

LUISS



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Strategie d'impresa

Potenzialità strategiche delle nuove
tecnologie digitali, virtuali ed immersive nel
settore Luxury-Fashion e applicazioni
business-related del Metaverso

Prof. Paolo Boccardelli

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CORRELATORE

Giorgia Liberto
Matr. 732121

CANDIDATA

Anno Accademico 2021/2022

Capitolo 1: Introduzione al tema di ricerca	3
Capitolo 2: Fashion e Luxury, caratteristiche fondamentali dell’Industry	6
2.1 <i>Definizioni introduttive al settore del lusso</i>	6
2.2 <i>La struttura del Luxury market</i>	12
2.2.1 Fashion e luxury industry e business segmentation.....	16
2.2.2 I drivers chiave per la gestione del business process.....	19
2.2.3 Luxury brand experience: le caratteristiche del consumatore target e il suo cambiamento.....	22
2.3 <i>Trend/Tendenze attuali e future del settore come potenziali opportunità o rischi per la brand Reputation</i>	32
2.4 <i>L’accelerazione digital data al settore Luxury dal Covid-19</i>	39
2.5 <i>Le nuove tecnologie all’interno del mondo luxury e digital sprint</i>	45
2.5.1 Realtà Aumentata (AR) e Realtà Virtuale (VR).....	47
2.5.2 Le tecnologie immersive: Metaverso e Web 3.0.....	53
2.5.3 Metaverso: Creazione di Valore Reale nel Mondo Virtuale.....	57
2.5.4 L’impatto delle nuove tecnologie: potenzialità strategiche AR e Metaverso.....	58
2.5.5 Applicazioni <i>business related</i> del Metaverso.....	66
2.6 <i>Un nuovo rapporto con il cliente? Digital customer journey – customer experience design</i>	66
Capitolo 3: Metodologia	68
3.1 <i>Metodologia di ricerca</i>	68
3.2 <i>Analisi qualitativa – specifiche</i>	68
3.3 <i>Interviste</i>	70
Capitolo 4: Risultati empirici	71
4.1 <i>Brunello Cucinelli S.p.A</i>	72
4.2 <i>Salvatore Ferragamo S.p.A</i>	76
4.3 <i>AR Market</i>	78
Capitolo 5 Discussione e implicazioni manageriali	80
Capitolo 6: Conclusioni	82
<i>Bibliografia e sitografia</i>	86

Capitolo 1: Introduzione al tema di ricerca

Nel pieno della rivoluzione *digital* a cui stiamo assistendo, una certezza risiede nel cambiamento delle tradizionali dinamiche di *business* all'interno di molti settori, primo fra tutti quello del lusso e della moda. Il mutamento di baricentro delle relazioni esistenti tra consumatori e aziende, indubbiamente, rappresenta un fattore critico da dover essere profondamente compreso, al fine di strutturare una strategia di azione coerente e adeguata. Utenti e aziende entrano oggi in una nuova fase relazionale in quanto le modalità di interazione tra loro e con i *brand* passa ad essere interattiva, immersiva e totalizzante¹.

Indipendentemente dall'evoluzione delle nuove tecnologie come il Metaverso, i livelli di innovazione e di adozione, da parte dei consumatori di riferimento, aumenteranno. Appare evidente che i marchi saranno dunque incentivati a testare o intraprendere iniziative in tale ambito, se considerano congiuntamente velocità di evoluzione delle *digital techs* e dei clienti giovani del lusso.

Sarà, infatti, imprescindibile per creare valore in tutta l'azienda che essa si prenda il tempo necessario per riflettere sulle potenziali implicazioni strategiche del Metaverso, per le vendite e le operazioni nonché per produzione, risorse umane, ricerca e sviluppo, nell'ottica di trarre maggiori benefici dal futuro del Metaverso, attraverso una pianificazione attenta.

Tuttavia, gli interrogativi sono ancora molti e indubbiamente condizioneranno l'evoluzione delle tecnologie immersive a lungo termine. Le implicazioni per i marchi che offrono beni digitali come l'abbigliamento virtuale, la sicurezza degli utenti, la gestione e la protezione dei dati dei consumatori, il funzionamento dell'interoperabilità, ossia della possibilità di trasferire *avatar* e beni digitali in più mondi, sono soltanto alcune delle questioni irrisolte a cui i responsabili di aziende, come i responsabili di *marketing*, dovrebbero valutare, prima di spostare la loro attenzione e il loro *budget* in iniziative *metaverse based*.

¹ McKinsey & Company. (2022, May 24). Marketing in the metaverse: An opportunity for innovation and experimentation. In *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/marketing-in-the-metaverse-an-opportunity-for-innovation-and-experimentation>.

In questo contesto, i *brand* del lusso non si erano mai interfacciati troppo facilmente con l'esperienza di tipo digitale, come avvenuto, invece, durante la pandemia in quanto, sino ad allora, era stata trascurata per via dell'apparente ossimoro esistente tra la generale inclusività digitale e l'esclusività ricercata dal consumatore di beni di lusso. È stata la pandemia ad accelerare tale conversione in quanto la realtà digitale e virtuale è divenuta lo strumento salvagente per l'interazione tra *brand* e consumatori. Lo sviluppo in questa direzione non si è arrestato con la riapertura dei negozi e delle frontiere nazionali e continentali. L'evoluzione in atto, in ambito digitale, inoltre, sta portando verso esperienze sempre più profonde, attraverso la creazione di mondi tridimensionali immersivi nei quali:

- raccogliere le migliori pratiche di *branded experience*;
- progettare esperienze di interazione con le persone.

Il Metaverso è, di fatti, “una rete interoperabile e su larga scala di mondi virtuali tridimensionali rappresentati in tempo reale che può essere esperita, in maniera sincrona e persistente, da un numero illimitato di utenti²” (Vincenzo Cosenza, 2022).

Il presente elaborato si prefissa l'obiettivo di fornire un contributo di crescita e approfondimento su un tema ampiamente protagonista nei contesti di *business* attuali, ma che risulta ostico per via della fase ancora embrionale in cui si trova. L'analisi si propone di esplorare le novità in atto all'interno del settore *Fashion & Luxury* e in particolar modo le potenzialità strategiche ed il ruolo che le novità tecnologiche digitali, virtuali ed immersive, stanno avendo nel contesto di riferimento.

Dopo aver introdotto il tema di ricerca, attraverso un *overview* del fenomeno, la tesi andrà ad analizzare gli aspetti rilevanti che caratterizzano il settore del lusso, al fine di fornire una panoramica del contesto all'interno del quale, in seguito, verrà affrontato il tema centrale di discussione e condotta l'analisi.

Nella prima sezione del secondo capitolo verranno proposte, attraverso una *review* della letteratura esistente, le teorie che guideranno l'analisi dell'elaborato, con

² Osservatorio Metaverso - Il Primo Sito Italiano Sul Metaverso. Notizie, Opinioni E Analisi, 2022.

l'intento di fornire i *tools* necessari alla comprensione del macro contesto di riferimento. Nello specifico, verrà la struttura del *luxury market* così come le dinamiche del contesto competitivo e di mercato, i *drivers* principali che regolano la gestione di una *fashion o luxury business*, le caratteristiche dei *target groups* specifici, l'evoluzione di essi e della concezione del lusso stesso, in atto in questi ultimi anni, in chiave di ripensamento totale, da un'ottica di esclusività ad una di inclusività.

La seconda sezione del secondo capitolo andrà ad analizzare quelle che sono le tendenze attuali e future all'interno del settore, con un *focus* sulla digitalizzazione, l'*e-commerce* e le novità tecnologiche che hanno, di fatto, avuto un *boost digital* per via delle condizioni in cui la pandemia da Covid-19 ha reso obbligatorie.

L'intento è quello di andare a dimostrare le opportunità strategiche attuali e prospettiche, l'impatto delle tecnologie immersive nel settore del lusso e come queste possano cambiare l'esperienza, sempre più ricercata dai nuovi consumatori del lusso, da essere pensata ancor maggiormente su misura del cliente, e come possano le stesse contribuire a costruire e fortificare la creazione di un rapporto bidirezionale con il cliente stesso.

Dopo aver affrontato il tema della mia domanda di ricerca, l'elaborato proseguirà con il capitolo terzo in cui si tratterà della metodologia utilizzata e degli strumenti adoperati per la conduzione dell'indagine.

L'analisi di tipo qualitativo è stata preferita alle alternative disponibili in ambito di ricerca, in quanto ha permesso di approfondire la conoscenza del fenomeno all'interno del complesso mercato del lusso, con l'obiettivo di far emergere le variabili in gioco e le influenze tra di esse.

In particolare, sono state somministrate due interviste in profondità ai *manager* di alcuni *player* del settore per un contatto diretto e approfondito con gli esperti del segmento attivamente coinvolti.

Inoltre, al fine di avere una visione totale e integrata della tematica, è stata condotta un'intervista qualitativa semi strutturata ad un esperto del settore, co-fondatrice dell'azienda AR Market, una realtà che offre servizi di realtà aumentata ad altre imprese sul mercato.

L'elaborato proseguirà con la sezione quarta nella quale verranno riportati i risultati ottenuti dallo svolgimento della ricerca qualitativa scelta.

Successivamente, nel capitolo quinto, saranno discussi ed elaborati, in senso critico, i *main findings*, in correlazione con la teoria di riferimento trattata nella parte dedicata alla *literary review*.

Nel capitolo sesto, sulla base delle argomentazioni esposte nel corso del presente elaborato, verranno tratte le conclusioni.

Capitolo 2: Fashion e Luxury, caratteristiche fondamentali dell'Industry

Nell'intento di andare ad effettuare un'analisi critica dell'impatto delle nuove tecnologie, in un settore particolare, quale quello del lusso, e come queste possano cambiare in questo contesto l'esperienza del consumatore di lusso finale, appare necessario analizzare, preliminarmente, gli aspetti più rilevanti di questo peculiare settore.

2.1 Definizioni introduttive al settore del lusso

Prima di addentrarci nelle tipicità di questo settore, risulta imprescindibile affrontare il tema di cosa effettivamente si intende con il termine "lusso". Nel mondo attuale, possiamo affermare che siamo circondati dal lusso ed è ovunque. Ma cos'è il lusso? *Managers* ed esperti del settore marketing, pubblicitario e consulenti, inventano ed accostano, regolarmente, nuovi termini, per qualificare il lusso ma, invece di chiarire il concetto, creano ulteriore confusione semantica sull'argomento³ (J.N. Kapferer e V. Bastien "*The Luxury Strategy*", 2009). Il concetto del lusso sembra, infatti, apparentemente semplice e chiaro a tutti, associato in prima battuta ad un certo posizionamento all'interno del *price segment*. Associazioni quali esclusività, selettività, *comfort*, qualcosa che ti fa star bene ovvero una dimensione esperienziale e una bellezza senza tempo sono le più ricorrenti all'interno delle menti delle persone.

³ J.N. Kapferer e V. Bastien "*The Luxury Strategy*", 2009.

È probabilmente irrealistico cercare una definizione universale del lusso⁴ in quanto, oltre ad essere un concetto estremamente complesso, esso può essere interpretato secondo differenti prospettive, rendendolo di fatto soggettivo.

Il concetto del lusso, quindi, oltre ad essere estremamente soggettivo, si caratterizza anche dall'essere conseguentemente dipendente dal contesto. Può essere diversamente interpretato a seconda dell'età che si prende in esame o dalla posizione geografica in cui lo si analizza.

In relazione a ciò, abbiamo infatti un "lusso" per la Gen Z, diverso dal lusso per i *Millennials* o per i *Baby Boomers*, un lusso emergente, nel continente asiatico con la Cina da protagonista, e un lusso più maturo, sofisticato e incanalato, nel DNA Europeo, in Italia e Francia. *"What one generation sees as a luxury, the next sees as a necessity"* (Anthony Crosland, British politician 1918-1977).

Da questo, possiamo denotare che l'età e l'etnicità rendono le definizioni di lusso altamente soggettive e dovrebbero essere interpretate in modi differenti, a seconda della prospettiva con la quale si esamina: l'età e la presenza, in paesi emergenti o non emergenti, sono importantissimi fattori di interpretazione di cosa significa il consumo del lusso, se combinato con la nazionalità del paese di origine del consumatore stesso.

Un recente studio sociologico condotto in Francia, analizzando le associazioni di diversi individui alla parola lusso, conferma, ancora una volta, diverse dimensioni correlate al concetto: eccellenza in termini di qualità, affidabilità, fatta per durare nel tempo e acquisire, quindi, il tratto di investimento a lungo termine; prezzo elevato, come conseguenza dell'offerta di un prodotto/servizio di alta qualità, rarità, ed infine di grande valore estetico e reputazionale che diviene quasi un mito, una leggenda⁵.

Volendo definire il territorio di riferimento, è sicuramente utile iniziare dalle origini etimologiche della parola "lusso". Deriva dalla parola latina "lux" ossia luce, rimanda a qualcosa di brillante che risplende. Allo stesso tempo, nell'etimologia

⁴ Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2012). *Luxury Brand Management: A World of Privilege* (2nd ed.). Wiley.

⁵ Corbellini, E., & Saviolo, S. (2009). *Managing fashion and luxury companies*. Rizzoli Etas.

latina della parola, è possibile individuare la parola “*luxus*”, dalla quale si evince, in contrapposizione, un concetto di abbondanza da cui estrapolare anche il concetto di lussuria.

“*Luxatio*”, in italiano, vuol dire lussato, ossia come quando la spalla va fuori dal posto originale, e indica un qualcosa di sbagliato. Sotto questa prospettiva, *lux*, come lussuria, indica una cattiva abitudine, un eccesso, qualcosa non nel giusto cammino. La combinazione di questi significati opposti di *lux* come luce, brillante, con quello di *luxus*, come stravagante ed eccessivo, determina la vera natura del lusso ed è proprio in questo *balance* che i *brand* del settore del lusso trovano la loro ragione d’essere.

Il lusso incorpora, dunque, una forte componente personale e edonistica in quanto altrimenti non sarebbe più lusso, ma semplice snobismo, e i *brand* del settore non possono investire in clienti interessati solo al mero simbolo, e non anche nel vero significato emozionale associato.

Nonostante l’evidente complessità del tema, occorre comunque cercare di estrapolare una qualche definizione di lusso per associare effettivamente qualcosa di concreto e delineato, quando si usa detto “termine”.

Attraverso un’analisi comparata delle decine di definizioni esistenti in letteratura, è possibile notare che esistono dei fattori comuni che portano, in un qualche modo, a connotare in modo non ambiguo e distinto cosa può essere ritenuto lusso e cosa non lo è. È bello pensare al lusso come “*the ordinary of extraordinary people, and the extraordinary of ordinary people*”⁶.

“Il lusso è quindi definito dallo straordinario, dall’eccezione che differisce da persona a persona. Anne Michaut, Associate Dean for Education Track and Pedagogy and Director of the LVMH Academic Chair at HEC Paris, copre le definizioni comuni e la comprensione del lusso come un concetto sfuggente e condivide sette caratteristiche essenziali del lusso come offerta.

Esso può essere in questo ambito come l’accesso a oggetti, esperienze e servizi personali edonistici e di alta qualità, venduti ad un prezzo di gran lunga superiore a quello che il loro valore funzionale comporterebbe, e rappresentano fonte di un senso di privilegio, gusto e raffinatezza, anche da parte di altri, grazie al potere del

⁶ Anne Michaut, from Inside LVMH course.

brand. Nello specifico, le sette caratteristiche peculiari delineate da Anne Michaut sono:

1. *Qualità eccellente*: derivante dall'esclusività delle materie prime che vengono utilizzate nel processo di produzione e dalla cura adoperata nei processi di produzione. L'artigianalità può essere uno dei fattori più significativi che rappresenta lo standard di qualità del lusso. Tuttavia, può anche significare il rispetto di ulteriori requisiti in termini di selezione delle materie prime, di formazione o di superamento del livello di necessità da soddisfare.
2. *Unicità/Scarsità*: i marchi di lusso vanno oltre la semplice rarità degli articoli; l'artigianalità ha raggiunto ormai una rarità qualitativa con edizioni e collezioni limitate.
3. *Offerta di experiential rewards*: il lusso deve essere caricato di emozioni positive e di potenti associazioni al marchio in questione per accendere un legame emotivo con il consumatore target.
4. *Firma dei brand e rilevanza estetica*: oltre alla straordinaria maestria con la quale il prodotto o il servizio è realizzato, anche la firma del *brand*, gli elementi iconici di esso come un motivo, un colore, un *design* o una materia prima sufficientemente riconducibile allo status del *brand* in questione potrebbero essere riconosciuti come dimensioni simboliche del lusso.
5. *Controllo dei canali distributivi*: prevede un focus strategico su un *retailing* selettivo di *maisons* in cui posizionare gli oggetti del desiderio del consumatore con un unico obiettivo ossia quello di trasformare lo shopping in tutta la customer journey experience in un'esperienza unica. Questo prevede una *product selection* specifica, miglioramento degli stores e dei servizi costante in innovazione, digitalizzazione e personalizzazione delle relazioni, le quali sono parte dei key drivers per le attività quotidiane all'interno del settore del lusso.
6. *Servizi personalizzati*: i canali controllati consentono ai *brand* di sviluppare una ricca esperienza di fornitura e di spiegare personalmente i prodotti al consumatore finale. Questi canali creano il palcoscenico per esprimere tutte le caratteristiche sopra menzionate, trasmettere il lusso e rivelare gli elementi che stanno dietro al prezzo dei beni di lusso.

7. *Prezzo elevato*: il prodotto o servizio di lusso ha un prezzo che, per tutte le caratteristiche sopracitate, non è correlato alle sole prestazioni funzionali dell'offerta. Esso, infatti, cambia fortemente anche in base alla maturità, seniority ed Heritage del *brand* di lusso fin quanto più il *brand* ha creato il *dream factor* nella mente del consumatore, maggiore sarà la percentuale che questo avrà nell'aumentare il valore complessivo fornito ai clienti e quindi nel prezzo. Per i marchi emergenti, non essendo ancora stata costruita nell'immaginario dei clienti potere e status, ci sarà più correlazione tra la mera *performance* funzionale del prodotto e il prezzo finale.

Dubois, Laurent e Czellar, esaminando i prodotti di lusso, definiscono come *luxury goods* quei prodotti in grado di attribuire uno *status* di prestigio ai soggetti che riescono a goderne e si differenziano dai non *luxury goods* per l'eccellente qualità erogata, posizionamento di un prezzo elevato, carattere fortemente esclusivo e iconico, componente personale di punta e di coinvolgimento che accompagna l'atto di acquisto e di proprietà del bene⁷.

Gli stessi autori, inoltre, all'interno del "*Consumer Rapport To Luxury*"⁸ riconoscono ai prodotti di lusso, tra le altre, le seguenti peculiarità intrinseche:

- *Qualità altissima*: derivante dall'uso di materiali di altissimo pregio come stoffe e pietre rare e preziose e da una lavorazione attenta e precisa del prodotto ovvero nella fruizione del servizio di lusso in questione. Il bene di lusso è contraddistinto da una perfetta funzionalità e resistenza del prodotto, da una mancanza di imperfezioni che rendendolo di qualità duratura nel tempo si traduce nella mente del consumatore finale come sinonimo di fiducia e affidabilità.
- *Prezzo molto elevato*: la seconda associazione spontaneamente ricorrente nella mente dei consumatori alla parola lusso è la presenza di prezzi molto alti. Per molti la presenza di questi prezzi alti è una conseguenza logica della qualità

⁷ Dubois, B. and Duquesne, P. (1993) The Market for Luxury Goods: Income versus Culture. European Journal of Marketing.

⁸ Dubois B., Laurent G., Czellar S., Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes.

offerta con il prodotto/servizio di lusso in quanto il costo della manodopera, delle materie prime di alto valore hanno un livello decisamente più alto di quelli affrontati e sostenuti da imprese non di lusso. Per questo motivo, spesso, i concetti di qualità e prezzo viaggiano insieme rendendosi reciprocamente giustizia e spiegazione.

- *Estetica e poli-sensualità*: i beni di lusso non sono solamente vestiti, scarpe o borse, ma sono paragonabili ad opere d'arte frutto della creatività dell'artista, in questo caso il *designer*, e il contesto in cui trovano collocazione, rende l'ambiente di vendita un'esperienza edonistica e multisensoriale che coinvolge il cliente emozionalmente a 360° gradi.
- *Unicità/rarità/esclusività*: sono valori imprescindibili per l'industria del lusso e influenzano sia il lato dell'offerta che della domanda. Nella mente del consumatore il concetto di scarsità non si limita al solo fatto che quel prodotto di lusso non possa essere prodotto in serie, ma si espande anche dal lato della domanda per cui alla sua disponibilità e al suo utilizzo. Di qui l'importanza del valore trasmesso al cliente tramite l'atmosfera trovata da esso in *boutique* che dovrebbe trasmettere dal modo in cui i prodotti sono esposti, il *layout design*, l'interazione con i *salespersons* e profumo simili ai benefici connessi al prodotto.
- *Heritage e legame con la tradizione*: estremamente essenziale per le aziende presenti nel settore del lusso è la capacità di comunicare la propria storia al fine di creare un legame emotivo con i propri consumatori.

Attraverso lo *storytelling* di una storia autentica, che racconta in modo mitologico circa la competenza e legittimazione del *brand*, si raggiunge un certo livello di *Heritage* dell'azienda. L'*Heritage* di una compagnia risulta avere un impatto maggiore nella costruzione di una salda *brand positioning* e *brand image* sui consumatori poiché questi ultimi percepiscono tanta più fiducia e valore quanto più è ricca e lunga la tradizione e la storia del *brand*.

L'*Heritage* di un'azienda si compone di 4 elementi costitutivi: luogo o posto di origine come Parigi, per Hermès, o Milano, per Armani; persone quali il capostipite o lo stilista ispiratore come Coco Chanel o la famiglia Ferragamo; *brand legend* come l'arte del viaggio di Vuitton; prodotti in termini di prodotti

iconici come la Birkin o la Kelly per Hermès o il *trench* intramontabile di Burberry e know-how posseduto dall'azienda, in tecniche di lavorazione caratteristiche, come l'intrecciato di Bottega Veneta.

2.2 La struttura del Luxury market

Escludendo il periodo relativo agli anni 2020-2021, segnati indubbiamente dall'esperienza pandemica del covid-19, negli ultimi vent'anni il settore dei beni di lusso ha registrato una crescita sostenuta, passando da un fatturato di poco inferiore ai 120 miliardi di euro, nel 2000, agli oltre 280 miliardi di euro, nel 2019, con un tasso di crescita medio annuo pari al 5% (Altagamma, 2020). Dopo il peggior calo della storia, il mercato, nel 2021, ha registrato un rimbalzo a V, passando dai 220 miliardi di euro del 2020 a 283 miliardi, nel 2021, con tassi del +29% e 31% tasso costante.

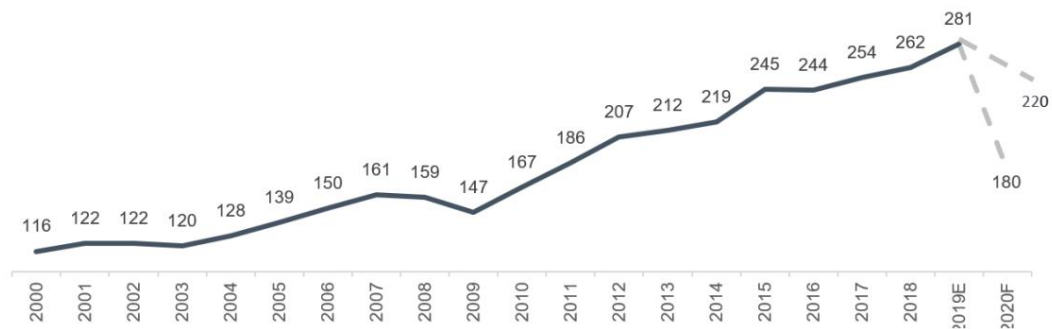


Figura 1 - Mercato mondiale del lusso (€ mld) (fonte: Altagamma, 2020)

Secondo gli esperti, infatti, la ripresa avuta dal settore, nel 2021, viene considerata un forte segnale di una crescita sana del mercato del lusso nel medio termine che si stima avvenga a 300-310 miliardi, nel 2022, ed a 360-380 miliardi, entro il 2025.

I confini del settore del lusso da sempre risultano difficilmente delineabili in modo netto e preciso.

Il sistema di classificazione *standard* industriale e quanto riportato da Porter nel suo *framework* di analisi settoriale secondo cinque forze trainanti, non considerano i *brand* di lusso appartenenti ad industria indipendente in quanto i beni e servizi

prodotti e scambiati all'interno di questo mercato variano e spaziano dal mondo dell'*automotive* al mondo dei *wristwatches*⁹. L'offerta dell'industria della *fashion* e *luxury*, dunque, appare molto ampia ed eterogenea e varia in termini di *functional uses* e offre ai relativi consumatori benefici per lo più esperienziali e simbolici come prestigio e *status* sociale, derivanti dagli attributi intangibili e intrinseci dei *brand luxury*¹⁰.

L'eterogenea varietà di industrie coinvolte spazia dal *fashion* alla cosmetica, dai profumi e dalle fragranze alla gioielleria, senza tralasciare ospitalità, cibo, vino, liquori, viaggi, eventi, servizi di concierge, auto di lusso, jet privati e yacht.

Da un'analisi della stampa, comunicati e statistiche di *reporting*, il settore del lusso appare caratterizzato da grandi colossi e conglomerati del lusso che non lascia spazio ai *brand* di dimensioni minori.

Fortune Business Insights¹¹ afferma che la grandezza *global* del mercato dei beni di lusso era di 316,6 miliardi di USD, nel 2019, e si prevede che raggiunga i 352,84 miliardi, nel 2027.

Le potenzialità di crescita inoltre sono molto favorevoli con una percentuale di CAGR annua del 5,40%, nel periodo 2022-2027¹². Specificatamente, nel contesto europeo il valore di mercato è di 103,86 miliardi, nel 2019.

Quando si parla dell'industria del lusso, si fa riferimento essenzialmente ai grandi conglomerati *leader* del settore dei Personal Luxury Goods, ossia LVMH, Kering, Estée Lauder, L'Oreal.

⁹ Seo, Y., & Buchanan-Oliver, M. (2015). Luxury branding: the industry, trends, and future conceptualisations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(1), 82–98. <https://doi.org/10.1108/apjml-10-2014-0148>.

¹⁰ Kapferer, J.N. and Bastien, V. (2009) *The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brand*. Kogan Page, London. [Nagasawa, S., trans. (2011) *Toyo Keizai Shinposha*.

¹¹ *Luxury Goods Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, by Product Type (Watches & Jewelry, Perfumes & Cosmetics, Clothing, Bags/Purses, and Others), End-user (Women and Men), Distribution Channel (Offline and Online), and Regional Forecast, 2020-2027*, n.d.

¹² Baron, C. (n.d.). *Luxury Goods Report 2020*. Statista. <https://www.statista.com/study/55494/luxury-goods-report/>.

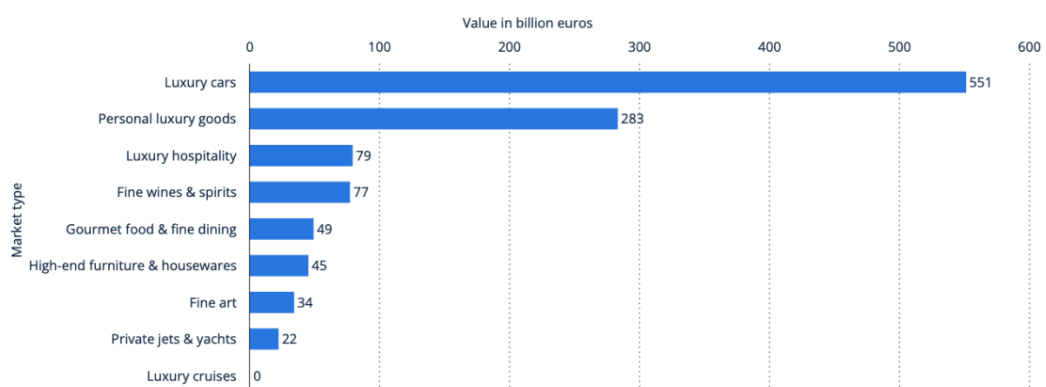
Per dare una panoramica, al fine di meglio comprendere la grandezza economica di queste compagnie *leader* di mercato, di seguito si riporta un grafico esplicativo che mostra il volume di vendite originate dalle stesse, nel 2020.

In tale anno, LVMH - che comprende *brand* iconici come Luis Vuitton, Christian Dior, Givenchy, Marc Jacobs, e Moët & Chandon - si posiziona al primo posto, generando vendite per 33,98 miliardi di dollari¹³.

Leading European luxury goods companies based on sales 2020



I segmenti di mercato maggiormente remunerativi, a seguito di una stima del valore dei singoli mercati nel 2021, sono quelle delle automobili e dei beni di lusso personali, rispettivamente, con valori in miliardi di euro, di 551 e 283. Valori nettamente superiori rispetto agli altri segmenti di mercato come quello dell'*hospitality*, *fine wines & spirits*, cibo *gourmet* etc.



¹³ Deloitte. (2021). Global Powers of Luxury Goods 2021: Breakthrough luxury. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods-2021.pdf>.

Come già accennato, non esiste una definizione univoca della struttura del mercato perché ci sono state al suo interno molte evoluzioni nell'assortimento dei marchi e nel rapporto esistente tra *brand* e i diversi *target* di mercato.

In particolare, con la democratizzazione del lusso, i *brand* di lusso stanno sempre di più sviluppando linee di prodotti a prezzi maggiormente accessibili, al fine di raggiungere una più ampia e promettente parte di potenziali clienti, corrispondente alla frazione della nuova Gen Z.

Particolarmente rilevante, in questa sede, è evidenziare che sempre più negli ultimi anni, è anche molto difficile differenziare il *fashion business* dal *luxury business* poiché il confine tra il mercato del *fashion* e il mercato del lusso è sempre più labile ed oggetto di confusione¹⁴. Questo è dovuto anche al fatto che recentemente si sono incrociati due fenomeni opposti ma convergenti.

Da un lato, i marchi storici del lusso hanno fatto *trading* al ribasso, ovvero hanno ampliato la loro offerta per includere e raggiungere una gamma più ampia di clienti, con prodotti a prezzi di maggiore accessibilità come, per esempio, il mercato degli *eyewear*.

Dall'altra parte, più recentemente, il *mass market* è stato interessato da strategie di *trading up*, basate essenzialmente sull'appropriazione dell'ambiente di *design*, comunicazione e *marketing* dei prodotti di lusso.

Nonostante i due settori servano e parlino alle stesse persone, offrano alle stesse persone esperienze diverse, e portino loro sensazioni equiparabili, o comunque appartenenti alla sfera emotiva dei consumatori, è possibile riscontrare delle differenze di gestione nei due tipi di *business*.

La prima differenza cruciale¹⁵ è evincibile nella diversa gestione del tempo. Il *fashion brand* è portato ad anticipare le mosse, i *trends*, e a rinfrescare ed aggiornare continuamente la sua offerta, per proporre al mercato sempre qualcosa di nuovo; d'altra parte, il *brand* di lusso offre innanzitutto iconicità e riconoscibilità dello stile nonché affidabilità e durabilità del prodotto, che rimane per generazioni e generazioni.

¹⁴ Corbellini, E., & Saviolo, S. (2009). *Managing fashion and luxury companies*. Rizzoli Etas.

¹⁵ Alberto Festa, Cristiana Cucco. *Luxury Management "Market Structure"*, Settembre 2021.

2.2.1 Fashion e luxury industry e business segmentation

I beni di lusso sono stati tradizionalmente legati all'individuo rappresentando beni ad alto valore intrinseco come automobili, gioielli, orologi, vestiti e accessori, alcuni generi alimentari come caviale, tartufi o champagne vintage. Secondo quanto riportato dalle autrici Corbellini e Saviolo del libro “*Managing Fashion e Luxury Companies*”, il sistema del lusso si compone tipicamente dei seguenti segmenti di business: Accessori, Abbigliamento, Profumi e Cosmetici, Gioielli e Orologi¹⁶:

- *Luxury Fashion*
- *Luxury Watches & Jewelry*
- *Luxury Leather Goods*
- *Prestige Comestics & Fragrances*
- *Luxury Eyewear.*

Sinteticamente, si può distinguere il settore dei beni di lusso personali dagli altri, con una tendenziale netta dominanza del primo rispetto al secondo. Infatti, il settore *Apparel & Accessories* rappresenta la categoria top performante, come si può evincere al grafico realizzato da Deloitte all'interno del suo report annuale di Fashion and Luxury.

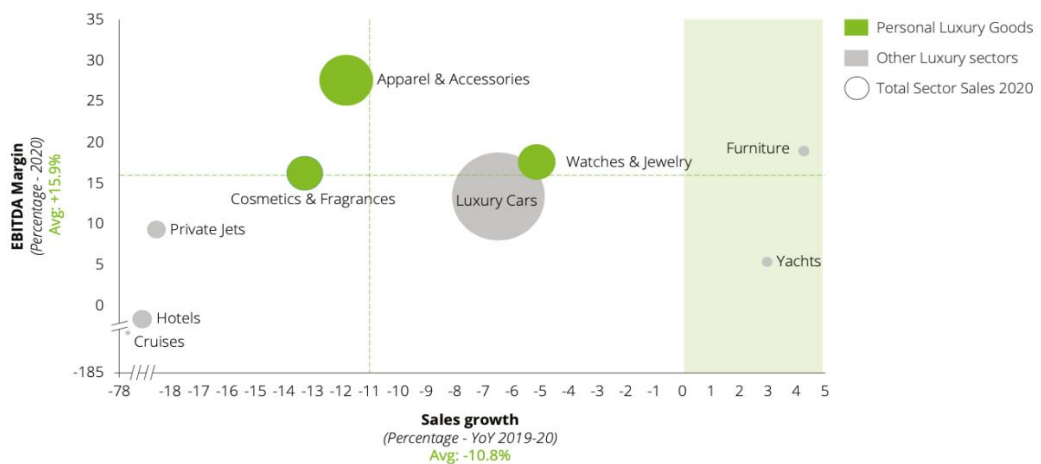


Figura 2 -source: Deloitte, 2022

¹⁶ Luxury Market Categories, Bain Altagamma: Worlwide Luxury Monitor

L'analisi necessaria allo studio della segmentazione di un settore - a differenza dell'analisi dei *market segments*, incentrata sull'identificazione dei bisogni dei consumatori, preferenze di acquisto e la relativa strategia di marketing da adottare - prende in considerazione anche altre variabili significative che permettono all'azienda di chiarire il suo "*competitive scope*", ossia in che modo e dove essa dovrebbe competere all'interno del mercato, quali segmenti di mercato servire e in che modo aggiudicarsi un vantaggio competitivo sostenibili e di lungo termine. Definito dalla variabile prezzo, il lusso si configura come un segmento di mercato del settore del *fashion* e di altri settori quali quello della gioielleria, orologi, auto, *yatch*.

Al fine di delineare in modo più circoscritto il tema della sezione, è importante menzionare lo strumento di natura analitica elaborato nel 1997 da Danielle All  res all'interno delle sue prime riflessioni sul lusso definendolo "la piramide del lusso". L'autore identifica all'interno del settore tre macroaree principali a cui corrisponde una determinata fetta di mercato di competenza e un diverso livello di accessibilit  : Lusso Accessibile, Lusso Intermedio e lusso inaccessibile o assoluto.

Partendo dall'estremit   inferiore della piramide, con l'area relativa al lusso accessibile o *masstige*, si riscontra un'area di mercato caratterizzata da un lusso seriale, prodotto e distribuito su pi   larga scala e focalizzata sulla comunicazione che il *brand* da dell'immagine del lusso¹⁷.

In questa categoria,    possibile evincere il posizionamento strategico di *brand* come MaxMara, Emporio Armani, Burberry, Versace e la compresenza nei mercati Eyewear, Profumi e Accessori sia per i *brand* di moda che per i *brand* di lusso anche per i brand ad alto profilo.

Secondo diverse interpretazioni, al di sotto del lusso accessibile, sarebbe identificabile un'ulteriore categoria in cui si ha un confine ancora pi   labile e sottile tra *fashion* e *Luxury* in quanto    il perfetto mix tra il prezzo, la qualit   e luoghi del mondo *fashion*, con la rilevanza estetica e la visibilit   di distribuzione dei beni di lusso. Un esempio pratico sono le edizioni limitate pensate e create dai grandi stilisti per i *brand fashion* come H&M o Zara.

¹⁷ Prisacaru, C. (2020, April 21). Piramide del Lusso e Marketing Mix: alla scoperta del Lusso | MT. *Marketing Technology*. <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>.

Al secondo livello della piramide del lusso, si trovano i beni di lusso intermedi o il cosiddetto “*lifestyle luxury*”¹⁸, ossia beni caratterizzati da qualità e unicità e distribuiti in modo selettivo a prezzi molto elevati.

Si differenziano dai beni del lusso assoluto per la mancanza della customizzazione a 360° dedicata al cliente finale.

Assume rilevanza in questa categoria la produzione di collezioni a edizione limitata, la qualità e lo stile infuso del Heritage e della *brand identity* dell’aziende per una vita quotidiana di lusso. “*What is perhaps Tod’s true success is to have instilled a particular attention to out customers’ lifestyle in the world of luxury*” (Diego della Valle, Tod’s)

I *driver* principali dei *player* in campo come Bulgari, Gucci, Louis Vuitton sono la riconoscibilità, la differenziazione e l’aspirazione al sogno del lusso inaccessibile.



Figura 3: Elaborazione da materiale Bain & Company

¹⁸ Corbellini, E., & Saviolo, S. (2009). *Managing fashion and luxury companies*. Rizzoli Etas.



Figura 4 - Luxury Management course Luiss Guido Carli

All'apice della piramide si trova il lusso assoluto o *Supreme Luxury* in cui tutto il mercato è permeato da prodotti e servizi unici, realizzati su misura, artigianali, esclusivi a prezzi molto elevati e dalla presenza di pochi *brand* come Hermès e Chanel, Dior, Fendi, Prada, Giorgio Armani. Haute couture, collezioni private, pezzi unici ed edizioni limitate sono le basi di questa categoria.

Molti *leader* all'interno del settore stanno segmentando ulteriormente il settore con il posizionamento della loro offerta prodotti/servizi nelle varie categorie sopra elencate con lo stesso *brand* nell'ottica di massimizzare le opportunità di crescita di *business*.

2.2.2 I drivers chiave per la gestione del business process

Il settore del lusso è un settore indubbiamente affascinante, tanto da essere definito come un "*dream making*" *business*¹⁹, e associato tipicamente con qualità eccezionale, esclusività, eleganza, artigianato, tradizione e alta fascia di prezzo (Albatross 2014). La possibilità di differenziarsi - a livello di valore proposto sul mercato, segmenti di mercato raggiungibili, canali distributivi e organizzazione

¹⁹ Jay H. Baker Retailing Center, Wharthon University of Pennsylvania. Online Luxury Retailing: Leveraging Digital Opportunities, 2016.

delle attività principali - permette alle aziende del *fashion & luxury* di adottare *business model* molto diversi tra di loro.

Per questo motivo, all'interno del panorama competitivo, si riscontra una varietà di *business models*. La gestione di una *fashion* o *luxury business* richiede un approccio sistemico capace di abilmente padroneggiare tutte le leve del “*button pannel*”, con consapevolezza e sicurezza.

Brand, *stile*, *experience*, *produzione*, *logistica*, *customer knowledge*, *merchandising and planning*, *comunicazione* e *marketing*, *pianificazione finanziaria*, *gestione della distribuzione* sono tra le aree in cui è necessario apportare il giusto equilibrio di elementi tangibili ed intangibili, per rendere il mondo attorno al *brand* coerente e magico. “*Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together*²⁰” (Magretta, 2002).

Un *driver* di gestione tipico, all'interno del settore, riguarda la diffusa scelta strategica inerente alla crescita dell'azienda, tramite la strategia di crescita esterna²¹. Fusioni, acquisizioni e altre forme di alleanze strategiche risultano infatti ricorrenti strategie di crescita adottate dai grandi gruppi, presenti all'interno dell'industria del lusso.

Affinché possano sostenere un vantaggio di lungo termine, nel panorama competitivo del settore della vendita al dettaglio di oggi, i *brand* di lusso devono crescere e ridimensionarsi con la consapevolezza dell'esistenza del *trade-off* tra la predisposizione di infrastrutture e reti di distribuzione significative e la responsabilità di mantenere il livello di scarsità ed esclusività, necessari per rientrare nella *luxury zone*.

La domanda strategicamente prevalente per i rivenditori nel mercato del lusso è come possono guidare la crescita senza compromettere la loro esclusività nel processo di creazione del valore. Tra i fattori principali scatenanti la fusione di case di moda di lusso ritroviamo la diffusione dell'*e-commerce* e il cambiamento delle preferenze dei consumatori.

²⁰ Why Business Models Matter. (2014, August 1). *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.

²¹ Caroli, (2020). *Gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill Education.

In precedenza, i consumatori preferivano marchi di livello medio-alto in termini di prezzo e stile, chiamati anche marchi di lusso di fascia media o più comunemente *premium brand*²².

Ora, i consumatori si sono spostati agli estremi opposti e sembrano essere divisi in due categorie, di cui una fedele ai marchi di lusso di fascia alta e l'altra categoria che preferisce invece i rivenditori di moda a basso prezzo. La digitalizzazione, con l'inevitabile aumento di popolarità dell'*e-commerce* e delle vendite dirette, rende necessaria una maggiore enfasi e un maggior impegno da parte dei *brand* di lusso sul miglioramento della produttività di distribuzione²³ e sulla facilitazione all'accesso dei prodotti, tramite una sapiente strategia di social media *marketing* ed *e-commerce*.

Attraverso il consolidamento in gruppi, i *brand* possono fornire un accesso più facile e intuitivo ai prodotti, servizi offerti e alle esperienze, mediante la digitalizzazione e una maggiore guida data dall'integrazione dei *brand* per i consumatori. L'*e-commerce* e il cambiamento delle preferenze dei consumatori non rappresentano gli unici fattori scatenanti e guidanti la popolarità del consolidamento dei *brand* di lusso. Di fatti, anche la globalizzazione, con la conseguente possibilità di espandere i confini aziendali in posti come India e Cina, risulta cruciale per la crescita del *brand*, rendendo possibile ai piccoli *brand*, che non dispongono di fondi e risorse sufficienti, di aggregarsi in gruppi con altri *brand*.

L'utilizzo di queste strategie di crescita esterna, sempre più in voga all'interno del settore, ha permesso - fondendosi in conglomerati di marchi di lusso, a molti *brand* di fascia alta - di contrastare i mutevoli fattori ambientali del settore e le contingenze economiche esterne al contesto più ristretto settoriale.

Nonostante questa sia la tendenza settoriale, si precisa che non tutti i *player* del lusso adottano questo schema, diventando delle eccezioni all'interno del panorama di *business*. Tali eccezioni, per lo più rappresentate da marchi storici del lusso, sono

²² Brun, A., Castelli, C. The nature of luxury: A consumer perspective. International Journal of Retail & Distribution Management.

²³ Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Golini, R. Supply chain management in the luxury industry: A first classification of companies and their strategies. International Journal of Production Economics.

piccole o medie imprese a conduzione familiare che godono di un alto livello di “*Heritage*”, associato spesso al *designer* fondatore.

I consumatori associando tali *brand* alle figure iconiche degli stilisti originari come Chanel, Hermes, Armani giustificano intrinsecamente l’elevato prezzo dei prodotti offerti e assottiglierebbero²⁴ la percezione che hanno di questi *brand*, se essi dovessero fondersi con altri all’interno di un contesto dinamico di gruppo.

2.2.3 Luxury brand experience, le caratteristiche del consumatore target e il suo cambiamento

In letteratura accademica molti sono stati i dibattiti circa la centralità dell’esperienza all’interno della *customer journey* del consumatore di lusso. Gli studiosi, Tynan et al. (2010) propongono nel loro scritto il concetto del *brand luxury* come un concetto incentrato sul consumatore, con il risultato di un valore del *brand* di lusso che risulta co-creato dalla relazione esistente tra il *brand* e il cliente finale. Alcuni approcci recenti, seguendo il filone di pensiero, hanno iniziato ad enfatizzare sempre di più l’importanza dell’esperienza del consumatore all’interno della pianificazione strategica di una società di lusso (Atwal e Williams, 2009).

All’interno dell’*Industry* di riferimento è possibile evidenziare svariati esempi di aziende che lavorano quotidianamente nella pianificazione e implementazione di una chiara strategia di *brand experience*, attraverso anche l’attenzione al servizio offerto.

Alcune aziende, tra cui Louis Vuitton, Zegna e Hugo Boss, iniziano con corsi di formazione strutturati sui prodotti e le tecniche di vendita, organizzando lezioni *ad hoc* per il personale aziendale in una propria accademica.

Altre, invece, stabiliscono procedure e direttive precise sul come gestire la relazione con i clienti nel momento dell’incontro *face to face* in boutique. È importante sottolineare che il servizio reso rappresenta sempre di più una leva strategica tramite cui differenziarsi dai *competitor* e trarre vantaggio competitivo di lungo termine.

²⁴ Fionda, A. M., Moore, C. M. The anatomy of the luxury fashion brand. Journal of Brand Management.

Per questo, è diventato sempre più cruciale, per le compagnie, sviluppare un approccio integrato di gestione della relazione con il cliente, ossia investire nel cosiddetto *Customer Relationship Management*.

Superata una prima fase di scetticismo, guidata per lo più dal numero limitato di clienti, la centralità del *designer* e le poche informazioni divulgate alla stampa nel passato, un numero sempre più ampio di *player* del settore adottano strategie di CRM con l'intento di consolidare la profittabilità e la *loyalty* dei propri clienti riconoscendo in tali strategie il potenziale di aumentare variabili fondamentali quali la frequenza di visita del punto vendita del cliente, *cross-up selling*, *brand loyalty*, (*Managing Fashion and Luxury Companies*, Corbellini e Saviolo, 2015).

La realizzazione di un sistema CRM, che ponga realmente il cliente al centro delle strategie di *business* di un'azienda, si basa su due pilastri: la presenza di una cultura interna orientata al consumatore finale che comporta un allineamento di tutta l'organizzazione all'ottenimento del risultato e sulla presenza di un processo integrato di gestione delle informazioni attraverso le varie fasi che coinvolgono il cliente stesso in rapporto con il *brand*.

Pine e Gilmore (1998) suggeriscono di pensare alle esperienze attraverso due costrutti bipolari: partecipazione e connessione del cliente.

Incrociando queste due variabili di intensità del coinvolgimento e connessione del cliente si identificano quattro zone esperienziali potenzialmente vivibili dal consumatore del lusso.

Si specifica che con il termine coinvolgimento si intende il livello e il grado di interattività tra il fornitore, in questo caso il singolo *brand* di lusso, e il cliente. All'aumentare del grado di coinvolgimento, muta radicalmente il modo in cui i servizi offerti dal *brand* vengono vissuti dal cliente in quanto si passa dall'avere un'esperienza creata e trasmessa dal *brand* al cliente alla co-creazione stessa dell'esperienza attraverso un rapporto biunivoco tra cliente e azienda.

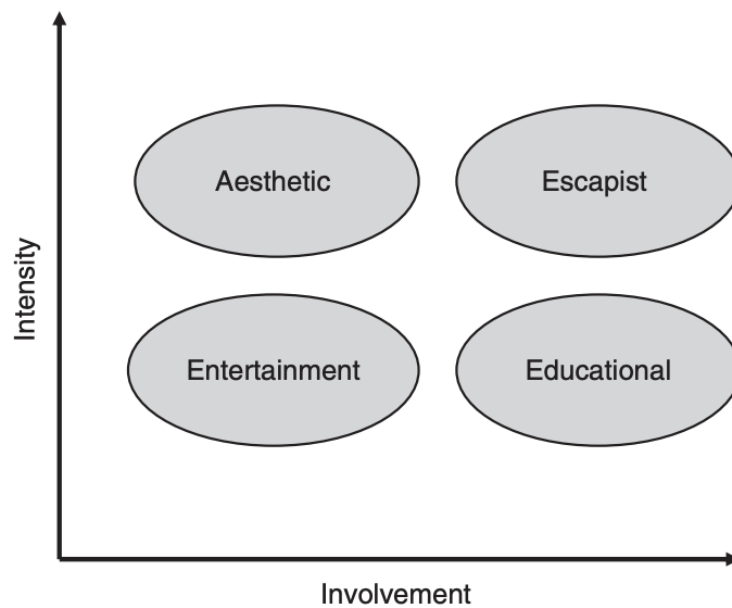


Figura 5 -: G.Atwal e A.Williams adattato da Pine e Gilmore 1998

La seconda variabile presa in considerazione relativa all'intensità si riferisce, invece, alla percezione della forza del sentimento verso l'interazione tra le due parti coinvolte²⁵. Le quattro zone esperienziali identificate vanno inoltre intese non come autoescludenti, ma come parti che, se integrate nel modo giusto, aumentano la ricchezza complessiva dell'esperienza vissuta dal consumatore.

All'estremità a basso coinvolgimento, troviamo le cosiddette "esperienze di intrattenimento", come quelle vissute tramite, ad esempio, sfilate di moda durante le famosissime *fashion weeks* tenute a Parigi, Milano e New York, all'interno delle boutique degli stilisti, nei grandi magazzini o in *location* suggestive come quella organizzata da Fendi a Roma a Fontana di Trevi o da Valentino per la Haute Couture 2022 realizzata a Trinità dei Monti o da Yves Saint Laurent nel deserto, di solito comportano un basso grado di coinvolgimento ed intensità del cliente.

Per questo motivo molti *brand*, come Gucci e Chanel di Tokyo, hanno aggiunto ristoranti e *bistrot*, con *chef* all'ultima moda, vicino le loro *boutique*, in modo tale da applicare, tramite un approccio più olistico, l'intrattenimento in aree esterne all'esperienza immediata.

²⁵ Luxury Brand Marketing – The experience is everything
 (https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-51127-6_3.pdf).

Diametralmente opposte, sono le “esperienze di evasione” che implicano un alto grado di coinvolgimento ed intensità del consumatore finale e rientrano in gran parte dei consumi di lusso come caratteristica centrale. Nel settore del turismo e dell’ospitalità di lusso, caratterizzati da una sostanziale crescita di offerte specializzate ai clienti di lusso, l’esperienza evasiva è chiaramente evidente.

Tra queste, possiamo far rientrare nella categoria suddetta esperienza quali l’appartenenza ad organizzazioni, associazioni e club esclusivi come il P1 Prestige e il Performance Car Club, il Tiger Woods Dubai oppure il prendere parte al lancio di *resort* quali il Royal Tentored Taj Spa presso il Rambagh Palace di Jaipur in India realizzati con palazzi utilizzati da imperatori del XVI e XVII secolo. Non appena l’elemento dell’attività offerta nell’esperienza si riduce ad un coinvolgimento più passivo, l’esperienza diventa estetica. L’esperienza estetica si caratterizza per un alto grado di intensità all’interno dell’attività, ma ha poco effetto sull’ambiente circostante.

Esperienze di questo tipo sono ad esempio l’osservazione del *design* architettonico o di interni di *boutique* di stilisti, come il *design* a sei piani in cristallo del negozio Prada di Tokyo, il quale è diventato una vetrina per l’architettura contemporanea non convenzionale ovvero la riprogettazione del negozio di Ermenegildo Zegna di New York, ispirata al patrimonio tessile italiano, che coinvolge i visitatoti attraverso l’attivazione di tutti i sensi.

Gran parte delle attività offerte nel mondo del lusso è di natura estetica con i consumatori volenterosi di immergersi nell’esperienza del lusso stesso ma con poca partecipazione attiva.

La progettazione dell’esperienza, dunque, all’interno del mondo del lusso, è di imprescindibile importanza nei piani strategici di *marketing*, configurando il *marketing* esperienziale del lusso un caposaldo. Molti, tra accademici e *player* del settore, nel corso degli anni, hanno sviluppato dei quadri di riferimento che aiutano a formulare delle strategie di *marketing* esperienziale per l’elaborazione di una chiara dichiarazione di posizionamento del marchio stesso all’interno della mente del consumatore finale.

La società di consulenza Lippincott Mercer ha identificato quattro principi cardine di progettazione dell’esperienza (Hogan et al. 2004). L’identificazione dei segmenti

chiave di clientela, lo sviluppo di una catena di *touchpoint* e la valutazione dei momenti cruciali con il maggiore impatto, la trasformazione dei risultati in priorità di progetto e l'implementazione e il monitoraggio fanno sì che le interazioni dei consumatori siano coerenti con l'esperienza di marca desiderata. (Marketing esperienziale).

L'uso delle nuove tecnologie indubbiamente ha favorito e ampliato le opportunità e il potenziale del *marketing* esperienziale all'interno del settore del lusso.

Il *Luxury Institute* ha rilevato che l'88% dei consumatori facoltosi preferisce utilizzare Internet per ricercare un servizio di lusso e il 38% preferisce acquistare beni di lusso online contro il 33% che preferisce transazioni faccia a faccia, dati assolutamente rilevanti, alla luce della crescente importanza ed affermazione di Internet come canale di comunicazione e di distribuzione all'interno del settore.

Come osservato da Okonkwko (2007), "la necessità per i marchi di moda di lusso di creare un'esperienza totale del cliente, avvincente, memorabile, piacevole e positiva per gli acquirenti online" rende inevitabile la creazione e lo sviluppo di modello di esperienza web per guidare la progettazione di esperienze virtuali.

Al fine di creare un'esperienza digitale ad alto impatto, per i clienti, la società di consulenza manageriale A.T. Kearney ha sviluppato il modello delle sette C comprendente: *content, convenience, communication, customer care, connectivity, community, customization*.

Sulla stessa scia, Constantinides, nel 2004, ha individuato nei fattori funzionali quali usabilità e interattività, nei fattori psicologici come la fiducia e nei fattori di contenuto come estetica e *marketing mix*, i principali elementi costitutivi dell'esperienza web.

Solo le esperienze che sviluppano esperienze basate sul web apprezzate dai clienti avranno successo in questo ambito di *business*.

La forte importanza assunta dal *marketing* esperienziale, nelle economie occidentali ed emergenti, si deve soprattutto al fatto che l'individuo postmoderno si è trasformato in "Homo Consumericus"²⁶ (Firat e Schultz, 1997), ossia in una creatura definita dal consumo e dalle esperienze che ne derivano.

²⁶ Firat e Schultz, 1997.

A differenza del *marketing* tradizionale²⁷, il *marketing* esperienziale invece di vedere i consumatori come decisori razionali, concentrati sulle caratteristiche funzionali e sui benefici dei prodotti, concepisce i consumatori come esseri emotivi, concentrati sul raggiungimento di esperienze piacevoli e per questo l'attenzione del *marketing* esperienziale è focalizzata sulle esperienze e sugli stili di vita dei clienti. Al fine di fornire al consumatore valori sensoriali, emotivi, cognitivi e relazioni, e creare sinergie tra significato, percezione, consumo e fedeltà alla marca, alla base del *marketing* esperienziale, c'è l'idea che le esperienze siano di centralità intrinseca nelle attività di consumo del lusso. Esso, se sapientemente adottato dunque dalle aziende del lusso, permetterebbe di capitalizzare la natura unica del consumo di lusso e un *design* innovativo delle esperienze diventerà sempre di più una componente estremamente importante nel *marketing* del lusso.

Nell'industria del lusso, più che in qualsiasi altra *industry*, il consumatore riveste, per la centralità dell'esperienza offerta dal *brand*, un ruolo estremamente importante. In questo contesto, infatti, le aziende hanno un atteggiamento molto attento ai cambiamenti delle preferenze dei consumatori, per fare in modo che tutto (prodotto offerto, strategie di *marketing*, di distribuzione e vendita) sia studiato e calzante perfettamente al proprio consumatore *target* di riferimento.

Nonostante la varietà di gusti e preferenze dei consumatori presenti, che differiscono gli uni dagli altri, in termini di appartenenza generazionale, capacità di spesa, livello di fedeltà al *brand*, le varie categorie di consumatori presentano delle ricorrenze in elementi comuni che li contraddistinguono dal consumatore non di lusso.

La ricerca dell'esclusività, il desiderio di comprare prodotti e ricevere servizi di qualità eccellente, la possibilità di possedere oggetti che durano nel tempo nonché

²⁷ Il *marketing* esperienziale è una tendenza in crescita in tutto il mondo evidente nella maggior parte dei settori dell'economia globale. È stato introdotto per la prima volta da Pine e Gilmore (1998) nell'ambito del loro scritto sull'economia dell'esperienza spiegando la loro visione del *marketing* esperienziale nel seguente modo "Quando una persona acquista un servizio, acquista un insieme di attività intangibili svolte per suo conto. Ma quando acquista un'esperienza, paga per trascorrere del tempo godendo di una serie di eventi memorabili che un'azienda mette in scena per coinvolgerlo in modo personale".

l'ottenere un certo tipo di *status* all'interno della società, viene bilanciata dalle particolarità proprie delle varie categorie di consumatori di lusso esistenti. Molti studi sono stati effettuati in merito, alla luce del fatto che il consumatore rappresenta dunque uno dei principali *driver* delle strategie di *business* delle aziende nel settore del lusso e della crescita dello stesso settore, per cui è necessario prendere decisioni customizzate e più personalizzate possibili.

Tra le più importanti ricerche condotte, è ragionevole ricordare e prendere in esame quella sviluppata da Altagamma in collaborazione con la multinazionale Boston Consulting Group intitolata "True Luxury Global Consumer Insights" del 2019. Nella *survey* in questione, attraverso una ricerca condotta su più di 40.000 mila consumatori provenienti da 20 diversi paesi, è stato possibile identificare 12 diversi profili comportamentali²⁸ dei consumatori del lusso odierni sulla base di diverse variabili attitudinali. In particolare, con una crescita maggiore dei Little Price, Status Seeker e Fashionista, è possibile riscontrare i seguenti profili:

1. *Absolute Luxerer*: profilo prevalentemente diffuso nel contesto europeo o nei mercati emergenti e risulta caratterizzato da raffinatezza e acquisti eleganti sia in beni di lusso personali che in beni di lusso esperienziali. Tale segmento comportamentale conta circa 2 milioni di consumatori, con una spesa di più 60 miliardi di euro annui.
2. *Megacitier*: profilo presente nelle grandi metropoli in Europa, Stati Uniti o mercati emergenti. Ha prevalentemente un'età compresa tra i 25 e i 35 anni e su un costo di circa 20 mila euro annui contribuisce di 38 miliardi di euro sul mercato del lusso.
3. *Socialwearers*: consumatore molto fedele al *brand* e attribuisce grande importanza alla qualità, sostenibilità e connessione emotiva con il *brand*. Si tratta di un profilo comportamentale appartenente ai consumatori con un grado di fedeltà al *brand* molto elevato ed è stimato essere composto da circa 700 mila individui.

²⁸ BCG Altagamma True Luxury Global Consumers Insights 2019.

4. *Experiencer*: consumatore inclinato all'acquisito di esperienze di lusso più che a beni fisici come accessori, oggetti, prediligendo esperienze sofisticate e non appariscenti. Appartiene ad una classe di età tra i 40 e i 50 anni ed è presente prevalentemente in Europa, Stati Uniti e Giappone. Sono circa 3 milioni i consumatori con questo profilo comportamentale, con una spesa media di 12 mila euro per anno.
5. *Littleprince*: tipo di consumatore rappresentante la nuova generazione di consumatori compresi tra i 18 e i 25 anni. Si configura come un consumatore impulsivo, abituato a giocare con il piacere del lusso, preferisce il nome del *brand* e l'estetica alla qualità del prodotto comprando principalmente vestiti, borse e occhiali. Si tratta di consumatori molto giovani che portano alle aziende del lusso un fatturato di circa 15 miliardi.
6. *Fashionista*: consumatore prevalentemente di tipo femminile, di età compresa tra i 35 e i 40 anni, informata su tutto ciò che riguarda lo stile e la moda, preferisce acquistare vestiti e accessori piuttosto che vacanze ed esperienze di relax. La spesa media di questo tipo di consumatore è di circa 8 mila euro all'anno.
7. *Status Seeker*: tipo di consumatore fortemente orientato ad ostentare uno status symbol e di appartenenza ad un certo tipo di stato sociale attraverso l'acquisto di prodotti di *brand* affermati con loghi visibili. Lo scopo di essere percepito dagli altri come un consumatore di lusso e parte di una élite di persone è la principale motivazione all'acquisto dei beni di pregio ed è particolarmente presente all'interno delle popolazioni asiatiche, russe ed italiane. Lo *status seeker* genera un fatturato di circa 16 miliardi di euro.
8. *Classpirational*: profilo di consumatore non particolarmente ricercato, vive il lusso accessibile come un lasciapassare per l'accettazione dalla comunità di appartenenza, con particolare attenzione a quella lavorativa. Rientrano in questa categoria circa tre milioni di uomini e donne principalmente provenienti dalla Russia e dalla Korea. Il *classpirational* è un consumatore che presta molta attenzione alla variabile prezzo, confrontando le proposte presenti online e con una spesa di circa 3000 euro all'anno rientra all'interno del consumatore di lusso.

9. *Luxe-Immune*: è un consumatore che risulta apparentemente immune dalla luce e dal fascino che i beni di lusso normalmente provocano ai clienti abituali del lusso nonostante la possibilità in caso di volontà di acquistare qualunque cosa desideri per la cospicua somma di denaro posseduta. Di norma è presente nei mercati di prodotti maturi e spende circa sei miliardi di euro all'anno.
10. *Rich Upcomer*: un tipo di consumatore che rappresenta il nuovo ricco dei paesi emergenti, desideroso di essere accettato da altre categorie e di intraprendere una sorta di ascensione sociale, ancora poco maturo, ma con un grande potenziale d'acquisto. Si tratta di poco più di un milione di persone che spendono circa 5 miliardi di euro all'anno.
11. *Timeless Proper*: circa 2.5 milioni di questi consumatori spendono in media 8 mila euro all'anno per il mantenimento di uno stile raffinato, elegante e senza tempo. Si tratta di un consumatore quasi totalmente femminile con un'attenta ricerca di pezzi *old money style* e con altissimo grado di fedeltà a pochi *brand* e negozi di lusso.
12. *Omnifighter*: profilo tipicamente del classico uomo d'affari che principalmente acquista per gli altri e appartiene ai segmenti maturi e raramente ai paesi emergenti. Sono circa 2 milioni i consumatori di questo tipo e spendono 19 miliardi di euro nel mercato del lusso.

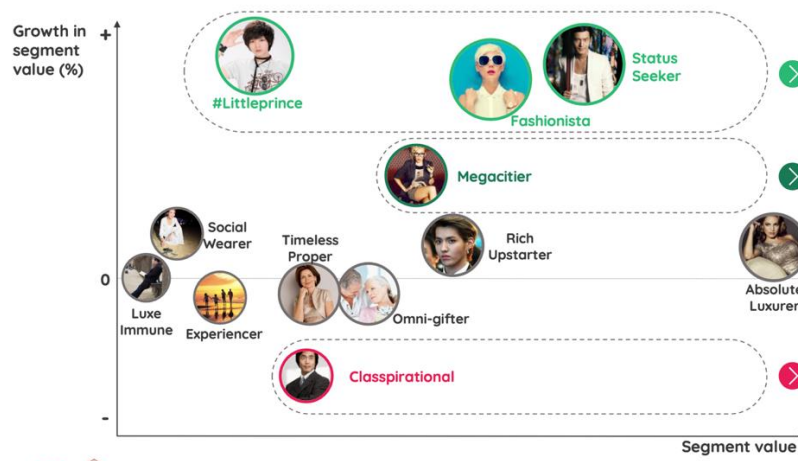


Figura 6 - fonte: Altagamma & Bain, 2016

“Stiamo assistendo ad un capovolgimento totale della catena del valore, rinforzato da una temporalità sempre più breve. Il cliente finale non è più solo un fine, è diventato anche l’innescò del processo. È il consumatore, attraverso i suoi desideri analizzati tramite i dati o i suoi preordini, a costituire il punto di partenza per la progettazione e la produzione”²⁹.

Dall’emergere della pandemia è diventato sempre più cruciale per gli attori dell’industria del lusso avere una buona comprensione delle abitudini dei consumatori e dei loro cambiamenti, al fine di decifrare tendenze e stati d’animo del cliente del lusso.

Per affrontare gli sconvolgimenti in atto al settore i *brand* dovrebbero, secondo la società di consulenza NellyRodi, integrare nella loro prassi quotidiana l’adozione dei dieci principi individuati come i *megatrend* che accompagneranno il settore della moda e del lusso: serenità, sobrietà, solidarietà, sensibilità, singolarità, sicurezza, sovversione, spontaneità, sostenibilità, spiritualità.

Al di là dell’esclusività, il consumatore aspira nel vedere un impegno reale da parte delle aziende di lusso nell’offrire una carica esperienziale tale da avere la stessa importanza data a quella del prodotto. Il consumatore moderno è un consumatore informato, alla ricerca di esperienze uniche e poli sensuali, e presenta caratteristiche nettamente diverse da quelle che hanno delineato e configurato il consumatore di lusso classico.

Il processo decisionale alla base degli acquisti dei due consumatori appare infatti completamente cambiato passando da una logica tradizionale ad una logica esperienziale in cui i valori intangibili dei beni e delle esperienze, la loro valenza simbolica, emozionale ed estetica, sono le determinanti delle scelte di acquisto principali.

L’acquisto non più, come in passato, e nello specifico negli anni Ottanta, un razionale per la soddisfazione di un bisogno e dunque una soluzione ad una mancanza identificata in un bene e colmata con l’acquisto di esso, in modo razionale

²⁹ *Lusso: le chiavi per capire i nuovi consumi internazionali*. (2021). Fashion Network. <https://it.fashionnetwork.com/news/Lusso-le-chiavi-per-capire-i-nuovi-consumi-internazionali-1288943.html>.

e preciso³⁰. Il consumatore postmoderno considera la *snapping online* e lo *shopping* come un'attività ricreativa e divertente.

Esiste una netta divisione tra ciò che le generazioni più anziane e quelle più giovani desiderano dal *brand* di interesse. Mentre il primo gruppo tende a preferire benefici di tipo più transazionali, come *loyalty program* e accesso anticipato a offerte esclusive, il secondo si orienta maggiormente verso benefici intangibili, volti alla condivisione di quelli che sono i valori etici, sociali e ambientali³¹.

2.3 Trend/Tendenze attuali e future del settore come potenziali opportunità o rischi per la brand Reputation

In questa sezione prendiamo in esame quelle che sono e saranno le tendenze attuali e future che i *player* del lusso stanno e potranno o dovranno affrontare, al fine di mantenere il loro vantaggio competitivo sostenibile e duraturo nel tempo e nel mondo del lusso di domani.

Senza dubbio, dopo un periodo di larga espansione ed evoluzione nel settore del lusso, il Covid-19 ha accelerato e anticipato alcuni dei principali cambiamenti per i futuri 20 anni all'interno del contesto competitivo di riferimento rendendo il 2021 il primo anno nel nuovo lusso ventennale "*the new luxury twentennial*"³². La capacità di contestualizzare, decifrare e analizzare i cambiamenti in atto - nel settore e nelle aspirazioni dei nuovi consumatori - permette di pianificare al meglio le risposte strategiche delle aziende del settore.

La pandemia, infatti, ha cambiato radicalmente sia la geografia che le dinamiche all'interno del settore del lusso. A livello geografico, da mercato importante, la Cina si è trasformata in sbocco imprescindibile. Da una visione d'insieme è possibile isolare tre macroaree di trasformazione: il contesto socioeconomico e i nuovi valori

³⁰ Cfr. Fabris G., *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*, Franco, Angeli, Milano, 2003.

³¹ Altagamma & Bain & Company. (2019). *Altagamma - Bain Luxury Market Monitor 2021*. <https://altagamma.it/media/source/Altagamma%20%20Bain%20Luxury%20Market%20Monitor%202021.pdf>.

³² Altagamma & Bain e company. (2022). *Luxury Market Monitor 2021*. <https://altagamma.it/media/source/Altagamma%20%20Bain%20Luxury%20Market%20Monitor%202021.pdf>.

di consumo, le maggiori sfide di domani e le proiezioni di priorità dei progetti e le azioni messe in atto dall'aziende.

Cambiamenti esterni al contesto prettamente di *business*, che stanno impattando sul modo di costruire e fare il *business*, sono gli impatti dell'incertezza globale, geopolitica e salutare nella macroarea geografica asiatica.

L'aumento del prezzo delle materie prime, la crisi del settore logistico, il costo dei trasporti, la chiusura dei negozi, l'assenza temporanea di prodotti alla vendita, l'aumento dei costi in digitale, la perdita di profittabilità sono variabili ormai presenti all'interno dell'organizzazione della catena del valore prodotta dall'azienda.

Da un punto di vista più interno, i principali temi di *business* stimati per il 2025 riguardano quattro aree distinte: cambiamento geografico e posizionamento della desiderabilità dei *brand* francesi ed italiani, all'interno delle dinamiche di *business* mutate e traslate maggiormente verso il fronte asiatico; la crescita del digitale, con una percentuale triplicata delle vendite online rispetto al 2019; la costituzione di una nuova clientela consistente nella Gen Z e Gen Y, con una quota del 70% della clientela di lusso e una crescita del 180%³³; l'affermazione del *second-hand business model*.

I *business models*, sono, infatti, in continua trasformazione e riscoperta³⁴ attraverso un rimescolamento delle dinamiche competitive con nuovi *player* di mercato e nuovi contesti geografici emergenti, come la Cina; uno *shift* marcato al mondo digitale con un'industria della moda e del lusso sempre più attiva nel Web3; un'esperienza di vendita sempre più immersiva e "*hyperphysical*"; la Gen Z come punto focale dei modelli di *business* e un *boost* ai temi relativi alla responsabilità sociale d'impresa con una forte attenzione alla circolarità della produzione e dei prodotti post-vendita, in un'ottica di circolarità del *fashion*.

Il ripensamento dell'esperienza del consumatore riveste un'importanza estremamente elevata in quanto con le nuove tecnologie degli NFT il fattore rarità,

³³ Bain & Company, da NellyRodi.

³⁴ Nelly Rodi. (2022). (RE)THINK FASHION 2023: THE MAJOR CHALLENGES OF THE FASHION & LUXURY SECTOR AND THEIR OPERATIONAL IMPACTS. In <https://nellyrodi.com/en/>. <https://nellyrodi.com/en/product/rethink-fashion-2023/>.

esclusività ed *engagement* autentico e creativo dei clienti è più forte che mai. Attraverso un approccio *omnichannel* si ha la possibilità di creare, con il consumatore finale, un'esperienza unica e personalizzata ricca di appuntamenti sia fisici che online di alto livello.



Figura 7 - Omnichannel Pushed & Rethought da Nelly Rodi

Se un tempo si trattava solo di *status*, loghi ed esclusività, oggi i marchi del lusso sono attori di conversazioni sociali, guidati da un rinnovato senso di scopo e responsabilità (Claudia D'Arpizio, partner Bain & Company). All'interno dell'analisi redatta annualmente dalla società di consulenza Bain & Company, in collaborazione con Altagamma, vengono identificate nella versione aggiornata al 2021 i seguenti cambiamenti in atto che stanno rivoluzionando le dinamiche del settore *Luxury & Fashion*:

- *Boom in Cina e America*: il mercato del lusso nonostante gli anni difficili che la recente pandemia ha comportato, porta con sé stime di crescita continua per i prossimi sette anni che farà del settore del lusso uno dei pochi settori ad essere in costante aumento³⁵. Il boom si è avuto e si avrà con i consumatori cinesi, i quali torneranno a guidare la maggior parte delle vendite mondiali di lusso tra

³⁵ Tortora, F. (2020). Lusso, le 7 grandi tendenze del mercato entro il 2025. Corriere Della Sera. https://www.corriere.it/moda/news/cards/lusso-7-grandi-tendenze-mercato-entro-2025/boom-cina-mercato-lusso_principale.shtm.

il 2022 e il 2023, al netto di eventuali cambiamenti prodotti dalle riforme in ambito politico con focus sulla prosperità comune.

Nel contesto mondiale Cina e America si classificano come mercati *leader* in numeri di vendita con l’America come il mercato di beni di lusso più grande nel 2021 e la Cina con il superamento delle vendite nazionali rispetto alle vendite internazionali a causa delle restrizioni di viaggio³⁶. Bain prevede che i consumatori cinesi supereranno la loro precedente quota di vendite globali di beni di lusso per raggiungere dal 40 al 45% entro il 2025 per via del crescente desiderio della classe media di acquistare beni di lusso.

- *Local as new normal*: la crisi pandemica ha inoltre costretto ad un ripensamento della modalità di acquisto dei consumatori asiatici che erano soliti spendere soprattutto in paesi esteri piuttosto che nel loro mercato domestico a causa degli alti rischi di contraffazione e mancanza di autenticità dei prodotti di lusso per via della scarsa protezione della proprietà intellettuale e della differenza dei prezzi praticata all’interno del paese.

Nel 2020, si è assistito ad un passaggio di concezione di “*when travelling*” ad “*at home*” nell’acquisto dei beni di lusso³⁷. Nonostante questo fenomeno sia avvenuto in una circostanza anomala e imprevedibile, definita come un “cigno nero” all’interno della letteratura economica, si stima che entro il 2025 gli acquisti domestici acquisteranno maggiore rilevanza rispetto ai livelli pre-pandemici e il rimpatrio della spesa avverrà soprattutto in Asia (Cina *in primis*) rispetto ai paesi più maturi europei e americani causando così uno spostamento del baricentro del mercato del lusso da Ovest ad Est.

- *Ringiovanimento del mercato*: si evidenzia una sempre maggiore ed incisiva affermazione delle nuove generazioni “under 40” come primo motore di crescita del mercato del lusso. I clienti della generazione Z e Y (*Millenials*)

³⁶ Beauloye, F. E. (2022, January 12). The Future of Luxury: 7 Trends To Stay Ahead in 2022. Luxe Digital. Retrieved September 10, 2022, from <https://luxe.digital/business/digital-luxury-trends/luxury-future-trends/>.

³⁷ Claudia D’Arpizio, Federica Levato, Filippo Prete, Constance Gault, and Joëlle de Mon. (1996). The Future of Luxury: Bouncing Back from Covid-19. In *Bain & Company*. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/the-future-of-luxury-bouncing-back-from-covid-19/>.

rappresenteranno circa il 70% del mercato entro il 2025 e contribuiranno al 180% alla crescita durante il medesimo periodo. Le collaborazioni effettuate dai grandi *brand* del lusso come Gucci x Balenciaga nel 2021, Fendi x Versace nel 2022 sono la testimonianza di un certo livello di consapevolezza dell'importanza di queste nuove giovani generazioni clienti.

Essendo il più grande segmento di mercato del settore del lusso i nuovi consumatori nativi digitali vogliono essere sia creatori che critici e dunque cercano nel *brand* l'interazione anche nella customizzazione dei prodotti in un'ottica di co-creazione.

Si sta assistendo all'interno del settore all'azione di due forze complementari consistenti in un forte rinnovo della *customer* base e ad una crescita di *average spending* dei clienti principali del lusso dal 30% al 35% annuo.

- *Customer of the future*: il consumatore di lusso più giovane appartiene ad una generazione improntata su un senso di promozione culturale e sottoculturale e ha contribuito fortemente alla crescita di importanza delle tematiche sociali quali la sostenibilità ambientale, il *body positive*, l'accettazione della diversità culturale e fisica.

La continua evoluzione delle culture e sottoculture, nello specifico, influenzeranno sempre di più la moda e il lusso nel 2025 e guideranno maggiormente le scelte dei consumatori. I *brand* del lusso, dunque, dovranno saper riconoscere e comunicare sapientemente con azioni concrete le loro posizioni in ambito ambientale, etico e sociale per rimanere rilevante agli occhi del mercato dei clienti finali.

La mappatura della *customer map* diventa conseguentemente più complessa con la necessità di una gestione proattiva e di un nuovo modello di creazione del valore che sia in grado di ingaggiare il consumatore, attraverso l'azionamento delle leve emozionali, funzionali, umane, digitali e motivanti per un approccio “*high tech & high touch*”³⁸.

³⁸ Altagama & Bain & Company. (2021). Altagama - Bain Luxury Market Monitor 2021. <https://altagama.it/media/source/Altagama%20%20Bain%20Luxury%20Market%20Monitor%202021.pdf>.

- *Touchpoints over channels*: la richiesta del consumatore di un'esperienza perfettamente integrata prevede il possesso da parte delle imprese di nuove capacità, competenze e talenti in grado di trasformare i canali tradizionali di contatto in un ecosistema di *touchpoints* il cui ruolo non si limita più ad essere un punto di prossimità tramite il punto vendita ma l'insieme di più variabili. Il *customer funnel* prevede dunque punti di contatto come *brand booster* nella parte di investimenti media, come *omni enabler* nel facilitare l'acquisto e come *customer explorer* nell'intento di convertire la consapevolezza e la conversione all'acquisto del cliente in un rapporto fedele e attivo con l'impresa in questione.

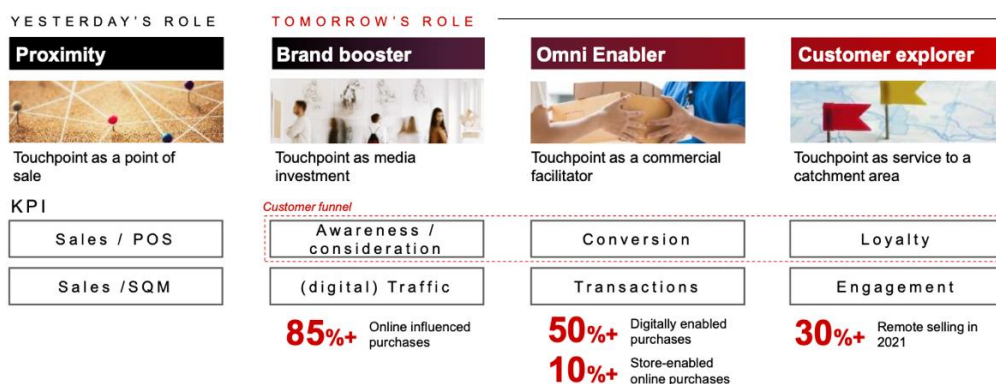


Figura 8 - Il cambiamento di ruolo del touchpoint nel customer funnel, da Altagamma & Bain

- *Online e monobrand*: le vendite online dei beni di lusso personali nell'arco temporale di due anni 2019-2021 sono quasi duplicati passando dal 12% al 22% di quota, sull'intero mercato, diventando insieme al canale monobrand i due canali chiave, sia per la ripresa post pandemia nel 2021, sia per la crescita dell'industria nel medio-lungo termine. Entro il 2025, l'online si stima arrivare ad un range di percentuali di 28-30% e il monobrand con una lieve decrescita al 26-28% del mercato. Il canale online diventerà quindi leader tra i canali di vendita a disposizione delle aziende del lusso e il monobrand stores channel verrà ripensato in termini di format, grandezza e localizzazione di un ecosistema phygital. Le vendite dirette, infatti, permettono all'azienda di mantenere e migliorare l'esclusività della sua rete di distribuzione e grazie ai miglioramenti nell'e-commerce e nelle altre piattaforme digitali esse sono arrivate a rappresentare il 40% del segmento online.

- *Piramide del lusso perde rilevanza*: la classica e tradizionale suddivisione e segmentazione del mercato del lusso perde oggi rilevanza in quanto i *brand* oggi sono più propensi all'essere *multi-price point* per soddisfare i diversi bisogni dei consumatori per cui il mercato a livello di posizionamento di prezzo appare *cross-boundaries* con un bacino di consumatori variato dai 40M del 1985 ai 380-390M del periodo 2019-21.
- *Digitale e mercato del second-hand*: al fine di espandere i confini di *business* e di applicazioni del posizionamento aziendale in termini di valori culturali e sociali per l'espansione della mission da mero valore economico a valore sociale e culturale il digitale e il mercato del riutilizzo di prodotti già posseduti da qualcun altro risultano essere le due vie strategiche da non lasciarsi perdere. Il digitale a livello di canale strategico e opportunità attraverso le nuove forme di utilizzo con la possibilità di creare community, NFT, metaversi permette la creazione di una digital strategy che possa efficacemente entrare in contatto con i consumatori odierni.



Figura 9 - fonte: Morningstar estimates, Bain & Co.

I *drivers* di crescita e dunque le opportunità ad oggi riscontrate risultano essere i consumatori localizzati nella macroarea geografico della Cina, *l'online channel* e le generazioni Z e Y. Certamente il *turning point* a cui stiamo assistendo in questo periodo storico del 2020 e del 2021 determinerà le parole chiave e le determinanti formanti le basi del lusso dei prossimi venti anni.

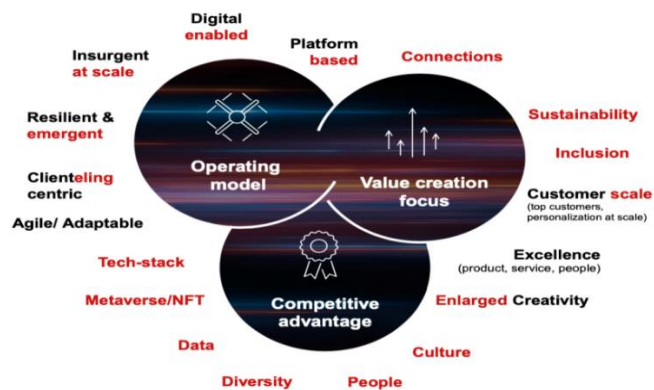


Figura 10 - fonte: Altgamma & Bain, 2021

2.4 L'accelerazione digital data al settore Luxury dal Covid-19

Le misure di distanziamento sociale adoperato nel corso della pandemia, al fine di contrastare i contagi, hanno enfatizzato l'importanza del digitale quale strumento utile per il superamento della crisi in corso. Il segmento relativo ai beni di lusso personali ha cercato, infatti, di appoggiarsi sul canale online dell'*e-commerce* o telematico per andare a compensare la chiusura degli store e l'assenza di flusso da parte dei turisti, per lo più asiatici.

La relazione conflittuale e complicata, esistente tra Lusso, Internet ed *e-commerce*, è stata ampiamente discussa in letteratura in quanto in prima battuta i concetti di "Lusso" e "Internet" sono stati ritenuti incompatibili poiché la tecnologia si riteneva "minasse" la vera essenza de lusso.

"Internet rompe le barriere del tempo e dello spazio, due pilastri essenziali della creazione di valore nel lusso" (Kapferer 2015). Storicamente, inoltre, molti *brand* di lusso hanno strategicamente incluso all'interno dei loro modelli di *business* i valori dell'inaccessibilità, qualità superiore, unicità come aspetti *core* della loro proposta di valore al mercato in cui gli *stores* o meglio "*boutique*" si configuravano come le principali leve strategiche. Tuttavia, le vendite *online* in netta crescita nonché il largo uso di *e-commerce* e *social media*, da parte dei consumatori di lusso, rendono insostenibile, per i *luxury brand*, la scelta di non essere presenti anche *online*.

Il 2021 rappresenta per il settore dei *Personal Luxury Goods* il ritorno ai livelli precrisi, se non addirittura il superamento di quelle *performance*. Una ricerca condotta dalla società di consulenza Deloitte, tra 97 attori del mercato, riporta che il mercato globale del lusso ha registrato un *trend* di vendite positivo durante gli ultimi 5 anni per il settore del *Personal Luxury Goods* che ultra performa il mercato (6,5% CAGR vs +3,4% CAGR). Per il 2022 si prevede nel mercato del lusso una crescita sostenuta, ma meno forte in tutto il mondo, con il picco del +9% in Asia e Cina, seguite dall'Europa, con un tasso di crescita dell'8% (Altagamma Consensus 2022) guidata dalla ripresa dei viaggi internazionali e dal desiderio di spendere. I consumatori cinesi saranno i *best performer* con un +13%. Come si evince dal grafico sottostante realizzato da BCG in collaborazione con Altagamma, tra il 2021 e il 2022, si ha la completa ripresa del mercato del lusso con un *global luxury market* guidato dal *personal luxury* e dal *luxury experiential* che predomina la scena con una percentuale dal 60% in su fino ad arrivare al 64% negli anni 2024 e 2025.

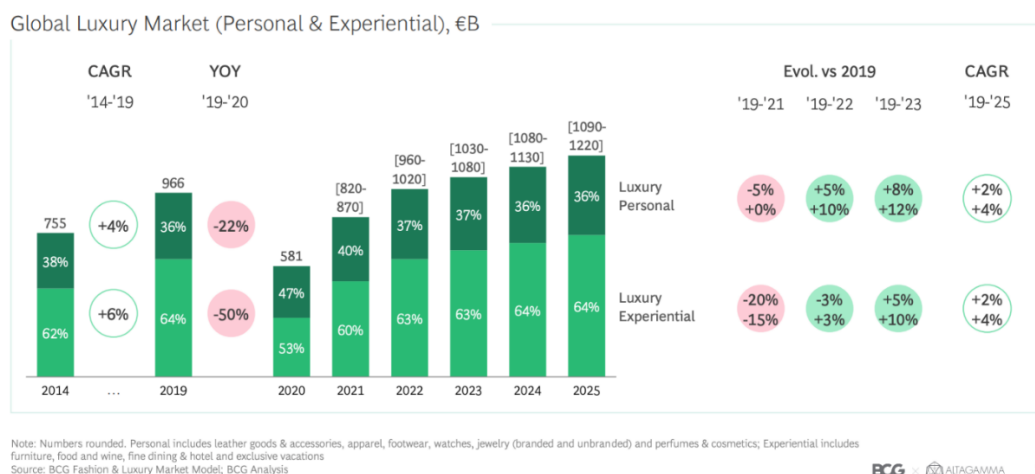


Figura 11 - fonte: Altagamma & Bain

Millennials e la Generazione Z sono cruciali per la crescita, rappresentando il 53% del mercato, nel 2019, con una proiezione del 60%, nel 2025.

Il contesto *retail* appare oggi competitivo più che mai e dominato da rivenditori multicanale. Molte aziende nell'industria della moda - inizialmente restie all'adozione di internet come canale di comunicazione e vendita, e quindi nell'adozione dell'*e-commerce* - hanno deciso di intraprendere azioni al fine di integrare anche l'*e-commerce channel* all'interno del loro portafoglio canali, per

una maggiore profittabilità e allineamento alle stime ottimistiche riguardanti il successo del nuovo canale non tradizionale.

La *fashion industry* - essendo altamente correlata alla commercializzazione di categorie di prodotti ad alto coinvolgimento emotivo e attivo dei clienti, e al loro personale ego - ha sempre considerato difficile traslare l'esperienza in negozio, nella quale i prodotti si possono vedere, sentire, toccare e provare, ad una versione *online*.

Nello specifico, la mancanza di informazioni esperienziali e di interazione fisica con i prodotti sono le principali barriere nel comprare *fashion products online*, poiché considerate parti essenziali degli *input* multisensoriali percepiti dai clienti, durante il loro processo di acquisto in negozio, che rende l'acquisto stesso "meno rischioso" ai loro occhi³⁹.

Tuttavia, i recenti e cospicui avanzamenti in ambito tecnologico hanno reso possibile ai consumatori di valutare un'esperienza *fashion online*, attraverso la creazione di un'esperienza interattiva e coinvolgente, anche in assenza della componente fisica dello *store*.

La tecnologia ridefinisce l'esperienza e il *layout* del punto vendita attraverso servizi di *click-and-collect* o tecnologie più avanzate come camerini interattivi che si connettono ai *social network*. Tuttavia, è importante notare che i rivenditori devono concentrarsi sulla tecnologia che è rilevante per i consumatori e che fornisce loro un reale valore aggiunto.

Nel settore della moda, gli elementi sensoriali rivestono particolare importanza, in virtù del fatto che i consumatori, quando effettuano l'acquisto di capi di abbigliamento, ricercano l'intrattenimento. Pertanto, l'esperienza in negozio dovrebbe fornire un ambiente confortevole, rilassante e divertente, che renda lo *shopping* un'esperienza piacevole.

La tecnologia sembra possa contribuire a questo scopo. È stato, di fatto, creato un ponte che unifica i due tipi di esperienze potenzialmente vivibili dai consumatori, l'esperienza *online* e l'esperienza *in-store* attraverso le nuove tecnologie come realtà aumentata, modelli virtuali 3D, tramite cui è possibile ricreare un ambiente

³⁹ Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience, International Journal of Electronic Commerce, 2014 (Blázquez, 2014).

di *shopping* attrattivo rendendo l'esperienza memorabile e ingaggiante l'attenzione del cliente.

In linea con le crescenti aspettative dei consumatori di esperienze sempre più complete e integrate tra online e offline, Internet diventa la chiave necessaria per offrire esperienze a 360° integrative di tutti i canali disponibili alle aziende.

L'evoluzione digitale ha cambiato il comportamento tradizionale degli acquirenti nel settore della moda. Il crescente utilizzo di *smartphone* e la maggiore diffusione di Internet mobile sono due fattori che hanno contribuito a questo cambiamento. I consumatori attualmente presenti sul mercato, immersi in un'economia di esperienze, considerano i propri dispositivi come la forma più importante di tecnologia presente in negozio e ricercano un'esperienza interattiva con le tecnologie 3D, l'ingrandimento delle immagini e la realtà aumentata. Inoltre, le loro aspettative, aumentate rispetto al passato, li rendono più esigenti e più esplorativi attraverso la ricerca di un approccio *omnicanales* e l'interazione continua con il *brand*, che sempre più spesso arriva grazie alla tecnologia. Gli acquisti multicanale rientrano sempre nell'approccio esperienziale di tipo olistico per cui si garantiscono un'esperienza integrata e coerente tra i canali.

La scelta del canale viene per lo più influenzata dal tipo di bene in acquisto e, nel caso della moda, l'umore del consumatore gioca un ruolo fondamentale. Dati recenti dimostrano infatti che i consumatori considerano la moda *online* come una forma d'intrattenimento, dedicando il loro tempo libero alla ricerca di abiti *online*. Molti *brand high-end* conosciuti all'interno del settore, consapevoli del ruolo vitale rivestito dalla tecnologia, stanno investendo ingenti risorse in soluzioni di intelligenza artificiale in grado di trasformare l'*e-commerce* e migliorare l'intera *customer-journey experience*.

La tecnologia e *digital marketing* sono una grande opportunità per i *luxury brand* in quanto permettono di investire su *tools* che mettono sempre di più al centro il cliente. Più che mai, rispetto agli altri settori, il segmento del lusso mette al centro il proprio cliente all'interno delle strategie di *business, customer-centric*.

In secondo luogo, gli strumenti innovativi permettono di ridurre sempre di più la componente "promozionale" tradizionale e non personalizzata, diretta a tutti, per produrre messaggi e suggerimenti più segmenti e misurati al cliente prescelto, con

un ritorno sul versante relazionale più autentico con il *brand* da parte del consumatore⁴⁰ (D'Acquisto, 2018).

Se nella comunicazione tradizionale una strategia efficace si focalizzava principalmente sul *brand*, con la digitalizzazione, il riferimento alla *target audience* e al consumatore deve essere incisiva. L'intero processo di digitalizzazione in atto nel settore si basa su tre fasi⁴¹ essenziali che pongono il cliente al centro, spostando l'attenzione dell'intera *digital strategy* dal prodotto al consumatore:

- *Fase 1: Cambio di Mentalità*: i *player* del settore devono mettere in conto ed essere coscienti che non è più il *brand* a detenere il controllo delle relazioni con i clienti, bensì il contrario, ossia sono i consumatori adesso ad esigere una qualità sempre più alta da parte delle aziende, sia in termini di prodotti offerti sia di servizi proposti. Il primo passo da compiere nel processo di digitalizzazione implica dunque che i *fashion brand* devono poter essere raggiunti con estrema facilità dai consumatori, a prescindere dal tipo di canale impiegato.
- *Fase 2: Unificazione strategie on/off*
- *Fase 3: Analisi dei dati, individuazione dei nuovi trend e anticipazione del “consumatore universale”*

L'importanza del processo di digitalizzazione nei settori *Fashion & Luxury* è stata ulteriormente ripresa ed evidenziata anche nell'ultimo report redatto annualmente da McKinsey in collaborazione con Business Of Fashion (BoF) intitolato “The State of Fashion” già nel 2019.

Le principali aree di novità tecnologica all'interno del settore del *Fashion & Luxury* risultano essere *Customization*, *Merchandising*, *Visual search*, realtà virtuale e aumentata, Intelligenza artificiale in *customer service*.

⁴⁰ D'ACQUISTO D. Come i luxury brand stanno utilizzando digital marketing e tecnologia, Ninja Marketing, 2018.

⁴¹ La rivoluzione della digitalizzazione nei settori Fashion & Luxury | Intesa, a Kyndryl Company. (2020, March 12). Intesa SpA. <https://www.intesa.it/la-rivoluzione-della-digitalizzazione-nei-settori-fashion-luxury/>.

L'adozione delle nuove tecnologie consente di aumentare il livello di digitalizzazione dei processi aziendali, dalla progettazione alle vendite, e di fare leva sull'utilizzo di ambienti virtuali come per esempio le *digital catwalks*.

La transizione digitale rappresenta per le aziende del settore di sviluppare anche modelli di *e-commerce* resilienti ossia in grado di aumentare le vendite e in particolare il social media ROI e raggiungere più elevati livelli di efficienza produttiva e di trasparenza lungo tutta la catena del valore.

L'automazione di fatti renderebbe il tracciamento del prodotto dal luogo e modalità di produzione, fornendo, al cliente finale stesso, una comunicazione trasparente dell'origine del prodotto nonché della storia dell'azienda coinvolta, tema che da sempre rappresenta uno dei più grandi problemi presenti nella moda, con il rischio di contraffazione e truffa.

La clientela - che come argomentato in precedenza sarà sempre più orientata verso l'acquisto *online*, rispetto ai canali tradizionali - avrebbe la possibilità di interagire con il *brand*, non solo attraverso i social media, ma anche all'interno dello *store* con attività di *gamification* e intrattenimento⁴².

Si darebbe al cliente di lusso la possibilità di cambiare o scegliere i capi tramite dispositivi digitali, come i *virtual showroom* e cataloghi digitali, oppure di sviluppare modelli di abbigliamento 3D e di testare prodotti e materiali attraverso *l'augmented reality*.

In questo caso, quindi, le tecnologie come il 5G possono supportare, in modo pratico e concreto, l'erogazione di contenuti ad alta definizione e la presenza dell'azienda sulle piattaforme digitali.

Risulta necessario, dunque, che il personale presente in azienda - il quale assumerà sempre di più un ruolo di assistenza alla vendita *online* e di profilazione dei potenziali clienti attraverso il monitoraggio della loro attività sui canali digitali - riceva importanti investimenti in formazione riguardanti le *digital skills*, necessarie per favorire il lancio e il supporto dei *touch point* innovativi che si renderanno disponibili sul mercato dalla tecnologia.

⁴² Cdp, EY, & Luiss Business School. (2020). *Settore Moda e Covid-19 Scenario, impatti, prospettive*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf.

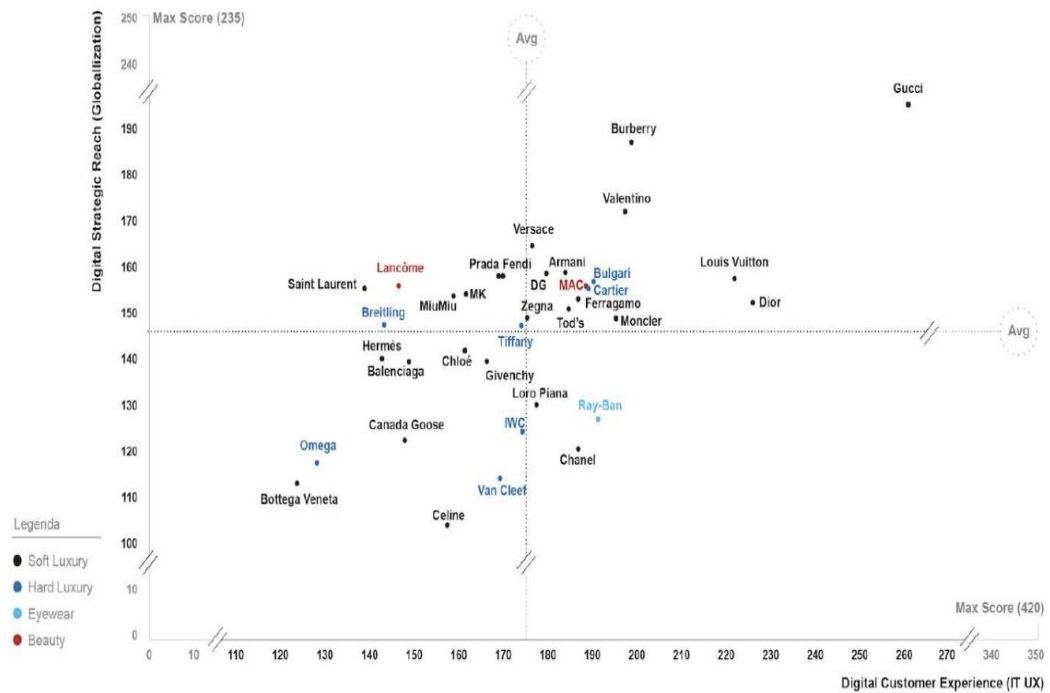


Figura 12 - The Digital Competitive Map 2021 - International Luxury Panel (Fonte: Altgamma Digital Awards 2021)

2.5 Le nuove tecnologie all'interno del mondo luxury e digital sprint

Il panorama delle nuove tecnologie emergenti, in un mondo digitale industrializzato, in cui parte della popolazione spende in media otto ore al giorno davanti agli schermi⁴³, è in continua evoluzione ed i marchi del lusso che adottano le ultime tendenze, in tale ambito, sono destinati a prosperare⁴⁴. Il Metaverso, la Realtà Virtuale e Aumentata, insieme all'aumento degli applicativi degli NFT, sono tutti elementi utilizzati dai grandi nomi del *Luxury* per promuovere i prodotti esistenti e nuovi in modi unici ed entusiasmanti.

⁴³ Williams, R. (2021). Gucci's Robert Triefus on testing Luxury's allure in the Metaverse. <https://www.businessoffashion.com/articles/luxury/the-state-of-fashion-2022-bof-mckinsey-gucci-robert-triefus-metaverse-virtual-nft-gaming/>.

⁴⁴ Romagnoli, R. (2022, February 14). *The Top 5 Digital Marketing Trends 2022 For Luxury Brands*. Forbes. <https://forbes.mc/article/the-top-5-digital-marketing-trends-2022-for-luxury-brands>.

La pandemia da Covid-19 ha determinato l'accelerazione di queste tendenze digitali, la cui popolarità continuerà a crescere man mano che le abitudini di spesa dei consumatori del lusso si orienteranno verso una nuova normalità.

Una questione chiave, per una corretta gestione delle qualità e associazioni primarie collegate al concetto di lusso, risulta essere quella di comprendere come incorporare le nuove tecnologie⁴⁵ digitali all'interno del modello di *business* delle aziende di lusso e quali strategie adottare per supportare e non cadere in contraddizione con gli attributi del lusso.

Grazie agli ingenti sforzi strategici realizzati, attraverso investimenti importanti nel *marketing* digitale, i marchi di lusso rappresentano in questo momento il settore in più rapida crescita tra i migliori *brand* globali. L'importanza del digitale è stata resa nota e di evidenza esplicita con la diffusione della pandemia di Covid-19 nel 2020 tanto da stimare⁴⁶ che entro il 2025 gli acquisti digitali rappresenteranno circa il 25% del valore di mercato del lusso.

La procedura di digitalizzazione per i *brand* del lusso rappresenta un passaggio di assoluta rilevanza. Ma quali sono i reali benefici che si possono sfruttare con la digitalizzazione del settore del lusso?

Innanzitutto, si possono andare a sfruttare quelle che sono le possibilità di personalizzazione dei servizi e dei prodotti che risultano essere unici e speciali per la clientela *luxury*, andando oltre la mera proposta di collezione.

Su questo versante, inoltre, tramite la digitalizzazione, è possibile incrementare la promozione delle collezioni create dai *designer* e storicamente presentate sempre e solo alla stretta cerchia di invitati agli eventi organizzati nel predeterminato e ricorrente calendario della moda, tramite le *fashion weeks* nelle città della moda di New York, Milano e Parigi.

Le dirette *live streaming*, le *shopping box* con *outfit* che si possono provare gratuitamente e le prenotazioni di visite nelle boutique, permettono ai clienti di essere aggiornati facilmente e tramite l'utilizzo di *retail software* centralizzati si

⁴⁵ Holmqvist et al., 2020.

⁴⁶ Bain & Company. Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall – Winter 2018. Retrieved August 15, 2019.

assicura una tracciabilità dello *stock* massima⁴⁷. Questo permette di avere una visione univoca dello stesso, per una quantificazione dell'inventario, nonché una prospettiva di reperibilità e disponibilità della merce richiesta dal cliente, potenziandone dunque il servizio offerto.

La capacità di garantire al cliente una *customer experience omnicanale*, particolarmente personalizzata e integrata, permetterà ai rivenditori di possedere una clientela particolarmente soddisfatta e fidelizzata, garantendo il successo del *brand*⁴⁸.

2.5.1 Realtà Aumentata (AR) e Realtà Virtuale (VR)

La capacità di identificare le caratteristiche delle tecnologie disponibili sul mercato, incluse quelle emergenti, relative alla realtà aumentata, permette all'azienda di essere consapevole delle opportunità in grado di aumentare o meno la propria posizione competitiva all'interno del contesto di *business* in cui opera.

Le strategie digitali di alcuni attori del settore *Luxury* si rivelano infatti pionieristiche, in quanto incorporano elementi di realtà aumentata con la consapevolezza delle nuove opportunità offerte e sfruttabili dalle caratteristiche uniche dell'AR.

In effetti, tali *brand* riconoscono le potenzialità dei nuovi strumenti utilizzabili poiché ritengono che la realtà aumentata possa trasmettere, in modo unico e nuovo, gli attributi peculiari del lusso come l'autenticità, l'esclusività, l'edonismo e la rilevanza estetica.

Ulteriormente, si ritiene che la diffusione e l'utilizzo dell'AR possa contribuire in modo sostanziale non solo ad accrescere l'esperienza del *brand* a 360°, ma anche tutto il *customer journey* con il *brand* e di conseguenza alla crescita della *brand equity* dei consumatori. Sulla base della letteratura precedentemente sviluppata, tra

⁴⁷ Sacchi S. (2020), *Evoluxion. Versatilità, nuove tendenze, geografia del lusso ed effetti Covid-19*, Franco Angeli, Milano, p. 22-23.

⁴⁸ Nutini G., Mazzalovo G., Chevalier M. (2021), *Luxury Brand Management: Una visione completa sulla natura e la gestione del settore del lusso, ai tempi del digitale e della sostenibilità*, Franco Angeli, p. 9-10.

gli approcci adottati allo studio delle tecnologie nel *marketing*, compresa l'AR, si distinguono quelli relativi all'identificazione delle caratteristiche tecnologiche dei nuovi strumenti disponibili sul mercato e dell'analisi delle stesse da una prospettiva esterna corrispondente a quella dell'utente e dal valore che i consumatori effettivamente traggono dall'uso dell'AR.

Nonostante l'*hype* del tema relativo alle tecnologie immersive e di Metaverso, molti confondono tuttora la Realtà Aumentata con la Realtà Virtuale.

Spesso usati come sinonimi, AR e VR sono i due acronimi che stanno rispettivamente per *Augmented Reality* (Realtà aumentata) e "*Virtual Reality*" (Realtà Virtuale). La realtà virtuale trasporta l'utilizzatore in un mondo fittizio generato da *computer* risultando isolato dall'ambiente reale circostante, sradicando le sensazioni che l'utente ha del mondo fisico.

Al contrario, la realtà aumentata arricchisce la percezione dell'utente nel mondo reale con la sovrapposizione di oggetti virtuali e reali. Specificamente, con "Realtà Aumentata" ci si riferisce ad una tecnologia in grado di sovrapporre contenuti multimediali, di tipo testuale, immagini o oggetti tridimensionali, alla realtà che ci circonda, aumentando ed arricchendo la percezione di quest'ultima da parte dell'utente.

Questa integrazione produce di fatto un arricchimento della realtà, al netto della natura specifica delle informazioni digitali che siano video, immagini, tracce audio, modelli 3D statistici o *link* a contenuti online, e per questo motivo dall'inglese si è associato il termine *augmented*. Il mondo digitale e quello reale si uniscono diventando un'unica dimensione dalle infinite possibilità e applicazioni⁴⁹. I requisiti tecnologici necessari alla realizzazione della realtà aumentata sono molto maggiori rispetto a quelli richiesti per la realtà virtuale; tuttavia, per accedervi è sufficiente possedere *device* quali *smartphone*, *tablet*, o *smart glasses*.

Al fine di ottenere prodotti ed esperienze digitali che rispondano ai bisogni di aziende ed utenti, in modo disruptive ed altamente innovativo, è fondamentale che

⁴⁹ P&G Alumni Italia. (2022, August 4). *LE TECNOLOGIE IMMERSIVE: AR/VR/MX – OBIETTIVO METAVERSO*. Retrieved September 14, 2022, from <https://www.linkedin.com/pulse/le-tecnologie-immersive-arvmx-obbiettivo-metaverso-pg-alumni-italia/?trackingId=nXzWuZtjTJuPsv0JJWXCBA%3D%3D>.

ci sia una collaborazione tra diversi attori del mondo dei *graphic* e *game designer*, sezione *marketing* e artisti 3D, in modo tale che siano apportate le competenze specifiche necessarie. Gli sviluppatori creano contenuti in AR, tendenzialmente utilizzando motori grafici multiplatforma, tra cui *Unreal* o *Unity*, e software come *Vuforia*⁵⁰ o *AR Foundation*, con la possibilità di far funzionare l'AR in tre modalità:

- *Tracker*: in questa modalità i contenuti digitali sono agganciati ad immagini che rendono i contenuti estremamente stabili.
- *Trackerless*: i contenuti AR sono posizionati su un piano verticale od orizzontale come un quadro in AR su una parete.
- *Object Recognition*: in cui viene riconosciuta la forma di oggetti per associare a questa i contenuti multimediali.

Sulla base degli usi *cases* della realtà aumentata di rilievo nel settore dell'uso è possibile identificare quattro caratteristiche⁵¹ dell'AR:

- *Virtualità*: si può definire come la simulazione visiva nella realtà aumentata il cui grado di simulazione non è statico ma può variare in base al grado di virtualità presente nell'AR ed è inferiore a quello presente nella realtà virtuale poiché, a differenza di quest'ultima, l'AR combina elementi simulati con l'ambiente fisico.

Nel caso del settore del lusso, questa simulazione virtuale può creare potenti interazioni momentanee, ad esempio, simulando prodotti di marca, proiettando borse Louis Vuitton o aumentando un tramonto sullo skyline di New York registrato nella sede centrale di Prada, provando virtualmente un orologio Rolex. I progressi ottenuti dalla fotogrammetria consentono ad oggi di ottenere immagini di qualità sempre più alta e dunque sempre più realistiche.

In questo ambito, i modelli 3D, ad alta fedeltà realistica, si rivelano cruciali per consentire al cliente una visualizzazione del prodotto di lusso di qualità, in

⁵⁰ Ar Market. (2022, August 31). AR/VR e le logiche della Gamification. *Ar Market*. <https://www.arket.it/ar-vr-e-le-logiche-della-gamification/>.

⁵¹ Javornik, A., Duffy, K., Rokka, J., Scholz, J., Nobbs, K., Motala, A., & Goldenberg, A. (2021). Strategic approaches to augmented reality deployment by luxury brands. *Journal of Business Research*, 136, 284–292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.040>.

modo da poter cogliere i riflessi, la texture e la lucentezza dei materiali utilizzati in esso.

- *Sovrapposizione virtuale e fisica*: ovvero la possibilità di creare rappresentazioni virtuali di dimensioni variabili sovrainposte all'ambiente reale. In modo simile, la produzione di immagini è stata riconosciuta come *un'affordance* AR che consente ai clienti di confrontare le rappresentazioni 3D dei prodotti con il mondo reale⁵². Tuttavia, questi componenti non devono limitarsi agli oggetti, ma possono anche essere utilizzati per generare simulazioni estetiche accattivanti. Ne sono un esempio i bellissimi disegni di Burberry, che vengono sovrapposti al mondo reale, o il cosmo estetico delle "ragazze di Hermes", che viene sovrapposto alla Rue du Faubourg parte della campagna di profumi.
- *Allineamento virtuale e fisico*: si identifica come la possibilità di offrire in tempo reale un'interattività con gli elementi virtuali attraverso un allineamento visivo il cui grado varia a seconda della qualità del tracciamento impostato. L'adattamento istantaneo al viso e ai movimenti dell'ambiente circostante non è sempre di facile realizzazione. È il caso dei filtri facciali AR, come quello di prova virtuale usato da Dior, per gli occhiali da sole Dior So Light, sulla piattaforma Instagram, accompagnati da una fascia per capelli del *brand* stesso, o della prova virtuale delle sneaker Gucci Ace, tramite l'uso di applicazioni smartphone, nel 2019, con l'inserimento di adesivi e sfondi speciali sui media Gucci.
In questo modo per i *brand* di lusso l'applicazione di questi *tools* è strategicamente rilevante al fine di offrire una visualizzazione innovativa dei prodotti sui *social* media, esperienze immersive all'interno del mondo Dior o Gucci, in grado di coinvolgere la generazione più giovane e i *Millenials* Gucci Gang.
- *Attivazione continua*: permette alle visualizzazioni di realtà aumentata di essere attivate autonomamente, attraverso la geolocalizzazione o elementi fisici o

⁵² Heller, J., Chylinski, M., de Ruyter, K., Mahr, D., & Keeling, D. I. (2019). Let me imagine that for you: Transforming the retail frontline through augmenting customer mental imagery ability. *Journal of Retailing*, 95(2), 94–114.

luoghi, e risulta particolarmente rilevante per la vendita al dettaglio dei beni di lusso. Hugo Boss, ad esempio, ha utilizzato una vetrina di una *boutique* di Londra come punto di attivazione del contenuto per una visualizzazione specifica del mondo Hugo Boss al di fuori del negozio.

Tra le numerose ricerche che sono state condotte in merito alla tecnologia della realtà aumentata, molte delle quali concentrate principalmente sulle risposte dei consumatori riguardanti la tematica, il progetto di ricerca, condotto da Javornik, Duffy et al. nel 2021, risulta differenziare per la volontà di identificare il modo in cui i *brand* del lusso approcciano e sfruttano strategicamente il valore della tecnologia AR.

Da esso, gli autori identificano quattro approcci strategici per l'utilizzo dell'AR, da parte delle aziende del settore, basati essenzialmente sul modo in cui le caratteristiche della tecnologia consentano ai *brand* di trasmettere e comunicare gli attributi del lusso con nuove modalità, migliorando sia l'esperienza del *brand* stesso sia la progettazione del percorso del cliente, in quanto offre nuove opportunità per integrare i *touch points* del *customer journey*. Tali approcci si differenziano per il modo in cui migliorano l'esperienza del marchio o il *customer journey*.

Al fine di migliorare l'esperienza del *brand* offerta al cliente di lusso, si identificano due approcci strategici che tramite le caratteristiche dell'AR rendono gli elementi del *brand* vicini e visivamente in primo piano nell'ambiente fisico, nonostante la natura delle esperienze correlate sia diversa.

Il primo approccio prevede un'elevazione effimera attraverso l'impiego dell'AR per creare momenti elevati dalla realtà e ancorati allo stimolo di risposte emozionali e sensoriali da parte dei consumatori miste a eccitazione di breve termine⁵³.

Le esperienze realizzate in tale ambito sono di tipo fantastico, guidate da campagne che possono attivare il *brand* di lusso, aumentandone l'esposizione mediatica e la

⁵³ Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92. <https://doi.org/10.2307/1251707>.

consapevolezza del cliente con la creazione di associazioni positive ed edonistiche⁵⁴ al *brand*. L'esclusività dei contenuti virtuali, associati a luoghi specifici come dei *flagship store* o esperienze limitate nel tempo o il lancio di nuovi prodotti in AR, permette la creazione di contenuti straordinari e li distribuisce in un modo mai visto prima facendo aumentare il legame emotivo delle persone coinvolte.

Il secondo approccio utilizzato, d'altro canto, ha l'intento di estendere l'aura del lusso⁵⁵ che racchiude la sua unicità attraverso le interazioni proposte dall'AR nei *touchpoints* del viaggio del consumatore.

A differenza del primo approccio, contraddistinto per un maggiore *focus* sull'edonismo ed esaltazione dell'esperienza, il secondo si concentra sulla distintiva del *brand* come l'artigianalità della lavorazione del prodotto ed i materiali pregiati usati in quanto, attraverso simulazioni sovrapposte e integrate nelle superfici fisiche, i clienti possono avvicinare e ingrandire i prodotti per vedere le relative cuciture, i dettagli tecnici e le specificità degli stessi.

Nel caso di Tiffany e del suo laboratorio simulato, i clienti hanno la possibilità di vedere ed osservare il processo creativo che sta dietro a ogni pezzo del *brand*, amplificando così il rapporto di intimità con i consumatori e la comunicazione dell'*Heritage* posseduta.

I risultati dello studio proposto pocanzi dimostrano che le tecnologie AR consentono di migliorare il viaggio del consumatore all'interno della sua esperienza di acquisto, estendendo gli attributi del lusso in modo dinamico, mediante il coinvolgimento dei diversi *touchpoints* preposti nel corso del viaggio.

Attraverso la personalizzazione su misura, il processo di allineamento dei materiali virtuali di alta qualità, con le caratteristiche estetiche dei clienti, permette a quest'ultimi di provare il prodotto in modo reale, rendendo tale processo fondamentale per l'adattamento dei punti di contatto con il cliente.

⁵⁴ Holmqvist, J., Diaz Ruiz, C., & Peñaloza, L. (2020). Moments of luxury: Hedonic escapism as a luxury experience. *Journal of Business Research*, 116, 503–513. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.015>.

⁵⁵ Dion, D., & Arnould, E. (2011). Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic. *Journal of Retailing*, 87(4), 502–520. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.09.001>.

Tali configurazioni personalizzate saranno ulteriormente supportate se l'AR potrà simulare i rappresentanti del *brand* creando nuove forme di esclusività all'interno del servizio.

La continuità senza sforzo, ossia l'impegno richiesto ai clienti per navigare tra i vari punti di contatto, può essere annullato attraverso l'utilizzo di AR in quanto non è legata ad una fase specifica del *journey*, ma mantiene la qualità e l'esclusività del *brand* durante tutte le fasi che compongono il processo.

Bisogna però che i *brand* di lusso apportino molta attenzione all'uso dell'approccio relativo alla personalizzazione su misura in quanto, tra quelli sopra citati, è quello più largamente impiegato anche da aziende non appartenenti al settore *Luxury*, per il supporto al cliente nella fase di considerazione del prodotto. Conseguentemente, il *focus* dovrebbe coincidere nella creazione di visualizzazioni che permettano di trasmettere il valore lussuoso dei loro prodotti e quindi l'artigianalità e la *texture* superiore dei materiali utilizzati.

In aggiunta, per la possibilità di ampliare un servizio di continuità al cliente, i *brand* dovrebbero investire ed implementare in ologrammi⁵⁶ AR, in grado di fornire virtualmente un servizio di fascia alta al di là del collocamento nello spazio della *boutique*, al fine di estendere l'esclusività del servizio apportato, in modo tale da non replicare il servizio offerto in negozio, bensì integrando ed estendendo quello già presente senza tecnologia.

2.5.2 Le tecnologie immersive. Il Metaverso e Web 3.0

Sebbene l'uso dell'intelligenza artificiale e degli NFT si stia rivelando performante all'interno dei piani strategici relativi al miglioramento delle esperienze dei clienti dei *player*, che hanno deciso di investire in queste nuove tecnologie emergenti, il cambiamento più significativo potrebbe essere quello relativo all'espansione dei marchi nelle realtà immersive dei metaversi.

⁵⁶ Javornik, A., Duffy, K., Rokka, J., Scholz, J., Nobbs, K., Motala, A., & Goldenberg, A. (2021). Strategic approaches to augmented reality deployment by luxury brands. *Journal of Business Research*, 136, 284–292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.040>.

La distinzione netta tra reale e virtuale risulta oggi giorno molto più sfumata di quanto le vecchie generazioni potessero prevedere⁵⁷. Essere *online* ed interagire virtualmente negli ultimi due anni, in cui le interazioni umane nel mondo reale e fisico erano fortemente limitate dalle condizioni pandemiche, è diventata un'attività quotidiana *standard* per molti fruitori, se non addirittura essenziale per la nuova generazione di consumatori di adolescenti e giovani adulti al di sotto dei 25 anni.

In tema di nuove tecnologie e realtà immersive, il Metaverso è quello che sicuramente sta riscontrando più *hype* all'interno del mondo *business* e reale. Nonostante si trovi ancora in fase di definizione, sia in termini letterari sia in termini figurativi, il Metaverso è ufficialmente parte integrante della nostra vita.

Secondo le stime, circa il 74% delle persone direttamente o indirettamente coinvolti, nel marzo 2022, hanno sentito questa parola. Una percentuale che, dai dati raccolti dalla Wunder Thompson Intelligence, è esplosa (un anno prima si assestava al 32%).

Esistono, invero, molteplici definizioni dell'ultima parola del giorno in ambito tecnologico in quanto, come si evince dal giornale tecnologico *Ars Technica*, il Metaverso è sia un'idea in costruzione sia un concetto attualmente in uso. Ciò che appare chiaro è il suo significato, ossia un luogo in cui i consumatori, prevalentemente giovani, sviluppano vite *online* attraverso personaggi “*avatar*” in grado di muoversi, parlare ed essere personalizzabili, per assumere l'aspetto desiderato dai creatori⁵⁸.

Eppure, il suo potenziale, per la possibile prossima ondata di interruzione digitale, sembra sempre più limpido, con vantaggi reali e tangibili, nella vita fisica, già emersi e/o in prossimità di emergere, per utenti e aziende che si stanno avvicinando ad esso. McKinsey, nel documento denominato “*Value Creation Report*”, ricorda che anche in passato si è assistito a cambiamenti tecnologici quali l'emersione di internet, *social media*, dispositivi mobili e cloud, quindi, nuove

⁵⁷ oy, A., Zhu, Y., Peña, C., & Brouard, M. (2022). Digital future of luxury brands: Metaverse, digital fashion, and non-fungible tokens. *Strategic Change*, 31(3), 337–343. <https://doi.org/10.1002/jsc.2502>.

⁵⁸ oy, A., Zhu, Y., Peña, C., & Brouard, M. (2022). Digital future of luxury brands: Metaverse, digital fashion, and non-fungible tokens. *Strategic Change*, 31(3), 337–343.

strategie possono rapidamente diventare importanti opportunità di *business* per i *player* del mercato, alzando la posta in gioco di aggiudicarsi o meno il vantaggio da *first mover* o di aspettare le mosse dei concorrenti per trarre da loro esperienza e mosse strategiche, con minori sforzi e rischi.

Spaziando da piattaforma di gioco, destinazione di vendita al dettaglio virtuale, strumento di formazione, canale pubblicitario, aula digitale, fino ad una nuova porta d'accesso alle esperienze digitali, il Metaverso sembra essere ciò che l'immaginazione delle persone sogna che sia.

Ma oggi il Metaverso sembra ancora difficile da poter definire puntualmente anche se il termine è in circolazione da decenni. Quello che è certo è sicuramente che, al di là dell'*hype* presente attorno ad esso, il Metaverso è reale, potenzialmente rivoluzionario, e ha tutte le caratteristiche di essere una significativa opportunità per gli attori presenti nel mondo *business*⁵⁹. (*Value creation in the metaverse: The real business of the virtual world*).

Contrariamente a quanto si possa intuitivamente o superficialmente pensare, il termine “Metaverso” non è un termine coniato da Mark Zuckerberg.

Le persone tendono ad associare questi due termini, per il grande clamore riscontrato dall'annuncio del fondatore di Facebook per il cambio di nome della società da Facebook a Meta, con la chiara affermazione del Metaverso come il successore di internet mobile e di uno spazio in cui “*We'll be able to feel present-like we're right there with people no matter how far apart we actually are*”. (Mark Zuckerberg, 2021).

Il Metaverso, infatti, ha catturato i titoli universitari per la prima volta dopo il cambio di nome di Facebook, lo scorso anno; eppure, Ready Player One di Steven Spielberg è stato pubblicato tre anni prima, basato su un romanzo uscito nel 2010. Inoltre, storicamente, il concetto di Metaverso è di gran lunga precedente a quello: infatti, il termine è stato nominato per la prima volta da Neal Stephenson, autore del libro appartenente alla cultura *cyberpunk* “Snow Crash” del 1992.

⁵⁹ McKinsey & Company. (2022). *Value creation in the metaverse*.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/value%20creation%20in%20the%20metaverse/Value-creation-in-the-metaverse.pdf>.

L'autore si riferisce al Metaverso come una sorta di realtà virtuale, un universo digitale condiviso tramite internet, una realtà dove le persone possono incontrarsi, comprare, condividere e interagire tra di loro e con oggetti e *gadget* digitali, attraverso nuovi strumenti messi a disposizione dal processo di evoluzione del paradigma di *internet* già presente da anni. Specificatamente nel Metaverso si ha un'effettiva convergenza delle vite fisiche e digitali, dove le persone possiedono una loro identità ed entità parallela al mondo reale. Si configura come un cyberspazio in cui è possibile, attraverso l'accesso internet con PC, Smartphone o dispositivi di VR e AR, riportare la proiezione del proprio Io digitale in modo virtuale.

Nonostante le molte e diverse potenziali definizioni di Metaverso esistenti, è possibile assumere che esso abbia delle caratteristiche fondamentali che nella sua forma più elementare prevederà un senso di immersione, interattività in tempo reale e utente *agency*.

Sono inoltre persistenti diverse idee sbagliate sul Metaverso. Nello specifico, si riportano di seguito le principali *misconceptions*:

- il Metaverso non sostituisce la vita reale
- non ci sono più metaversi
- il Metaverso non è AR/VR
- il Metaverso non è (solo) il gioco
- il Metaverso non è Web3
- il Metaverso non è solo per un piccolo gruppo di utenti.

Di seguito, andiamo ad analizzare alcune caratteristiche del cyberspazio a cui è possibile accedere con PC, Smartphone o tramite AR/VR. Ha in media un 80% di *users* di età compresa tra i 10 e i 20 anni. I *building blocks* del Metaverso, invece, risultano essere: NFT, *Gaming*, VR & AR e tecnologia di supporto, come 5G e FITH.

Parte integrante del Metaverso sono i *Digital Assets* utilizzati dalle aziende come mezzo per portare la propria identità nel mondo digitale, tramite giochi o piattaforme, come nel caso degli asset 3D ovvero all'interno di *marketplace* o metaversi decentralizzati, come per gli NFT.

Nello specifico, i *Non Fungible Token* (NFT) sono *asset* digitali unici, ossia elementi unici il cui contenuto può variare e comprendere anche ulteriori tipologie di *asset* multimediali come immagini 2D o 3D, tracce sonore o video. Oltre al mero utilizzo artistico e speculativo che ha contraddistinto gli NFT, nel 2020 e nel 2021, gli stessi vengono sempre più recentemente impiegati come *utilityes* con concreti risvolti funzionali. Gli stessi li ritroviamo tra i principali ambiti applicativi di interesse nel *marketing* e nelle ampie opportunità per la creazione di un marchio.

La caratteristica di unicità di questi *asset* può essere per le aziende la chiave di svolta per creare meccanismi di *engagement* sempre più esclusivi e personalizzati che permettano di caratterizzare l'utilizzatore come parte integrante dell'azienda stessa e ampliare la sua esperienza immersiva, all'interno del mondo del *brand* coinvolto in modo unico e proattivo⁶⁰.

2.5.3 Metaverso: Creazione di valore reale nel mondo virtuale.

L'interesse per il Metaverso è decisamente esplosivo rendendo sempre più difficile separare l'*hype* dalle realtà. L'investimento in nuove tecnologie, nonostante non garantisce necessariamente il loro successo finale, sottolinea la misura in cui le aziende e le istituzioni hanno valutato un'opportunità e hanno tratto la conclusione che vale la pena perseguire⁶¹.

Più di 120 miliardi di dollari sono affluiti nello spazio del Metaverso, nel solo 2022, più del doppio dei 57 miliardi di dollari del 2021, da parte di grandi aziende tecnologiche, *start up* e marchi firmati. È solito affermare che il Metaverso sia la prossima grande novità, ma in realtà già diverse tecnologie relative al Metaverso

⁶⁰ Privacy & Metaverso_Advisory e Legal, PwC 2022.

⁶¹ McKinsey & Company. (2022). *Value creation in the metaverse*.

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/value%20creation%20in%20the%20metaverse/Value-creation-in-the-metaverse.pdf>.

offrono già significative opportunità di *business*, mentre altre sono ancora circondate da un enorme grado di incertezza⁶².

Dal sondaggio condotto da PwC US, su oltre 5.000 consumatori statunitensi e oltre 1.000 leader aziendali, il 50% dei consumatori definisce il Metaverso come eccitante e il 66% dei dirigenti afferma che le proprie aziende sono attivamente coinvolte nel campo. Due terzi dei *leader* aziendali intervistati affermano di essere andati oltre la mera sperimentazione sul Metaverso e prospettano che nel giro di pochi anni gli sforzi economici e organizzativi sul Metaverso saranno completamente integrati nell'azienda.

Nel descrivere il loro livello di conoscenza del Metaverso, i *business leader* che affermano di avere una buona conoscenza sono il 45%, mentre solo il 23% hanno una comprensione approfondita e rimangono sul filone d'onda del fenomeno. Dal lato dei consumatori, invece, si riscontrano le percentuali maggiori per coloro che non hanno mai sentito parlare del Metaverso o che ne hanno sentito parlare, ma non sanno cosa significhi effettivamente. Solo il 19% ha una buona conoscenza, l'8% sono, invece, i consumatori che hanno una conoscenza dettagliata e approfondita. La maggior parte dei dirigenti aziendali afferma che il Metaverso rivoluzionerà effettivamente il *business* e sarà la prossima incarnazione di Internet. In quest'ottica, è ragionevole pensare che le decisioni prese in questo momento storico dalle aziende, nella definizione delle loro scelte strategiche, saranno decisive nel definire il ruolo delle stesso nel Web 3.0 e nell'economia digitale, per i decenni a venire.

2.5.4 L'impatto delle nuove tecnologie: potenzialità strategiche AR e Metaverso

Il Metaverso, dunque, sta emergendo come la più grande nuova opportunità di crescita per diversi settori nel prossimo decennio, data l'enorme ampiezza di potenziali applicazioni e usi che permette di fare e il grado di investimento da parte

⁶² PricewaterhouseCoopers. (2022). US Metaverse Survey. PwC.

<https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/metaverse-survey.html>.

delle grandi società del lusso. Il potenziale impatto del Metaverso è stimato generare un giro di affari tra i dai 4 ed i 5 trilioni di dollari, entro il 2030. Le industrie stanno già implementando iniziative *metaverse* sebbene la maggior parte degli sforzi ad oggi siano stati concentrati in iniziative di *marketing*, formazione e sviluppo delle risorse umane aziendali, *meeting* nel Metaverso, eventi, conferenze, *design* di prodotti e *recruitment*.

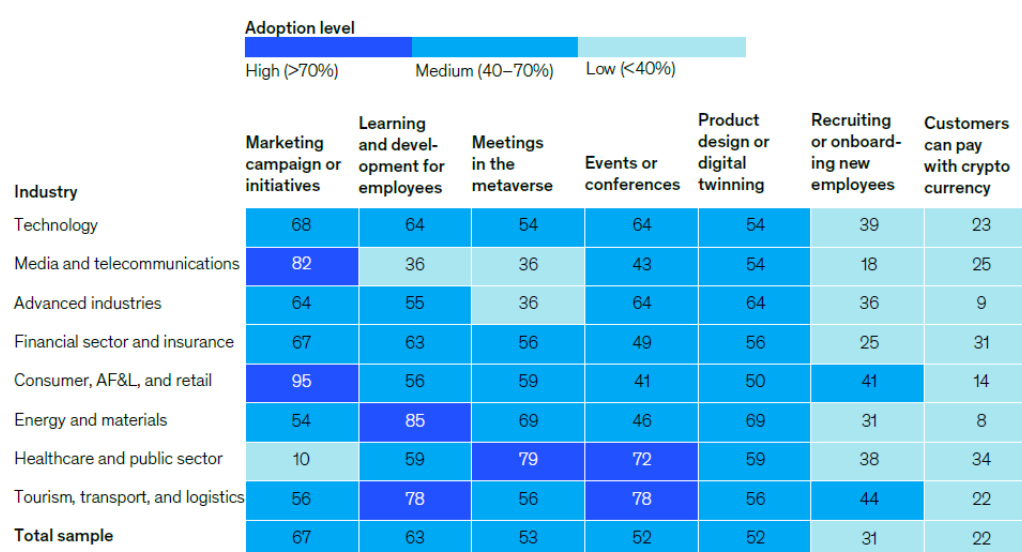


Figura 13 fonte: Mckinsey & Company Senior Executive Survey, April 2022

I primi esperimenti dell'industria della moda con i mondi virtuali sono effettuati in gran parte attraverso il lancio di abbigliamento virtuale in giochi come Roblox, per l'aggiornamento ad esempio dei propri *avatar*. Diverse aziende di abbigliamento hanno dato sfogo alla loro forza creativa con il lancio di linee di abbigliamento virtuale come ha fatto Balenciaga su Fortnite insieme a una collezione fisica, con un conseguente aumento di oltre 40% delle ricerche del marchio due giorni dopo il lancio.

Gran parte della frenesia per i lanci nel Metaverso della moda è incentrata sugli NFT con l'opportunità a lungo termine per i marchi *fashion* di coinvolgere sempre di più i consumatori con gli NFT, per scopi più pragmatici come *token* fedeltà o gemelli digitali.

Gli NFT di Gucci, per esempio, attivano vantaggi fedeltà come l'accesso anticipato ai nuovi drop NFT e prodotti fisici, essenzialmente fungendo da programma di

abbonamento. I gemelli digitali NFT d'altro canto permettono di ospitare informazioni su un elemento fisico come il prodotto venduto dal *brand luxury*, rimarcandone la storia, l'autenticità, la proprietà del prodotto, ossia tutte variabili particolarmente vantaggiosi per i rivenditori all'interno del settore di lusso che combattono, da sempre, il fenomeno della contraffazione.

"Per i marchi di lusso, il Metaverso fornisce un *gateway* per offrire esperienze uniche ai titolari", ha affermato Irene-Marie Selig di AnamXR. "Stiamo trasformando la nostra piattaforma *metaverse* di lusso in un'esperienza più *evergreen* e sempre disponibile per i marchi che stanno iniziando ad avventurarsi oltre le campagne una tantum, e di recente abbiamo anche introdotto il "*token-gating*" per i marchi che cercano di estendere il senso di esclusività al Metaverso". La creazione delle proprie piattaforme e mondi virtuali potrebbe essere il prossimo passo per le *fashions and luxury brand* nel Metaverso. Come accennato, i marchi di lusso stanno sviluppando spazi virtuali immersivi per permettere che i clienti abbiano la possibilità di visitare ovunque si trovino e vivere un'esperienza *boutique* in una rappresentazione virtuale del negozio fisico presente, ad esempio, a New York, come ha fatto il *designer* australiano Daniel Avakian.

Nonostante l'estrema attualità del tema, quando si parla di Metaverso, ancora sono in pochi i *business leaders* che si possono considerare esperti in materia, in quanto alcuni si chiedono ancora se sia effettivamente rilevante per le compagnie e le società. Secondo la società leader di consulenza PwC, la risposta, alla domanda se ne vale la pena, è affermativa poiché molti dei concetti concernenti il Metaverso stanno già diventando concreti e altri lo diventeranno presto.

Molte compagnie, infatti, stanno investendo risorse finanziarie, organizzative e umane, al fine di ingaggiare sempre di più le *community* dei loro consumatori attraverso nuovi modi che sviluppano una più profonda e consolidata relazione di *fidelity* con il cliente⁶³. (Demystifying the Metaverse, PwC).

Il Metaverso, infatti, non è semplicemente un mondo in realtà virtuale, ma una vera e propria fusione immersiva tra il mondo digitale e quello fisico, che lo rende

⁶³ PricewaterhouseCoopers. (2022). US Metaverse Survey. PwC.

<https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/metaverse-survey.html>.

l'evoluzione diretta di internet. (Articolo Privacy & Metaverso PwC, 2022). Tuttavia, anche per i più cauti, è plausibile la scelta di non diventare *leader* del Metaverso in virtù del fatto che, come agli albori di internet, questa innovazione probabilmente contiene sacche di speculazione, sopravvalutazione e investimenti poco saggi di molto, soprattutto perché un vero Metaverso, come lo immaginano i visionari della tecnologia, è ancora lontano anni. Non tutte le aziende dunque hanno bisogno, oggi come oggi, di diventare *leader* nel Metaverso. Con la giusta separazione della realtà dal clamore, si rende necessario capire di cosa tratta veramente il Metaverso, e adottare, quindi, misure pratiche e convenienti per soddisfare al meglio le esigenze dell'azienda.

Secondo un recente studio di Citigroup, basato sulla previsione che il Metaverso assumerà una nuova e più diffusa forma indipendente dal dispositivo di accesso, ha stimato che il Metaverso ha un potenziale di *business* che va in termini economici dagli 8 ai 13 trilioni di dollari, entro il 2030.

Il Metaverso promette un mondo *phygital 3D* incredibilmente realistico, in cui si ha la possibilità di vendere beni e servizi, firmare e far rispettare contratti, reclutare e formare talenti nonché interagire con clienti e community. Aspetto rilevante risulta inoltre essere che, come alcuni visionari della tecnologia immaginano, il Metaverso sarà un mondo che non funzionerà principalmente su piattaforme i cui proprietari controllano dati, *governance* e transazioni, ma al contrario i clienti e le aziende, reciprocamente, potranno portare le loro identità, esperienze e risorse ovunque desiderino.

Inoltre, a differenza delle esperienze web di oggi, nel mondo digitale 3D persisterà anche in assenza di qualcuno. Si potranno indossare, per esempio, visori per la realtà virtuale (VR) e visitare una fabbrica dall'altra parte del mondo nonché vedere e toccare le macchine, senza lasciare la propria postazione fisica. Si potrà addirittura inviare una versione digitale di sé stessi nella fabbrica e un'altra invece che incontra un consiglio di amministrazione.

A livello di opportunità di *business*, le implicazioni di un mondo digitale immersivo, costante e decentralizzato potrebbero essere enormi.

La ragione per cui il Metaverso corrente sta conquistando sempre più attenzione, rispetto ai suoi predecessori, è per la sua maggiore utilità sociale ossia per la

maggiora trasversalità di applicazioni tanto che secondo Dwivedi et al. nel “*Metaverse beyond the hype*” è possibile classificare le applicazioni come “*Metaverse as a tool*” e “*Metaverse as a target*”.

Il primo prevede che il Metaverso venga usato per risolvere problemi presenti nel mondo reale, mentre il secondo relativo alle applicazioni del Metaverso come *target* si riferiscono a come effettivamente il Metaverso stesso può essere protagonista di azioni performanti con generazione di profitto⁶⁴.

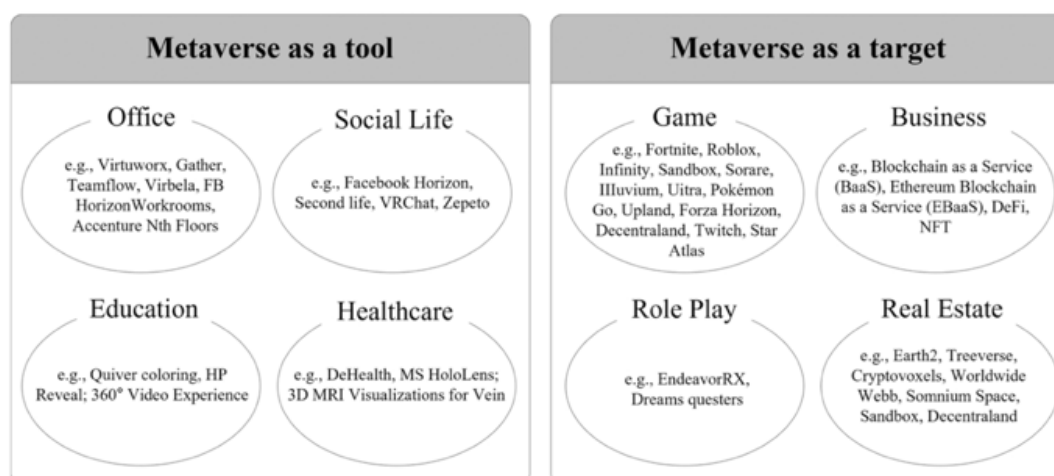


Figura 14 - Applications of the Metaverse as a tool and as a target (Dwivedi et al. 2022)

Tra le opportunità messe in campo, si riscontrano le seguenti potenzialità⁶⁵:

- Arricchire la *consumer experience*.
- Introdurre prodotti virtuali, disponibili solo nel Metaverso.
- Raccogliere nuovi dati sui clienti.
- Commercializzare prodotti e servizi digitali.

⁶⁴ Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., Dennehy, D., Metri, B., Buhalis, D., Cheung, C. M., Conboy, K., Doyle, R., Dubey, R., Dutot, V., Felix, R., Goyal, D., Gustafsson, A., Hinsch, C., Jebabli, I., . . . Wamba, S. F. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>.

⁶⁵ PwC, Demystifying the Metaverse, 2022. *Advisory PwC Italy*. <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/demystifying-the-metaverse.html>.

- Supporta pagamenti e finanziamenti.
- Offrire *hardware* e applicazioni di supporto all'ecosistema del Metaverso.
- Aumento del coinvolgimento attivo attraverso l'interazione dell'utente come soggetto trainante al centro dell'esperienza.
- Capacità di *retention* dei contenuti amplificata.
- Possibilità di arricchire l'intenzione all'acquisto grazie alle funzionalità di *preview* e personalizzazione dei prodotti.
- Miglioramento dell'efficienza dei processi e riduzione dei costi di gestione.
- Disponibilità di analitiche per l'uso degli *user target* e ideazione di campagne di *marketing* più mirate e performanti con una minor spesa allocata.

I vantaggi ed i campi di applicazione di *Augmented Reality* e Metaverso sono indubbiamente molteplici, sia per le aziende che per gli utenti che li utilizzano. Essi dipendono molto anche dalle iniziative creative che possono essere messe in atto utilizzando la tecnologia AR e dai campi di applicazione infiniti di quest'ultima: *Marketing* e campagne pubblicitarie, *fashion*, educazione, *corporate*, *training* e intrattenimento, *gaming*, *retailing*, editoria, eventi, ristorazione, arte.

Dato che non esiste ancora un vero Metaverso, ma molti dei suoi concetti costituiscono parte rilevante per il *business*, molte aziende potrebbero beneficiare di importanti vantaggi competitivi se adottassero, come indicato da PwC, 6 azioni ponderate di cui tre maggiormente incentrate sulle opportunità di *business* e sui casi d'uso, ad oggi disponibili sul mercato dalla tecnologia esistente, e tre specializzate nella costruzione di capacità che saranno indispensabili per supportare il successo del Metaverso nel prossimo futuro.

Specificatamente, è possibile dunque delineare e tracciare delle azioni di breve termine e lungo termine alle quali le aziende dovrebbero far riferimento per iniziare a prepararsi all'Era del Metaverso e non farsi cogliere impreparati con la presa sottogamba del tema in ambienti *business*. Per le azioni strategiche a breve termine si hanno le seguenti alternative:

1. *Get up to speed*: la maggior parte delle aziende, anche molte aziende tecnologiche non hanno familiarità istituzionale con i concetti emergenti che si stanno evolvendo rapidamente propri del Metaverso. Molti, infatti,

potrebbero ancora non avere competenze e processi tali per cui poter comprendere a fondo il *business* in cui entrare o non entrare.

In quest'ottica risulterebbe convenevole assegnare almeno una risorsa o una fonte di conoscenza come un gruppo per comprendere i *core concepts* come criptovalute e organizzazioni autonome decentralizzate per monitorare l'evoluzione del Metaverso.

2. *Develop a Strategy* concreta ed allineata con le esigenze aziendali e delle opportunità effettive perseguibili a livelli di *budget*, esposizione al rischio e capacità di prendere parte a iniziative *metaverse-based*.
3. *Test the Waters*. La selezione di alcune opportunità offerte e disponibili all'interno delle tendenze sottostanti del Metaverso oggi potrebbe essere una soluzione strategica ad alto uso. Nello specifico, la selezione degli *use cases* a basso rischio - che includono, per esempio, la vendita di versioni digitali di beni fisici, l'offerta di *tour* virtuali di prodotti o strutture virtuali e il lancio di NFT per migliorare la consapevolezza del marchio e le connessioni con i clienti al momento - sono la migliore scelta da poter attuare in questo contesto di *business*.

Le fondamenta a lungo termine, d'altro canto, prevedono la creazione di una solida interconnessione allineata tra fisico e digitale, un *focus* sulla fiducia e il ripensamento delle *core competencies*⁶⁶. L'identificazione di una strategia chiara di entrata nel Metaverso appare imprescindibile per un *brand* che vuole approcciarsi a questo tipo di investimento. La strategia che le aziende del settore *fashion & luxury* dovrebbero avere come obiettivo è quello di avere ben identificato il fine ultimo per il quale si sta approcciando al Metaverso e quello di trasmettere l'identità e i valori della propria Heritage in modo naturale, attraverso la consapevolezza di essere dotati dei giusti strumenti per l'entrata nella realtà virtuale. La priorità, in caso di volontà di avvicinamento di un *target* specifico di consumatori, è quella di essere sicuri di utilizzare un linguaggio modellato sulla base della *community* da coinvolgere oppure in caso di volontà di sviluppo, invece, occorrerà creare un

⁶⁶ PwC, Demystifying the Metaverse, 2022. *Advisory PwC Italy*.

<https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/demystifying-the-metaverse.html>.

valore il meno possibile volatile per i potenziali clienti e che presenti delle correlazioni con il mondo fisico dei *brand*⁶⁷.

“Il Metaverso rappresenta per il *fashion* un ambito importante per parlare con le generazioni più giovani e creare notorietà di marca e opportunità di *business*”⁶⁸. La creazione di valore prevede la concatenazione di azioni facenti leva sulle funzionalità e possibilità innovative di coinvolgimento del cliente senza tralasciare aspetti operativi legati alla gestione del *business* quali aspetti legali, contabili e di gestione della proprietà intellettuale, che sono cruciali per avere successo in questo ambito e trasformare un’opportunità in *business*. (Matteo Bonente, partner di PwC, 2022).

Di seguito, risulta convenevole riportare alcune statistiche riguardanti gli utenti del Metaverso ovvero le statistiche sui mondi virtuali tridimensionali esistenti in termini di utenti registrati, mensili e giornalieri. Il grafico sotto raffigurato ci permette di cogliere la portata di attività esistente all’interno di questi mondi, con una netta posizione di dominanza di Roblox, Minecraft e Fortnite, i quali presentano numeri di utenti attivi mensilmente e giornalmente molto significativi.

Metaverse	Registered Users	Monthly Active Users	Daily Active Users	Source
Roblox	n.a.	210.000.000*	54.700.000	Roblox
Minecraft	n.a.	170.000.000*	15.000.000*	
Fortnite	n.a.	270.000.000*	24.000.000*	
Decentraland	n.a.	300.000	18.000	Wagner James Au
The Sandbox	2.000.000	n.a.	n.a.	Dean Takahashi
Altspace VR	n.a.	1.000.000*	n.a.	
VR Chat	n.a.	4.000.000*	–	
Horizon Worlds	n.a.	300.000	–	The Verge
Second Life	–	1.000.000*	n.a.	
Rec Room	75.000.000	29.000.000	n.a.	Venture Beat
IMVU	n.a.	7.000.000*	n.a.	
Zepeto	300.000.000	20.000.000	–	Naver

*stime

Figura 15 - fonte: Osservatorio Metaverso, 2022

⁶⁷ Antonella De Nicola, Chief Strategy & Insight Officer di Spring Studios. 2022b, Giugno 2021). *MF Fashion*. <https://www.mffashion.com/news/livestage/spring-studios-e-pwc-italia-indicano-la-via-per-il-metaverso-202206201520254189>.

⁶⁸ Spring studios e PwC Italia indicano la via per il metaverso. (2022b, Giugno 2021). *MF Fashion*. <https://www.mffashion.com/news/livestage/spring-studios-e-pwc-italia-indicano-la-via-per-il-metaverso-202206201520254189>.

2.5.5 Applicazioni *business related* del Metaverso

Con gli NFT, nasce un nuovo pubblico per i *brand*. Un possessore di NFT di un determinato *brand* non è soltanto un Web 2.0 *fan* del *brand* e neppure un investitore che di solito si limita all'acquisto delle azioni del marchio. Si tratta di un nuovo pubblico che potenzialmente può diventare parte integrante dei *brand* di lusso con un ritorno sulle relazioni tra *brand* e consumatore davvero forti e interconnesse.

Gran parte dei consumatori ha espresso interesse per le esperienze e i servizi che il Metaverso potrebbe dar loro e molti sono anche disposti a guardare il Metaverso, per scoprire nuovi *brand* e comprare e vendere *physicals* prodotti. Ciò nonostante, una porzione di *business leader* tendono ad essere più concentrati su attività interne quali *training*, collaborazioni ed *onboarding*, in un'ottica di "andare sul sicuro" e non esporre troppo l'azienda ad un rischio⁶⁹.

Il motivo principale per cui risulta ancora essere un argomento nel quale le aziende non sono pronte ad immergersi in questa commistione tra virtuale e reale è la mancanza, ad oggi, di normative più mirate che consentano di effettuare operazioni nel Metaverso in sicurezza. Di fatti, nella necessità, vengono applicate analogicamente al Web 3.0, le poche norme esistenti che disciplinano determinate *operations* condotte nel mondo digitale, come nel caso dell'*e-commerce*.

2.6 Un nuovo rapporto con il cliente? *Digital customer journey – customer experience design*

Il modello convenzionale delle *brand community* risulta - alla luce delle trasformazioni avvenute nella società e nei consumatori con cui le aziende si interfacciano e interagiscono, per sostenere un vantaggio competitivo di lungo termine - ormai obsoleto e superato.

Strategicamente, appare imprescindibile la ricerca di un nuovo quadro di riferimento tramite il quale poter costruire delle comunità di clienti fiorenti ovvero di un ecosistema di comunità, dette meta-comunità.

⁶⁹ Andretta, Partner and Consumer Markets Consulting Leader at PwC (Settembre 2022). LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6973963394726965248/>.

La dinamicità, la fluidità e le frammentazioni di gruppi e sottogruppi dei consumatori rendono ormai lontane le strategie dei *brand* ove il cliente era un singolo archetipo di consumatore. I *brand* che non colgono la frammentazione dei consumatori, nella *meta community* di segmenti, faranno fatica a coinvolgere efficacemente e a generare credibilità culturale⁷⁰.

Secondo il sondaggio condotto dal responsabile delle comunità strategiche di Discord, Amber Atherthon, circa l'86% dei consumatori di lusso partecipa a una comunità *online* di qualche tipo, con una percentuale ancora più alta per i consumatori delle Gen Z che arrivano fino al 93%.

Il *brand* appare, in questo senso, intersecato all'interno di un ampio ecosistema di *account online* che spaziano da quelli meramente di *fandom* come “New Bottega”, “Old Celine” o “Prada Archive” a quelli che promuovono responsabilizzazione e la CSR strategy del brand come “Diet Prada” o “Slow Factory”.

Alla luce del forte attivismo riscontrato nelle *metacommunities*, sia in termini numerici che in termini di *active engagement* dei nuovi consumatori, essi non sono più canali autonomi e distaccati rispetto all'esperienza del lusso, ma ne sono un potentissimo moltiplicatore poiché, attraversando più fasi del *customer journey*, fungono da fonti di ispirazione, prima dell'acquisto, e da luogo di condivisione dei propri beni, dopo l'acquisto di questi ultimi.

Tramite il nuovo *digital customer journey*, il cliente non segue più un flusso lineare, ma circolare, in quanto il ciclo di *feedback* che si crea all'interno delle *metacommunities* lo coinvolge anche nella fase di post-acquisto e in un dialogo bidirezionale con i *brand*.

⁷⁰ Highsnobiety & BCG. (2022). Luxury 3.0 - Charting the Future of Fashion & Luxury and Quantifying What Matters Most to the New Luxury Consumer. In *Highsnobiety*. https://mailchi.mp/highsnobiety.com/whitepaper-download?utm_source=Highsnobiety+Newsletter&utm_campaign=f68328a913-EMAIL_CAMPAIGN_2022_06_02_08_17&utm_medium=email&utm_term=0_54b284222a-f68328a913-87701022&mc_cid=f68328a913&mc_eid=a00d4b5bd4.

Capitolo 3: Metodologia

3.1 Metodologia di ricerca

Nel presente capitolo verranno presentati in modo puntuale gli obiettivi di ricerca, il contesto di analisi e la metodologia utilizzata per la conduzione dell'indagine.

In questa sezione, inoltre, saranno precisati la tipologia di dati trattati ed il *target* di riferimento scelto per la raccolta dei dati utili a perseguire l'approfondimento del tema di ricerca di questo elaborato.

Al fine di analizzare e studiare un fenomeno esistono cinque diverse tipologie di strategie di ricerca tra cui poter scegliere: *experiment*, *survey*, *archive analysis*, *history* e *case study*. Ciascuna di queste strategie di ricerca presenta vantaggi e svantaggi specifici che dipendono da tre condizioni fondamentali⁷¹: tipologia del problema di ricerca, il controllo che il ricercatore possiede sui comportamenti della realtà e il tipo di *focus* su un fenomeno contemporaneo piuttosto che storico.

Il contesto scelto per l'analisi è ricaduto sull'industria del *Fashion & Luxury* in quanto, se fino al periodo pre-pandemico risultava essere il settore meno incline e propenso ad un'apertura al digitale, oggi rappresenta uno tra i più attivi ed entusiasti al tema.

La strategia di ricerca utilizzata in questo contesto, per via della forma di domanda di ricerca improntata su un fenomeno contemporaneo in via di evoluzione, è ricaduta sulla *survey strategy*.

3.2 Analisi qualitativa – specifiche

A differenza della ricerca quantitativa - spesso usata in contesti di ricerca di dati oggettivi, statici e strutturati, con approcci tipicamente deduttivi - la ricerca qualitativa consente uno studio più flessibile del fenomeno di analisi, tramite un approccio induttivo di interpretazione dei dati e informazioni scambiate. Questa strategia di ricerca è, infatti, preferibile quando il ricercatore ha un controllo limitato

⁷¹ Yin, R. K. (2005). *Case study research: Design and methods*. New York: SAGE Publications Inc.

sugli eventi analizzati e quando l'attenzione è incentrata su un fenomeno contemporaneo in un determinato contesto di vita reale.

L'intervista è stato il metodo di conduzione della ricerca qualitativa in quanto attraverso una conversazione faccia a faccia o in forma in scritta è stato possibile approfondire l'argomento in oggetto di tesi e ricavare informazioni molto dettagliate.

Al fine di individuare il *sample* di riferimento adeguato, a cui somministrare le interviste, è stata, in prima analisi, strutturata una ricerca nel web per individuare le aziende che si sono recentemente approcciate a queste nuove tecnologie oppure che hanno investito in modo rilevante in digitalizzazione. In seconda battuta, a partire dalla lista di potenziali aziende da contattare, ho predisposto una mail di presentazione nella quale ho descritto l'obiettivo della ricerca ed ho invitato gli intervistati a rispondere a determinate domande.

Inoltre, data la possibile esposizione mediatica e al mercato delle imprese potenzialmente coinvolte, è stato preferibile dare la possibilità di scelta di sostenere l'intervista in forma orale o scritta e se trattarla in modo totalmente anonimo con il relativo trattamento dei dati in modo confidenziale.

Il canale di contatto utilizzato è stata la piattaforma LinkedIn che generalmente si mostra uno strumento efficace di collegamento con personalità professionali all'interno di realtà organizzative di grandi dimensioni.

È stato selezionato un campione di intervistati corrispondente a persone appartenenti ai livelli più alti delle aziende come Francesco Bottigliero, iCeo di Brunello Cucinelli S.p.A., Giuseppe Abatista, *Group tax e Deputy Planning & Control Director* di Salvatore Ferragamo S.p.A. e Flavia d'Altrui, co-founder di AR Market. Tale scelta è motivata dal fatto che essendo gli argomenti trattati in questo progetto di ricerca molto recenti, innovativi e di primo interesse, era necessario un confronto con un top management aziendale che fosse informato al riguardo, in quanto direttamente coinvolto.

La modalità di conduzione le interviste, infine, è stata decisa sulla base della disponibilità degli intervistati

3.3 Interviste

Nello specifico sono state sostenute tre interviste tramite l'acquisizione di risposte via e-mail e l'utilizzo delle piattaforme web *Microsoft Teams* e *Google Meets* che ha permesso, anche se da remoto, la conduzione di interviste *face-to-face*, ottenendo uno scambio interattivo di informazioni più proficuo, grazie alla spontaneità e fluidità della conversazione in *real-time*.

La scelta dell'intervista ha permesso ai soggetti intervistati di argomentare sulle domande effettuate, di toccare tematiche anche non previste e di acquisire informazioni approfondite da risorse attendibili e credibili. Di seguito, per comodità, si riportano i dettagli delle interviste effettuate

Intervistato	Ruolo	Azienda	Settore	Metodo	Data
Francesco Bottigliero	iCeo	Brunello Cucinelli S.p.A.	Fashion Luxury	Intervista Teams	29/09/2022
Giuseppe Abatista	Group Tax Director, Deputy Planning & Control Director	Salvatore Ferragamo S.p.A.	Fashion Luxury	Intervista Teams	20/01/2023
Flavia D'Altrui	Co-Founder COO	AR Market	Technology	Intervista Google Meets	16/09/2022

Le tre interviste condotte tramite le piattaforme *Teams* e *Google Meets*, a seguito della richiesta dell'apposita autorizzazione, sono state registrate e successivamente trascritte, diversamente da quanto riportato in forma organica dalle risposte ottenute dall'intervista scritta all'azienda che ha espresso la volontà di rimanere anonima.

Si precisa che le interviste condotte in forma orale, essendo rivolte a destinatari appartenenti a due punti di vista differenti, sono state strutturate in modo diverso al fine di cogliere dati significativi e confrontabili.

Di seguito si riportano le domande oggetto delle interviste alle aziende appartenenti al settore *Luxury Fashion* (Brunello Cucinelli S.p.A. e Salvatore Ferragamo S.p.A.):

- Come il digitale viene utilizzato per supportare la strategia dell'azienda?

Ritiene che il suo utilizzo abbia avuto un'evoluzione dal periodo pre-pandemico al durante e post pandemico?

- Quali sono gli obiettivi principali delle attuali strategie di *digital marketing* e del processo decisionale relativo agli investimenti tecnologici?
- L'azienda fa uso di AR e VR? Quali sono gli usi attuali principali messi in campo all'interno dell'azienda e quali sono secondo voi le sfide di implementazione?
- Quali sono secondo l'azienda le sfide e opportunità delle nuove tecnologie? Qual è la direzione futura del *brand* in tale ambito?
- Come pensate evolveranno le attuali applicazioni del Metaverso da parte del *business*? Quali secondo il vostro punto di vista aziendale saranno i reali vantaggi e svantaggi per voi come azienda e per i vostri clienti? Visori e *smart glasses* saranno un *must have*?
- L'azienda ha intrapreso investimenti/azioni nelle nuove tecnologie immersive? Se sì, che tipo di attività ha intrapreso e con quale obiettivo? Se no, perché?
- Come cambia il lusso dopo l'affermazione delle nuove tecnologie immersive? Come ha deciso di adattarsi l'impresa? Quali sono secondo lei gli impatti maggiori sul modello di *business* e sul cliente finale?
- Quali sono i principali clienti di impresa? L'impresa è interessata ad utilizzare le nuove tecnologie per ampliare il bacino di mercato con un coinvolgimento maggiore della nuova emergente Gen Z? Perché?
- Il Metaverso e le nuove tecnologie cambieranno secondo lei il rapporto dell'impresa x con il consumatore in un'ottica di una migliore interazione, relazione e conseguentemente anche miglioreranno la qualità dell'esperienza finale vissuta dal consumatore? In che modo secondo l'azienda impatteranno sulla *brand loyalty*, *brand satisfaction* e *user engagement*?
- A livello numerico e strettamente finanziario, a quanto ammonta il budget che ha messo a disposizione l'azienda per investimenti in tecnologie digitali ed immersive? Rispetto al 2019 (pre-Covid) di quanto è aumentato/diminuito?

Capitolo 4: Risultati empirici.

Attraverso la realizzazione di tre interviste è stato possibile esplorare il fenomeno di analisi della suddetta ricerca a 360°, grazie all'esplorazione di un duplice punto di vista.

Il coinvolgimento di un'azienda non appartenente al settore del lusso, ma fornitrice delle tecnologie avanzate di *virtual reality*, *augmented reality* e Metaverso ad altre società, ha permesso di comprendere le dinamiche al momento esistenti all'interno del *business* interno ed esterno alle aziende del *Fashion Luxury*.

La duplice prospettiva emersa sullo stesso fenomeno ha permesso di ottenere una visione integrata.

Al fine di raggiungere l'obiettivo del presente elaborato appare più agevole riportare le parti di interviste contenenti le informazioni più significative e rilevanti.

4.1 Brunello Cucinelli S.p.A.

Dall'intervista con Francesco Bottigliero, condotta il 29/09/2022, è emerso che il processo di trasformazione digitale in azienda è iniziato qualche anno fa e in modo significativo nel 2015 quando hanno deciso di internalizzare l'*e-commerce* in azienda. Tale decisione di fatti ha portato con sé una serie di progetti e cambiamenti anche tecnologici. Appare significativo attenzionare la realtà peculiare dell'azienda, nata come *wholesaler* con clientela B2B e multimarca come principali *target* clienti e poi molto sviluppata negli ultimi 10 anni anche nel segmento *retail* che adesso pesa un 55% dei ricavi totali di *business*.

L'azienda Brunello Cucinelli, infatti, crea abbigliamento esclusivo e di alta qualità per uomo e donna e nel tempo ha acquisito la fama di una casa di moda dal taglio classico e dai materiali pregiati.

Nel 2012-2013, con l'apertura dei primi negozi fisici presenti sul territorio, l'azienda si è inizialmente organizzata con l'adozione dei sistemi tecnologici adottati dai *partner* locali con cui erano in rapporti di affari.

Da qui, Francesco Bottigliero ha segnalato che hanno iniziato ad avvertire la necessità di unificare i sistemi tecnologici, POS, casse. Con l'introduzione dell'*e-commerce*, nacquero una serie di altre iniziative nell'ambito, come la CRM, il sistema di pagamento digitale, la visione *omnichannel* dei servizi offerti ai clienti, *service cloud*, la visione *omnistock*, dando il via al processo di trasformazione digitale in Brunello Cucinelli.

Nel corso dell'intervista, è emerso, inoltre, che durante il periodo pandemico da Covid-19, all'interno dell'azienda, c'è stata una forte e momentanea spinta

nell'adozione di strumenti digitali per aiutare i punti vendita a mantenere attiva la relazione con i clienti e continuare a dialogare in un contesto del tutto non fisico come quello del lockdown.

Le principali misure che l'azienda ha adottato sono state i video-appuntamenti, la vendita a distanza, i pagamenti da remoto; misure che lo stesso amministratore delegato del *digital*, Bottigliero, afferma essere state adottate da tutto il settore *Fashion Luxury*. Il riferimento ad un forte e momentaneo boost digitale e virtuale è stato espressamente evidenziato in quanto una volta che i negozi sono stati riaperti, e la popolazione non più soggetta alle restrizioni del governo, è stata evidente, e molto forte, la volontà dei clienti dell'azienda di tornare in *boutique* fisica.

Secondo l'interlocutore, l'*e-commerce* non è decresciuto, anzi continua a crescere perché, per l'azienda, il digitale è molto importante e di forte attenzione strategica, ma ritiene che molti degli strumenti digitali, che pensavano fossero essenziali anche nel periodo post pandemico, sono stati poi dismessi e dunque si sono caratterizzati essere rilevanti ed utili per un periodo limitato e circoscritto, come quello della pandemia. Si è fatto riferimento ad una sorta di test dei tempi per cui alcuni *tools* digitali hanno superato il post-Covid e altri no.

Tra gli strumenti di successo è stato identificato "*endless ail*" ossia uno scaffale virtuale in cui il digitale si mette al servizio della vendita al dettaglio.

Grazie a questo strumento il dipendente dell'azienda nel punto vendita può effettuare ordini sull'*e-commerce*, per conto del cliente finale, con l'opzione di farsi recapitare il prodotto presso il punto vendita o a casa del cliente, al fine di andare a sopperire alle mancanze di *stock* nelle *boutique* dislocate sul territorio. L'intervistato ha affermato che tale strumento durante la pandemia è stato il modo migliore per continuare a vendere le cose senza andare fisicamente in negozio e continua ad esserlo tutt'oggi in quanto dopo due anni dalla sua adozione funziona ancora molto. L'utilizzo su larga scala di *endless ail* è visto in Cucinelli come uno strumento per vendere qualcosa che in negozio non c'è e continuare a mantenere viva la relazione con il cliente.

In questo modo hanno introdotto un tocco personale nell'*e-commerce*, in quanto tramite l'adozione dell'*endless ail* riescono ad offrire ai clienti la stessa esperienza

che avrebbero avuto dal vivo in un negozio. A livello di numeriche finanziarie si parla di un aumento dei ricavi 4x da *e-commerce* con *commerce cloud*.

Al contrario di quest'ultima tecnologia adottata, l'iniziativa dei video appuntamenti, per far vedere ad esempio la collezione appena arrivata, è stata di successo momentaneo in quanto dopo la pandemia non è stata più richiesta dai clienti dell'azienda.

In sintesi, dunque, il progetto di trasformazione digitale è iniziato sette anni fa, segue un andamento molto serrato perché l'azienda ha intrapreso numerosi progetti e altri sono in cantiere, in fase di progettazione ed implementazione, per essere compiuti. Ha subito poi un picco per l'ambito dedicato alla gestione delle relazioni con i clienti, tramite mezzi digitali, durante la pandemia, per poi normalizzarsi, nel post-pandemico.

A livello di investimenti tecnologici, l'azienda dichiara di concentrarsi in modo persistente in applicativi *software* e *hardware*, occupando ogni anno una buona percentuale del fatturato. Tuttavia, si focalizzano ancora su tecnologie fortemente improntate alla gestione della catena del valore, dalla fase di progettazione della collezione, alla gestione delle relazioni con i clienti finali, e fanno parte di progetti pluriennali che hanno e continuano ad investire con regolarità.

La forma più rilevante di investimento nel digitale in azienda rimane essere quella legata all'attività di *digital marketing* composto da tre elementi principali quali media, creatività e pubblico, con l'obiettivo di incrementare il valore del *brand* e intercettare la domanda spontanea che arriva in altri mercati o classi demografiche in cui l'azienda è meno conosciuta.

Gli investimenti in digitale, tra cui *TikTok* o iniziative in *Podcast*, sono sempre fatti nell'ottica di raccogliere nuovi bacini demografici con una particolare attenzione a non rompere l'alchimia creata al *brand* di lusso. “*Creare un brand di lusso è un alchimia e per romperla ci vuole un attimo*”. (Francesco Bottigliero, iCeo Brunello Cucinelli).

L'azienda Cucinelli, in termini di presentazione ai clienti finali, non ha mai adottato progetti di VR o AR perché c'è una preferenza a lavorare con le fotografie video, nonostante qualche esperimento fatto con la *virtual reality* per le calzature, lo scorso anno.

Per quanto riguarda Metaverso e Web 3.0 l'azienda si dimostra essere molto attenta tramite intensi dialoghi interni e si definiscono stare "alla finestra" per comprendere quello che succede ed agire di conseguenza.

L'azienda dichiara che gli ambienti finali attualmente esistenti in Metaverso, come Roblox o Fortnite, sono molto lontani dall'*aesthetic* aziendale. Sul Web 3.0 dal punto di vista intellettuale sono interessati perché abbracciano moltissimo l'idea di poter ribilanciare il rapporto tra le piattaforme e i *content creator*.

In aggiunta, anche il tema sull'utilizzo degli NFT, della *cryptoarte* in ottica di *marketing* e relazione con il cliente interessa Brunello Cucinelli, perché in linea con la loro filosofia di creazione di un valore aggiunto per il cliente finale. Sull'uso della *blockchain* lato interno della *supply-chain* sono attivi e l'azienda fa parte del *Sustainable Market Initiative*.

Tra le sfide e opportunità principali delle nuove tecnologie, l'azienda ne identifica, nel prossimo futuro, essenzialmente due. Una prima sfida riguarda la fine dei *cookies* di terze parti implicando un cambiamento dei punti di riferimento aziendali che per anni aveva ottimizzato gli investimenti pubblicitari di *digital marketing*, ottenendo ottimi ritorni sugli investimenti a breve dovrà farne a meno. Una seconda frontiera da affrontare secondo l'azienda sarà la valorizzazione dei dati di prima parte che vengono lasciati di loro spontanea volontà, sotto l'espresso consenso, dai clienti, tramite la loro interazione digitale con il *brand*.

Nonostante siano presenti già delle tecnologie in merito, come le *customer platforms*, tale sfida viene vista come un punto cardine per un diverso modo di concepire il concetto stesso del dato del cliente che, per chi fa *retail*, di solito si identifica in recapiti telefonici, nomi, cognome e informazioni di carattere commerciale sulla persona.

Nel giro di poco tempo, secondo l'interlocutore, le piattaforme di analisi dei comportamenti dei clienti e di pianificazione delle campagne di *marketing* saranno cruciali per una migliore lettura dei dati in circolazione e per la definizione della strategia da adottare sul flusso di informazioni disponibili all'interno della catena del valore.

Il parere dell'azienda sul Metaverso e sul possibile impatto sulla *brand loyalty*, *brand satisfaction* e *user engagement* consiste sul fatto che dipende significativamente dal mercato e dal profilo demografico della persona.

L'obiettivo aziendale non è assolutamente democratizzare il prodotto per un uso accessibile, ma quello di essere disposti ad utilizzare il Metaverso quando sarà più sviluppato, anche in termini di resa dell'esperienza.

Secondo l'azienda, infatti, sono necessarie tecnologie più forti e avanzate in tale ambito affinché si possa offrire un'esperienza valida al cliente finale.

4.2 Salvatore Ferragamo S.p.A.

La seconda intervista condotta per questo elaborato di tesi è stata al dottore Giuseppe Abatista, *Group Tax e Planning & Control Director* dell'azienda Salvatore Ferragamo S.p.A.

Il digitale per l'azienda riveste un ruolo strategico indubbiamente di primaria importanza in quanto oltre ad essere un altro canale di vendita con l'e-commerce, che solo negli ultimi anni è diventato più consistente all'interno delle vendite totali di Ferragamo e del settore in generale, è anche un canale di comunicazione essenziale dal quale non si può prescindere. Difatti, l'azienda trova difficile scindere le strategie di comunicazione digitale dalla strategia di comunicazione globale in quanto Ferragamo come la sua *industry* vive di *brand awareness*. Affermano che, se in periodo pre-pandemico non prestavano particolare attenzione all'e-commerce perché ritenevano che nulla potesse eguagliare l'esperienza in boutique, il rapporto con il digitale ha subito un andamento Hegeliano. Allo stato attuale, l'azienda, di fatti, dichiara che se nel 2019 aveva investito 100, nel 2020 aveva raddoppiato del 100% il proprio *budget* allocato in investimenti tecnologici, nel 2023 è scesa a 130 perché ritengono che “il canale con la C maiuscola resti il *retail* fisico” (Giuseppe Abatista, 2022). Nonostante la preferenza del *retail* fisico, sono comunque consapevoli che non esista più un acquisto senza che abbia fatto un passaggio sulla rete ossia che non abbia avuto almeno un contatto digitale. Gli obiettivi principali delle attuali strategie, che incidono sugli investimenti tecnologici da effettuare, sono essenzialmente l'ampiamiento del bacino di *customer*

base dell'azienda con la conquista delle generazioni più giovani e la conquista delle cosiddette “*personas*” diverse dal tipico e storico *buyer* del *brand* posizionato mediamente su un'età anagrafica più grande della media e appartenente ad una cerchia facoltosa di persone. In questo senso, al fine ultimo della strategia d'impresa di aumentare la profittabilità, se in passato la priorità era la conquista di nuove aree geografiche ed espandersi in territori sempre più numerosi, adesso la priorità risiede nell'abbracciare nuovi bacini di clienti ed estendersi lungo la scala sociale delle generazioni. Questa decisione comporta la necessariamente di effettuare investimenti tecnologici tali da porsi con un linguaggio e con mezzi adeguati al nuovo cliente tipo, ma con l'attenzione di non snaturare il *brand* e trasmettere la tipica aura del lusso, che storicamente si riconosce all'azienda Ferragamo. A tal fine, l'azienda individua, come grandi sfide da affrontare nel breve e lungo termine, un'interpretazione adeguata di quelle che saranno le competenze da sviluppare in ambito digitale e l'ammontare di investimento finanziario ed organizzativo necessario. Nel dettaglio, un'azienda tipicamente appartenente nel settore del lusso non è dotata di *management* competente sulle nuove tecnologie per cui vedono essenziale l'effettuazione di un investimento sia a livello di figure manageriali che di risorse, con l'obiettivo di creare e dotare l'azienda di un *digital lab* in cui il personale competente possa monitorare le nuove offerte disponibili sul mercato per selezionare le soluzioni che meglio si sposano con la *brand identity* di una casa di moda.

Ferragamo sull'utilizzo delle tecnologie AR e VR dichiara di aver effettuato iniziative durante il covid per poi rallentare a casi sporadici e molto in itinere nel post pandemico. Hanno infatti realizzato: con Microsoft un *tool* molto particolare che ti permetteva di avere un'esperienza in AR per delle scarpe fatte su misura e quindi nell'intento di fornire un servizio *made to match* al cliente, con l'assistente di vendita che ti compariva nella sala; ambienti 3D virtuali per la boutique di Roma, campagne vendita con uno showroom virtuale. Tali iniziative, vengono definite dall'interlocutore come sperimentazioni e piccoli progetti realizzati essenzialmente per migliorare l'esperienza di acquisto e rendere più acquistabili i prodotti in remoto oppure a servizio del *retail* per un maggiore contatto con i clienti da parte degli *store manager*.

Passando al tema del Metaverso, l'azienda vede la tecnologia immersiva ancora molto agli albori con la consapevolezza assoluta che è e sarà indubbiamente un nuovo canale di comunicazione e un nuovo canale di vendita, così com'è stato per l'e-commerce. Secondo l'azienda, infatti, costituirà una percentuale del fatturato totale di un'entità variabile che non sarà né trascurabile, ma neanche preponderante. Gli investimenti posti in essere in tale ambito sono ancora limitati, un po' per ragioni interne organizzative dovute ad emergenze coinvolgenti cambiamenti di *management, governance*, nuovo logo, nuova direzione creativa e un po' perché preferiscono assistere ad un'evoluzione tecnologica che arrivi ad essere di qualità migliore, una qualità che ci si aspetta da un *brand* di lusso. “Fare un'esperienza immersiva con una risoluzione povera, sarebbe come realizzare una scarpa con la pelle delle Stan Smith”. Sicuramente, l'azienda Ferragamo, si dimostra molto interessata alle evoluzioni tecnologiche, e attenta allo stare al passo con i tempi e a non perdere il “treno Metaverso”, ma data la situazione di cambiamento attuale in organizzazione e l'impatto finanziario nelle spese aziendali nell'intraprendere azioni di primo ordine in tecnologie immersive portano l'azienda a voler aspettare le mosse dei *competitor* più grossi come quelle dei grandi conglomerati del lusso come LVMH, Kering e Richemont.

4.3 AR Market

L'intervista condotta alla co-fondatrice di AR Market, Flavia d'Altrui ha permesso di aggiungere un secondo punto di vista sull'effettivo utilizzo delle nuove tecnologie di realtà aumentata, realtà virtuale e realtà immersiva all'interno del settore del lusso. L'azienda è una *start-up* innovativa che lavora prevalentemente nel settore delle tecnologie immersive, sviluppando esperienze immersive, interattive e coinvolgenti per ogni settore. Tali esperienze risultano potenziate dalle tecnologie digitali, AR, VR e *gamification*. I principali prodotti offerti sono di fatti spazi virtuali interattivi a 360° arricchiti con contenuti 2D, sviluppo app, AR e VR, *Gamification*, NFT e *Tokens*.

Utilizzano le tecnologie immersive per creare delle esperienze prevalentemente B2B, rivolgendosi ad aziende corporate, piuttosto che PMI o agenzie di *marketing* che vogliono offrire dei servizi innovativi ai loro clienti.

Flavia D'Altrui riporta che durante lo svolgimento del suo lavoro ha rilevato che molti sono interessati a fare il Metaverso, ma pochissimi sanno effettivamente cosa comporta e in che cosa consiste. Specificatamente nel mercato italiano il livello di digitalizzazione non è molto avanzato e risulta molto inferiore rispetto a Stati Uniti, Cina o UK in Europa. In questo momento nel Metaverso stanno operando solo i grandi *player* come LVMH, grandi case di *fashion* e di lusso, ma si tratta essenzialmente di iniziative molto isolate e molto targetizzate.

Gli spazi virtuali offerti dall'azienda vengono essenzialmente ad oggi utilizzate prettamente con scopi di formazione, iniziative legate al turismo e all'arte ed eventi *fashion* come, ad esempio, per un'agenzia che lavora per Armani hanno sviluppato un ambiente 360° in cui loro facevano vedere i loro prodotti con gli *avatar* dei manichini piuttosto che *avatar* di oleogrammi di persone reali che presentavano all'azienda il nuovo prodotto con il collegamento al loro *e-commerce*.

Gli eventi "*phygital*" realizzabili uniscono l'elemento fisico all'evento virtuale dando la possibilità, a chi non può essere in presenza, di godere di una serie di contenuti collegati anche da una diversa parte geografica.

In questi spazi, l'utente può entrare, interagire, muoversi nello spazio, cliccare sugli elementi interattivi e visualizzarli attraverso l'inserimento dei contenuti in AR.

Questo tipo di tecnologia è una sorta di transizione al Metaverso al fine di educare aziende ed utilizzatori a muoversi in ambienti virtuali e 3D. La co-fondatrice dell'azienda afferma il grande interesse delle aziende per lo scopo formativo per *training corporate* in quanto consentirebbe di trasformare la formazione tradizionale con *powerpoint* e professore in una tipologia di educazione fatta in un ambiente interattivo dove, attraverso l'inserimento del *gamification level*, l'utente/studente può interagire autonomamente e acquisire le informazioni in modo divertente e immersivo.

Questo tipo di interazione impatta sia sulla *retention* e sulla memorabilità del contenuto appreso ma anche sui costi sostenuti dall'azienda perché si ha la possibilità di formare molte più persone con strumenti digitali già acquistati senza l'esigenza di avere più classi con educatori.

Nonostante la grande curiosità che si aggira in torno alla tematica, l'intervistato riferisce che c'è ancora tanto scetticismo da parte delle aziende e degli utilizzatori

poiché si parlerebbe di stravolgere la realtà e farla diventare tutta virtuale e andare in un mondo fittizio.

Capitolo 5: Discussione e implicazioni manageriali

Il principale obiettivo di ricerca della tesi è stato quello di approfondire il rapporto esistente tra le aziende appartenenti al settore del *Fashion Luxury* e la tecnologia, specificatamente alle novità di VR, AR, Metaverso, Web 3.0., con l'individuazione di potenzialità strategiche di applicazione al *business* e principali utilizzi pratici delle stesse.

L'analisi condotta ha evidenziato che gli attori del suddetto mercato, restii e timidi, in prima battuta, ad abbracciare l'accessibile digitale, si mostrano sempre più interessati alle novità in ambito tecnologico.

Primo fra tutti, il digitale viene considerato non soltanto un canale di comunicazione, ma anche quale canale di vendita. Con il tempo, ad esempio, l'e-commerce - da solo canale di vendita, e sempre un po' snobbato dalle *maison* di lusso, per via dell'imparagonabile esperienza offerta nelle *boutique* - è risultato avere più rilevanza all'interno delle percentuali di vendita.

Il digitale, come canale di divulgazione, è diventato, soprattutto negli ultimi anni, parte imprescindibile della strategia di comunicazione globale, anche delle aziende *luxury*.

In una strategia tipicamente "statica" e "consolidata" - come quella seguita dalle case del lusso fondata essenzialmente sulla *brand awareness*, qualità pazzesca del prodotto e dei materiali utilizzati, *premium price* ineguagliabile, innovazione estetica e stilistica - la tecnologia viene sfruttata al fine di migliorare l'esperienza di acquisto e ad aumentare la customer base.

Nel contesto attuale, in cui la conquista delle varie aree geografiche è stata raggiunta fisicamente o con il digitale, l'obiettivo finale dell'aumento della profittabilità, e quindi delle vendite, trova ragion d'essere nell'espansione del bacino di clienti lungo la mappa delle generazioni.

Da qui la necessaria consapevolezza, esposta sia dall'azienda Ferragamo che dall'azienda Cucinelli, della differenza tra i *digital native* e *non digital native* in termini di linguaggi, preferenze e abitudini.

Entrambe le aziende individuano, come grande opportunità, e al tempo stesso sfida, la conquista della nuova generazione Z. Come già argomentato nel paragrafo 2.2.3 “*Le caratteristiche del consumatore target e il suo cambiamento*”, si tratta di una grandissima frattura tra i tipici *customers* base dei due *brand* di lusso per cui si rende obbligatorio un ripensamento strategico a livello di comunicazione e di adozione delle nuove tecnologie.

Le aziende, infatti, si dichiarano attive nella ricerca di un nuovo linguaggio di comunicazione che possa inglobare gli interessi dei nuovi potenziali clienti con l’*aesthetic luxury* che li ha sempre contraddistinti.

Inoltre, nelle priorità assolute della loro strategia ricade la necessità di dotarsi di competenze e risorse in grado di esplorare e seguire l’evoluzione tecnologica e l’offerta del mercato, per capirne funzionamenti e caratteristiche, al fine di integrare le migliori soluzioni con i *tools* già in uso.

Allo stato attuale, le aziende dichiarano che fanno un uso moderato di tecnologia AR e VR in quanto molti progetti sono ancora in fase di sperimentazione. Le tecnologie in questione vengono adottate ovvero cominciano ad essere usate sostanzialmente per migliorare l’esperienza di acquisto e rendere più acquistabili i prodotti in modalità remota, oppure per rendere più efficiente la gestione operativa del servizio *retail* interno ed esterno.

Il metaverso, con la tecnologia Web 3.0, sta rivoluzionando l’esperienza del cliente offrendo un’immersione nello stesso Metaverso e un accesso unico a nuovi prodotti o servizi, attraverso l’uso degli NFT.

Tale tecnologia viene vista come un canale di comunicazione e un nuovo canale di vendita avente del potenziale, tuttavia, è ancora dubbia l’entità della sua portata effettiva. Le principali applicazioni *business related* risultano essere essenzialmente collegabili a tre grandi opportunità:

- creazione di un universo interattivo e immersivo, che permetta l’interazione con le prossime generazioni di clienti,
- la vendita di NFT, virtuali o legati a prodotti fisici,
- la creazione di un nuovo modello di CRM, con una gestione ancora più personalizzata della relazione con il cliente.

Gli investimenti posti in essere dalle *luxury maison* come Ferragamo S.p.A. e Brunello Cucinelli S.p.A. sono essenzialmente ancora ristretti per due motivi principali. Un primo grande motivo è l'offerta, non ancora sufficientemente avanzata tecnologicamente in termini di qualità. Entrambe le aziende, invero, hanno evidenziato come la resa disponibile non è all'altezza della qualità offerta fisicamente dalle *maison* nel contesto tradizionale.

La seconda motivazione risiede, invece, negli elevati livelli di investimento per poter costruire un metaverso e operare all'interno di esso con i propri contenuti. In media solo per creare un ambiente 3D, che poi viene caricato con contenuti specifici, il costo si aggira oltre i centomila euro. Non tutte le aziende si possono permettere tale ammontare di investimento necessario per effettuare e creare esperienze immersive e in più sono consapevoli della capacità del loro *target*, della loro *user based* di poter operare effettivamente sul Metaverso poiché i livelli di digitalizzazione in Italia non sono così evoluti.

Capitolo 6: Conclusioni

Questo elaborato, partendo da un'analisi del settore preso quale oggetto di ricerca e delle nuove opportunità tecnologiche di realtà virtuale, realtà aumentata, realtà immersive, metaverso, web 3.0 esistenti nel mercato, ha cercato di delineare possibili opportunità strategiche per i *player* del settore del *Fashion Luxury*.

Lo studio condotto ha delineato che i principali campi di applicazioni delle novità tecnologiche, per il settore, spaziano dalla realizzazione di *store* virtuali, alla realizzazione di prodotti come scarpe o capi in modalità personalizzata, tramite la realtà virtuale e aumentata, alle prime *partnership* con piattaforme di *gaming*, come Fortnite, ed alla realizzazione di sfilate completamente virtuali nel Metaverso, come nel caso di Balenciaga con Epicgames, per la presentazione della collezione autunno – inverno.

La globalizzazione digitale è stata affrontata molto bene dal *panel* di attori presenti nella mappa competitiva del lusso, come si evidenzia dalla rilevanza sempre maggiore acquistata da *tools* virtuali e in realtà aumentata nelle strategie di *business* adottate.

Le principali opportunità sfruttate dai *player* sono *e-commerce*, *shop* sui Social, *e-tailer* di lusso, “*made in*” sul Web, presentazione dei prodotti sulle pagine *social*, nelle *boutique* in 3D, realizzate con la realtà aumentata, raggiungimento del sociale, passaggio dal web al negozio, opzioni di contatto con il servizio clienti in *real time*, possibilità di offrire una consulenza di stile, di consegna e restituzione dei prodotti in maniera efficace, *gamification* ed inserimento di elementi virtuali in negozio.

Il contesto competitivo incorona Gucci come *leader* assoluto del digitale e Burberry, Louis Vuitton, Dior e Valentino posizionati nella top 5 insieme poi a Bulgari, Cartier, MAC, Moncler e Armani nella top 10⁷².

Gucci, infatti, è in una posizione di netto vantaggio sull’asse della *Digital Customer Experience* con la più efficace consulenza di stile, UX del Checkout più semplice da utilizzare, Store Finder dal *design* migliore, ampia offerta di funzionalità per guidare i clienti dal web al negozio, migliori e-mail concepite, più ricca offerta di Gamification, offerta di App più rilevante.

Un’analisi competitiva globale prefigura inoltre un avanzamento sul digitale superiore rispetto a quello presente nel mercato italiano. L’*E-commerce* in Europa, USA e Giappone consta di una presenza diretta di tutti i *brand*, ad eccezione di Chanel Couture, mentre sta aumentando significativamente la Taiwan, Arabia Saudita e Kuwait.

Anche nell’ambito del coinvolgimento nelle realtà immersive, Gucci è il *brand* più sviluppato e rientra nei 6 marchi con giochi elettronici specifici per il marchio a discapito del 60% dei marchi aventi collaborazioni con giochi elettronici come Fortnite con focus su collezioni virtuali.

Pertanto, alla luce della suddetta analisi si può affermare un effettivo interesse da parte degli attori del settore. L’adozione di nuove tecnologie nel settore del lusso sta accelerando nel senso che le aziende stanno testando, sperimentando o prevedono di farlo nei prossimi tre anni.

⁷² *LUXE ET les débuts d’une nouvelle ère.* (2022).

<https://www.comitecolbert.com/app/uploads/2022/09/comite-colbert-x-bain-rapport-luxe-et-technologie-2022.pdf>

Anche se il livello di adozione di tecnologie AR, VR e Metaverso rimane ad oggi più basso rispetto al periodo pandemico, come riferito anche da Brunello Cucinelli S.p.A., c'è un crescente utilizzo delle tecnologie che riescono a fornire un supporto logistico alle attività rientranti nella catena del valore delle aziende al fine di raggiungere una maggiore eccellenza operativa.

Nello specifico vengono utilizzati molto quei prodotti tecnologici come RFID e *blockchain* che offrono una tracciabilità *end-to-end* dei prodotti o comunque che permettono un'ottimizzazione dell'allocazione delle scorte, fluidità nella catena di approvvigionamento e nelle strutture di raccolta.

Brunello Cucinelli S.p.A., ad esempio, fa parte del *Sustainable Markets Initiative*, in cui si sta studiando e realizzando il passaporto digitale dei capi attraverso un legame di una *blockchain* per far sì che i clienti sappiano ricostruire la filiera produttiva che si trova dietro un capo.

Al momento, i *player* del settore ritengono che la tecnologia che sorregge i metaversi esistenti sia ancora molto acerba, con risoluzioni non eccezionali e decisamente nettamente inferiori a molte altre risoluzioni disponibili in altre aree di *gaming*, come Fortnite, e pertanto non ancora in linea con gli standard di "qualità eccellente" offerta tipicamente dalle *maison luxury*.

La qualità non all'altezza degli standard di lusso, tuttavia, è solo una delle principali barriere all'adozione della tecnologia in quanto come abbiamo visto anche dall'intervista a Ferragamo S.p.A. (vedi paragrafo 4.2) costituiscono rallentatori la percezione limitata della rilevanza degli *use cases*, la mancanza di competenze interne e la difficoltà a dotarsi di un *management* esperto in materia, la non corrispondenza ai codici *aesthetic* del DNA della *maison* e i costi troppo elevati.

Alla luce dei risultati ottenuti dall'analisi condotta, possiamo affermare che le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie digitali, virtuali ed immersive, sono innumerevoli ed innegabili e il *commitment* delle più grandi case di moda del lusso confermano la nostra tesi, facendo pensare ad una vera e propria rivoluzione del settore e non di una mera tendenza passeggera.

Le principali opportunità strategiche attualmente identificabili dalle aziende del lusso nell'adozione della tecnologia possono essere distinte in tre tipologie di obiettivi: eccellenza operativa, coinvolgimento dei clienti e sviluppo sostenibile.

La finalità degli obiettivi legati al coinvolgimento dei clienti prevede l'interesse all'offerta di un'esperienza migliorata, senza soluzione di continuità, iperpersonalizzata. Il coinvolgimento del cliente risulta essere il motore principale e l'obiettivo cardine e centrale dell'interesse del lusso nella tecnologia.

Si specifica, tuttavia, che per via dello stato embrionale dell'innovazione senza precedenti a cui stiamo assistendo, le iniziative intraprese non sono ancora un fenomeno di larga scala, bensì si prefigurano essere iniziative *ad hoc* e molto targettizzate.

Dalle ricerche condotte in questo elaborato, inoltre, emerge una disparità nel ritmo e nell'entità dell'adozione tecnologica, per cui è presente un divario tra le grandi e piccole imprese. Il livello di adozione e di sperimentazione è invero nettamente diverso per le *maison* indipendenti rispetto a quelle sostenute da un gruppo. Per le aziende del settore non appartenenti ad un gruppo risulta ad oggi molto oneroso un investimento strutturato nelle tecnologie immersive. Pertanto, preferiscono lasciare il ruolo di *first movers* ai conglomerati del lusso in modo tale che forniscano loro indicatori e linee guida specifiche. Di fatti, le case di moda sostenute da un gruppo hanno un vantaggio nella capacità di investimento dato da un potere finanziario ingente e dalla possibilità di sfruttare le economie di scala, per cui un esborso realizzato per una *maison* può essere utilizzato e spalmato per tutte le altre case del gruppo.

Per tali motivazioni attualmente si evidenzia un'attività prevalente nelle nuove tecnologie emergenti principalmente da parte dei grandi conglomerati del lusso come LVMH, Kering e Richemont che guideranno lo sviluppo del settore fornendo le linee guida alle *maison* di dimensioni inferiori.

Bibliografia

Alberto Festa, Cristiana Cucco. Luxury Management “Market Structure”, Settembre 2021.

Atgamma Digital Awards 2021.

Anne Michaut, from Inside LVMH course.

Atwal e Williams, (2009). Luxury Brand Marketing

Bain & Company. Luxury Goods Worldwide Market Study, Fall – Winter 2018. Retrieved August 15, 2019.

Bain & Company, da NellyRodi.

BCG Atgamma True Luxury Global Consumers Insights 2019.

Brun, A., Castelli, C. The nature of luxury: A consumer perspective. International Journal of Retail & Distribution Management.

Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Golini, R. Supply chain management in the luxury industry: A first classification of companies and their strategies. International Journal of Production Economics.

Caroli, (2020). Gestione delle imprese internazionali. McGraw-Hill Education.

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2012). Luxury Brand Management: A World of Privilege (2nd ed.). Wiley.

Corbellini, E., & Saviolo, S. (2009). Managing fashion and luxury companies. Rizzoli Etas.

D'ACQUISTO D. Come i luxury brand stanno utilizzando digital marketing e tecnologia, Ninja Marketing, 2018.

Dubois, B. and Duquesne, P. (1993) The Market for Luxury Goods: Income versus Culture. European Journal of Marketing.

Dubois B., Laurent G., Czellar S., Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes.

Fabris G., Il nuovo consumatore verso il postmoderno, Franco, Angeli, Milano, 2003.

Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience, International Journal of Electronic Commerce, 2014 (Blázquez, 2014).

Fionda, A. M., Moore, C. M. The anatomy of the luxury fashion brand. Journal of Brand Management.

Firat e Schultz, 1997.

Giornale tecnologico Ars Technica

Heller, J., Chylinski, M., de Ruyter, K., Mahr, D., & Keeling, D. I. (2019). Let me imagine that for you: Transforming the retail frontline through augmenting customer mental imagery ability. Journal of Retailing, 95(2), 94–114.

Holmqvist et al., 2020.

Jay H. Baker Retailing Center, Wharthon University of Pennsylvania. Online Luxury Retailing: Leveraging Digital Opportunities, 2016.

J.N. Kapferer e V. Bastien “The Luxury Strategy”, 2009.

Kapferer, J.N. and Bastien, V. (2009) The Luxury Strategy: Break the Rules of Marketing to Build Luxury Brands. Kogan Page, London. [Nagasawa, S., trans. (2011) Toyo Keizai Shinposha.

Kapferer, J.N. (2015) Kapferer on Luxury: How Luxury Brands Can Grow Yet Remain Rare. Kogan Page Ltd., London, 52-54.

Luxury Goods Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis, by Product Type (Watches & Jewelry, Perfumes & Cosmetics, Clothing, Bags/Purses, and Others), End-user (Women and Men), Distribution Channel (Offline and Online), and Regional Forecast, 2020-2027, n.d.

Luxury Market Categories, Bain Altagamma: Worlwide Luxury Monitor

McKinsey in collaborazione con Business Of Fashion (BoF) intitolato “The State of Fashion” 2019.

Nutini G., Mazzalovo G., Chevalier M. (2021), *Luxury Brand Management: Una visione completa sulla natura e la gestione del settore del lusso, ai tempi del digitale e della sostenibilità*, Franco Angeli, p. 9-10.

Osservatorio Metaverso - Il Primo Sito Italiano Sul Metaverso. *Notizie, Opinioni E Analisi*, 2022.

oy, A., Zhu, Y., Peña, C., & Brouard, M. (2022). *Digital future of luxury brands: Metaverse, digital fashion, and non-fungible tokens*. *Strategic Change*, 31(3), 337–343.

Privacy & Metaverso_Advisory e Legal, PwC 2022.

Sacchi S. (2020), *Evoluxion. Versatilità, nuove tendenze, geografia del lusso ed effetti Covid-19*, Franco Angeli, Milano, p. 22-23.

Yin, R. K. (2005). *Case study research: Design and methods*. New York: SAGE Publications.

Sitografia

Andretta, Partner and Consumer Markets Consulting Leader at PwC (Settembre 2022). *Linkedin*.

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6973963394726965248/>.

Altagamma & Bain & Company. (2019). *Altagamma - Bain Luxury Market Monitor 2021*.

<https://altagamma.it/media/source/Altagamma%20%20Bain%20Luxury%20Market%20Monitor%202021.pdf>.

Altagamma & Bain & Company. (2021). *Altagamma - Bain Luxury Market Monitor 2021*.

<https://altagamma.it/media/source/Altagamma%20%20Bain%20Luxury%20Market%20Monitor%202021.pdf>.

Antonella De Nicola, Chief Strategy & Insight Officer di Spring Studios. 2022b, *Giugno 2021*). *MF Fashion*. <https://www.mffashion.com/news/livestage/spring-studios-e-pwc-italia-indicano-la-via-per-il-metaverso-202206201520254189>.

Ar Market. (2022, August 31). AR/VR e le logiche della Gamification. Ar Market. <https://www.armarket.it/ar-vr-e-le-logiche-della-gamification/>.

Baron, C. (n.d.). Luxury Goods Report 2020. Statista. <https://www.statista.com/study/55494/luxury-goods-report/>.

Beauloye, F. E. (2022, January 12). The Future of Luxury: 7 Trends To Stay Ahead in 2022. Luxe Digital. Retrieved September 10, 2022, from <https://luxedigital.com/business/digital-luxury-trends/luxury-future-trends/>.

Cdp, EY, & Luiss Business School. (2020). Settore Moda e Covid-19 Scenario, impatti, prospettive. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf.

Claudia D'Arpizio, Federica Levato, Filippo Prete, Constance Gault, and Joëlle de Mon. (1996). The Future of Luxury: Bouncing Back from Covid-19. In Bain & Company. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/the-future-of-luxury-bouncing-back-from-covid-19/>.

Deloitte. (2021). Global Powers of Luxury Goods 2021: Breakthrough luxury. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-luxury-goods-2021.pdf>.

Dion, D., & Arnould, E. (2011). Retail Luxury Strategy: Assembling Charisma through Art and Magic. *Journal of Retailing*, 87(4), 502–520. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.09.001>.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., Dennehy, D., Metri, B., Buhalis, D., Cheung, C. M., Conboy, K., Doyle, R., Dubey, R., Dutot, V., Felix, R., Goyal, D., Gustafsson, A., Hinsch, C., Jebabli, I., . . . Wamba, S. F. (2022). Metaverse beyond the hype: Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102542>.

Highsnobiety & BCG. (2022). Luxury 3.0 - Charting the Future of Fashion & Luxury and Quantifying What Matters Most to the New Luxury Consumer. In *Highsnobiety*. https://mailchi.mp/highsnobiety.com/whitepaper-download?utm_source=Highsnobiety+Newsletter&utm_campaign=f68328a913-EMAIL_CAMPAIGN_2022_06_02_08_17&utm_medium=email&utm_term=0_54b284222a-f68328a913-87701022&mc_cid=f68328a913&mc_eid=a00d4b5bd4.

Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). *Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions*. *Journal of Marketing*, 46(3), 92. <https://doi.org/10.2307/1251707>.

Holmqvist, J., Diaz Ruiz, C., & Peñaloza, L. (2020). *Moments of luxury: Hedonic escapism as a luxury experience*. *Journal of Business Research*, 116, 503–513. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.015>.

Kearney (2021) *Read @Kearney: The 7 Cs of Success in the Future of Retail*. (n.d.). Kearney. <https://www.kenney.com/consumer-retail/article/-/insights/the-seven-cs-of-success-in-the-future-of-retail-article>

Javornik, A., Duffy, K., Rokka, J., Scholz, J., Nobbs, K., Motala, A., & Goldenberg, A. (2021). *Strategic approaches to augmented reality deployment by luxury brands*. *Journal of Business Research*, 136, 284–292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.040>.

La rivoluzione della digitalizzazione nei settori Fashion & Luxury | Intesa, a Kyndryl Company. (2020, March 12). Intesa SpA. <https://www.intesa.it/la-rivoluzione-della-digitalizzazione-nei-settori-fashion-luxury/>.

Lusso: le chiavi per capire i nuovi consumi internazionali. (2021). Fashion Network. <https://it.fashionnetwork.com/news/Lusso-le-chiavi-per-capire-i-nuovi-consumi-internazionali,1288943.html>.

LUXE ET les débuts d'une nouvelle ère. (2022). <https://www.comitecolbert.com/app/uploads/2022/09/comite-colbert-x-bain-rapport-luxe-et-technologie-2022.pdf>.

Luxury Brand Marketing – The experience is everything (https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-51127-6_3.pdf).

McKinsey & Company. (2022). *Value creation in the metaverse*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/marketing%20and%20sales/our%20insights/value%20creation%20in%20the%20metaverse/Value-creation-in-the-metaverse.pdf>.

Mckinsey & Company. (2022, May 24). *Marketing in the metaverse: An opportunity for innovation and experimentation*. In Mckinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/marketing-in-the-metaverse-an-opportunity-for-innovation-and-experimentation> .

Nelly Rodi. (2022). *(RE)THINK FASHION 2023: THE MAJOR CHALLENGES OF THE FASHION & LUXURY SECTOR AND THEIR OPERATIONAL IMPACTS*. In <https://nellyrodi.com/en/>. <https://nellyrodi.com/en/product/rethink-fashion-2023/>.

P&G Alumni Italia. (2022, August 4). *LE TECNOLOGIE IMMERSIVE: AR/VR/MX – OBIETTIVO METAVERSO*. Retrieved September 14, 2022, from <https://www.linkedin.com/pulse/le-tecnologie-immersive-arvr-mx-obbiettivo-metaverso-pg-alumni-italia/?trackingId=nXzWuZtjTJuPsv0JJWXCBA%3D%3D>

PricewaterhouseCoopers. (2022). *US Metaverse Survey*. PwC. <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/metaverse-survey.html>.

PwC, *Demystifying the Metaverse*, 2022. Advisory PwC Italy. <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/demystifying-the-metaverse.html>.

Prisacaru, C. (2020, April 21). *Piramide del Lusso e Marketing Mix: alla scoperta del Lusso | MT. Marketing Technology*. <https://marketingtechnology.it/luxury-2-0-piramide-del-lusso/>.

oy, A., Zhu, Y., Peña, C., & Brouard, M. (2022). *Digital future of luxury brands: Metaverse, digital fashion, and non-fungible tokens*. *Strategic Change*, 31(3), 337–343. <https://doi.org/10.1002/jsc.2502>.

Romagnoli, R. (2022, February 14). *The Top 5 Digital Marketing Trends 2022 For Luxury Brands*. *Forbes*. <https://forbes.mc/article/the-top-5-digital-marketing-trends-2022-for-luxury-brands>.

Seo, Y., & Buchanan-Oliver, M. (2015). *Luxury branding: the industry, trends, and future conceptualisations*. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(1), 82–98. <https://doi.org/10.1108/apjml-10-2014-0148>.

Spring studios e PwC Italia indicano la via per il metaverso. (2022b, Giugno 2021). *MF Fashion*. <https://www.mffashion.com/news/livestage/spring-studios-e-pwc-italia-indicano-la-via-per-il-metaverso-202206201520254189>.

Tortora, F. (2020). *Lusso, le 7 grandi tendenze del mercato entro il 2025*. *Corriere Della Sera*. https://www.corriere.it/moda/news/cards/lusso-7-grandi-tendenze-mercato-entro-2025/boom-cina-mercato-lusso_principale.shtm.

Why Business Models Matter. (2014, August 1). Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>.

Williams, R. (2021). Gucci's Robert Triefus on testing Luxury's allure in the Metaverse. <https://www.businessoffashion.com/-articles/luxury/the-state-of-fashion-2022-bof-mckinsey-gucci-robert-triefus-metaverse-virtual-nft-gaming/>.

LUISS



Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Strategie d'impresa

Potenzialità strategiche delle nuove tecnologie
digitali, virtuali ed immersive nel settore Luxury-
Fashion e applicazioni business-related del
Metaverso

Prof. Paolo Boccardelli

RELATORE

Prof. Enzo Peruffo

CORRELATORE

Giorgia Liberto
Matr. 732121

CANDIDATA

Anno Accademico 2021/2022

RIASSUNTO

Negli ultimi anni un filo conduttore trasversale che ha interessato tutti i settori è stato il grande avanzamento digitale e tecnologico. Stiamo vivendo un momento chiave che, per via dei sofisticati livelli raggiunti, molti associano ad una vera e propria rivoluzione digitale. L'uso della tecnologia nel settore della moda di lusso si è evoluto rapidamente in quanto, dopo un primo periodo di scetticismo a riguardo, è stata vista come un'esigenza e poi un'opportunità per i marchi di ottenere un vantaggio competitivo, aumentare le vendite e fornire una migliore esperienza ai propri clienti.

La pandemia ha certamente avuto un ruolo di booster e di accelerazione nella partecipazione alla trasformazione digitale, dettando la necessaria presenza attiva dei *brand* di lusso all'interno del panorama di riferimento. Inoltre, le dinamiche del settore stanno evolvendo e cambiando i riferimenti tradizionali, spostando il baricentro in un focus sulla rivoluzione digitale e dai consumatori più giovani che stanno rapidamente aumentando le proprie quote di mercato.

Il cambiamento culturale in corso, che passa attraverso quello tecnologico, è dunque la sfida più significativa attualmente presente all'interno del settore.

Il presente elaborato affronta *le potenzialità strategiche delle nuove tecnologie digitali, virtuali ed immersive nel settore Luxury-Fashion e applicazioni business-related del Metaverso*, partendo dal presupposto che la rivoluzione *digital*, alla quale stiamo assistendo, impone un cambiamento delle tradizionali dinamiche di *business* all'interno di molti settori, primo fra tutti quello del lusso ed in particolare della moda.

Ne consegue che il mutamento di baricentro delle relazioni esistenti tra consumatori e aziende rappresenta, indubbiamente, un fattore critico da comprendere profondamente, al fine di strutturare una strategia di azione coerente e adeguata. Infatti, utenti e aziende entrano oggi in una nuova fase relazionale in quanto le modalità di interazione tra loro e con i *brand* passa ad essere interattiva, immersiva e totalizzante.

Iniziando dall'analisi del settore oggetto di ricerca e delle nuove opportunità tecnologiche di realtà virtuale, realtà aumentata, realtà immersive, Metaverso, web 3.0 esistenti nel mercato, l'elaborato cerca di delineare possibili opportunità strategiche per i *player* del settore del *Fashion Luxury*.

L'obiettivo della tesi è quello di fornire un contributo di crescita e approfondimento su un tema ampiamente protagonista nei contesti di *business* attuali, ma che risulta ostico per via della fase ancora embrionale in cui si trova. L'analisi ha esplorato le novità in atto all'interno del settore *Fashion & Luxury* e in particolar modo le potenzialità strategiche ed il ruolo che le novità tecnologiche digitali, virtuali ed immersive, stanno avendo nel contesto di riferimento. Sinteticamente, sono stati analizzati gli aspetti rilevanti che caratterizzano il settore del lusso, al fine di fornire una panoramica del contesto all'interno del quale è stato affrontato il tema centrale della discussione e condotta l'analisi. Inoltre, sono state proposte le teorie che hanno guidato l'analisi, con l'intento di fornire i *tools* necessari alla comprensione del più ampio contesto di riferimento. Successivamente, sono state esaminate, nello specifico, la struttura del *luxury market* così come le dinamiche del contesto competitivo e di mercato, i *drivers* principali che regolano la gestione di una *fashion* o *luxury business*, le caratteristiche dei *target groups* specifici, l'evoluzione di essi e della concezione del lusso stesso, in atto in questi ultimi anni, in chiave di ripensamento totale, da un'ottica di esclusività ad una di inclusività. In aggiunta, è risultato preferibile approfondire le tendenze attuali e future del settore, con un *focus* sulla digitalizzazione, l'*e-commerce* e le novità tecnologiche che hanno, di fatto, avuto un *boost digital* per via della pandemia da Covid-19.

Ciò premesso, passando ad analizzare sinteticamente i singoli aspetti, viene introdotto il concetto di lusso ed esaminate, preliminarmente, le peculiarità più rilevanti dello specifico settore, tramite una *overview* generale. Ne è derivato che esso appare estremamente complesso ed interpretabile secondo differenti prospettive, a seconda dell'età o dalla posizione geografica in cui lo si analizza, rendendolo di fatto soggettivo. Sul tema è stata fornita una panoramica delle sette caratteristiche essenziali del lusso, condivise da Anne Michaut, *Associate Dean for Education Track and Pedagogy and Director of the LVMH Academic Chair at HEC*

Paris e illustrate le peculiarità intrinseche indicate nel *Consumer Rapport to Luxury*⁷³ quali: *Heritage* e legame con la tradizione, unicità/rarità/esclusività, estetica e poli-sensualità, prezzo molto elevato, qualità altissima.

Successivamente è stata esaminata la struttura del *luxury market*, affrontando i temi della maggiore crescita avvertita negli anni, l'eterogeneità dell'offerta dell'industria della *fashion* e *luxury*, con una prevalenza, in termini di remuneratività, dei segmenti delle automobili e dei beni personali di lusso, rispetto ai segmenti dell'*hospitality, fine wines & spirits, cibo gourmet*.

Sono stati approfonditi i *market segments*, dai quali emerge che il settore *Apparel & Accessories* rappresenta la categoria top-performante, nonché la segmentazione di un settore che prende in esame altre variabili significative, che permettono all'azienda di chiarire il suo "*competitive scope*", ossia in che modo aggiudicarsi un vantaggio competitivo sostenibile e di lungo termine, per commentare, successivamente, la piramide del Lusso, ove vengono identificate tre macro aree (accessibile, intermedia ed inaccessibile).

Successivamente l'elaborato ha esplorato i *drivers* chiave, per la gestione del *business process*, significando che le fusioni, le acquisizioni e le altre forme di alleanze strategiche risultano ricorrenti strategie di crescita adottate dai grandi gruppi, presenti all'interno dell'industria del lusso. Tuttavia, sul punto si è ritenuto evidenziare che l'interrogativo strategicamente prevalente che si pongono i rivenditori nel mercato del lusso è quello di poter guidare la crescita senza compromettere la loro esclusività nel processo di creazione del valore.

Analogamente, si è discusso della circostanza che anche la digitalizzazione, con l'inevitabile aumento di popolarità dell'*e-commerce* e delle vendite dirette, rende necessaria una maggiore enfasi e un maggior impegno da parte dei *brand* di lusso sul miglioramento della produttività di distribuzione⁷⁴ e sulla facilitazione all'accesso dei prodotti, tramite una sapiente strategia di *social media marketing* ed *e-commerce*. Di fatti, anche la globalizzazione, con la conseguente possibilità di

⁷³ Da Dubois B., Laurent G., Czellar S. (1993)

⁷⁴ Caniato, F., Caridi, M., Castelli, C., Golini, R. Supply chain management in the luxury industry: A first classification of companies and their strategies. *International Journal of Production Economics*.

espandere i confini aziendali in posti come India e Cina, risulta cruciale per la crescita del *brand*, rendendo possibile ai piccoli *brand*, che non dispongono di fondi e risorse sufficienti, di aggregarsi in gruppi con altri *brand*.

L'elaborato inoltre ha esplorato il tema della *Luxury brand experience*, delle caratteristiche del consumatore *target* e del suo cambiamento, sottolineando che il servizio reso rappresenta sempre di più una leva strategica tramite cui differenziarsi dai *competitor* e trarre vantaggio competitivo di lungo termine. Per questo motivo, è diventato sempre più cruciale, per le compagnie, sviluppare un approccio integrato di gestione della relazione con il cliente, ossia investire nel cosiddetto *Customer Relationship Management* (CRM). Infatti, all'interno dell'*Industry* di riferimento, molte aziende lavorano quotidianamente nella pianificazione e implementazione di una chiara strategia di *brand experience*, attraverso anche l'attenzione al servizio offerto.

In tale ambito, è stato sottolineato, a titolo esemplificativo, che per creare un'esperienza digitale ad alto impatto per i clienti, la società di consulenza manageriale A.T. Kearney ha sviluppato il modello delle sette C comprendente: *content, convenience, communication, customer care, connectivity, community, customization*.

A differenza del *marketing* tradizionale⁷⁵, infatti, il *marketing* esperienziale - invece di vedere i consumatori come decisori razionali, concentrati sulle caratteristiche funzionali e sui benefici dei prodotti - concepisce i consumatori come esseri emotivi, concentrati sul raggiungimento di esperienze piacevoli e per questo l'attenzione del *marketing* esperienziale è focalizzata sulle esperienze e sugli stili di vita dei clienti.

⁷⁵ Il *marketing* esperienziale è una tendenza in crescita in tutto il mondo evidente nella maggior parte dei settori dell'economia globale. È stato introdotto per la prima volta da Pine e Gilmore (1998) nell'ambito del loro scritto sull'economia dell'esperienza spiegando la loro visione del *marketing* esperienziale nel seguente modo "Quando una persona acquista un servizio, acquista un insieme di attività intangibili svolte per suo conto. Ma quando acquista un'esperienza, paga per trascorrere del tempo godendo di una serie di eventi memorabili che un'azienda mette in scena per coinvolgerlo in modo personale".

Sul punto si è ritenuto che nell'industria del lusso, più che in qualsiasi altra *industry*, il consumatore riveste, per la centralità dell'esperienza offerta dal *brand*, un ruolo estremamente importante. In effetti, le aziende hanno un atteggiamento molto attento ai cambiamenti delle preferenze dei consumatori, per fare in modo che il prodotto offerto, le strategie di *marketing*, di distribuzione e vendita siano studiati e calzanti perfettamente al consumatore *target* di riferimento.

Tra le più importanti ricerche condotte, è stata proposta quella sviluppata da Altagamma, in collaborazione con la multinazionale Boston Consulting Group intitolata "True Luxury Global Consumer Insights" del 2019. Nella *survey* in questione, è stato possibile identificare 12 diversi profili comportamentali⁷⁶ dei consumatori del lusso odierni sulla base di diverse variabili attitudinali.

È stata inoltre affrontata l'evoluzione della concezione del lusso, (*rethinking luxury*) rilevando che i giovani, in particolare, richiedono la coesistenza del lusso tradizionale, fatto di pezzi iconici che durano nel tempo, e del lusso contemporaneo, in grado di soddisfare richieste di prodotti per il solo gusto del piacere, eccesso e superfluità di consumatori con un potere d'acquisto tale da poter considerare alcuni beni di lusso come dei prodotti *fashion*. Per questo motivo, i *brand* di lusso dovrebbero soddisfare entrambe le esigenze del mercato, ossia di proiettare il presente nel futuro creando prodotti iconici e facilmente riconoscibili, associati al loro codice genetico e di *Heritage*, e di "eternare il presente" con l'uso dei codici contemporanei con la creatività caratteristica del proprio *brand*.

Si è posta evidenza anche ai *Trend/Tendenze attuali e future del settore come potenziali opportunità o rischi per la brand Reputation* riportando - sulla base di un'analisi redatta annualmente dalla società di consulenza Bain & Company, in collaborazione con Altagamma, relativamente al 2021 - i cambiamenti che stanno rivoluzionando le dinamiche del settore *Luxury & Fashion*, peraltro ancora in atto, ed in particolare il *Boom in Cina e America, Paesi* che si classificano come mercati *leader* in termini di vendita. Con riferimento alla tendenza del "*Local as new normal*", invece, l'attenzione ha riguardato la previsione che entro il 2025 gli acquisti domestici acquisteranno maggiore rilevanza rispetto ai livelli pre-

⁷⁶ BCG Altagamma True Luxury Global Consumers Insights 2019.

pandemici e il rimpatrio della spesa avverrà soprattutto in Asia (Cina *in primis*) rispetto ai paesi più maturi europei e americani, causando così uno spostamento del baricentro del mercato del lusso da Ovest ad Est. Anche il ringiovanimento del mercato comporterà una sempre maggiore affermazione delle nuove generazioni “under 40” come primo motore di crescita del mercato del lusso, infatti, i clienti della generazione Z e Y (*Millenials*), entro il 2025, rappresenteranno circa il 70% del mercato.

In termini di *customer of the future*, si prevede l’affermazione di nuovi profili rilevanti per il lusso come obiettivi chiave per l’industria, conseguentemente i *brand* del lusso dovranno saper riconoscere e comunicare sapientemente con azioni concrete le loro posizioni in ambito ambientale, etico e sociale per rimanere rilevanti agli occhi del mercato dei clienti finali. Ne consegue, che la mappatura della *customer map* diventa più complessa, con la necessità di una gestione proattiva e di un nuovo modello di creazione del valore che sia in grado di ingaggiare il consumatore, attraverso l’azionamento delle leve emozionali, funzionali, umane, digitali e motivanti per un approccio “*high tech & high touch*”⁷⁷. In tema di *touchpoints over channels*, è stato sottolineato che la richiesta del consumatore di un’esperienza perfettamente integrata prevede il possesso da parte delle imprese di nuove capacità, competenze e talenti in grado di trasformare i canali tradizionali di contatto in un ecosistema di *touchpoints* il cui il ruolo non si limita più ad essere un punto di prossimità tramite il punto vendita ma l’insieme di più variabili. Nello specifico, il *customer funnel* prevede punti di contatto come *brand booster* nella parte di investimenti media, come *omni enabler* nel facilitare l’acquisto e come *customer explorer* nell’intento di convertire la consapevolezza e la conversione all’acquisto del cliente in un rapporto fedele e attivo con l’impresa in questione.

Circa il concetto di *online e monobrand*, è stata posta in evidenza la circostanza che il canale *online* diventerà *leader* tra i canali di vendita a disposizione delle aziende

⁷⁷ Altgamma & Bain & Company. (2021). Altgamma - Bain Luxury Market Monitor 2021. <https://altgamma.it/media/source/Altgamma%20%20Bain%20Luxury%20Market%20Monitor%202021.pdf>.

del lusso e il *monobrand stores channel* verrà ripensato in termini di *format*, grandezza e localizzazione di un ecosistema *phygital*.

In ordine al *digitale ed al mercato del second-hand*, è stato sottolineato che le nuove forme di utilizzo, community, NFT e Metaverso permettono la creazione di una *digital strategy* che possa efficacemente entrare in contatto con i consumatori odierni.

I *drivers* di crescita, e dunque le opportunità ad oggi riscontrate, risultano essere i consumatori localizzati nella macroarea geografica della Cina, *l'online channel* e le generazioni Z e Y. Se nella comunicazione tradizionale una strategia efficace si focalizzava principalmente sul *brand*, con la digitalizzazione, il riferimento alla *target audience* e al consumatore deve essere incisiva. L'intero processo di digitalizzazione in atto nel settore si basa su tre fasi⁷⁸ essenziali che pongono il cliente al centro, spostando l'attenzione dell'*interna digital strategy* dal prodotto al consumatore. Nella prima fase, *i player* del settore devono mettere in conto ed essere coscienti che non è più il *brand* a detenere il controllo delle relazioni con i clienti, bensì il contrario. Ne deriva che i *fashion brand* devono poter essere raggiunti con estrema facilità dai consumatori, a prescindere dal tipo di canale impiegato. Le altre due fasi riguardano, invece, l'unificazione delle strategie e l'analisi dei dati, con individuazione dei nuovi *trend* e anticipazione del “consumatore universale”

In tale ambito è stato sottolineato che l'importanza del processo di digitalizzazione nei settori *Fashion & Luxury* è stata ulteriormente evidenziata anche nell'ultimo *report* redatto annualmente da McKinsey in collaborazione con Business Of Fashion (BoF) intitolato “The State of Fashion” già nel 2019. Le principali aree di novità tecnologica all'interno del settore del *Fashion & Luxury* risultano essere *Customization*, *Merchandising*, *Visual search*, realtà virtuale e aumentata, Intelligenza artificiale in *customer service*. L'adozione delle nuove tecnologie consente di aumentare il livello di digitalizzazione dei processi aziendali, dalla progettazione alle vendite, e di fare leva sull'utilizzo di ambienti virtuali come per

⁷⁸ La rivoluzione della digitalizzazione nei settori Fashion & Luxury | Intesa, a Kyndryl Company. (2020, March 12). Intesa Spa. <https://www.intesa.it/la-rivoluzione-della-digitalizzazione-nei-settori-fashion-luxury/>.

esempio le *digital catwalks*. L'automazione renderebbe il tracciamento del prodotto dal luogo e modalità di produzione, fornendo, al cliente finale stesso, una comunicazione trasparente dell'origine del prodotto nonché della storia dell'azienda coinvolta, tema che da sempre rappresenta uno dei più grandi problemi presenti nella moda, con il rischio di contraffazione e truffa.

Inoltre, la clientela, orientata verso l'acquisto *online*, rispetto ai canali tradizionali, avrebbe la possibilità di interagire con il *brand*, non solo attraverso i social media, ma anche all'interno dello *store* con attività di *gamification* e intrattenimento⁷⁹. Si darebbe al cliente di lusso la possibilità di cambiare o scegliere i capi tramite dispositivi digitali, come i *virtual showroom* e cataloghi digitali, oppure di sviluppare modelli di abbigliamento 3D e di testare prodotti e materiali attraverso *l'augmented reality*. In questo caso, quindi, le tecnologie come il 5G possono supportare, in modo pratico e concreto, l'erogazione di contenuti ad alta definizione e la presenza dell'azienda sulle piattaforme digitali.

Risulta necessario, dunque, che il personale presente in azienda, il quale assumerà sempre di più un ruolo di assistenza alla vendita *online* e di profilazione dei potenziali clienti attraverso il monitoraggio della loro attività sui canali digitali - riceva importanti investimenti in formazione riguardanti le *digital skills*, necessarie per favorire il lancio e il supporto dei *touch point* innovativi che si renderanno disponibili sul mercato dalla tecnologia.

L'elaborato, nel trattare del Metaverso, e delle Realtà Virtuale e Aumentata, insieme all'aumento degli applicativi degli NFT, ha sottolineato che questi sono tutti elementi utilizzati dai grandi nomi del *Luxury* per promuovere i prodotti esistenti e nuovi, in modi unici ed entusiasmanti. Ritenuto che la procedura di digitalizzazione per i *brand* del lusso rappresenta un passaggio di assoluta rilevanza, e che la pandemia da Covid-19 ha determinato l'accelerazione di queste tendenze digitali, sono stati indicati anche i benefici reali che ne possono derivare.

⁷⁹ Cdp, EY, & Luiss Business School. (2020). *Settore Moda e Covid-19 Scenario, impatti, prospettive*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf.

In termini di Realtà Aumentata (AR) e Realtà Virtuale (VR), è stato evidenziato che i *brand* riconoscono le potenzialità dei nuovi strumenti utilizzabili poiché ritengono che la realtà aumentata possa trasmettere, in modo unico e nuovo, gli attributi peculiari del lusso come l'autenticità, l'esclusività, l'edonismo e la rilevanza estetica.

Sono state argomentate AR e VR quali acronimi che stanno rispettivamente per *Augmented Reality* (Realtà aumentata) e "*Virtual Reality*" (Realtà Virtuale). La realtà virtuale trasporta l'utilizzatore in un mondo fittizio generato da *computer*, risultando isolato dall'ambiente reale circostante, sradicando le sensazioni che l'utente ha del mondo fisico, la seconda, invece, arricchisce la percezione dell'utente nel mondo reale con la sovrapposizione di oggetti virtuali e reali.

Al fine di ottenere prodotti ed esperienze digitali che rispondano ai bisogni di aziende ed utenti, in modo disruptive ed altamente innovativo, è stato evidenziato che è fondamentale avere una collaborazione tra diversi attori del mondo dei *graphic* e *game designer*, sezione *marketing* e artisti 3D, in modo tale che siano apportate le competenze specifiche necessarie.

Con riferimento alle tecnologie immersive, Metaverso e Web 3.0, dopo aver introdotto gli NFT (*Non Fungible Token*) recentemente impiegati anche quali *utilities*, con concreti risvolti funzionali, ritrovandoli tra i principali ambiti applicativi di interesse nel marketing e nelle ampie opportunità per la creazione di un marchio, è stato introdotto il concetto di Metaverso, riportando, dapprima, le principali *misconceptions* del Metaverso, e successivamente il pensiero comune alla maggior parte dei dirigenti aziendali secondo i quali rivoluzionerà effettivamente il business e sarà la prossima incarnazione di Internet. In quest'ottica, è stato ritenuto ragionevole pensare che le decisioni prese in questo momento storico dalle aziende, nella definizione delle loro scelte strategiche, saranno decisive nel definire il ruolo delle stesso nel Web 3.0 e nell'economia digitale, per i decenni a venire.

Due ulteriori riflessioni ricadono sul fatto che, nonostante l'estrema attualità del tema, ancora sono in pochi i *business leaders* che si possono considerare esperti in materia, in quanto alcuni si chiedono ancora se sia effettivamente rilevante per le compagnie e le società. Il secondo pensiero riguarda la circostanza che il Metaverso

sarà un mondo che non funzionerà principalmente su piattaforme i cui proprietari controllano dati, governance e transazioni, ma al contrario i clienti e le aziende, reciprocamente, potranno portare le loro identità, esperienze e risorse ovunque desiderino.

Sul punto è stato rilevato che molte aziende potrebbero beneficiare di importanti vantaggi competitivi se adottassero, come indicato da PwC, 6 azioni ponderate di cui tre maggiormente incentrate sulle opportunità di *business* e sui casi d'uso, ad oggi disponibili sul mercato dalla tecnologia esistente, e tre specializzate nella costruzione di capacità che saranno indispensabili per supportare il successo del Metaverso nel prossimo futuro. La strategia che le aziende del settore *fashion & luxury* dovrebbero avere come obiettivo è quello di avere ben identificato il fine ultimo per il quale si sta approcciando al Metaverso e quello di trasmettere l'identità e i valori della propria Heritage in modo naturale, attraverso la consapevolezza di essere dotati dei giusti strumenti per l'entrata nella realtà virtuale.

Dopo aver esposto le suddette argomentazioni finalizzate a dimostrare quelle che sono le opportunità strategiche attuali e prospettiche nonché l'impatto delle tecnologie immersive nel settore del lusso e come queste possano cambiare l'esperienza, sempre più ricercata dai nuovi consumatori del lusso, per fornire un esito concreto sul tema posto a base della domanda di ricerca, l'elaborato:

- ha illustrato la metodologia utilizzata e gli strumenti adoperati per la conduzione dell'indagine. Nello specifico, è stata selezionata e preferita l'analisi di tipo qualitativo, in luogo delle altre disponibili in ambito di ricerca, in quanto ha permesso di approfondire la conoscenza del fenomeno in via di sviluppo e contemporaneo all'interno del complesso mercato del lusso, con l'obiettivo di far emergere le variabili in gioco e le influenze tra di esse.
- ha riportato i contenuti delle tre interviste somministrate delle quali, in particolare due a figure del top management di alcuni *player* di dimensioni "minori" e non appartenenti ad un gruppo del settore (Ferragamo S.p.A. e Cucinelli S.p.A.) per un contatto diretto e approfondito con gli esperti del segmento coinvolti; e una terza, invece, in modo semi strutturata, ad un esperto del settore, co-fondatrice dell'azienda AR Market, una realtà che offre servizi

di realtà aumentata ad altre imprese sul mercato, al fine di avere una visione totale e integrata della tematica.

- ha riepilogato i risultati ottenuti dallo svolgimento della ricerca qualitativa scelta e approfondendo ed elaborando, in senso critico, i *main findings* in correlazione con la teoria di riferimento trattata nella parte dedicata alla *literary review*.

In ordine all'obiettivo di ricerca della tesi: proiettato ad "*approfondire il rapporto esistente tra le aziende appartenenti al settore del Fashion Luxury e la tecnologia, specificatamente alle novità di VR, AR, Metaverso, Web 3.0., con l'individuazione di potenzialità strategiche di applicazione al business e principali utilizzi pratici delle stesse*", l'analisi ha evidenziato che gli attori del suddetto mercato del lusso, restii e timidi, in prima battuta, ad abbracciare l'accessibile digitale, si sono mostrati più interessati alle novità in ambito tecnologico.

Infatti, il digitale viene considerato non soltanto un canale di comunicazione, ma anche un canale di vendita, e con il tempo, a titolo esemplificativo, l'*e-commerce*, snobbato dalle *maison* di lusso, per via dell'imparagonabile esperienza offerta nelle *boutique*, è risultato avere più rilevanza all'interno delle percentuali di vendita.

Quindi, il digitale, come canale di divulgazione, è diventato, soprattutto negli ultimi anni, parte imprescindibile della strategia di comunicazione globale, anche delle aziende *luxury*.

Ugualmente, in una strategia tipicamente "statica" e "consolidata" - come quella seguita dalle case del lusso fondata essenzialmente sulla *brand awareness*, qualità pazzesca del prodotto e dei materiali utilizzati, *premium price* ineguagliabile, innovazione estetica e stilistica - la tecnologia viene sfruttata al fine di migliorare l'esperienza di acquisto nonché aumentare la *customer base*.

Parallelamente, nel contesto attuale, nel quale la conquista delle varie aree geografiche è stata raggiunta fisicamente ovvero con il digitale, l'obiettivo finale dell'aumento della profittabilità, e quindi delle vendite, trova ragion d'essere nell'espansione del bacino di clienti lungo la mappa delle generazioni.

Da qui la necessaria consapevolezza, esposta sia dall'azienda Ferragamo che dall'azienda Cucinelli, della differenza tra i *digital native* e *non digital native* in termini di linguaggi, preferenze e abitudini. Le aziende, sostanzialmente:

- hanno individuato, come grande opportunità, e al tempo stesso sfida, la conquista della nuova generazione Z. Infatti, la grandissima frattura tra i tipici *customers* base dei due *brand* di lusso rende obbligatorio un ripensamento strategico a livello di comunicazione e di adozione delle nuove tecnologie;
- si sono dichiarate attive nella ricerca di un nuovo linguaggio di comunicazione che possa inglobare gli interessi dei nuovi potenziali clienti con l'*aesthetic luxury*, che li ha sempre contraddistinti;
- hanno assegnato, tra le strategie d'impresa, priorità assoluta alla necessità di dotarsi di competenze e risorse in grado di esplorare e seguire l'evoluzione tecnologica e l'offerta del mercato, per capirne funzionamenti e caratteristiche, al fine di integrare le migliori soluzioni con i *tools* già in uso;
- hanno rappresentato che, allo stato attuale, fanno un uso moderato di tecnologia AR e VR in quanto molti progetti sono ancora in fase di sperimentazione, significando che le tecnologie in questione vengono adottate ovvero cominciano ad essere usate sostanzialmente per migliorare l'esperienza di acquisto e rendere più acquistabili i prodotti in modalità remota, oppure per rendere più efficiente la gestione operativa del servizio *retail* interno ed esterno.

Tutto ciò comporta importanti investimenti, quelli effettuati dalle *luxury maison* come Ferragamo S.p.A. e Brunello Cucinelli S.p.A. sono, invece, essenzialmente ancora ristretti per due motivi principali: la prima motivazione è l'offerta, la quale risulta non sufficientemente avanzata tecnologicamente in termini di qualità. Entrambe le aziende, invero, evidenziano come la resa disponibile non è all'altezza della qualità offerta fisicamente dalle *maison* nel contesto tradizionale. La seconda motivazione risiede, invece, negli elevati livelli di investimento per poter costruire un Metaverso e operare all'interno di esso con i propri contenuti. In media solo per creare un ambiente 3D, che poi viene caricato con contenuti specifici, il costo si aggira oltre i centomila euro.

Non tutte le aziende si possono permettere tale ammontare di investimento necessario per effettuare e creare esperienze immersive e in più sono consapevoli

della capacità del loro *target*, della loro *user based*, di poter operare effettivamente sul Metaverso poiché i livelli di digitalizzazione in Italia non sono così evoluti.

Al termine dell'analisi si può affermare che la risposta, alla domanda di partenza, è, senza dubbio, *in via di definizione*. L'adozione di nuove tecnologie nel settore del lusso, infatti, sta accelerando, nel senso che le aziende stanno testando, sperimentando o prevedono di farlo nei prossimi tre anni.

Anche se il livello di adozione di tecnologie AR, VR e Metaverso rimane ad oggi più basso, come riferisce anche l'azienda Brunello Cucinelli S.p.A., c'è un crescente interesse per le tecnologie di supporto all'eccellenza operativa.

Al momento, i *player* del settore ritengono che la tecnologia che sorregge i metaversi esistenti sia ancora molto acerba, con risoluzioni non eccezionali e decisamente nettamente inferiori a molte altre risoluzioni disponibili in altre aree di *gaming*, come Fortnite, e pertanto non ancora in linea con gli standard di "qualità eccellente" offerta tipicamente dalle *maison luxury*.

La qualità non all'altezza degli standard di lusso, tuttavia, è solo una delle principali barriere all'adozione della tecnologia in quanto come si rileva anche dall'intervista a Ferragamo S.p.A. costituiscono rallentatori: la percezione limitata della rilevanza degli "*use cases*", la mancanza di competenze interne, la difficoltà a dotarsi di un *management* esperto in materia, la non corrispondenza ai codici *aesthetic* del DNA della *maison* e i costi troppo elevati.

I risultati ottenuti dall'analisi condotta nel presente elaborato permettono di affermare che, all'interno del mondo Fashion & Luxury, le opportunità strategiche offerte dalle nuove tecnologie digitali, virtuali ed immersive, sono innumerevoli ed innegabili e il *commitment* delle più grandi case di moda del lusso confermano la nostra tesi, facendo pensare ad una vera e propria rivoluzione del settore e non di una mera tendenza passeggera. Considerando il numero di NFT *projects* lanciate dalle varie industry, il settore della moda si dimostra essere di fatti quello più attivo con ben 71 progetti, posizionandosi come un pioniere nell'adozione di queste nuove tecnologie rivoluzionarie. Il Metaverso e gli NFT hanno catturato l'attenzione dei player del lusso in quanto rappresentano un'opportunità per queste di ampliare i loro bacini di clienti lungo la classe generazionale e creare nuove esperienze per i

propri consumatori. Attraverso i vari *building blocks* che compongono il Metaverso come NFT, Blockchain, 3D, gaming, VR/AR le aziende hanno la possibilità di sperimentare per poi offrire esperienze più immersive, più personalizzate, più esclusive agli utenti e consumatori finali facenti parte delle proprie customer-base. Inoltre tra i principali obiettivi di business troviamo essenzialmente la *brand awareness*, la reach di nuovi target, il consolidamento di community e nuovi modi di vivere la moda. Attraverso questi nuovi modi di interagire con il *brand*, il cliente/utente di lusso ha la possibilità di diventare protagonista della relazione e il *brand* ha modo di trovare una nuova linfa in grado di attrarre fasce della popolazione o mercati non ancora raggiunte.

Tuttavia, gli interrogativi sono ancora molti e indubbiamente condizioneranno l'evoluzione delle tecnologie immersive a lungo termine. Le implicazioni per i marchi che offrono beni digitali come l'abbigliamento virtuale, la sicurezza degli utenti, la gestione e la protezione dei dati dei consumatori, il funzionamento dell'interoperabilità, ossia della possibilità di trasferire *avatar* e beni digitali in più mondi, sono soltanto alcune delle questioni irrisolte a cui i responsabili di aziende, come i responsabili di *marketing*, dovrebbero valutare, prima di spostare la loro attenzione e il loro *budget* in iniziative *metaverse based*. Sarà la capacità dei *player* di comprendere le esigenze dei nuovi consumatori e di adattare il proprio modello di business nei codici *aesthetic* e genetici delle *maison* grazie a forti investimenti sarà fondamentale per vincere la concorrenza e trarre un vantaggio di profitto e posizione primaria nella crescita del settore del lusso.