibilità di acquistare i capi del brand, disegnati appositamente, all'interno del gioco. Tale strumento, però, può essere utilizzato anche come veicolo di una campagna di marketing per la vendita fisica delle collezioni. Ad esempio, per il suo 200° anniversario, Louis Vuitton ha lanciato un videogioco con NFT collezionabili e Burberry ha creato NFT all'interno del gioco Blankos Block Party. In questa tipologia di mercato sono riposte molte aspettative dai top manager del lusso: Robert Triefus, CMO di Gucci, ritiene che nel breve periodo grazie a questa nuova fonte di mercato si otterranno grandi flussi di ricavo, come si evince dal 'The State of Fashion 2022' di McKinsey. La gamificazione è al centro della luxury digital transformation: nel 2019 Fendi ha lanciato un mini gioco esclusivo per l'ecosistema WeChat, con il quale ha lavorato a stretto contatto, chiamato "Fendi Ways to Rome". Le modalità del gioco prevedono che i giocatori guidino un avatar per le strade di Roma, catturando monete con il logo FF e borse Baguette, per sbloccare livelli nascosti. Il premio ottenibile è reale e di grande valore in quanto 3 dei primi 1000 giocatori hanno avuto l'opportunità di vincere un viaggio gratuito di tre notti a Roma.

- SOCIAL NETWORK ed ESPERIENZE DIGITALI: La forza comunicativa dei social non è più una novità, però i brand del lusso non hanno accettato immediatamente questo mezzo in quanto esso è facilmente accessibile per definizione. La chiave di lettura di questa partnership non è però da ricercare in un aumento delle vendite, ma nella comunicazione, ovvero sfruttare il mezzo digitale paradossalmente per accrescere l'aurea di magia intorno al brand di lusso. I luxury brand non devono seguire le mode dei social, ma le devono dettare come nel mondo reale. Un caso simbolo che coinvolge l'uso dei social e un grande marchio del lusso è il caso di Bottega Veneta. Nel 2021 il brand decide di andare controcorrente abbandonando

definitivamente tutti i social in possesso, lasciando che fossero soltanto i propri ammiratori a parlare del brand stesso. François-Henri Pinault infatti ha dichiarato che ‘Bottega Veneta ha deciso di fare ancora più affidamento sui suoi fan lasciando parlare loro per il brand invece di farlo da sola». Questa tipologia di strategia di marketing prende il nome di ‘Autogenerated Communication’, un trend che ha preso piede negli ultimi anni. A sostituzione della loro presenza nei social Bottega Veneta ha lanciato un personale magazine digitale, ‘Issue’. È necessario precisare, quindi, che con questo potente segnale di marketing Bottega Veneta non abbandona la tecnologia, ma ne cambia le regole. Infatti, in concomitanza con i festeggiamenti del Capodanno cinese 2022, il brand ha deciso di invadere la Muraglia Cinese proprio con uno schermo digitale verde e arancione che rappresentava il nome del marchio, un mandarino portafortuna e la scritta in cinese “Felice Anno Nuovo”. In ogni caso, i social possono essere un’arma molto forte anche nel momento in cui un brand decide di usufruirsi in via tradizionale, a tal punto che alcuni capi divenuti virali sulle piattaforme di TikTok hanno influenzato le classifiche ufficiali di ‘The Lyst Index’.<sup>41</sup> Ad esempio, nei 3 pillar riassuntivi degli eventi significativi che hanno determinato una variazione di desiderabilità dei brand, Off-White appare: ‘Fa il suo debutto su TikTok con lo streaming della passerella “Spaceship Earth”<sup>42</sup>’. Inoltre, ad esempio, Gucci ha messo in atto una campagna diventata virale su TikTok identificata da #GucciModelChallenge che ha registrato circa 25 milioni di views. L’obiettivo della challenge consisteva nel ricreare un outfit ispirato al mondo Gucci nella visione di Alessandro Michele. Durante questo lancio dell’hashtag non solo Gucci ha deciso di ripubblicare i TikTok virali, ma ha accresciuto la curiosità e il desiderio di partecipare in quanto in contemporanea è stato annunciato che tra i partecipanti ci sarebbe stata una selezione interna e i vincitori avrebbero partecipato ad un ‘upcoming project’ della maison. Da questi esempi è evidente che l’accessibilità dello strumento digitale non è un limite

---

<sup>41</sup> Lyst Index è la classifica trimestrale in ordine di desiderabilità dei brand e dei prodotti di moda su scala mondiale.

<sup>42</sup> Lyst Index 1° trimestre 2022

all'esclusività del luxury, ma ne è una reinterpretazione in chiave moderna. Per citare le parole di Silvio Pedrollo, CEO Pedrollo SpA, 'Il cocodrillo quando si ferma diventa una borsetta'.

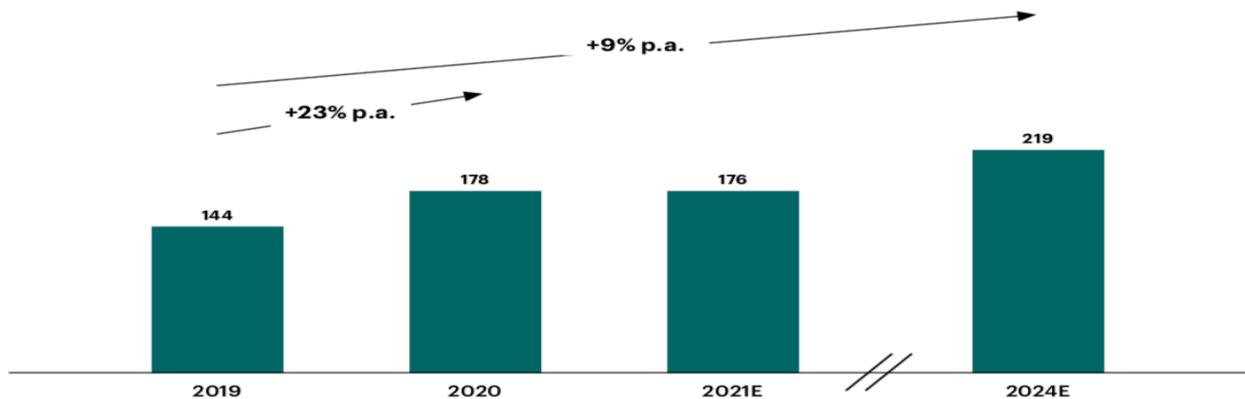
### 3.3 Prospettive future

La realtà Phygital è ormai radicata nella società, per cui le perplessità riguardo l'evoluzione futura del mercato non riguardano più l'incertezza relativa al se la tecnologia sarà utilizzata nel mondo del lusso e nel retail nello specifico o meno. Il nuovo focus della domanda è chiedersi come essa cambierà ed evolverà nel corso del tempo, ovvero che forma assumeranno le boutique del lusso, come si reinterpreteranno i fashion show, quali saranno i canali di comunicazione con la clientela e così via. È ormai quasi una certezza che tutti i trend analizzati precedentemente nel capitolo siano in crescita. Ad esempio, come riportato nell'immagine sottostante del 'The State of Fashion 2022', il processo di gamificazione e ingresso nella realtà virtuale diventerà sempre di più il pane quotidiano delle maison. Una giustificazione si ritrova nella previsione di raddoppio degli investimenti tecnologici della fashion industry entro il 2030.

Exhibit 9:

#### The global gaming industry grew rapidly in 2020 and is on track to be worth \$219 billion by 2024

VIDEO GAME MARKET SIZE, USD BN



SOURCE: NEWZOO, KEY NUMBERS 2021

Anche se sicuramente, secondo i dati odierni, questa è la direzione intrapresa dai brand, è una visione comune pensare che sia impossibile arrivare ad una realtà 'pure digital' per il mercato del lusso. La tecnologia verrà sempre di più utilizzata come strumento imprescindibile per l'attività dei brand, ma l'intervento 'umano' è ritenuto comunque necessario per il successo delle strategie. Nella totalità del

mercato la struttura mista realtà e virtuale è la nuova frontiera di business di successo per brand e marketplace. Tale visione dovrà continuamente essere adattata alla veloce evoluzione del mondo in cui viviamo, dovrà fronteggiare le tematiche sociali e le esigenze dei consumatori come il tema della sostenibilità e l'esigenza di vivere esperienze. Nei prossimi anni la sfida sarà, quindi, l'integrazione di questa pluralità di bisogni col fine ultimo di dare una nuova vita all'immagine dei brand e dei prodotti del lusso che sia attuale ma appassionante allo stesso tempo. Il cliente non dovrà mai percepire lo schermo come un confine invalicabile ma dovrà sentirsi coinvolto in esperienze 2.0. In conclusione, le prove di questo nuovo matrimonio tra settori sono evidenti, ponendo le basi per un risultato ancora più rigoglioso in futuro. Immagine simbolo che ritrae gli sposi nel 2022 è la foto scattata a Milano con Mark Zuckerberg, CEO di Meta, insieme a figure di spicco del mondo della moda tra cui Federico Marchetti, fondatore di YOOX; Lorenzo Bertelli, figlio di Miuccia Prada; il numero uno di Moncler e molti altri



## Conclusioni

Nel corso della trattazione l'obiettivo principale è stato quello di cogliere le modalità con le quali il settore del lusso ha interpretato la 'digital transformation' avviatasi nel mercato. Elemento core della tesi è sicuramente la strategia relativa all'e-commerce, strumento che ha visto negli ultimi anni una diffusione esponenziale anche nel settore in analisi. Il caso di Luisa Via Roma, nello specifico, ha permesso di comprendere da vicino come il digitale non sia una minaccia, ma, se compreso e maneggiato con le giuste attenzioni, può non solo generare profitto, ma anche aiutare le imprese nella relazione con il cliente, espandersi a livello internazionale e persino aumentare l'esclusività e la reputazione dei brand e delle piattaforme specializzate, come visto con la proposta di Luisa Via Roma di LVR PRIVILEGE.

Il digitale ha sicuramente cambiato il modo di interpretare il business: la domanda ha scoperto una via di acquisto più facile ed immediata che rispondeva meglio alle proprie esigenze; mentre l'offerta, a seconda dei settori, ha dovuto con più o meno difficoltà recepirne l'essenza e riadattare il sistema organizzativo aziendale e i propri business model.

Il Covid-19 ha permesso di accelerare un processo in corso, comunque a derivata crescente da diversi anni.

Il lusso è un settore caratterizzato da proprie dinamiche di marketing (non facilmente standardizzabili al punto di poter definire le '24 Anti Laws of Marketing'). La nuova sfida è cercare una modalità per esaltare questa peculiarità del settore con strumenti in linea con l'evoluzione tecnologica. In tal senso negli ultimi anni si è assistito ad un impatto significativo della tecnologia su alcuni processi core quali il marketing, la produzione e le strategie di comunicazione (si veda ad esempio l'esperienza di Bottega Veneta). Si parla ormai di dimensione 'phigital' facendo riferimento alla capacità di integrare (nei processi core aziendali) la customer journey reale e digitale (ed i relativi dati) del cliente.

Per quanto riguarda l'Italia, gli investimenti in digitalizzazione non sono ancora propriamente adeguati, però, le speranze riposte in un ricambio generazionale sono molto alte. I nativi digitali sono molto più propensi a sfruttare la tecnologia a proprio vantaggio, in quanto ne comprendono le potenzialità. Una lente a lungo periodo è una chiave per il mantenimento del vantaggio competitivo. In conclusione, con le parole di Frances Hodgson Burnett, si delinea il significato del cambiamento: 'All'inizio la gente rifiuta di credere che una nuova cosa strana possa essere fatta, poi iniziano a sperare che possa essere fatta, poi vedono che è possibile farla – poi è fatta e tutto il mondo si chiede perché non è stata fatta secoli prima'.

## Bibliografia

Allèrès, D., (2005). *Luxe...Stratégies, Marketing*, Economica

Belu, M.G., Marinoiu, A.M., (2014), *A new distribution strategy: the omnichannel strategy*, The Romanian Economic Journal

Business International, (2012). *Multicanalità e E-Commerce Trend Generali e Casi Pratici di Applicazione*, Formatex, Traiettorie Di Innovazione Avs/108/12.

Casaleggio Associati (2021), *E-commerce in Italia. L'e-commerce si consolida: le grandi manovre*, Report

Christensen, C.M., (2016). *Il dilemma dell'innovatore. Come le nuove tecnologie possono estromettere le grandi aziende*, Franco Angeli.

Codeluppi, V., (2012). *Ipermondo. Dieci chiavi per capire il presente*, Laterza.

Cosci, S., Meliciani, V., Palmerio, G., (2019). *Globalizzazione, innovazione e diseguaglianze. Riflessioni sul ruolo della politica industriale*, Bari: Cacucci Editore.

Dubois, B., Laurent, G., (1996). *The functions of luxury: a situational approach to Excursionism*, in NA - Advances in Consumer Research Volume 23, eds. Kim P. Corfman and John G. Lynch Jr., Provo, UT: Association for Consumer Research.

Dubois, B., Laurent, G., (1994). *Attitudes Towards the Concept of Luxury: an Exploratory Analysis*, in AP - Asia Pacific Advances in Consumer Research Volume 1, eds. Joseph A. Cote and Siew Meng Leong, Provo, UT: Association for Consumer Research.

Dubois, B., Laurent, G., Czellar, S., (2001). *Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex And Ambivalent Attitudes*.

Fabris, G. (2003). *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano: Franco Angeli.

- Fontana, F., Caroli, M., (2017). *Economia e gestione delle imprese*. 5 ed., McGraw Hill.
- Gabrielli, G., Profili, S., (Gennaio 2021). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. 3 ed., Isedi
- Gummesson, E. (2005). *Marketing relazionale: gestione del marketing nei network di relazioni*. 4 ed. Milano: Hoepli
- Kapferer, J.N., Bastien, V., (2012). *The Luxury Strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands*, Kogan Page.
- Kapferer, J.N., (2010). *Luxury after the crisis: Pro logo or no logo?*, The European Business Review.
- Kapferer, J.N., (2008). *The specificity of luxury management: Turning marketing upside down*, Journal of Brand Management.
- Kapferer, J.N., (February 1997). *Managing luxury brands*, Journal of Brand Management.
- Karinthy, F., (1929). *Viaggio intorno al mio cranio* (collana contenente il racconto breve *Catene*), Bompiani.
- Kotler, P., (2017). *Marketing 4.0. Dal tradizionale al digitale*, Hoepli.
- Lemon, K.N., Verhoef, P., (2016). *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, Journal of Marketing
- Lipczynski, J., Wilson, O.S.J., Goddard, J., (2017), *Economia Industriale. Concorrenza, strategie e politiche pubbliche*, Pearson.
- Mark, M., Pearson, C.S., (2001). *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, McGraw Hill.
- Maslow, A., (2006). *Motivazione e Personalità*, Armando Editore.
- Peretti, P., (2011). *Marketing Digitale*, Apogeo Education.

Phillips, J.J., (1996). *ROI: The Search for Best Practise*.

Rambourg, E. (2014). *The Bling Dynasty: Why the Reign of Chinese Luxury Shoppers Has Only Just Begun*, John Wiley & Sons Inc.

Rizzotto, F., Vice President, Head of Research and Consulting IDC Italia, (2021, 2019). *Assintel Report 2021/2019, MERCATO ICT E SCENARI DI INNOVAZIONE DIGITALE IN ITALIA*.

Schumpeter, J.A., (2002). *La teoria dello sviluppo economico*, Etas

Schwab, K., (2016). *La quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli.

Senge P., (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Random House Business.

*State of Fashion 2022: An uneven recovery and new frontiers*, McKinsey & Company.

Thomas, D., (2007). *Deluxe. Come i grandi marchi hanno spento il lusso*, DeA.

Veblen, T.B., (2007). *La teoria della classe agiata. Studio economico sulle istituzioni*, Piccola Biblioteca Einaudi Ns.

Veblen, T.B., (2005). *Conspicuous Consumption*, Penguin.

*What companies are for*, The Economist (2019).

## **Sitografia**

<https://magento-ecommerce.it>

[www.borsaitaliana.com](http://www.borsaitaliana.com)

[www.farfetch.com](http://www.farfetch.com)

[www.forbes.com](http://www.forbes.com)

[www.governo.it](http://www.governo.it)

[www.gucci.com](http://www.gucci.com)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.luisaviaroma.com](http://www.luisaviaroma.com)

[www.lyst.com](http://www.lyst.com)

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

[www.mirta.com](http://www.mirta.com)

[www.mytheresa.com](http://www.mytheresa.com)

[www.pradagroup.com](http://www.pradagroup.com)

[www.raspini.com](http://www.raspini.com)

[www.versace.com](http://www.versace.com)

[www.voguebusiness.com](http://www.voguebusiness.com)

[www.ynap.com](http://www.ynap.com)