



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**"LUXURY INTERNET MARKETING: IL RUOLO DEL WEB NEL
MERCATO DEL LUSO"**

RELATORE:

CH.MO PROF. Paolo Gubitta

LAUREANDA: Stefania Bondi

MATRICOLA N. 1066242

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Sommario

1. Introduzione.....	1
2. Sito web: vetrina informativa o canale di distribuzione?	3
2.1 Uno strumento di comunicazione	3
2.2 L'avvento del luxury e-commerce.....	7
2.3 Multifunzionalità e nuove sfide del brand.com	10
3. E-customization: la personalizzazione tramite il web	12
3.1 La corsa all'originalità e la tendenza all'individualismo	12
3.2 Offerta custom: diverse strategie per diversi target.....	14
3.3 Metodi di ottimizzazione dell'e-customization e il valore strategico del numero di alternative sottoposte al consumatore.....	16
3.4 Conclusioni.....	20
4. Il web nel post-vendita.....	21
4.1 Consumer service e Word of Mouth.....	21
4.2 La comprensione dei consumatori per mezzo dei social media	24
4.3 L'email marketing come strumento per il mantenimento della relazione brand-customer	26
4.4 Conclusioni.....	28
5. Conclusioni.....	30
6. Riferimenti bibliografici.....	32

1. Introduzione

Il termine lusso deriva dalla voce latina “luxus” che significa letteralmente “eccesso”, “magnificenza” e “suntuosità” (Donvito, Aiello, 2006). Partendo da questa storica definizione, i consumatori si sono evoluti nel corso dei secoli, hanno modificato nel tempo i loro bisogni e le loro aspirazioni e con loro anche il concetto stesso di lusso, ma nonostante questi cambiamenti, i luxury brand si sono sempre contraddistinti per essere leader di innovazione e avanguardia.

Focalizzandoci sull'epoca odierna, l'avvento dell'era digitale ha abbattuto ogni barriera spaziale e temporale fra imprese e consumatori. La distanza che una volta separava queste due entità è stata eliminata, lasciando il passo a nuove forme d'interazione.

Storicamente i luxury brand, abituati a dettare tendenze, hanno sempre occupato una posizione di forte supremazia rispetto ai consumatori, ma l'arrivo di Internet ha stravolto questo secolare equilibrio. Grazie all'utilizzo del web, infatti, i consumatori hanno avuto accesso a una conoscenza più approfondita dei luxury brand, non più limitata alle boutique cittadine e alle riviste specializzate e ciò ha radicalmente mutato i loro comportamenti di consumo. Se prima avevano un atteggiamento passivo nei confronti delle offerte dettate dai grandi colossi del lusso, con Internet hanno sviluppato una crescente autonomia di elaborazione e valutazione dei messaggi comunicati dai brand, diventando più critici, consapevoli e attenti nei loro confronti.

La griffe, infatti, non è più una garanzia di desiderabilità, i consumatori moderni non acquistano più un prodotto solamente “perché è di marca”, non sono più disposti a pagare cifre esorbitanti solo per via di un logo prestigioso, ma vogliono spendere consapevolmente, pagando il giusto prezzo in relazione al valore ricevuto (Cappellari, 2014).

Il mondo digitale ha delineato un nuovo concetto di lusso, investendo i consumatori di una capacità di conoscenza e influenza precedentemente riservata esclusivamente alle imprese, tant'è che secondo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) sono loro “i nuovi proprietari del brand”. In risposta a questo capovolgimento di poteri, i luxury brand, per conservare la propria desiderabilità, sono stati costretti a mutare radicalmente le proprie strutture organizzative e comunicative e sviluppare strategie digitali innovative capaci di sorprendere e stupire i consumatori, ma al tempo stesso efficaci e efficienti per l'impresa.

In questo elaborato, seguendo un immaginario processo d'acquisto che si estende dalla fase pre-acquisto a quella post-vendita, cercheremo di approfondire alcune delle tecniche usate dai luxury brand per rispondere alle crescenti aspettative dei nuovi utenti digitali.

Inizieremo dal primo “bisogno digitale” dei consumatori, ossia la sete d'informazioni. Analizzeremo il ruolo del sito brand.com, il principale portale con cui il marchio comunica la propria brand identity al popolo del web e ci soffermeremo sulla sua evoluzione da mero strumento di comunicazione a canale distributivo.

In seguito porremo la nostra attenzione su un altro fenomeno sempre più diffuso fra i luxury shoppers: la corsa all'originalità. Identificheremo le cause che hanno portato alla nascita di questa tendenza ed esamineremo le principali soluzioni di e-customization adottate da numerosi brand per esaudire questo nuovo desiderio di personalizzazione.

Infine, ci concentreremo sull'aspettativa di celerità ed eccellenza nei servizi erogati nella fase post-vendita. Analizzeremo il nuovo “contesto social” in cui i luxury brand si trovano ad agire, soffermandoci sulla crescente influenza del *Word of Mouth*, sulle potenzialità dell'email marketing e presenteremo brevemente alcuni dei metodi di ricerca digitale più popolari.

2. Sito web: vetrina informativa o canale di distribuzione?

Uché Okonkwo, opinion leader e pioniera del business strategico nell'industria del lusso di fama mondiale, già nel 2007 sottolineava *“the need for luxury fashion brands to create a compelling, memorable, enjoyable and positive total customer experience for online shoppers”* (Luxury Fashion Branding, 2007).

In altre parole, Okonkwo aveva percepito la necessità di creare siti web coerenti con il desiderio di esclusività, valore estetico e celebrazione della creatività che caratterizzano i clienti di beni e servizi di lusso. L'essenza del brand che si respira all'interno dei flagship store deve essere la medesima percepita nel sito Internet monomarca.

Il consumatore deve riuscire ad identificarsi con il messaggio e lo stile di vita proposto dal brand, vuole immergersi nel suo mondo, brama una shopping experience indimenticabile che gli consenta di ottenere il massimo benessere (materiale e sensoriale) possibile.

I canali online e offline devono essere in grado di soddisfare congiuntamente queste aspettative, poiché il consumatore moderno utilizza entrambi con notevole destrezza, secondo le proprie preferenze.

Pertanto questo primo capitolo si prefigge lo scopo di analizzare come il modello brand.com si sia adattato nel tempo ai cambiamenti dei comportamenti d'acquisto dei consumatori sia nella fase pre-vendita sia nel preciso momento dell'acquisto, evolvendosi da semplice vetrina informativa a vero e proprio canale distributivo.

2.1 Uno strumento di comunicazione

Il mondo di Internet è formato da una vastità di utenti senza classe: chiunque può accedere a qualunque sito web, a prescindere da età, reddito, luogo di residenza, etc. Al contrario, poiché l'inaccessibilità è da sempre una caratteristica chiave dei prodotti di lusso, i luxury brand si rivolgono ad una cerchia ristretta di utenti, una nicchia esclusiva per pochi.

Questa discrepanza di target tra il mondo del lusso e quello virtuale, sommata al timore di una perdita di desiderabilità nei confronti del marchio dovuta alla diffusione informativa e distributiva online, hanno causato una certa riluttanza all'ingresso dei brand di lusso nella realtà digitale. Marchi come Versace e Prada, ad esempio, non hanno avuto un sito aziendale fino al 2005 e al 2007, rispettivamente (Okonkwo, 2009).

Va inoltre considerato l'aspetto emozionale della tipologia dei prodotti in analisi.

Acquistando un bene di lusso non si compra solamente l'oggetto fisico, ma anche l'esperienza sensoriale ed emotiva vissuta durante il processo di acquisto. Il lusso è una cultura, una

filosofia, uno stato d'essere che deve essere sentito, visto, toccato e odorato per essere interamente compreso e apprezzato nella totalità del suo valore.

L'assoluta mancanza di contatto fisico caratteristica di Internet e una certa diffidenza nella sicurezza di pagamento e trasporto di beni così preziosi hanno rappresentato dei forti freni per l'e-commerce nel mercato del lusso, i cui brand faticavano a reputare i propri beni adatti alla vendita online. D'altronde per un marchio esclusivo l'aspetto esperienziale è fondamentale e la foto di una Birkin in uno schermo accompagnata dalle parole "vera pelle" nella descrizione dei materiali non sarà mai in grado di riprodurre la sua morbidezza al tatto, per non parlare del suo odore di nuovo e dell'emozione che si prova indossandola.

Per queste ragioni il web è stato inizialmente relegato alla sotto-performante funzione di mero strumento di comunicazione di valori e filosofia del brand.

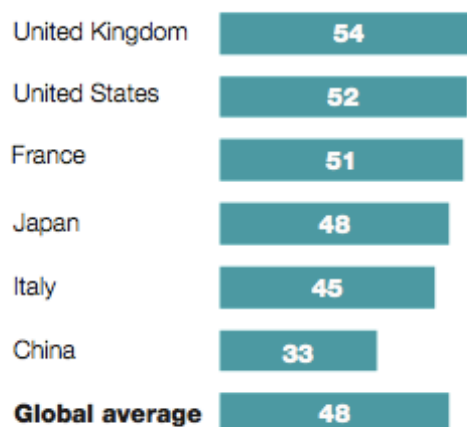
La necessità di riprodurre la propria brand identity nel web è nata per via del radicale cambiamento nei comportamenti d'acquisto cui si è assistito con l'avvento dell'era digitale.

Inizialmente il consumatore dipendeva dai sales assistants per ottenere informazioni circa i materiali, i prezzi, le peculiarità e le linee di prodotti offerti; si poteva limitare solamente ai prodotti presenti in negozio e doveva impiegare un cospicuo ammontare di tempo per visitare fisicamente il punto vendita.

Con Internet i limiti spaziali e temporali sono stati eliminati: tutte le informazioni sono alla portata di un click. Il consumatore di lusso si aspetta di trovare la risposta ad ogni sua domanda online per mezzo di siti brand.com che diano la possibilità di documentarsi sulle caratteristiche dei prodotti di interesse, visionare l'intera gamma offerta (anche quei modelli momentaneamente non disponibili in negozio) e confrontare fra loro i prodotti preferiti. Perciò per i luxury brand è diventato fondamentale soddisfare queste nuove aspettative digitali al fine di assicurarsi visibilità e prestigio, nonché affermarsi come leader di innovazione ed avanguardia.

Da sempre il consumatore di lusso ha un'insaziabile sete d'informazioni, vuole sapere tutto del brand e dei prodotti che acquista, dalle caratteristiche tecnico-stilistiche alla storia e al lifestyle proposto dal brand, per riuscire a identificarsi con esso ed avere la certezza di star acquistando il miglior prodotto possibile, in base ai propri gusti e valori. Oggi per far

Luxury customers who do online research before buying,
% of respondents



Source: China Internet Network Information Center; International Telecommunications Union;

tutto ciò, sfrutta le nuove tecnologie per raccogliere il maggior numero possibile di notizie. Non sorprende quindi che nel 2013 il 48% dei consumatori di lusso fosse solito effettuare una ricerca online prima di acquistare un prodotto di lusso (immagine) e che le analisi di Deloitte Digital stimino che nel 2015 il 64% dei soldi spesi in negozio siano stati influenzati da interazioni col canale digitale (Deloitte Digital, 2015).

Appare ormai evidente la necessità di creare siti web altamente comunicativi che permettano al visitatore di immergersi con tutti i sensi nel mondo del brand ed interagire con esso.

Per affermare la propria identità britannica, ad esempio, Burberry propone una playlist di canzoni registrate in collaborazione con diversi artisti inglesi, emergenti o affermati, in esclusiva per Burberry Acoustic.

Biodesign Pools invece, azienda leader nel mercato delle piscine naturali di lusso, accoglie i propri visitatori virtuali con una serie di foto emozionali ritraenti alcune delle proprie realizzazioni, con lo scopo di coinvolgere sentimentalmente e far percepire immediatamente l'alto valore paesaggistico del proprio prodotto.

E' poi da sottolineare come la gestione delle informazioni riguardanti le diverse fasi del processo d'acquisto, ricavabili dall'analisi dei comportamenti digitali, assuma un valore strategico centrale per lo sviluppo di un vantaggio competitivo (Sacerdote, 2016). Infatti i dati raccolti sulla piattaforma online rappresentano un prezioso database di notizie, fondamentale per l'analisi del trend del marchio. Le informazioni collezionate digitalmente non sono però sufficienti da sole, vanno integrate con i dati raccolti nei punti di vendita fisici per ottenere un'analisi completa e quindi ideare strategie efficaci.

A conferma di ciò, Sacerdote afferma che diviene *“imprescindibile e necessario osservare la realtà fisica dei propri negozi e la realtà virtuale come un unico insieme che si muove congiuntamente”* (Sacerdote, 2016, p. 25).

Features expected in a luxury Web site

Feature	%
Aesthetics	60
Communication via e-mail	47
information on products	44
Easy to navigate	40
Information on brands (PR events)	36
Personalised advice (club, newsletters)	33
Secure connection	32
Community (boards, chat)	31
Clear postage and package charges	28
Real time communication	27
World-wide availability	27
Purchase possibility	26

Una volta capita l'esigenza di essere presenti nel mondo digitale, è fondamentale identificare le caratteristiche che i consumatori si aspettano di trovare in un sito brand.com, in modo da soddisfare le loro aspettative e stupirli con proposte innovative riguardanti gli elementi da loro ritenuti più importanti. Le principali proprietà sono riportate in tabella (Dall'Olmo Riley e Lacroix, 2003).

Ricercando la ricetta del sito internet vincente, è stata universalmente posta una grande enfasi sui cosiddetti strong visuals: immagini, animazioni, video e musica. Questi sono sicuramente degli elementi fondamentali per la creazione di un sito ma, al fine di creare una web experience di lusso, è necessario considerare anche altri fattori: la funzionalità, l'interattività, la soddisfazione e la rilevanza, la fiducia, l'estetica ed il design. Tutti questi elementi devono essere considerati come sfaccettature di un'unica realtà virtuale, che solamente bilanciate e integrate fra loro sono in grado di trasmettere realmente l'essenza del brand, facendo dimenticare al consumatore di trovarsi di fronte ad uno schermo (Okonkwo, 2009).

Non bisogna però incorrere nell'errore di pensare che estetica e strong visuals equivalgano a sfarzosità. I consumatori di beni di lusso spesso sono persone in carriera, costantemente indaffarate, per le quali il tempo è scarso e prezioso. Essi desiderano un'esperienza digitale chiara e lineare, che minimizzi il numero di decisioni da prendere, si aspettano quindi che un sito brand.com sia veloce nel caricamento, efficiente su ogni dispositivo ed intuitivo nell'utilizzo, non coreografico e opulento (Romieu, LVHM Group Digital Director, 2013).

Ad ogni modo i siti brand.com, sebbene touchpoints di grande rilevanza, non sono le uniche fonti di notizie utilizzate dai consumatori nella fase di ricerca d'informazioni.

Invero questo capitolo si focalizza sul ruolo dei siti monomarca, ma vale la pena menzionare brevemente le altre piattaforme digitali che contribuiscono alla costruzione della brand identity, influenzandone la percezione da parte dei consumatori.

L'utilizzo dei social media e l'aggregazione in communities (luoghi virtuali in cui persone con le medesime passioni condividono opinioni, notizie ed emozioni sul topic che le accomuna) sono fenomeni sempre più diffusi. Secondo l'Altagamma-McKinsey Digital Luxury Experience 2015, l'80% dei consumatori di lusso utilizza i social media almeno una volta al mese, di questi la metà ne fanno uso settimanalmente e il 25% quotidianamente: sarebbe dunque scriteriato ignorare l'importanza di queste piattaforme.

L'individuo per autoaffermarsi cerca approvazione da parte della società, reale o digitale, vuole condividere le proprie esperienze, esprimere i propri pareri e si fida dei giudizi espressi dagli altri consumatori, ritenendo elevato il loro livello di trasparenza.

Il ruolo dei brand advocates nell'erogare consigli ed informazioni non è quindi da sottovalutare. Essi sono in grado di influenzare l'acquisto di un prodotto da parte di un consumatore meno esperto tramite la condivisione delle loro personali esperienze e detengono un'enorme influenza nella definizione di immagine, posizionamento e identità del brand. I manager dovrebbero tenere in considerazione questi fenomeni e le potenzialità del

marketing peer-to-peer, evolvendo verso un sistema comunicativo bidirezionale tra brand e consumatore (Parrott, Danbury e Kanthavanich, 2015).

2.2 L'avvento del luxury e-commerce

Come già indicato, il mercato del lusso è stato lento ad abbracciare e sfruttare le potenzialità del fenomeno digitale che ha avuto luogo nell'ultima decade, esitando soprattutto nell'adozione di Internet come canale di distribuzione. Cercheremo ora di capire i motivi di quest'esitazione e le dinamiche che hanno portato alla nascita del luxury e-commerce.

L'online shopping comporta molteplici vantaggi e potenzialità (come illustrato in tabella), sia per il brand che per i consumatori, ma i timori circa il suo utilizzo, anch'essi numerosi, sono stati tali da fungere da deterrenti per lungo tempo.

	<i>Benefici</i>	<i>Preoccupazioni</i>
<i>Punto di vista del brand</i>	Vendite aggiuntive	Perdita di desiderabilità
	Margini	Trasparenza
	Contatto col cliente	Conflitti fra canali
		Costi di gestione
<i>Punto di vista del consumatore</i>	Convenienza	Mancanza di contatto fisico e interrelazione umana
	Disponibilità di prodotti	Sicurezza dei pagamenti
	Intimità	Ridotto senso di esclusività

Source: Selling luxury goods online: effects of online accessibility and price display, Kluge e Fassnacht (2015), International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 43 Iss 10/11 pp. 1065-1082

In particolare la perdita di desiderabilità è stata una delle maggiori preoccupazioni dal punto di vista manageriale: rendendo i propri beni virtualmente accessibili a chiunque, si perdono le caratteristiche di esclusività e scarsità imprescindibili nel mercato del lusso.

Kluge e Fassnacht si sono chiesti se questo sia vero. Per mezzo di due esperimenti, nei quali hanno fatto interagire due diversi campioni di individui con due siti web di altrettanti brand di lusso fittizi, appositamente creati per l'esperimento, hanno cercato di verificare la veridicità dell'ipotesi secondo la quale "L'accessibilità online influenza negativamente l'esclusività percepita" (Kluge e Fassnacht, 2015).

Il primo esperimento è stato effettuato su un campione di 183 individui tedeschi ad alto reddito e sul sito non è stata fornita alcuna indicazione circa i prezzi dei beni. Sono stati formati 4 gruppi: al primo è stata data solo l'opzione "Ricerca il punto vendita più vicino", al secondo è stata fornita anche la funzione "Fai un'ordinazione"; al terzo è stata aggiunta la

possibilità di “Registrarsi per accedere all’online store”, mentre per il quarto gruppo è stato possibile accedere direttamente al servizio “Acquista online”.

Il secondo esperimento si è svolto su un campione di 142 luxury insiders americani, anch’essi divisi in quattro gruppi: al primo è stata offerta sia l’opzione “Acquista online” sia il prezzo, al secondo è stata consentita l’opportunità “Acquista online”, ma non il prezzo; al terzo, al contrario, è stato fornito il prezzo ma non la possibilità di acquistare; al quarto non è stata data alcuna delle due.

Si sono registrate le variazioni degli atteggiamenti dei consumatori nei confronti dell’inaccessibilità del marchio e i risultati di entrambi gli esperimenti hanno portato alla conclusione che, al contrario di quanto ipotizzato e temuto dai brand manager, il pulsante “Acquista online” non altera la percezione di esclusività del brand e quindi non ne influenza la desiderabilità, così come la necessità di registrarsi per accedere all’online store anziché potervi accedere direttamente.

Dalla prospettiva del consumatore, invece, è curioso notare come l’assenza d’interrelazione umana possa considerarsi al contempo un vantaggio e uno svantaggio dell’e-commerce.

I consigli e le attenzioni dei commessi fanno parte dell’esperienza d’acquisto sensoriale ed emozionale tipica dei brand di lusso, ma se percepiti come pressioni all’acquisto, possono provocare spiacevoli ripercussioni sullo stato d’animo del consumatore, rovinando l’intera esperienza instore. Così, il desiderio di assenza di contatto umano può diventare una spinta all’online shopping a scapito della tradizione punto vendita fisico. Questo accade invero con una certa frequenza: secondo un’indagine svolta da McKinsey, il 63% degli americani identifica questo desiderio fra le motivazioni per effettuare i propri acquisti sul web (Schmidt, Dorner, Berg, Schumacher, Bockholdt, 2015).

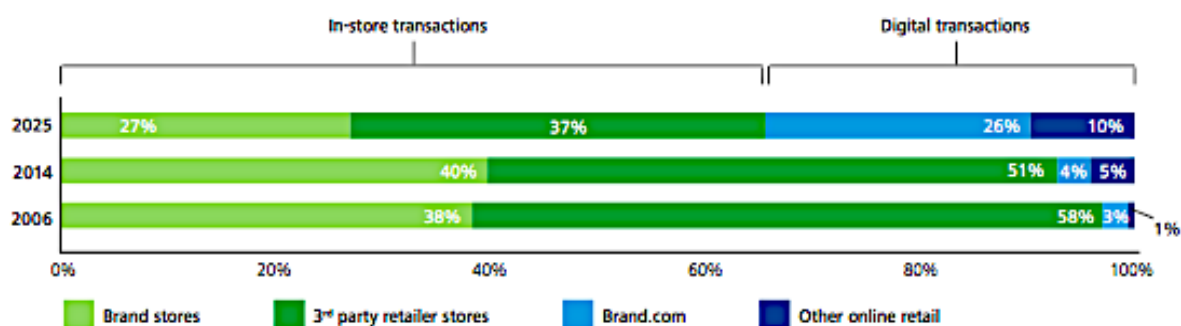
Appare ormai chiaro che l’e-commerce non è incompatibile con il lusso, al contrario è un canale che, se correttamente sfruttato, apre la strada a considerevoli guadagni e vantaggi competitivi, essendo la risposta all’evoluzione delle esigenze e dei comportamenti d’acquisto del consumatore.

Hermès, Louis Vuitton, Bottega Veneta, Louboutin e la maggior parte dei grandi marchi sono già presenti online con i propri e-store e poiché la crescente consapevolezza delle potenzialità dei negozi virtuali ha portato alla comparsa del fenomeno dello showrooming (acquisto online dopo aver scelto da un assortimento instore) spesso intrecciato con il webrooming (acquisto instore dopo aver effettuato browsing online), appare sempre più chiara l’esigenza di considerare complementari i canali online e offline, entrambi ingredienti di un’articolata

shopping experience e utilizzati dal consumatore secondo le proprie preferenze (Sacerdote, 2016).

La propagazione del luxury e-commerce è stata rapida nell'ultima decade: si è registrata una fortissima crescita della quota di ricavi globali attribuibili all'online shopping, aumentata dal 4% nel 2006 al 9% nel 2014, con previsione di raggiungere il 36% nel 2025 (Deloitte, 2016). I motori di questo boom digitale sono il recente focus e gli investimenti nell'e-commerce da parte del top management, sommati al fatto che le preoccupazioni dei consumatori circa questo nuovo canale distributivo sono state dissipate, essendo essi ormai esperti online shoppers di altre categorie di beni.

Figure 3. Evolving share of global revenue mix across channels for consumer branded goods



Source: Goldman Sachs Equity Research (Brands of the Future - E-commerce to drive the digital divergence, 2015)

Con le sue performance senza eguali, il canale digitale si sta dimostrando essere la nuova strada per il successo dei brand di lusso, ormai convinti di dover prendere parte alla rivoluzione telematica per essere leader di innovazione ed esclusività.

Burberry, ad esempio, considerato leader digitale nel mercato del lusso, ha registrato una crescita del digital commerce del 22% tra il 2015 e il 2016, la più veloce fra i canali distributivi, e proprio per questo ha affermato di voler continuare ad investire nell'online shopping. Secondo le previsioni, infatti, le iniziative e-commerce del marchio britannico arriveranno a contare per un altro terzo dei profitti generali entro il 2019 (Burberry Annual Report, 2015-2016).

Esiste però una relazione di proporzionalità inversa tra prezzi e online shopping: all'aumentare dei primi, il secondo diminuisce (Remy, Catena, Durand-Servoingt, 2015). Questo implica la necessità per ogni brand di tenere in considerazione il proprio posizionamento ed i prezzi dei propri beni prima di scegliere se e con quali prodotti creare un proprio e-store. Nel mondo della gioielleria, ad esempio, Cartier e Tiffany&Co hanno deciso

di investire nell'e-commerce, mentre Graff e Leviev hanno deciso di escludere le proprie vendite dalla realtà digitale, reputandola inadatta al valore e prestigio dei propri gioielli.

L'e-commerce è quindi un fenomeno dilagante nel mercato del lusso, ma non universalmente redditizio: per i prodotti di "ultra lusso", destinati a pochi, la creazione di una e-boutique non è una strategia vincente, al contrario rappresenta un investimento infruttifero.

2.3 Multifunzionalità e nuove sfide del brand.com

La risposta ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori dovuta all'avvento dell'era digitale è diventata una scelta strategica chiave per i brand di lusso. Infatti ben tre acquisti di lusso su quattro, siano essi online o offline, sono influenzati dall'interazione dei consumatori col web (Remy, Catena, Durand-Servoingt, 2015).

E' diventato necessario offrire una shopping experience multicanale perfettamente integrata ed essere presente, digitalmente e fisicamente, in ogni fase del processo d'acquisto, dato che acquistare un bene di lusso implica una spesa consistente, soppesata nel corso di un processo decisionale lungo e complesso.

Il sito web ricopre uno dei ruoli più rilevanti per la comunicazione dell'essenza del brand e delle caratteristiche dei prodotti. Social media, communities e bloggers contribuiscono alla creazione della brand identity e possono influenzare enormemente le scelte dei consumatori, ma il sito brand.com rappresenta il messaggio, l'immagine che il brand stesso vuole trasmettere di sé. Il sito, così come il punto vendita, sono i luoghi della creazione di desiderabilità ed esclusività.

Il brand.com non ha quindi perso la sua iniziale funzione di vetrina informativa, rimasta di rilevanza centrale, portando alla costante proliferazione di innovazioni comunicative, come il sito dedicato alla campagna Le MANifeste di Hermés, con immagini e quiz, sommati ad un susseguirsi di pagine interattive.

Alla funzione informativa, si somma adesso quella distributiva. Le false credenze da parte dei luxury brand manager riguardo l'e-commerce sono state ormai sfatate, i timori dissipati.

Oggi online shopping è sinonimo di veloce crescita delle vendite ed è diventato una parte centrale della strategia digitale dei siti monomarca. Le vendite online, infatti, stanno registrando un rapido incremento e circa il 45% di esse avviene proprio per mezzo dei siti monomarca, con previsione di aumento al 72% entro il 2025 (Deloitte, 2016).

Esclusi i brand dell'ultra lusso, la fioritura di luxury e-store e di piattaforme digitali dedicate alla vendita multibrand (come Vente-privée, Net-a-porter e Yoox) è massiccia. Ne consegue che i luxury brand manager debbano continuamente affrontare nuove sfide nell'inesplorato mondo dell'online shopping.

I consumatori sono efficienti, capaci di valutare i canali per mezzo di diversi dispositivi in totale comodità da casa o da dove più preferiscono, e ogni brand.com offre i servizi di consegna gratuita e di rimborso sui resi, diventati dovuti e non differenzianti. Per questo il cosiddetto "ultimo miglio", la consegna finale a casa, è diventato un campo di battaglia:

una nuova sfida per i brand di lusso sarà infatti quella di mantenere la coerenza e la stessa qualità di servizio fra i diversi canali di acquisto e spedizione (Deloitte, 2016).

Il solo offrire il servizio di e-commerce non è sufficiente ad assicurarne la crescita, è continuamente necessario ideare nuove strategie per incrementare le vendite in rete e offrire online prezzi più vantaggiosi, proporre intere collezioni o singoli prodotti esclusivamente sul web o dedicare uno spazio del sito alle recensioni e raccomandazioni dei brand lovers potrebbero essere interessanti opportunità da sviluppare (Schmidt, Dorner, Berg, Schumacher, Bockholdt, 2015).

3. E-customization: la personalizzazione tramite il web

L'obiettivo di questo capitolo consiste nell'analisi della risposta, per mezzo del web, dei luxury brand alla richiesta sempre più diffusa da parte dei consumatori di personalizzare i propri acquisti di lusso.

Innanzitutto si ricercheranno le motivazioni sociali che hanno portato alla nascita di questo fenomeno, con particolare attenzione al ruolo giocato da Internet e dai social media.

Una volta identificate le cause di questa tendenza, ci focalizzeremo sulle differenti strategie digitali ideate dai luxury brand per soddisfare le nuove richieste di individualismo, sfruttando il canale virtuale secondo le peculiarità dei propri prodotti e del livello di esclusività ricercata dai propri consumatori. Prenderemo ad esempio alcuni casi aziendali di successo e infine cercheremo di evidenziare l'importanza strategica del numero di alternative sottoposte al consumatore nella fase di design del prodotto e tenteremo di identificare alcune tattiche volte all'ottimizzazione dell'online customization.

3.1 La corsa all'originalità e la tendenza all'individualismo

Il consumatore moderno vive in due realtà: la prima è materiale, formata da persone, luoghi e oggetti fisici; la seconda è virtuale, inconsistente e senza confini spaziali e temporali.

Il mondo digitale si è fatto strada nella realtà quotidiana del consumatore, stravolgendola e cambiando radicalmente le sue abitudini d'acquisto e d'interrelazione umana.

L'avvento del Web 2.0 ha permesso la creazione di vere e proprie identità digitali (o profili) per mezzo delle quali è possibile condividere la propria vita ed i propri pensieri col popolo del web, da un lato all'altro del globo. Il numero di utenti con cui si ha la possibilità d'interagire è potenzialmente illimitato e ognuno ha qualcosa da dire, un giudizio da esprimere, un'esperienza da raccontare.

Immersi in questo mare di riflessioni e informazioni far sentire la propria voce è diventato complicato, tant'è che si è innescata una *“corsa alla pubblicazione più originale”* per emergere fra i tanti poiché *“con l'estendersi dell'audience di riferimento che va ben oltre la cerchia ristretta dei propri amici intimi, è sempre più difficile avere qualcosa di rilevante da raccontare perché c'è una buona probabilità che qualcun altro lo abbia fatto prima”* (Sacerdote, 2016, pagina 64).

I comportamenti d'acquisto sono notevolmente cambiati negli ultimi decenni, il meccanismo *“ce l'hanno tutti, quindi devo averlo anch'io”* non soddisfa più l'aspettativa di esclusività del consumatore di lusso e Internet, per mezzo del dialogo diretto col marchio e della facoltà di interconnessione ed espressione di giudizi e opinioni su blog e social network, lo ha dotato di

un forte potere d'influenza sul brand, tant'è che viene da chiedersi se sia il marchio o siano suoi consumatori a definire la brand identity (Remy, Catena, Durand-Servoingt, 2015).

Conscio di questo potere e alla continua ricerca di un'esperienza d'acquisto indimenticabile ed emozionante, il consumatore desidera dire la sua anche sui modelli proposti, vuole ricoprire una posizione attiva nella loro progettazione in modo da avere la possibilità di acquistare un prodotto che corrisponde perfettamente alle sue preferenze individuali.

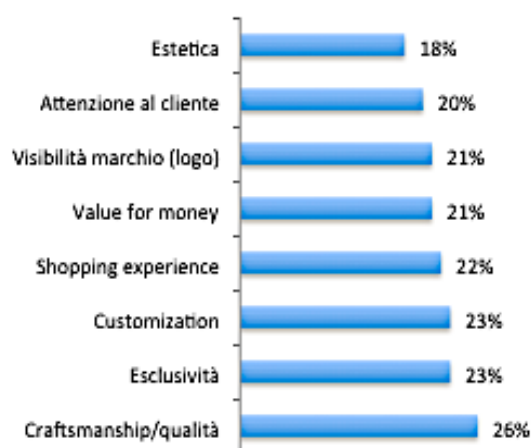
Il consumatore di lusso, infatti, afferma sé stesso e la propria personalità tramite i propri acquisti, ma in un'epoca in cui quel che si pubblica sui social network definisce la propria identità e non esistono confini alla comunicazione, per distinguersi dalla massa non è più sufficiente possedere il must-have del momento. Nasce così la necessità di possedere un prodotto unico, diverso e originale per farsi notare fra i tanti ed esprimere i propri gusti.

Inoltre, bombardato quotidianamente da una miriade d'input e messaggi digitali, il consumatore brama un'esperienza d'acquisto più intima e coinvolgente, è desideroso di creare un prodotto che intrecci la filosofia proposta dal brand con la sua personale visione del marchio e di sé stesso. Sotto questo punto di vista, l'e-customization assume quindi i connotati di una tattica di comunicazione e dialogo one-to-one (Yoo, Park, 2016).

Questo consente un'accurata conoscenza dei gusti dei propri clienti, trasformabile in vantaggio competitivo se sfruttata nel design delle nuove linee di prodotti e aiuta il marchio a confermare la sua figura di leader di avanguardia e innovazione.

Infine, a ricordarci che il consumatore è sicuramente individualista, ma con un pizzico di altruismo, una forte spinta alla domanda di prodotti personalizzati proviene dal desiderio di fare dei regali unici, che dimostrino la vicinanza tra mittente e destinatario. Il 50% dei consumatori, infatti, ritiene che la personalizzazione dei prodotti permetta la realizzazione di incredibili doni (The Deloitte Consumer Review, 2015).

Abilitatori Acquisto



Source: Ricerca BCG 2014 (10.000 Top luxury consumers in 10 paesi)

Secondo uno studio del Boston Consulting Group del 2014 (immagine), la possibilità di personalizzare i propri acquisti si piazza al terzo posto fra gli abilitatori all'acquisto per i consumatori della fascia top luxury. Questo conferma il potenziale dell'offerta custom, da considerare come un potente mezzo per aumentare il gradimento e la soddisfazione dei propri clienti, con il conseguente incremento di profitti, brand loyalty ed elevamento dell'immagine del marchio.

E' da notare come Internet abbia giocato il duplice ruolo di causa e mezzo nella diffusione del fenomeno della customizzazione. Infatti, è stato proprio l'ampliamento dell'audience di riferimento dovuta all'interconnessione digitale globale a far emergere il desiderio di personalizzare i propri acquisti, rendendo la loro unicità un mezzo di autoaffermazione ed è stato sempre tramite il web che è stato possibile implementare nuovi metodi per donare al consumatore maggiore potere nella fase di design del prodotto.

3.2 Offerta custom: diverse strategie per diversi target

La veloce crescita dell'e-commerce e la nuova tendenza dei consumatori all'individualismo hanno spinto molti luxury brand a ideare delle strategie digitali che permettano la personalizzazione dei prodotti prima del loro acquisto online, assicurando in questo modo una shopping experience emozionante e coinvolgente ai propri e-shoppers. Un metodo molto diffuso per la realizzazione di queste strategie consiste nell'implementazione di configuratori virtuali che consentono la scelta delle diverse componenti del prodotto nel sito brand.com.

Ferragamo, ad esempio, offre la possibilità di personalizzare le proprie Tramezza (le sue calzature maschili più prestigiose) grazie ad un'apposita pagina all'interno del suo sito, in cui è possibile scegliere il modello, il materiale e il colore della tomaia, nonché il metallo della fibbia, oltre ovviamente alla taglia delle calzature, andando così a creare il proprio paio di scarpe esclusive.

ME
TRATI

Salvatore Ferragamo

MODELLO
DERBY CON FIBBIA

TOMAIA
VITELLO LISCIO
NERO

FIBBIA
ORO ANTICATO

ID
-

VITELLO LISCIO ✓

VITELLO MARTELLATO

CAMOSCIO

STRUZZO

COCCODRILLO

CONDIVIDI

ZOOM

TAGLIA E CALZATA
5 B (NARROW)

EUR 1.300

ACQUISTA IN NEGOZIO

Ralph Lauren, invece, propone “The polo custom shop”, un micro sito disponibile solo attraverso l’e-commerce del marchio, nel quale è possibile progettare la propria variante di Polo; mentre Louis Vuitton offre la possibilità, durante l’acquisto online, di stampare o cucire le proprie iniziali su alcuni dei suoi prodotti in pelle più iconici.

Gli esempi potrebbero continuare e questo conferma l’alto valore strategico ed economico dell’offerta custom nel mercato del lusso, caratterizzato da consumatori che si aspettano di vivere un’esperienza emozionante e coinvolgente acquistando prodotti che rispecchino appieno la propria personalità ed il proprio stile di vita.

Sorgono pertanto due domande: se l’inserimento di un’offerta custom nel proprio portafogli digitale è così di tendenza, perché non tutti i luxury brand offrono questa possibilità? E perché il servizio di personalizzazione non è disponibile per ogni modello, ma solo per pochi prescelti, tendenzialmente i più celebri? Le risposte a queste domande risiedono nelle complicazioni connesse a questo tipo di offerta per i luxury brand.

Cercando di rispondere alla prima domanda si può facilmente notare che l’offerta di un servizio online del tipo “Create your own” rende impossibile lo sfruttamento di economie di scala da parte dei luxury brand, dato che ogni pezzo richiede un assemblaggio specifico secondo le preferenze espresse dal singolo cliente (Sacerdote, 2016), e questo implica un incremento nei costi di produzione. Al contempo, però, l’e-customization comporta un forte beneficio economico dovuto al fatto che la maggioranza dei consumatori è disposta a pagare un prezzo più elevato per un prodotto personalizzato (The Deloitte Consumer Review, 2015) e il sistema produttivo dei prodotti custom si attiva solamente in seguito al loro pagamento da parte dei consumatori, permettendo così l’eliminazione del problema delle sovra-produzioni e delle rimanenze in magazzino, grosso vantaggio soprattutto per i fashion brand, per i quali è difficile prevedere la domanda dei beni (Yoo, Park, 2016).

Prima d’implementare nel proprio sito una pagina dedicata alla customizzazione bisogna quindi soppesare attentamente gli effetti economici negativi e positivi di questa scelta e valutare quanto un’esperienza personalizzata valga per i propri consumatori.

Infatti, se si ritiene che essi desiderino semplicemente un prodotto diverso dallo standard, una collezione limited edition potrebbe bastare a esaudire il loro desiderio di esclusività. Nell’universo dei superalcolici, ad esempio, il noto brand Absolut ha prodotto quattro milioni di bottiglie, una diversa dall’altra per colore e fantasia, creando in questo modo dei prodotti unici in grado di soddisfare la voglia di eccentricità tipica degli amanti della celebre vodka.

Mentre se si pensa che i propri consumatori bramino un’esperienza d’acquisto più intima e personale, alla ricerca di un prodotto tagliato su misura, in grado di rispecchiare le peculiarità

della propria individualità, la sola possibilità di configurare online la propria creazione potrebbe risultare insufficiente a soddisfare le loro aspettative di unicità.

Armani, ad esempio, ha preferito sfruttare il canale digitale solamente per permettere ai propri visitatori virtuali di prenotare un appuntamento in boutique, riservando a questo luogo quasi onirico la creazione di un abito su misura. In questo modo il celebre marchio italiano mantiene un approccio più classico nei confronti della personalizzazione e assicura ai propri clienti un'esperienza letteralmente unica, poiché assistita fisicamente dai suoi esperti sarti.

Oltre alla perdita dell'opportunità di poter sfruttare le economie di scala, l'offerta custom comporta anche un aumento delle tempistiche produttive, dovuto alla necessità di assemblare ciascun prodotto singolarmente, poiché diverso da tutti gli altri. Questo rappresenta un freno allo sviluppo di una strategia di personalizzazione da parte dei luxury brand perché essi sono consapevoli che il consumatore moderno vive in una realtà frenetica in continua evoluzione, è abituato all'immediata soddisfazione delle proprie richieste e tollera un intervallo di tempo molto limitato tra la scelta e il possesso di un bene, soprattutto se acquistato online. Infatti, solo il 48% dei consumatori è disposto ad aspettare più a lungo per un bene o un servizio personalizzato (The Deloitte Consumer Review, 2015).

Ciò non significa che il consumatore non sappia più aspettare, ma che è disposto a farlo solamente se ritiene il prodotto che sta acquistando altamente esclusivo e complesso da realizzare: maggiore è la complessità percepita, maggiore è il tempo che il consumatore sarà incline ad attendere (Sacerdote, 2016).

Questo risponde dunque alla nostra seconda domanda: la maggior parte dei luxury brand consente la personalizzazione solo di una ristretta cerchia di prodotti iconici perché considerati universalmente simboli di elevata qualità e sofisticazione e quindi i consumatori sono disposti ad aspettare il tempo necessario per la loro personalizzazione senza spazientirsi.

3.3 Metodi di ottimizzazione dell'e-customization e il valore strategico del numero di alternative sottoposte al consumatore

Chiarito che non per tutti i luxury brand risulta conveniente offrire ai propri clienti la possibilità di personalizzare online i propri acquisti e che, ad ogni modo, quest'opportunità deve rimanere circoscritta a pochi celebri prodotti, ideare un sistema di configurazione di quest'ultimi che risulti chiaro e accattivante per i consumatori è essenziale per beneficiare dei vantaggi economici e d'immagine dell'offerta custom.

Infatti, ogni marchio, dal momento in cui sceglie di promuovere una pagina web dedicata alla personalizzazione, corre il rischio che il potenziale e-shopper, inizialmente affascinato dalla

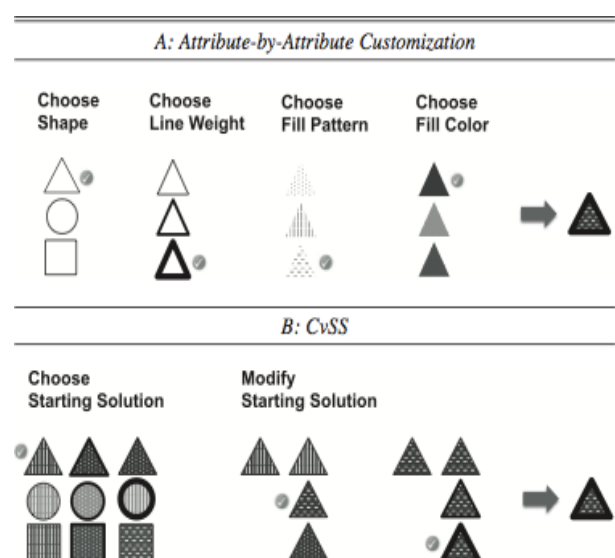
possibilità di realizzare un prodotto dal design unico, interfacciandosi con un configuratore dispersivo e intricato perda l'entusiasmo per l'acquisto, abbandoni l'esperienza e ne conservi un ricordo sgradevole e frustrante. Per evitare che ciò avvenga è importante sviluppare un approccio che riduca al minimo la complessità del processo decisionale percepita dal consumatore.

A questo proposito Hildebrand, Haubl e Herrmann (2014) hanno analizzato le potenzialità di un approccio "Via Starting Solution" per la risoluzione di quel che loro chiamano il "customization paradox", ossia il contrasto tra la volontà del consumatore di realizzare una creazione unica, scegliendo personalmente il design di ogni dettaglio e il desiderio di un processo decisionale più semplice e lineare possibile.

Secondo i risultati del loro studio, questo metodo comporta numerosi vantaggi sia in termini di profitti sia di brand reputation e potrebbe pertanto essere un'efficace soluzione al problema di abbandono dell'acquisto per frustrazione.

Per evidenziare le motivazioni che rendono l'approccio "via Starting Solution" profittevole ed efficace per i luxury brand, è stato effettuato un paragone con il più classico sistema di personalizzazione "Attribute-by-Attribute".

Il primo metodo consiste nella suddivisione del processo di customizzazione in due fasi: nella prima, il consumatore sceglie un prodotto fra un set d'alternative proposte direttamente dal brand come soluzioni iniziali; nella seconda modifica le caratteristiche del prodotto prescelto secondo le proprie preferenze idiosincratiche.



Mentre seguendo un approccio "Attribute by Attribute", i consumatori scelgono semplicemente gli elementi del loro prodotto uno per volta, selezionando per ogni attributo l'alternativa preferita fra una varietà d'opzioni.

L'offerta di molteplici soluzioni iniziali riduce la complessità di scelta per i consumatori, i quali inizialmente dovranno scegliere la proposta che più somiglia al prodotto finale desiderato, e solo successivamente modificheranno, elimineranno o aggiungeranno gli elementi che desiderano. Inoltre, l'approccio "via Starting Solution" stimola la simulazione mentale dell'uso del prodotto, facilitandone la visualizzazione fin dal primo stadio di

selezione. Questo permette al consumatore di compiere una scelta più cosciente, facilitando l'identificazione delle caratteristiche desiderate e quindi portando a un più elevato livello di soddisfazione della propria scelta, promuovendo contemporaneamente la selezione di un maggiore numero di optional.

Dati i numerosi vantaggi legati alla customizzazione "via Starting Solution", sono in molti nel mercato del lusso a utilizzare già questo tipo di approccio. Il già citato Ferragamo offre un set di tre modelli base di Tramezza, poi modificabili a piacimento per colore e materiali; BMW presenta online la sua intera gamma di automobili, permettendo al visitatore digitale la selezione del modello preferito e il successivo allineamento di interni, esterni e specifiche tecniche con i propri gusti; nel mondo dell'occhialeria Dior, con la sua campagna My Dior So Real, propone un approccio ibrido, configurando immediatamente sullo schermo dell'e-shopper un unico modello starter (anziché offrire un set di alternative) e consentendo poi la modificazione delle varie componenti.

Dellaert e Dabholkar (2009), invece, propongono un metodo indiretto per il miglioramento del servizio di e-customization. Esso non altera né il set di alternative proposte, né il sistema con il quale le opzioni vengono presentate al consumatore, ma agisce indirettamente a favore di un'esperienza di personalizzazione più limpida e coinvolgente per mezzo dell'erogazione di tre funzioni online in grado di riprodurre digitalmente i servizi normalmente offerti nei punti vendita fisici senza alterare il set di alternative proposte al consumatore.

Il primo servizio complementare indicato dai due professori è un configuratore dal design interattivo, che si aggiorna in seguito ad ogni modifica, eliminazione o aggiunta di elementi, permettendo di visualizzare passo dopo passo l'evoluzione del prodotto e quindi facilitandone la progettazione per mezzo dell'individuazione istantanea delle implicazioni di ogni cambiamento. Il secondo, invece, consiste nella possibilità di interagire direttamente con un addetto alle vendite. In questo modo si supplisce la mancanza di contatto umano e si garantisce un'esperta assistenza all'e-shopper, aiutato nella comprensione delle proprie preferenze. Infine, la fornitura di un servizio di sostituzione e/o resi gratuito anche per i prodotti personalizzati aumenta la propensione al loro acquisto, eliminando le preoccupazioni riguardanti l'irreversibilità delle proprie scelte.

L'implementazione di questi tre servizi migliora l'esperienza di personalizzazione vissuta dal consumatore, ma non riduce la complessità delle scelte che quest'ultimo deve affrontare.

A questo proposito, un importante aspetto da considerare è il numero di componenti per le quali consentire la customizzazione e la quantità di varianti da sottoporre al consumatore per ciascuna di esse al fine di massimizzare i benefici ricavabili da quest'esperienza.

Innanzitutto, è bene notare che non esiste un algoritmo universale per la determinazione dell'ammontare ideale di opzioni da proporre, poiché questa varia in base al tipo di bene, al numero di componenti che lo costituiscono e alla sua somiglianza con i prodotti offerti dai competitors (Hildebrand, Haubl e Herrmann, 2014).

L'ampliamento del range delle alternative di personalizzazione può stimolare la realizzazione di prodotti con un più alto valore edonico, creativo e pratico tramite una progettazione che permette ai consumatori di creare esattamente quel che stavano cercando (Yoo, Park, 2016). Infatti, un maggior numero di opzioni a disposizione del consumatore aumenta il controllo percepito da quest'ultimo nella fase di design del prodotto, permettendogli d'ideare una creazione che corrisponde con elevata precisione ai propri gusti, innalzando il suo grado di soddisfazione.

Questo effetto positivo è però controbilanciato da un incremento nella complessità del processo decisionale, fenomeno da valutare con attenzione perché se la complessità si dovesse innalzare troppo, il consumatore potrebbe percepire una perdita di controllo che annullerebbe i benefici dell'aumento del numero di alternative e potrebbe condurre alla perdita dell'interesse a concludere l'acquisto (Dellaert e Dabholkar, 2009).

L'individuazione del numero di opzioni necessario all'ottimizzazione dell'esperienza di customizzazione è quindi un elemento strategico delicato e peculiare per ogni luxury brand. Ogni marchio deve svolgere un'attenta analisi sul prodotto che intende offrire in versione custom e sui competitors presenti nel mercato per determinare la quantità ottima di alternative personalizzabili, poiché per questa specifica componente strategica di più non è sempre meglio né per il consumatore né per il brand.

Per quanto concerne l'approccio "via Starting Solution" sopra menzionato, infatti, un esiguo numero di soluzioni iniziali migliora l'efficacia e aumenta i benefici derivanti da questo sistema di personalizzazione. Invero, per riuscire a facilitare il processo decisionale del consumatore, la selezione iniziale deve essere semplice e avvenire all'interno di un set di modelli driver non troppo dispersivo. Nel mercato delle automobili, ad esempio, mettere il consumatore davanti ad una scelta preliminare di più di otto vetture annulla la riduzione di complessità dell'approccio "via Starting Solution" (Hildebrand, Haubl e Herrmann, 2014).

3.4 Conclusioni

La diffusione di Internet e dei social media ha dato il via ad una corsa alla pubblicazione più originale, facendo così emergere nei consumatori il desiderio di personalizzare i propri acquisti in modo da poter esprimere sé stessi e la propria personalità.

Questa brama di unicità è particolarmente forte nel mercato del lusso, per sua natura destinato a pochi e storicamente caratterizzato dalla creazione di esclusivi prodotti su misura.

Infatti, sebbene l'inserimento di un'offerta custom nel proprio pacchetto di prodotti comporti la rinuncia alle economie di scala e l'allungamento dei tempi di produzione, sono già in molti fra i luxury brand ad aver colto le potenzialità di questa nuova tendenza e il web gioca un ruolo chiave nella risposta ai nuovi desideri dei consumatori.

Grazie all'utilizzo della piattaforma digitale, infatti, è stato possibile estendere il concetto di "Create Your Own" a un'audience globale, permettendo in questo modo al brand di intrattenere un dialogo one-to-one con i propri consumatori anche da remoto e garantire loro un'esperienza d'acquisto coinvolgente e personale.

L'approccio "via Starting Solution", l'implementazione di un configuratore interattivo, l'assistenza online di un addetto alle vendite e l'erogazione di un servizio di sostituzione e/o resi gratuito possono contribuire al miglioramento del servizio di e-customization, ciò nonostante il grado di complessità del processo decisionale dipende in gran parte dal numero di elementi e varianti sottoposti al consumatore, pertanto la decisione circa questo ammontare assume un'importanza centrale per l'efficacia dell'offerta custom.

In conclusione, possiamo affermare che l'online personalization è l'efficace risposta dei luxury brand alla tendenza all'individualismo dei consumatori. L'offerta di questo servizio richiede la riorganizzazione dei modelli operativi e il cambiamento di molti processi core, come i sistemi produttivi e distributivi. Queste modificazioni sono molto onerose per il brand, ma comportano anche dei grandi vantaggi, sia in termini di profitti sia d'immagine.

La richiesta di personalizzazione sta continuando ad aumentare e diventerà sempre più svantaggioso ignorarla, per questo l'e-customization potrebbe ricoprire un ruolo chiave per il brand nello sviluppo di una crescita sostenibile (The Deloitte Consumer Review, 2015).

4. Il web nel post-vendita

Le imprese che operano nel mercato del lusso mirano all'eccellenza in ogni stadio del processo d'acquisto (Sacerdote, 2016), dal primo contatto tra consumatore e brand alla fase d'utilizzo del prodotto, successiva al suo acquisto. Infatti, quest'ultima fase è fondamentale quanto le precedenti per il raggiungimento della piena soddisfazione del cliente, indispensabile per il consolidamento di un atteggiamento positivo nei confronti del brand e la nascita del desiderio di ripetere l'esperienza d'acquisto. Per questa ragione i brand, per potersi affermare leader di qualità e savoir-faire inimitabili, devono porre grande attenzione alla gestione dei servizi di assistenza ai clienti e al monitoraggio delle lamentele di quest'ultimi.

Da sempre i marchi del lusso mirano a eccellere nel post-vendita ma l'avvento di Internet, dando voce ai singoli consumatori grazie alla possibilità di porre domande, esprimere giudizi e recensire prodotti e servizi su piattaforme digitali con risonanza globale, ha ulteriormente acuito l'importanza dell'implementazione di un'eccellente strategia after-sales.

In questo capitolo cercheremo pertanto di individuare le modalità con cui i luxury brand sfruttano il web per incrementare l'efficacia dei propri servizi post-vendita ed aumentare il grado di conoscenza delle preferenze e dei bisogni dei propri clienti.

Presenteremo inizialmente le potenzialità e i rischi caratteristici della fase d'uso dei beni di lusso, focalizzandoci sulla crescente influenza del *Word of Mouth* digitale e sui benefici derivanti da un pro-attivo customer service.

In seguito, faremo ricadere l'attenzione sul ruolo giocato dai social media nell'analisi del livello di soddisfazione dei consumatori. Identificheremo i principali metodi di ricerca qualitativa e quantitativa utilizzati dai luxury brand per raccogliere i dati liberamente immessi in queste piattaforme dai consumatori stessi, informazioni essenziali per la comprensione delle nuove tendenze ed esigenze dei luxury shoppers, nonché per l'ottimizzazione dell'intervento del marchio nel caso in cui emergano problematiche di ogni genere.

Infine, ci concentreremo sull'utilizzo dell'email marketing per il mantenimento di relazioni a lungo termine con i clienti, analizzando i benefici derivanti dall'impiego di questo strumento di contatto diretto col consumatore nella fase post-vendita.

4.1 Consumer service e Word of Mouth

Il rapporto che lega il consumatore al brand non termina con l'acquisto, bensì continua nel tempo anche nella cosiddetta "fase d'uso" del prodotto (Sacerdote, 2016).

Invero, relazionandosi con un luxury brand, il consumatore si aspetta di vivere un'esperienza emozionante e coinvolgente dall'inizio alla fine, vale a dire dal primo contatto col marchio

all'utilizzo del prodotto acquistato. Nel mercato del lusso più che in altri, infatti, spesso sono richieste molteplici o addirittura continue interazioni con i consumatori anche quando quest'ultimi sono già entranti in possesso del prodotto oggetto di scambio (Chang, Ko, 2017). L'erogazione di eccellenti servizi post-vendita (sia online che offline) rappresenta quindi una componente essenziale del piano strategico di qualsiasi luxury brand che miri all'incremento della soddisfazione del cliente e al consolidamento della brand loyalty.

A conferma di ciò, Jon Anton (2000) ha identificato il cosiddetto “paradosso del servizio”, ossia il contro-intuitivo fenomeno per il quale l'intervento di un rapido ed efficiente customer service a fronte di una problematica riscontrata dal cliente assicura una brand loyalty maggiore dell'eventualità in cui non venga riscontrato alcun problema fin dal principio.

Questo paradossale risultato è dovuto al fatto che, ricevendo un'assistenza personalizzata e veloce, il cliente percepisce l'attenzione che il brand rivolge nei suoi confronti, si sente parte di una cerchia esclusiva e questo crea un livello di appagamento e soddisfazione tale da annullare l'effetto negativo dovuto all'acquisto problematico e alimentare il desiderio di acquistare ulteriori prodotti offerti dal marchio.

Situazione	Probabilità di riacquisto
Prodotto che ci soddisfa	76%
Prodotto che non ci soddisfa	33%
Prodotto che non ci soddisfa ma con un ottimo centro di assistenza clienti	89%

L'adozione di un customer service pro-attivo si è talmente diffusa fra i luxury brand che ormai è diventata una necessità più che un vantaggio competitivo, poiché in un contesto di eccellenza come quello dei beni di lusso, un marchio non può permettersi di offrire un servizio di assistenza ai clienti al di sotto dell'elevato standard dei suoi competitors (Sacerdote, 2016).

Inoltre, grazie all'utilizzo del web, il consumatore ha ampliato il proprio database di esperienze corredandolo con i racconti e le recensioni digitali d'innomerevoli altri consumatori. Il moderno luxury shopper, infatti, ama condividere le proprie esperienze di consumo nel mondo digitale (Fabris, 2010) e raccomandare i propri prodotti preferiti per mezzo di blog e social network, tant'è che quasi tre consumatori di beni di lusso su quattro (72%) sono attivi sostenitori dei loro marchi prediletti (BCG, 2015).

Nel mondo digitale ogni utente è libero di pubblicare la propria personale visione del brand, i social media sono per loro natura privi di barriere spaziali e temporali e questo ha amplificato l'influenza delle valutazioni scritte dai consumatori. Con l'avvento del Web 2.0, infatti, i

luxury brand hanno subito una forte perdita di controllo nella comunicazione della propria brand identity (Cappellari, 2014), che può facilmente venir distorta dalla propagazione digitale di un'errata percezione della filosofia del marchio.

I membri di "Hell's Angels", ad esempio, un'online community di appassionati amanti di motociclette Harley-Davidson, diffondono nel web un'immagine negativa delle celebri due ruote americane, in contrasto con i valori intrinseci del marchio (Stokburger-Sauer, 2010), arrecandogli un grave danno in termini di brand reputation.

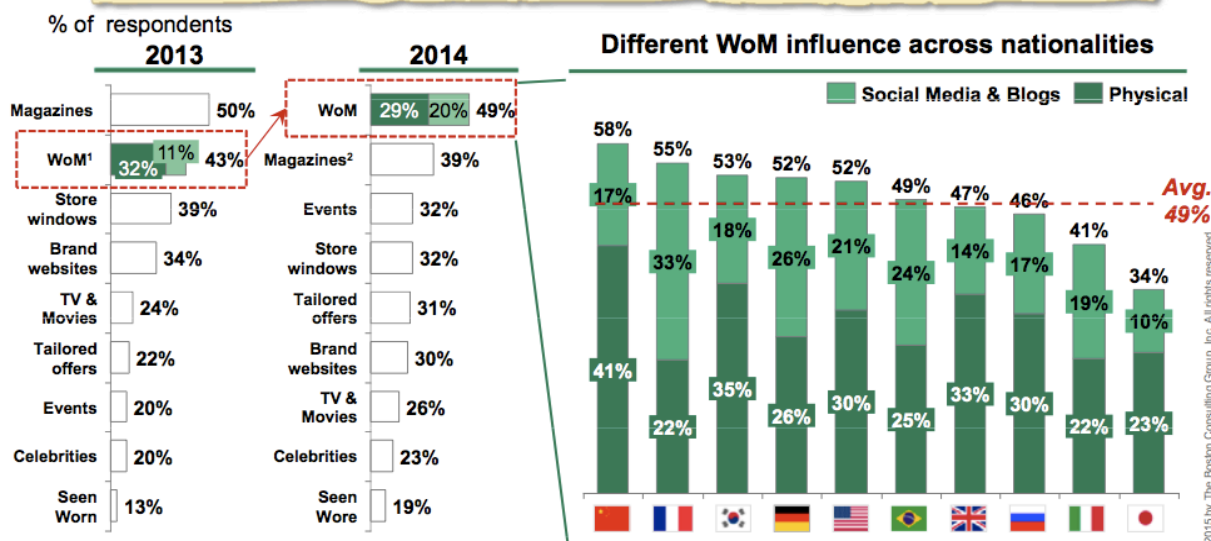
I contenuti caricati nei diversi social media sono fuori dal controllo dei luxury brand, per questa ragione è diventato più che mai fondamentale intervenire repentinamente di fronte a distorsioni e lamentele. La propagazione di un'informazione errata o di un giudizio negativo potrebbe infatti rivelarsi virale e incontrollabile e ciò potrebbe mettere a repentaglio l'intera brand identity. Inoltre, il rischio di effetto domino negativo non si limita al disappunto espresso da clienti insoddisfatti, ma concerne ogni reclamo rivolto al brand in qualsiasi fase del processo d'acquisto e ogni impresa operante nel mercato del lusso dovrebbe tenere bene a mente questa minaccia.

A questo proposito, è celebre il caso del noto marchio italiano Patrizia Pepe, che rispondendo in modo negativo a un commento sulla visibile magrezza della modella della sua compagna pubblicitaria, ha generato un vortice mediatico di botta e risposta a colpi di post e tweet poco consoni a un marchio di rilievo nel mondo della moda. L'inappropriata risposta data al fan ha avuto delle fortissime ripercussioni per l'immagine del brand fiorentino che, per colpa dell'effetto virale negativo del *Bad Word of Mouth*, ha dovuto intraprendere numerose iniziative social per rilanciare la propria brand reputation (Golizia, 2016).

La trasparenza e la sincerità sono caratteristiche chiave della comunicazione attraverso social media, per questo motivo, per mantenere l'autenticità dei messaggi divulgati nella community, il brand deve evitare d'intromettersi con lo scopo di manipolare le conversazioni per promuovere qualche nuovo prodotto (Cappellari, 2014).

I consumatori si fidano delle recensioni online dei loro simili, anche se non li conoscono direttamente e preferiscono le loro raccomandazioni rispetto a quelle provenienti da critici professionisti (Jin, 2012). Il cosiddetto *Word of Mouth* è, infatti, il più forte influencer nella decisione d'acquisto per i prodotti di lusso (BCG, 2016) evidenziando così la tendenza del consumatore a oscillare fra brama d'individualismo e ricerca d'interazione e approvazione sociale (Parrott, Danbury e Kanthavanich 2015).

"Which of the following has an impact on your purchase decision?"



Source: Ricerca BCG 2013 (10.000 core Luxury consumers in 10 countries)

La veloce identificazione dei reclami è il punto di partenza per evitare la propagazione virale di opinioni negative sul brand, infatti *“se un’organizzazione viene rapidamente a conoscenza delle lamentele, può rispondere altrettanto rapidamente. Può avere una chance di sorprendere il cliente e salvare la relazione, che avrebbe invece perso se avesse lasciato la sua lamentela inascoltata”* (Tuten, Solomon, 2014, pagina 223), il che si ricollega al paradosso del servizio sopra illustrato. L’iniziale problematica, se risolta eccellentemente, può infatti trasformarsi in un beneficio per il marchio, grazie al passaparola sulle azioni positive compiute dal suo servizio di assistenza ai clienti.

4.2 La comprensione dei consumatori per mezzo dei social media

I luxury brand erogano il servizio resi e la possibilità di sostituire o riparare i propri acquisti per mezzo dei loro siti aziendali, ma queste piattaforme digitali non sono molto utili per il monitoraggio delle lamentele e del livello di soddisfazione dei consumatori, al contrario dei social media che rappresentano una vera miniera d’oro in questo campo.

La quantità d’informazioni liberamente immesse dai consumatori su piattaforme come Twitter, Facebook, Instagram e Youtube è immensa. I luxury shoppers condividono continuamente le proprie esperienze e opinioni sotto forma di testi, video, audio e foto in online communities sempre più numerose e affollate. Ogni commento contribuisce alla formazione di un ricco database per i brand, ma quante delle notizie reperibili in forum, blog e social network sono realmente utili? E come identificarle?

La grande sfida attualmente affrontata dai luxury brand consiste proprio nell’ideazione di metodi che ottimizzino la ricerca tramite social media, al fine di produrre risultati validi,

mirati e affidabili su cui basare la progettazione di strategie comunicative e organizzative pre e post-vendita.

Una delle ricerche più semplici e comuni è quella delle menzioni di marca. La raccolta e l'analisi di ogni commento in cui venga nominato il brand, infatti, permette la misurazione del volume delle conversazioni riguardanti il marchio, la valutazione della velocità e dell'intensità della propagazione di un messaggio nella popolazione virtuale e l'individuazione delle lamentele circa i servizi erogati dal brand (Tuten, Solomon, 2014), tutte informazioni utili all'analisi del trend dell'impresa.

Grazie a questa tecnica è inoltre possibile evidenziare la localizzazione delle menzioni, così da individuare le diverse tendenze locali e le eventuali carenze o eccellenze nei servizi erogati nei diversi lati del globo. Questi dati sono particolarmente utili per la creazione di strategie di social media marketing di tipo Glocal, ossia diversificate in base alle peculiarità geografiche dei mercati considerati.

Hermès, ad esempio, applica delle strategie digitali differenziate nei BRICS e nei paesi europei e americani (Golizia, 2016). La maison francese ha adattato la propria comunicazione digitale così tanto ai diversi contesti culturali in cui opera, che è persino arrivata a tradurre il proprio nome in cinese, così come Land Rover (Hoffmann, Lecamp 2015).

Le menzioni dei grandi luxury brand, però, sono spesso troppo numerose per essere analizzate una per volta. Per i colossi del mondo del lusso, infatti, *“ascoltare è una sfida”*, per questo in molti effettuano un monitoraggio sistematico dei social media, *“ricercando predeterminate parole chiave all'interno di spazi come blog, social network e forum e raccogliendo le conversazioni in base a criteri prestabiliti, successivamente inserite in un database”* (Tuten, Solomon, 2014, pagina 225). I dati raccolti in questo database sono esclusivamente inerenti al topic ricercato per mezzo delle parole chiave, pertanto possono essere utilizzati per effettuare la sentiment analysis, ossia l'estrazione e lo studio di opinioni, sentimenti ed emozioni presenti in un testo con riferimento a un determinato argomento (Yu, Duan, Cao, 2012).

In pratica, i brand analizzano il contenuto dei commenti e delle conversazioni riguardanti lo specifico tema ricercato e codificano le espressioni tipicamente correlate a determinati stati d'animo, individuando in questo modo gli atteggiamenti dei consumatori nei confronti dei loro prodotti e servizi.

Questo metodo di ricerca consente l'analisi automatizzata di grandissime quantità di dati, ma presenta numerose limitazioni in termini di precisione.

Infatti, la corretta classificazione neutra, negativa o positiva di un testo diventa complicata in presenza di sfumature linguistiche e l'esistenza di vocaboli e acronimi con molteplici significati può rendere difficile e fuorviante la definizione delle parole chiave utilizzate per la creazione del database di partenza della questo tipo di analisi.

Per supplire alla carenza di accuratezza della sentiment analysis, la netnografia (ossia la pratica che prevede l'applicazione delle tecniche di ricerca etnografica al mondo digitale) sta registrando un rapido sviluppo. Infatti, questa metodologia di ricerca permette il raggiungimento di un elevato livello di precisione d'analisi, sebbene alle spese di un incremento nella complessità della gestione di grosse quantità di dati.

Seguendo l'approccio di ricerca netnografico, i ricercatori s'inseriscono all'interno delle online communities con lo scopo di migliorare la comprensione e l'interpretazione dei comportamenti, delle conversazioni e delle tendenze dei membri (Parrott, Danbury e Kanthavanich, 2015). I dati ricavati per mezzo di questa tecnica sono credibili e affidabili perché derivano da reali conversazioni fra consumatori e brand advocates consapevoli della presenza del ricercatore all'interno della comunità digitale.

Quelli appena illustrati sono solo alcuni fra i più popolari e celebri metodi di ricerca sui social media. Il Web 2.0, infatti, è ancora un mondo in gran parte inesplorato, così come le tecniche volte alla raccolta e all'analisi dei dati in esso contenuti. Nuovi approcci vengono ideati continuamente e quelli già esistenti vengono migliorati con il passare del tempo.

Non è possibile prevedere con certezza come il mondo dei social media evolverà nei prossimi anni, quel che è certo è che i luxury brand dovranno eccellere nell'utilizzo di questi potenti strumenti digitali e nell'analisi dei dati in essi reperibili non solo nella fase post-vendita per intervenire proattivamente di fronte alle eventuali lamentele dei clienti, ma in ogni stadio del processo d'acquisto al fine d'instaurare un dialogo interattivo e bidirezionale in grado di stimolare la brand loyalty.

4.3 L'email marketing come strumento per il mantenimento della relazione brand-customer

Come già sottolineato, l'interesse dei luxury brand nei confronti dei propri clienti prosegue ben oltre il momento dell'acquisto di un bene, poiché la soddisfazione del consumatore nella fase post-vendita è fondamentale per la costruzione di un rapporto che lo leghi a lungo termine al marchio. Ogni luxury brand, quindi, mira alla fidelizzazione dei propri clienti e per riuscire in quest'impresa è essenziale far sentire ciascun cliente speciale e importante in ogni

momento e non solo durante l'acquisto o nel caso abbia bisogno di assistenza nella risoluzione di eventuali problematiche. I luxury brand sono consapevoli di questa necessità, per questo motivo spesso utilizzano l'email marketing nella fase post-vendita.

La posta elettronica permette l'invio di messaggi altamente mirati, volti alla costruzione e al mantenimento di relazioni personalizzate coi clienti. Il brand, dopo aver integrato i dati raccolti (online e offline) circa le preferenze, i precedenti acquisti e gli interessi dello specifico cliente, elabora per lui un messaggio ad hoc che riceverà direttamente nella propria casella postale. Questo sistema consente al marchio di *“offrire prodotti e promozioni selezionati in base alla storia del cliente e alla sua propensione d'acquisto”* (Sacerdote, 2016, pagina 127) che faranno sentire il consumatore parte di una vera relazione one-to-one, facendogli percepire l'attenzione che il brand gli riserva.

Inoltre, l'invio di inviti a speciali eventi o partecipazioni a pre vendite esclusive gratifica il consumatore facendolo sentire un importante membro di un club riservato a pochi. Infatti, grazie alla ricezione di email personalizzate e inviti esclusivi, il cliente sa di essere un individuo speciale e non solamente uno fra tanti per il suo amato marchio, si sente coccolato e ascoltato e ciò lo appaga, alimentando la sua brand loyalty.

L'email marketing, però, è uno strumento da utilizzare con attenzione. La continua ricezione di messaggi spam (comunicazioni di natura commerciale non richieste) infastidisce i



SCOPRI IN ANTEPRIMA IL CLUB CHARM 2017

Lo scorso giugno, gli iscritti al PANDORA Club hanno scelto
il **Club Charm 2017** votando il loro design preferito.

Molto presto sarà disponibile in negozio e sull'eSTORE
ma ti abbiamo riservato l'opportunità unica di scoprirlo in anteprima.

Accedi al tuo profilo PANDORA Club e scopri il Club Charm 2017!

SCOPRILO SUBITO!

consumatori, che si sentono assaliti da montagne di promozioni e offerte indesiderate (Kotler, Armstrong, Ancarani e Costabile, 2015).

Spesso questi tipi di avvisi vengono cestinati senza nemmeno venir letti, è quindi fondamentale per i luxury brand evitare che le proprie mail personalizzate vengano confuse per spam. Per questa ragione solitamente i luxury brand praticano la formula dell'email marketing autorizzato, ossia una procedura che prevede l'invio di contenuti promozionali o inviti ad eventi solamente previo consenso del

cliente. L'autorizzazione di quest'ultimo elimina il rischio di spedire comunicazioni indesiderate e aumenta la probabilità di lettura delle email perché il cliente sa che i contenuti inviati gli sono esclusivamente informazioni e promozioni pertinenti col suo specifico profilo di consumo (Reimers, Chao, Gorman, 2015).

In ultima analisi, la posta elettronica comporta bassi costi di gestione ed è funzionale alla creazione di rapporti a lungo termine col cliente grazie all'interazione diretta e personalizzata con quest'ultimo, rivelandosi così un importante strumento volto al mantenimento della relazione brand-customer.

4.4 Conclusioni

Possiamo affermare con certezza che la fase post-vendita rappresenta uno stadio essenziale del rapporto che lega il brand al consumatore. Ogni marchio punta alla fidelizzazione dei propri clienti e per riuscire in quest'impresa è imprescindibile rispondere alle loro aspettative di eccellenza anche in seguito all'acquisto vero e proprio.

E' innegabile che Internet offra numerosi strumenti per l'ottimizzazione dei servizi post-vendita poiché, grazie all'abbattimento delle barriere spaziali e temporali, permette ai brand di interagire velocemente e direttamente con i clienti.

La celerità del canale digitale è però un'arma a doppio taglio: i brand sono in grado d'individuare quasi istantaneamente le lamentele, ma contemporaneamente esse si diffondono a macchia d'olio da un lato all'altro del globo. Infatti, un giudizio negativo è in grado di intaccare considerevolmente la brand reputation per colpa dell'effetto virale del word of mouth digitale, considerato il più forte purchase influencer del consumatore moderno.

La fornitura di eccellenti servizi di assistenza al cliente e l'implementazione di efficienti sistemi per il rapido intervento di fronte a reclami e commenti negativi sono oggi più che mai componenti essenziali di un'efficace strategia competitiva per i luxury brand.

Per la loro caratteristica d'interconnessione peer-to-peer, i social media sono una vera miniera d'oro per la raccolta d'indicazioni sul grado di soddisfazione dei clienti e per l'identificazione di eventuali lamentele. Per mezzo di svariate metodologie di ricerca digitale (come ad esempio l'analisi delle menzioni di marca, la netnografia e la sentiment analysis) i luxury brand sono in grado di stimare il livello di gradimento nei confronti dei loro prodotti e servizi, individuando i punti di forza e debolezza della loro offerta, informazioni utilissime per l'implementazione di servizi sempre più innovativi ed efficienti.

I marchi del lusso rivolgono una grande attenzione ai contenuti condivisi dai propri clienti, non solo per riconoscere le nuove tendenze, ma anche per alimentare il brand engagement

tramite l'invio di email personalizzate in base alla storia del singolo consumatore. La posta elettronica, infatti, è uno strumento strategico da non sottovalutare nella fase post-vendita. Grazie ad essa il brand ha l'opportunità di connettersi direttamente col singolo cliente e legarlo a sé in una relazione a lungo termine. Per mezzo di promozioni mirate e inviti esclusivi il marchio mantiene vivo l'interesse del consumatore nei suoi confronti, alimentandone la brand loyalty.

In conclusione, l'avvento di Internet ha rivoluzionato anche l'ultima fase del processo d'acquisto. Il contatto fra brand e consumatore è sempre più veloce e globale e questa continua evoluzione nella comunicazione marchio-cliente ha investito anche la fase post-vendita, rendendo la celerità e la personalizzazione i nuovi driver del suo sviluppo strategico. Inoltre, gli User-Generated Content (UGC) sono cresciuti in quantità, qualità e numero di fonti e formati (Tuten, Solomon, 2014), la loro analisi e gestione rappresenta una continua sfida per i luxury brand che devono dimostrare di saper monitorare con destrezza tutti questi dati, intervenendo lì dove viene espressa insoddisfazione e individuando le caratteristiche maggiormente apprezzate dai consumatori, in modo tale da sviluppare nuove collezioni e strategie comunicative attorno ad esse.

5. Conclusioni

Internet è uno strumento rivoluzionario che ha cambiato radicalmente il modo di comunicare, vendere e fare ricerca di ogni impresa. L'ingresso del web nel mercato del lusso, in particolare, è stato piuttosto lento per via dell'alone di esclusività e riservatezza che lo caratterizza, ma dopo un primo periodo di esitazione, i luxury brand manager hanno compreso le immense potenzialità offerte dalla realtà virtuale e sono entrati a tutti gli effetti nel mondo digitale con i loro marchi elitari.

Nessun altro strumento di marketing, infatti, permette un contatto così globale e diretto come quello attuato tramite il canale digitale, tant'è che oggi ogni impresa operante nel settore del lusso investe ingenti somme nello sviluppo d'innovative strategie digitali.

Essere presenti online col proprio marchio è diventato di vitale importanza per la sopravvivenza dei luxury brand e l'ingegnoso impiego degli strumenti offerti dal web comporta per essi notevoli vantaggi competitivi.

Al termine del nostro immaginario processo di acquisto, infatti, abbiamo visto come Internet si sia insediato in ogni suo stadio, creando valore e opportunità prima impensabili.

L'utilizzo della piattaforma digitale migliora le performance dei luxury brand, ne rafforza la brand identity e ne accresce i profitti in ogni fase dell'esperienza di consumo: dal primo contatto fra brand e consumatori per mezzo di siti brand.com altamente comunicativi, allo stimolo all'acquisto grazie all'offerta tramite servizi di e-customization di prodotti personalizzabili accattivanti, fino all'acquisto stesso per mezzo dell'e-commerce e alla fase post-vendita grazie all'implementazione di customer service digitali, all'analisi del *Word of Mouth* e all'email marketing.

I luxury brand dovrebbero considerare congiuntamente le potenzialità derivanti dall'utilizzo del web nelle diverse fasi del processo d'acquisto per potenziarne i benefici e creare un'indimenticabile esperienza di consumo per i propri consumatori.

In ultima analisi, la realtà digitale è ormai a tutti gli effetti parte integrante della strategia competitiva dei luxury brand e il rischio d'inerzia è uno dei più grandi pericoli affrontati dagli odierni marchi del lusso. Il mondo virtuale continua a evolvere e chi non è in grado di rinnovare continuamente le proprie strategie è perduto.

La rilevanza del canale digitale continua ad aumentare, l'e-commerce sta registrando una crescita vertiginosa e i consumatori passano sempre più tempo connessi al web per mezzo di innumerevoli dispositivi. Per questo Deloitte (2016, pagina 9) prevede che “*in order to create*

value over the next decade, luxury brands will have some important choices to make, and probably the most significant of these is the strategic choice around investment in digital”, vale a dire che gli investimenti nel canale digitale rappresenteranno la scelta strategica più significativa per la creazione di valore nei prossimi dieci anni.

6. Riferimenti bibliografici

AIELLO G., DONVITO R., 2006. *L'evoluzione del concetto di lusso e la gestione strategica della marca. Un'analisi qualitativa delle percezioni sul concetto, sulla marca e su un prodotto di lusso* [online]. Disponibile su: http://www.marketing-trends-congress.com/sites/default/files/papers/2006/2006_it_Aiello_Donvito.pdf

ANTON J., 2000, *Five trends that will change our profession* [online]. Disponibile su: http://www.hyperquality.com/pdf/user_conf_2008/7_five_trends.pdf

BURBERRY, 2015. *Burberry Annual Report 2015-2016* [online]. Disponibile su: http://www.burberryplc.com/documents/ar-15-16/burberry_annual_report_2015-16.pdf

CAPPELLARI R., 2014. *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, 1° ed. 3° ristampa. Roma: Carocci editore

CHANG Y., KO Y. J., 2017. *Consumers' perceived post purchase risk in luxury services*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 61, pp. 94 -106

DALL'OLMO RILEY F., LACROIX C., 2003, *Luxury branding on the Internet: lost opportunity or impossibility?*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21, pp. 96 – 104

DELLAERT B., DABHOLKAR P., 2009. *Increasing the Attractiveness of Mass Customization: The Role of Complementary On-line Services and Range of Options*, International Journal of Electronic Commerce, Vol. 13, Iss. 3, pp. 43 – 70

DELOITTE DIGITAL, 2015. *Navigating the new digital device* [online]. Disponibile su: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-navigating-the-new-digital-divide-v2-051315.pdf>

DELOITTE, 2016. *Global Powers of Luxury Goods 2016, Disciplined innovation* [online]. Disponibile su: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cip-gplg-2016.pdf>

FABRIS G., 2010. *La società post crescita: consumi e stili di vita*, 1° ed. Milano: Egea

GOLIZIA D., 2016. *Fashion business model*, 1° ed. Milano: FrancoAngeli

HILDEBRAND C., HAUBL G., HERRMANN A., 2014. *Product Customization via Starting Solutions*, Journal of Marketing Research, Vol. 51, iss. 6, pp. 707 – 725

HOFFMANN J., LECAMP L., 2015. *Independent luxury*, 1° ed., Houndmills: Palgrave Macmillan

<http://www.luxesf.com/wp-content/uploads/2014/06/BCG-Altgamma-True-Luxury.pdf>

<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/back-to-basics-what-luxury-customers-really-want-from-digital>

<https://www.mckinsey.de/2015-07-17/get-wired-ultimate-luxury-experience>

JIN S. A., 2012. *The potential of social media for luxury brand management*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 30, iss. 7, pp. 687 – 699

- KLUGE P. K., FASSNACHT M., 2015, *Selling luxury goods online: effects of online accessibility and price display*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 43, pp. 1065 – 1082
- KOTLER P., ARMSTRONG G., ANCARANI F., COSTABILE M., 2015. *Principi di marketing*, 15° ed. Milano: Pearson
- KOTLER P., KARTAJAVA H., SETIAWAN I., 2010. *Marketing 3.0*, 1° ed. Milano: Il sole 24 Ore
- OKONKWO U., 2007. *Luxury Fashion Branding*, UK: Palgrave MacMillan
- OKONKWO U., 2009, *Sustaining the luxury brand on the Internet*, Journal of Brand Management, Vol. 16, pp. 302 – 310
- PARROTT G., DANBURY A., KANTHAVANICH P., 2015. *Online behaviour of luxury fashion brand advocates*, Journal of Fashion Marketing and Management, Vol. 19, pp. 360 – 383
- REIMERS V., CHAO C.W., GORMAN S., 2016. *Permission email marketing and its influence on online shopping*, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 28, iss. 2, pp. 308 - 322
- REMY N., CATENA M., DURAND-SERVOINGT B., 2015. *Digital inside: get wired for the ultimate luxury experience* [online]. Disponibile su:
- ROMIEU T., 2013. *Back to basics: what luxury customers really want from digital* [online]. Disponibile su:
- SACERDOTE E., 2016. *Retailization*, 1° ed. Milano: FrancoAngeli
- SCHMIDT J., DORNER K., BERG A., SCHUMACHE T., BOCKHOLDT K., 2015. *The opportunity in online luxury fashion* [online]. Disponibile su: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-opportunity-in-online-luxury-fashion>
- STOKBURGER-SAUER N., 2010. *Brand community: drivers and outcomes*, Psychology & Marketing, Vol. 27, iss. 4, pp. 347 -368
- THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2015. *True-luxury Global Consumer Insight* [online]. Disponibile su:
- THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2016. *Selected key 2016 and beyond business trends in the luxury industry* [online]. Disponibile su: <https://www.luxurydaily.com/wp-content/uploads/2016/01/02.BCG-Luke-Pototschnik.pdf>
- THE DELOITTE CONSUMER REVIEW, 2015. *Made-to-order: The rise of mass personalisation* [online]. Disponibile su: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-en-consumer-business-made-to-order-consumer-review.pdf>
- TUTEN T. L., SOLOMON M. R., 2014. *Social media marketing*, 1° ed. Piacenza: Pearson

YOO J., PARK M., 2016. *The effects of e-mass customization on consumer perceived value, satisfaction, and loyalty toward luxury brands*, Journal of Business Research, Vol. 69, iss. 12, pp. 5775 – 5784

YU Y., DUAN W., CAO Q., 2013. *The impact of social and conventional media on firm equity value: A sentiment analysis approach*, Decision Support Systems, Vol. 55, iss. 4, pp. 919 - 926