

Capitolo Primo

Le strategie di *digital marketing* nei mercati dei beni ad elevato valore simbolico

di Fabrizio Mosca

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. I consumatori di beni ad elevato valore simbolico e lo sviluppo dei sistemi digitali. – 3. Le strategie di comunicazione con i nuovi media digitali: un modello di riferimento per le imprese che operano nei mercati del lusso. – 4. Le strategie di distribuzione e la presenza diretta ed indiretta nel canale digitale. – 5. L'integrazione tra canale digitale e canale fisico nei mercati del lusso. – 6. Il *social commerce* nei mercati del lusso. – *Bibliografia citata e consultata.*

1. Introduzione

La diffusione delle tecnologie digitali e della infrastruttura costituita dal *world wide web* hanno inciso profondamente sul comportamento d'acquisto dei consumatori e sulle attività di distribuzione e di comunicazione delle imprese che hanno avviato processi di adattamento strategico e operativo in molti casi integrando, piuttosto che modificando radicalmente le loro attività tradizionali e le modalità di competizione. (Lambin, 2012). I mercati Globali Elettronici, nei quali sono prodotti, comunicati e distribuiti beni e servizi a livello globale, si vengono progressivamente integrando con i Mercati Globali Tradizionali. Le imprese dei mercati tradizionali estendono la loro domanda e offerta ai MGE, mentre le imprese dei mercati elettronici creano nuova domanda e offerta. (Lambin, 2012).

Nella duplice arena di scambi di informazioni, beni e servizi, teorizzata da Lambin e costituita dai mercati elettronici e da quelli tradizionali, a mutare non sono tanto i partecipanti, quanto le loro motivazioni e i benefici che ciascuno di essi si attende. I clienti assumono crescente potere e razionalità in quanto possono acquisire a costi marginali decrescenti un'enorme quantità di informazioni. In effetti, i sistemi digitali hanno modificato il comportamento d'acquisto dei consumatori, poiché grazie a essi è possibile reperire informazioni più precise e in tempo reale su prezzi, disponibilità dei prodotti, varianti, modalità e tempi di consegna.

Anche i mercati di sbocco si allargano in misura praticamente illimitata, riducendo (grazie all'automazione dei processi) i costi di transazione e le spese generali, soprattutto per i beni digitali.

Le imprese che operano in questi mercati globali integrati, fisico e digitale, hanno la possibilità di offrire attività di comunicazione, informazione, prodotti e servizi con livelli di diffusione e di scala mai immaginati prima.

Inoltre, la diffusione degli *User Generated Content* nel sistema digitale, quali i principali *social media* e i *blog* genera vantaggi sia per le imprese che per i consumatori: essi sono strumenti potentissimi a disposizione delle imprese per ottenere informazioni sul consumatore in tempo reale circa le valutazioni sulla qualità dei prodotti e servizi, il prezzo, le aspettative presenti e future relative agli attributi del *product concept*. I consumatori, hanno la possibilità di reperire informazioni sui media digitali, di ottenere in modo veloce ed economico molte più informazioni rispetto a prima. Per restare nell'ambito delle imprese, la conseguenza diretta del *consumer empowerment* è un mutamento nelle relazioni che intercorrono con i loro clienti. Rispetto alle tradizionali dimensioni lineari e unidirezionali *top-down* di tipo *one-to-many*, in cui l'impresa prende l'iniziativa mentre i consumatori la subiscono (ma anche rispetto alla relazione *one-to-one* su cui si basa il marketing diretto), emergono nuove dimensioni, prima neppure immaginate, che integrano (senza eliminare) le precedenti, di tipo *many-to-many*, che si fondano su "interconnessioni reticolari non gerarchiche", in cui le relazioni di mercato si fondano sul dialogo e prendono sempre di più la forma di conversazioni (Vernuccio, 2014).

Con l'avvento dei *social media*, infatti, la via di comunicazione unidirezionale è progressivamente sostituita con una bidirezionale, *peer-to-peer communication* (Hautz e Füller, 2014); i consumatori ora possono generare e distribuire i propri contenuti, o UGC, *User Generated Content*, le imprese, ormai prive di barriere, sono trasparenti e devono conquistare la fiducia dei consumatori fornendo in modo aperto e onesto le informazioni su prodotti e servizi (Winer *et al.*, 2013), in uno scenario in cui la reputazione assume crescente rilevanza.

Questo sistema di media digitali e della relativa infrastruttura costituita dal

web pone alcune sfide alle organizzazioni, che stanno progressivamente modificando le loro attività di marketing rendendole interattive, aperte alla condivisione, allo scambio, alla co-creazione di informazioni e contenuti con il mercato, in un percorso sistemico di co-evoluzione della domanda e dell'offerta.

Il marketing quale funzione che ha la responsabilità di presidiare le relazioni con il mercato viene coinvolto per quanto concerne *in primis* le attività di comunicazione e di distribuzione.

Le strategie di marketing delle imprese che operano nei mercati dei beni ad elevato valore simbolico sono state influenzate dallo sviluppo delle tecnologie digitali e della infrastruttura costituita dal *world wide web*, come le imprese che operano in altri mercati, per quanto riguarda i seguenti aspetti.

Evoluzione del consumatore. I consumatori globali dei mercati dei beni ad elevato valore simbolico hanno definitivamente messo in evidenza una loro spiccata propensione ad acquistare online ed a utilizzare numerosi punti di contatto sia fisici sia digitali con l'impresa.

Evoluzione dei modelli di comunicazione. Le imprese hanno progressivamente affermato nuovi approcci alle attività di comunicazione che integrano i social media nell'ambito nelle azioni più classiche.

Evoluzione dei modelli di distribuzione. Le imprese hanno sviluppato una presenza diretta ed indiretta anche nel canale digitale integrando quest'ultimo con i canali fisici di distribuzione.

2. I consumatori di beni ad elevato valore simbolico e lo sviluppo dei sistemi digitali

Storicamente fino alla fine degli anni novanta, a fronte dei numerosi ed equamente distribuiti vantaggi per i consumatori di beni ad elevato valore simbolico nell'utilizzo del canale digitale, alcuni studi hanno in passato messo in evidenza i motivi di incompatibilità tra il canale digitale ed il consumatore di beni ad elevato valore simbolico: la mancanza del carattere emozionale dell'acquisto; la mancanza dell'esperienza nel punto vendita; un'inadeguata relazione tra consumatore, marca ed impresa online; la scarsa attivazione di relazioni fiduciarie con l'impresa; l'impossibilità di reperire il prodotto desiderato. A questi motivi di scarsa compatibilità possono esserne aggiunti altri tre che sono connaturati al canale digitale in tutti i mercati: problemi relativi alla sicurezza delle transazioni, che per i beni di alta gamma sono maggiormente avvertiti dai consumatori, in quanto il valore medio di ogni vendita è più elevato; il fenomeno della contraffazione dei prodotti di marca che diffonde nei consuma-

tori il dubbio di avere effettuato un acquisto non garantito; la presenza di barriere cognitive nell'utilizzo del mezzo.

La presenza di questi ostacoli, pur in via di superamento, rende ancora oggi, anche in uno scenario in rapida evoluzione, assai elevata la possibilità di commettere errori nella scelta e nella gestione del canale digitale nell'ambito dei mercati dei beni a elevato valore simbolico.

Le barriere allo sviluppo del canale digitale nel mercato dei beni a elevato valore simbolico erano in ordine di importanza connesse alle caratteristiche del processo di acquisto del consumatore e del prodotto, alla diffidenza del management che temeva una potenziale conflittualità con i punti vendita fisici, alle scarse competenze ed elevati costi di logistica, alla ridotta cultura informatica del consumatore, ad una percezione del rischio elevata ed alla mancanza di business model di riferimento.

Dalla fine degli anni novanta, lo scenario di riferimento per l'utilizzo del canale digitale da parte del consumatore, ed il conseguente approccio delle imprese, risulta totalmente mutato. Gli studi sulla diffusione del canale digitale, le opinioni di *manager* ed esperti e i casi empirici studiati indicano uno scenario di rapido cambiamento, in cui i principali motivi di incompatibilità con i consumatori di beni a elevato valore simbolico, pur resistendo alcune barriere, sono in via di superamento.

È fuor di dubbio che i consumatori abbiano progressivamente e velocemente modificato negli ultimi anni la loro attitudine ad acquistare beni di lusso nel canale digitale (Bijmolt *et al.*, 2010) ed è importante rilevare che il comportamento d'acquisto *online* è differente da quello *offline* sotto diversi aspetti. Inoltre, sono emersi di recente nuovi profili di consumatori (Bowden, 2009).

Prendiamo in esame in modo più approfondito i loro principali vincoli alla diffusione dei sistemi digitali per i beni di lusso che oggi sono stati in gran parte superati.

Nonostante i consumatori *online* tendano a cambiare marca frequentemente, è probabile che ripetano la visita e anche l'acquisto in caso di un'esperienza positiva sul sito. Allo stesso tempo in caso di un'esperienza negativa, per il canale *online* è meno probabile rispetto a quello tradizionale che si ripeta la visita. Questo accade perché il punto vendita tradizionale, anche se non ha soddisfatto completamente le aspettative del consumatore, è spesso caratterizzato da economie di prossimità per il consumatore. Nel caso della vendita *online* queste, ovviamente, non trovano applicazione, perché tutto è virtualmente "prossimo", e il consumatore non ha difficoltà a identificare opzioni d'acquisto alternative. Anche nel canale digitale, il *management* deve saper trasferire al consumatore l'esperienza eccezionale d'acquisto, agendo sugli aspetti che stimolano i recettori sensoriali. Numerosi consumatori, in prevalenza giovani, preferiscono acquistare beni di alta gamma tramite Internet, che garantisce disponibilità illimi-

tata di opzioni, velocità di acquisto, informazioni precise e presentazione del prodotto *online* con immagini di alta qualità. Nell'acquisto, l'esperienza fisica viene sostituita da quella virtuale: più immediata, più veloce, più intensa, meno ripetitiva, con un superiore dettaglio di informazioni a disposizione del consumatore che desidera approfondire la conoscenza del prodotto (Babin, Darden e Griffin, 1994).

Il fenomeno dell'esperienza d'acquisto *online*, difficile da prevedere soltanto pochi anni fa, si sta diffondendo coerentemente con l'evoluzione dei media digitali quali YouTube, Facebook, Instagram e Pinterest (Pöyry, Parvinen e Malmivaara, 2013).

A quanto sopra si aggiunga che molti consumatori acquistano beni di lusso *online* in quanto gli stessi non sono disponibili nei punti vendita delle loro città o Paesi. Il fenomeno è particolarmente evidente osservando la ripartizione del fatturato di alcuni siti di vendita *online* di beni di lusso, da cui si evince, ad esempio, che sono numerosi i consumatori cinesi di città minori. Questi soggetti acquistano beni di lusso *online* anche perché non è ancora disponibile nelle loro città un punto vendita fisico della marca preferita. La presenza nel canale digitale di configuratori che mostrano il prodotto sotto differenti angolazioni di visuale e dimensioni, unitamente a una significativa disponibilità di informazioni e dettagli, e alla possibilità di dialogare *online* o tramite Skype con un venditore, consentono, soprattutto per i consumatori giovani, di superare l'esigenza di relazione diretta con l'assistente di vendita. L'evoluzione del canale digitale ha consentito alle imprese di offrire prodotti e servizi *online* con un elevato grado di personalizzazione e varietà (Wang e Zhang, 2012). La disponibilità di piattaforme logistiche evolute al servizio di siti Internet consente alle imprese di gestire la varietà a costi accettabili. Infine, i problemi storici del canale digitale connessi all'evoluzione tecnologica inadeguata e alla sicurezza delle transazioni sono in via di superamento.

Ripercorrendo, dunque, i vantaggi teorici per il consumatore e per l'impresa, derivanti dall'utilizzo del canale digitale, è possibile affermare che oggi il canale digitale rappresenta una significativa e crescente opportunità per le imprese che operano nei mercati dei beni a elevato valore simbolico.

Ciò non significa, però, affermare che i rischi siano ormai ridotti a zero. È necessario segnalare, infatti, che ancora oggi il principale pericolo di un inadeguato utilizzo del canale digitale per i beni a elevato valore simbolico è il possibile danneggiamento dell'immagine di marca.

A questo proposito, Kapferer (2012) mette in evidenza che l'*e-commerce* rappresenta allo stesso tempo un'opportunità e una minaccia per le marche del lusso. L'opportunità consiste nel poter raggiungere i consumatori potenziali che non hanno un accesso vicino ai punti vendita fisici o che sono intimiditi ad accedervi. La minaccia proviene dal rischio di banalizzazione dell'immagine di

marca derivante sia dall'essere referenziati da altri siti *web*, sia dal rischio di rivendita dei prodotti su canali non controllabili, oltre al pericolo sempre attuale di subire truffe conseguenti alla commercializzazione di prodotti contraffatti.

Il nuovo scenario si va delineando ed è possibile individuare alcune esigenze e comportamenti specifici che occorre tenere presente nella relazione con il consumatore digitale di beni a elevato valore simbolico: assume rilevanza la relazione emotiva del consumatore con la marca, che è determinata dall'*heritage* e dall'immagine di marca; il consumatore ricerca consapevolmente o inconsapevolmente un'esperienza anche nel canale digitale, attraverso contenuti digitali esperienziali; con l'esperienza, il consumatore sviluppa relazioni fiduciarie nell'ambito del canale digitale.

Alla base di queste relazioni si collocano la funzionalità del canale (ovvero la facilità d'uso), la familiarità, l'abitudine, l'interazione e la disponibilità di contenuti addizionali.

Sono, inoltre, da rilevare alcuni importanti fattori socio-culturali che influenzano il comportamento del consumatore di beni di lusso che utilizza il canale digitale. I consumatori che acquistano beni di lusso presentano un elevato tasso di scolarizzazione, sono giovani e innovatori. Questi soggetti hanno un'elevata conoscenza delle alternative d'offerta e hanno a disposizione un'ampia scelta di marche nel canale digitale con *switching cost* ridotti. Questo significa che hanno la possibilità di visualizzare diversi prodotti ed effettuare confronti, selezionando il bene più conveniente e che possiede le caratteristiche desiderate, senza incorrere in perdite di tempo. I consumatori di beni di lusso *online* presentano, inoltre, aspettative molto elevate. In particolare è importante che, nonostante un sito sia accessibile da milioni di persone, le aziende del lusso riescano a idearlo in modo che rifletta esclusività (Okonkwo, 2012).

Alcuni ricercatori identificano alcune classificazioni delle comunità di consumatori *online* in base alle influenze d'acquisto. Altri studi si sono rivolti alla distinzione tra il comportamento d'acquisto nel canale digitale e in quello tradizionale.

I profili tipici di consumatori (Nielsen, 1998) in relazione alla loro attitudine a utilizzare il canale digitale sono i seguenti: *social shopper*. Individui che associano l'acquisto di beni con il piacere e gli incontri sociali. È il gruppo meno portato per il commercio elettronico (Stephen e Toubia, 2010); *habitual shopper*. Individui che effettuano acquisti sempre negli stessi negozi e non cambiano la marca frequentemente. Questo gruppo rimarrà fedele al commercio tradizionale ancora a lungo; *ethical shopper*. Individui che nell'acquisto si preoccupano maggiormente di questioni etiche come la provenienza dei materiali e le condizioni lavorative degli impiegati invece che della marca. Il potenziale di acquisto in Internet è medio e il sito dovrebbe preoccuparsi di soddisfare le loro aspettative etiche; *value shopper*. Individui che ricercano un valore aggiunto

nella qualità dei prodotti e del servizio offerto, in termini di qualità e prezzi. È quindi probabile che possano cercare queste caratteristiche con l'acquisto *online* (Huang e Benyoucef, 2014); *experimental shopper*. Individui che sono aperti a provare nuove marche e canali d'acquisto. Questo gruppo è molto propenso all'acquisto *online*; *convenience shopper*. Individui che preferiscono acquistare senza sprechi di tempo. Questo è il gruppo di clienti *target* più indicato per il canale digitale (Cotte *et al.*, 2006). La maggior parte dei consumatori di beni di lusso *online* è composta dai gruppi *experimental* e *convenience shopper*.

3. Le strategie di comunicazione con i nuovi media digitali: un modello di riferimento per le imprese che operano nei mercati del lusso

Le imprese più innovative che operano nei mercati del lusso hanno avviato negli ultimi anni percorsi di ri-orientamento dei loro piani e delle loro attività di comunicazione verso modelli più evoluti che integrano i *new media* generati dagli stessi consumatori (Bruhn e Schoenmueller, 2012) – ovvero tutti i cosiddetti *User Generated Content* – attraverso i quali poter entrare in relazione diretta con gli utenti ma anche, più in generale, con tutti i propri *stakeholder* (Schultz, Tannenbaum, Lauterborn, 1993; Krugman *et al.*, 1994; Collese, Ravà, 2008; Belch, Belch, 2009). Il concetto di comunicazione integrata diventa inscindibile da quello di condivisione tra impresa, consumatore e *stakeholder* di valori comuni, tra cui spiccano quelli relativi alla responsabilità sociale dell'impresa.

Porter e Kramer (2011) introducono il concetto di *social innovation*, vedendo proprio nella condivisione di valori tra impresa e comunità la chiave principale del vantaggio competitivo.

Le strategie di comunicazione delle imprese nei mercati del lusso si viene adattando in relazione a tre macro tendenze principali, che contribuiscono a un sostanziale cambiamento nei consumi riferiti agli ambienti competitivi considerati: ricerca dell'esperienza e della gratificazione personale da parte dei consumatori; la pervasività della tecnologia e lo sviluppo dei sistemi digitali; la crescente attenzione alla *corporate social responsibility*.

È possibile identificare un modello di comunicazione per le imprese che operano nei mercati dei beni di lusso che sappia incorporare le tendenze sopra identificate. Il modello sintetico che viene qui proposto fa riferimento a sette espressioni che sintetizzano l'approccio che un'impresa dovrebbe adottare nella comunicazione integrata nei mercati del lusso.

Le prime quattro espressioni, in parte già messe a fuoco da alcuni studiosi delle strategie di comunicazione nei mercati del lusso, sono: esperienza (*experience*) (Okonkwo, 2012); esclusività (*exclusivity*) (Chevalier e Mazzalovo,

2012); coinvolgimento (*engagement*) (Chevalier e Mazzalovo, 2012); emozione (*emotion*) (Atwal e Williams, 2009).

L'interpretazione delle tendenze sopra esaminate consente di aggiungere altre tre espressioni che hanno uno stretto legame con le opportunità generate dallo sviluppo delle tecnologie digitali per le imprese nei mercati del lusso che intraprendono azioni di comunicazione: espressione (*expression*); espansione (*enhancement*); empatia (*empathy*).

La comunicazione deve avere come obiettivo il coinvolgimento del consumatore, creandogli attorno un universo coerente con i valori della marca, dell'*heritage* e del *product e service concept* che gli garantisca un'esperienza gratificante. Il punto vendita è il luogo fisico in cui le attività di comunicazione di cui sopra possono essere realizzate con successo. Esso è divenuto centrale nel processo di comunicazione integrata, in quanto capace di trasferire, attraverso i suoi elementi tangibili e intangibili, l'immagine di marca e garantire al consumatore un'esperienza di consumo unica e coinvolgente.

L'esclusività è da sempre un punto di riferimento costante nelle strategie di marketing dei beni a elevato valore simbolico e l'insieme degli elementi che declinano l'esclusività sono sempre stati intensamente protetti. La comunicazione integrata per i beni di lusso deve porre, quindi, l'attenzione nel trasferire in ogni sua manifestazione esterna questo concetto. L'esclusività viene spesso sostenuta mediante lo sviluppo dell'attributo dell'*heritage*. I fattori che costituiscono l'*heritage* per un bene ad elevato valore simbolico sono (Mosca, 2012): il legame con il passato, la figura del fondatore o della sua famiglia, le persone che hanno reso celebre il prodotto o la marca, le tecniche di lavorazione delle origini, l'immagine storica e la notorietà della marca, il luogo o territorio di origine aziendale e le relative relazioni (Eroglu, Martin, 1993; Napolitano *et al.*, 2015).

Le attività di *digital marketing* hanno generato nuove opportunità di comunicazione dell'esclusività (Hennings, Wiedmann e Klarmann, 2012), nonostante storicamente l'utilizzo dei media digitali e la presenza delle marche del lusso online, sia sempre stata temuta dal management, a causa del rischio di banalizzazione della marca, dovuto a una sua eccessiva e scarsamente controllabile diffusione. La creazione e lo sviluppo di piattaforme esclusive di comunicazione nelle quali i componenti della *community* interagiscono tra di loro, ponendo una marca o un prodotto al centro del processo di comunicazione, sono un modello di riferimento per sviluppare l'esclusività anche nel canale digitale (Kim e Park, 2013). Contrariamente alle prime impressioni negative circa l'utilizzo del canale digitale nelle attività di comunicazione delle marche e dei beni di lusso, appare oggi più chiaro il fatto che in questa fase storica la tecnologia conferisce modernità alle marche di lusso e favorisce l'esclusività, il prestigio e le emozioni connesse alla loro fruizione.

Le attività di comunicazione integrata per i beni a elevato valore simbolico

devono rivolgersi non tanto all'informazione del cliente, quanto al coinvolgimento e all'emozione (Patterson, Yu e De Ruyter, 2006), che l'impresa ottiene in primo luogo focalizzando l'attenzione delle attività di comunicazione sugli attributi dell'*heritage* e sviluppando attività che immettano il ricevente nell'universo della marca (Hollebeek, 2011). Ciò può avvenire integrando le attività di comunicazione tradizionale realizzate con i media classici e nei punti vendita, con le attività di *digital marketing* (Hollebeek, Glynn e Brodie, 2014). Lo sviluppo delle tecnologie digitali ha incrementato le possibilità per le imprese di creare coinvolgimento del consumatore, garantendo un'esperienza immateriale prolungata nel tempo e coordinata attraverso differenti media (Vivek, Beatty e Morgan, 2012). I video o le esperienze diffuse *online*, se sono dotati di contenuti coinvolgenti quali ad esempio una storia capace di suscitare emozioni, generano un coinvolgimento per i riceventi e sono capaci di creare un'esperienza unica. Nei mercati del lusso la comunicazione non ha come solo scopo l'informazione o la transazione, bensì la creazione di un'esperienza che è alla base del futuro sviluppo della marca nel tempo. L'obiettivo primario deve essere il coinvolgimento attraverso un viaggio esclusivo e un'esperienza dei valori della marca e del prodotto, fonte di successo nel lungo periodo (Higgins e Scholer, 2009).

In uno scenario in cui le quantità di informazioni cui il consumatore ha accesso è pressoché infinita, la possibilità offerta dalla marca di fruire di una conoscenza selettiva e selezionata da una fonte autorevole di qualità, crea valore e costituisce un'esperienza unica e preziosa.

La creazione di esperienze gratificanti congiuntamente con la comunicazione dei fattori dell'esclusività e il coinvolgimento sia nel canale fisico, sia in quello digitale generano emozione nel consumatore dei beni a elevato valore simbolico. Ad esempio, i consumatori sono fedeli a Burberry perché ricercano una "autenticità senza tempo", soggiornano negli hotel Ritz-Carlton perché vogliono sentirsi "lontani dal mondo", frequentano Tiffany per sentire e realizzare "il vero amore". Le marche del lusso che adottano le strategie di comunicazione migliori hanno da tempo compreso che il valore del *product e service concept* risiede non negli attributi tangibili, ma in quelli immateriali di primo e secondo livello, che sono il vero oggetto della comunicazione e che sono capaci di creare sentimenti ed emozioni inafferrabili ed effimere. I contenuti fisici non sono altro che mezzi attraverso i quali i consumatori raggiungono queste emozioni. Per questo motivo, oggi le marche del lusso prima determinano il valore emozionale e, in seguito, sviluppano manifestazioni fisiche e digitali per esprimere, comunicare e rendere concreta quella specifica emozione.

Lo sviluppo delle tecnologie di comunicazione ha favorito la possibilità di creare un sistema che integra i mezzi tradizionali con i nuovi media digitali nel

circondare il ricevente di messaggi, generando altri tre vantaggi riconducibili a: espressione, espansione ed empatia.

I sistemi digitali danno la possibilità di dilatare il tempo della comunicazione, ora affidata a numerose fonti dirette e indirette. I contenuti della comunicazione possono essere messi a disposizione e fruiti dai riceventi in tempo reale rispetto a un evento, oppure in momenti differenti, realizzando così un racconto integrato che comincia quando si realizza l'evento e prosegue indefinitamente e senza tempo. Ciò comporta la possibilità per le imprese di offrire una comunicazione più suggestiva, elegante e onirica, in grado di raggiungere un *target market* preciso, che è spesso attivamente alla ricerca di contenuti da fruire e condividere. Questo risultato espressivo non è sempre facile da raggiungere attraverso l'utilizzo dei soli media tradizionali.

L'arricchimento dei valori del *product* e *service concept* mediante lo sviluppo delle attività di comunicazione *online*, con contenuti che richiamano gli attributi di esclusività, ma in un contesto di condivisione circolare che coinvolge consumatori, appassionati e impresa. In altre parole, l'impresa, la marca, il prodotto si pongono al centro di un sistema integrato e circolare di comunicazione pluridirezionale più democratica, ma guidata e controllata.

La relazione diretta e personalizzata con contenuti di comunicazione su misura che creino empatia nella relazione con l'utente può essere generata dall'impresa solo utilizzando adeguatamente i nuovi media digitali. L'impresa si pone al centro di un processo circolare di comunicazione, in cui i contenuti esperienziali sono continuamente alimentati e personalizzati. In questo modo l'impresa ha la possibilità di dare la sensazione al cliente di aver creato con lui una relazione diretta e personalizzata.

4. Le strategie di distribuzione e la presenza diretta ed indiretta nel canale digitale

Lo scenario attuale mette in evidenza come la crescita del canale digitale quale rilevante canale di distribuzione dei beni a elevato valore simbolico, viene assumendo caratteristiche del tutto simili a quello fisico con modelli di distribuzione diretta, realizzati mediante una gestione attiva di siti di *e-commerce* da parte dei *luxury brand*, e indiretta con la presenza di intermediari specializzati per prodotto o multimarca spesso molto innovativi. Per quanto riguarda lo sviluppo del canale digitale da parte delle imprese che detengono una marca di lusso o un portafoglio marche, le strategie sono diverse e l'evoluzione in atto è molto veloce. È possibile affermare, al momento della pubblicazione del presente volume, che la maggior parte delle imprese *leader* nei mercati della moda

e del lusso hanno una presenza su Internet, alcune con un approccio di comunicazione dei valori della marca, altre con attività di vendita nel canale digitale su specifiche aree di mercato o in tutti i principali mercati.

La funzione assolta nel canale di distribuzione è anch'essa interpretata in modo differente. Alcune imprese adottano il canale digitale unicamente per smaltire le collezioni non vendute, altre attribuiscono a Internet la dignità di canale primario in competizione con gli altri canali. La maggior parte delle imprese esaminate utilizza tutte le migliori tecniche per garantire l'esperienza digitale ai propri clienti di riferimento. Infine, le imprese che detengono un portafoglio diversificato di marche impiegano il canale digitale soltanto per alcune di esse e in alcuni mercati.

Nella realtà operativa di queste aziende si possono osservare alcuni principali modelli di riferimento, che presentano gradi differenti di sfruttamento del canale e, di conseguenza, livelli di difficoltà diversi ai fini della vendita dei prodotti.

L'impresa che adotta una strategia di distribuzione con canale digitale diretto controlla e gestisce direttamente il canale digitale di distribuzione e/o di comunicazione, rivolgendo la propria offerta *online* al consumatore finale. Nell'ambito di questa opzione vengono adottati differenti approcci, che presentano una variabilità nello sfruttamento del canale digitale in relazione agli obiettivi che l'impresa intende perseguire.

Il canale digitale a gestione diretta può avere esclusiva funzione di comunicazione, in questo caso, il canale digitale utilizzato per comunicare con i consumatori si presenta come una vetrina inserita nella rete virtuale, dove il consumatore può reperire informazioni sull'impresa relative alla *mission*, alle attività svolte, ai valori, alla marca, alla storia, all'*heritage*, alle azioni di *corporate social responsibility*, ai risultati conseguiti e ai prodotti (Seringhaus, 2005).

A questo primo livello di utilizzo del canale digitale l'approccio al mercato non viene modificato e la transazione non è ancora presente. Il sito assume una valenza di *medium* di comunicazione, talvolta anche interattivo con il consumatore, e di trasferimento di flussi informativi (De Matos e Rossi, 2008).

Per le principali aziende dei settori lusso-moda, nel periodo 2000-2005 il canale digitale assumeva la configurazione di sito vetrina utilizzato per una comunicazione unidirezionale. Per esempio il portale, concepito come vetrina digitale, di Louis Vuitton Moët Hennessy raccoglieva tutte le informazioni sul Gruppo ed era il punto di accesso a una moltitudine di siti organizzati per le marche e i prodotti commercializzati. Sulla stessa linea erano anche Trussardi, con un sito ricco di informazioni sull'azienda e sui prodotti, e Bulgari, con la presentazione delle novità delle sue collezioni di orologeria, gioielleria e accessori, ma senza la possibilità di acquistarli.

Ancora oggi le imprese mantengono il sito vetrina istituzionale della marca,

dove non svolgono attività di vendita, e affiancano a quest'ultimo uno o più siti dedicati all'*e-commerce*.

Un altro approccio prevede l'adozione del canale digitale a gestione diretta integrato con il canale fisico diretto, in questo caso il canale digitale a gestione diretta da parte del *luxury brand* è integrato con il canale fisico diretto. In alcuni casi è possibile anche un'integrazione con i canali fisici indiretti, ma questa opzione è meno frequente. Mediante il canale digitale è possibile scegliere il prodotto ed eventualmente realizzare la personalizzazione dello stesso nell'ambito delle opzioni offerte.

Il canale digitale identifica e invita il cliente a rivolgersi ai punti vendita fisici dove può ritirare il prodotto configurato secondo le sue richieste. Il pagamento avviene nel punto vendita fisico a gestione diretta, oppure *online* se il prodotto viene personalizzato. I vantaggi di questa soluzione sono principalmente riconducibili all'assenza di oneri di gestione della logistica distributiva, in genere connessi alle vendite sul canale digitale, e alla minimizzazione dei conflitti con gli intermediari fisici, che possono considerare il canale digitale un valido supporto allo sviluppo delle vendite e non una minaccia alla propria quota di mercato.

Questa opzione prevede una modalità di distribuzione plurima e integrata, che comporta per l'impresa l'esigenza di porre un'estrema attenzione nella gestione del proprio canale diretto, anche allo scopo di evitare che la distribuzione digitale diretta cannibalizzi la distribuzione fisica diretta.

Numerose aziende che adottano sistemi di distribuzione mista tendono a integrare il canale fisico e quello digitale. Swarovski, per esempio, ha scelto una strategia di distribuzione prevalentemente diretta nel canale fisico ed è presente nel canale digitale sia con un sito esclusivamente dedicato alla comunicazione, sia con un sito di commercio elettronico.

Un altro approccio è l'adozione del canale digitale a gestione diretta da parte di un *luxury brand* a prezzo pieno. Alcune imprese dei mercati del lusso hanno sfruttato lo sviluppo dell'evoluzione del canale digitale per vendere direttamente i propri prodotti a prezzo pieno *online*, creando un vero e proprio *store online* che richiama i valori del *brand* in un contesto digitale, con l'obiettivo di mantenere intatta l'immagine di marca. Cartier, ad esempio, nel proprio sito non dichiara immediatamente il prezzo dei suoi prodotti, ma prima richiede al cliente di registrarsi o addirittura di effettuare una telefonata all'addetto vendite.

Un altro approccio consiste nell'adozione del canale digitale a gestione diretta per la commercializzazione di prodotti nella fase di declino del loro ciclo di vita. Quest'opzione comporta che il bene di lusso della stagione precedente, o comunque non più presente nei punti vendita diretti, venga commercializzato nel canale digitale mediante un sito gestito direttamente dall'impresa a un prezzo ribassato.

Il canale digitale diretto viene spesso adottato per rendere disponibili nel mercato prodotti che attraversano la fase di declino del loro ciclo di vita. La gestione del canale digitale può essere affidata a una *business unit* dedicata, oppure a terzi. Il ciclo di vita dei prodotti a elevato valore simbolico, soprattutto nell'ambito specifico del mercato dell'abbigliamento e della moda, è complesso.

Il canale digitale consente di smaltire i prodotti delle collezioni precedenti in tempi ridotti, inducendo il consumatore all'acquisto soprattutto mediante la riduzione di prezzo, con alcuni vantaggi quali: la riduzione del rischio di diffusione incontrollata dell'inventario anche se rimane non eliminabile e sempre attuale il rischio che soggetti non autorizzati acquistino *online* i prodotti per rivenderli successivamente nel canale fisico; il consumatore che acquista nel canale digitale appartiene a un segmento di mercato differente rispetto al consumatore tradizionale o occasionale che acquista presso gli intermediari fisici. Per il consumatore che acquista beni di lusso nel canale digitale l'elasticità della domanda rispetto al prezzo è molto elevata e la componente emozionale della marca è percepita con minore intensità; la discriminazione di prezzo può essere giustificata mantenendo distinti i canali e il momento in cui il prodotto viene venduto. Con questo approccio il consumatore che acquista attraverso il canale fisico percepisce il prodotto disponibile sul canale digitale come un sistema di offerta non confrontabile e quindi non avverte l'ingiustizia di una riduzione, anche significativa, del prezzo di vendita.

Infine, nell'ambito delle opzioni di distribuzione diretta, è possibile identificare un canale digitale a gestione diretta rivolto esclusivamente al mercato intermedio (*business to business*). In questo caso il canale digitale è dedicato a grossisti e dettaglianti, che possono effettuare ordini *online* per creare o completare l'assortimento dei prodotti del *brand*. I consumatori finali non hanno la possibilità di accedervi. Il canale digitale *business to business* può essere utilizzato dall'impresa che controlla la marca sia per rifornire i punti vendita diretti (quali ad esempio i DOS), sia per i punti vendita indipendenti.

Per quanto riguarda la distribuzione indiretta, nel periodo 2010-2015 la rapida diffusione del canale digitale e la progressiva crescita delle vendite *online* e del loro peso percentuale rispetto alle vendite complessive nel mercato dei beni di lusso ha favorito, e via via consolidato, la diffusione di approcci innovativi alla commercializzazione di beni di lusso sul *web*. I modelli di distribuzione digitale indiretta hanno in comune il fatto che il canale digitale è gestito da *pure internet player*, ossia aziende che operano quali intermediari indipendenti, commercializzando vari *brand* che competono sul mercato dei beni a elevato valore simbolico.

Il primo modello è quello del *pure internet player multibrand* che commercializza i beni a prezzo ridotto. Questo modello prevede la presenza nel canale digitale di un intermediario indipendente che commercializza i beni di lusso ap-

plicando un prezzo di vendita scontato (Chevalier e Mayzlin, 2006). I prodotti sono smaltiti nel canale digitale con la logica del *factory outlet center*. È il caso di Yoox.com e di altre aziende indipendenti che, soprattutto nella prima fase del loro sviluppo, hanno venduto nel canale digitale beni di alta gamma di collezioni di anni precedenti a prezzi scontati.

Attualmente i *pure internet player* di maggior successo, come il Gruppo Yoox Net-A-Porter, hanno modificato il loro *business model*, commercializzando anche prodotti speciali, venduti esclusivamente *online* a prezzi talvolta elevati. Questa nuova tendenza mette in evidenza le opportunità che il canale digitale offre al *management* per lanciare sul mercato nuove collezioni, caratterizzate da originalità e innovazione e rivolte in particolare a un *target* di riferimento giovane. Inoltre nuovi business model si sono affermati quali, ad esempio il portale *Farfetch* che offre spazi digitali a boutique fisiche indipendenti.

Per effetto della recessione globale, nel biennio 2008-2009 alcuni *player* presenti nel canale digitale con siti di commercio elettronico di beni di lusso hanno riorganizzato la loro attività *online*, tornando a configurarsi come siti vetrina specializzati nelle tendenze della moda e del lusso e ponendosi come portali di accesso a siti di vendita, spesso direttamente controllati da una singola marca.

Un altro approccio alla distribuzione indiretta viene identificato nel *pure internet player multibrand* che commercializza i beni di lusso a prezzo pieno. Questo approccio comporta la presenza nel canale digitale di un intermediario indipendente che commercializza i beni di lusso applicando un prezzo di vendita pieno ponendosi, quale intermediario, in competizione diretta con i siti di *e-commerce* dei *luxury brand*, oltre che con i punti vendita fisici. È il caso di Net-a-porter.com nella prima fase del suo processo di sviluppo, di mytheresa.com e di Neimanmarcus.com.

Il *pure internet player multibrand* rivolto esclusivamente al mercato intermedio (*business to business*), prevede la presenza nel canale digitale di un intermediario indipendente che commercializza i beni di lusso rivolgendo la propria offerta ad altri intermediari fisici o virtuali, quali punti vendita o altri siti. Questo intermediario, in altre parole, non rivolge l'attenzione al consumatore finale, ma mantiene una posizione intermedia nel canale di distribuzione. È il caso di Brandsdistribution.com, che è una recente start-up italiana che ha avuto un notevole sviluppo nell'ambito della commercializzazione B2B di marchi del settore moda e accessori dell'alto di gamma.

Infine, un ulteriore modello è rappresentato dal *pure internet player multibrand* integrato con il canale fisico e con quello digitale. L'approccio prevede la presenza nel canale digitale di un intermediario indipendente che commercializza i beni di lusso integrando il proprio sistema di offerta con una presenza anche nel canale fisico di distribuzione.

I prodotti possono essere cercati e selezionati *online* e ritirati nel punto vendita fisico o, viceversa, l'acquisto può avvenire in negozio e i prodotti possono essere spediti a casa del consumatore. In questi casi i percorsi di sviluppo possono essere bidirezionali: da una presenza inizialmente fisica con punti vendita sul territorio, a una *online*, oppure da un sito di *e-commerce* che si trasforma in una rete di punti vendita fisici. In questo ambito si assiste alle più interessanti innovazioni nelle strategie di distribuzione di questi anni, con la realizzazione in concreto di percorsi di integrazione tra sistemi fisici e sistemi digitali.

In molti casi l'integrazione tra il canale fisico e digitale parte dal primo per estendersi al secondo, seguendo il percorso di consolidare prima la credibilità e la fama di un punto vendita fisico e successivamente sviluppare la versione digitale dello stesso *store* fisico. Ad esempio, Luisaviaroma.com, in origine era un negozio multimarca indipendente che, come pioniere, aveva sviluppato un sito di commercializzazione online. Negli anni si afferma come rivenditore online tra i più importanti e affermati brand nella commercializzazione di prodotti ed accessori di lusso e moda internazionale, con marche quali Dior, Dsquared2, Dolce & Gabbana, Givenchy, Lanvin, Rick Owens, Roberto Cavalli, Yves Saint Laurent.

5. L'integrazione tra canale digitale e canale fisico nei mercati del lusso

Come sottolineato nei paragrafi precedenti, fino a pochi anni fa le imprese erano considerate fonte esclusiva di messaggi della comunicazione e contenuti *brand-related* sviluppati per influenzare il comportamento dei consumatori e creare *brand-equity*.

Nell'odierna epoca del *web* le imprese sono sempre più costrette a sviluppare le proprie relazioni di marketing in un contesto del tutto innovativo rispetto al precedente. Negli ultimi anni la sempre maggiore importanza assunta dal canale digitale e la globalizzazione dei mercati hanno costretto anche le imprese a rivedere le proprie strategie e ad attuare un marketing multicanale per continuare a operare in mercati sempre più internazionali, caratterizzati da consumatori sempre più esigenti e informati. Il canale digitale è un mezzo di interazione con la domanda che assume connotazione ibrida: può cioè svolgere funzioni informative, transazionali e relazionali, sfruttando alternativamente o contemporaneamente modalità di contatto fisiche e virtuali. La logica di sviluppo del canale digitale per i *player* del lusso è quindi di integrazione con il canale fisico. Il punto di vendita tradizionale riveste sempre un ruolo di primo piano nell'esperienza di acquisto di un bene ad elevato valore simbolico, ma il crescente successo riscosso dal canale digitale trasforma quest'ultimo in una variabile impre-

scindibile per i *player* del mercato dei beni a elevato valore simbolico. Una strategia *web* oggi è, quindi, indispensabile per una marca del lusso.

Lo sviluppo del marketing che incorpora nei propri approcci i *social media* e il *web* permette all'azienda di coinvolgere il consumatore ponendolo al centro della scena; l'obiettivo è trasmettere i valori di una marca tramite il coinvolgimento, l'intrattenimento e il divertimento. Il consumatore diventa protagonista e in questo modo le aziende possono sviluppare azioni di *engagement*, sfruttare il passaparola, con un approccio proattivo e dinamico.

La multi canalità è un processo che consente di collocare sul mercato informazioni, prodotti e servizi, pre e post-vendita, attraverso due o più canali. Si tratta di un approccio alla gestione delle relazioni con la domanda che supera la logica di ricorso soltanto a canali singoli e indipendenti, valorizzando invece i potenziali dischiusi sia dalla terziarizzazione dell'economia, sia dalla diffusione delle tecnologie digitali.

È una prospettiva che consente, al tempo stesso, di superare i vincoli informativi e distributivi imposti dal ricorso prevalente a punti vendita tradizionali, sfruttando pienamente la separazione tra flussi fisici e flussi informativi. Ogni consumatore, pertanto, può interagire con l'impresa, o con sue specifiche componenti, in ogni momento e in modo discrezionale (Rangaswamy e Van Bruggen, 2005).

Adottando una prospettiva manageriale, la multicanalità diviene così un processo volto a comprendere, progettare, coordinare e valorizzare i differenti canali, con l'obiettivo di incrementare nel tempo il valore generato dalla base clienti (*customer equity*) attraverso azioni mirate di acquisizione, ritenzione e sviluppo.

Sfruttando le potenzialità messe a disposizione da un simile approccio alla multicanalità, le imprese sono così in grado di gestire la crescente varietà della domanda utilizzando i potenziali di flessibilità comunicativa aperti proprio dalle tecnologie digitali e le politiche di *multichannel management* possono fornire un deciso contributo alla sistematica identificazione ed acquisizione di bolle di domanda e nuovi segmenti di mercato. Al tempo stesso il *customer relationship management* può trarre giovamento da un'oculata gestione dei canali, riuscendo a raccogliere nuove e non comuni informazioni sulle abitudini di consumo, potendo utilizzare gli ambienti digitali come laboratorio privilegiato di osservazione dei comportamenti.

La diffusione di un comportamento multicanale da parte della domanda dà luogo a un aumento della concorrenza combinato a una maggiore possibilità per il consumatore di identificare la migliore combinazione bene-servizio-prezzo. D'altro canto, comprendere la modalità con cui il consumatore utilizza i differenti canali richiede l'adozione di modelli innovativi di segmentazione della domanda, in grado di tenere in considerazione le motivazioni alla base della scelta

sia dei canali digitali, sia di quelli fisici (Miceli, 2008). Per i *player* del lusso è, quindi, fondamentale sviluppare una strategia che integri il canale digitale con il canale fisico e non una politica digitale *stand alone*.

Preso atto che lo sviluppo del canale digitale anche nei mercati del lusso è un percorso strategico già avviato dai principali *player* e che si sono creati *business model* positivi sia da parte dei *luxury brand*, sia da parte di soggetti indipendenti che svolgono unicamente la funzione di distribuzione quali i *Pure Internet Player*, la frontiera attuale consiste nell'identificare i percorsi di integrazione tra canali fisici e canali digitali di distribuzione e di comunicazione.

Nella logica della multicanalità, sovente il canale virtuale costituisce un canale integrativo e complementare rispetto a quello tradizionale. Il canale virtuale cambia in maniera sostanziale i processi e le attività della catena della distribuzione, perché i prodotti acquistati online sono spesso gli stessi acquistati offline, ma con un diverso contenuto di servizio e informazione. È fondamentale che i diversi canali di vendita, fisici e digitali, siano integrati tra loro in modo da avere una visione completa del comportamento del cliente (*customer journey*).

La diffusione degli ambienti digitali ha certamente concorso ad ampliare lo spettro delle possibilità di gestione dei canali, aprendo, al tempo stesso, nuovi terreni di confronto competitivo. Le nuove tecnologie hanno contribuito alla definizione di un ambiente ibrido nel quale convivono abitudini pre e post *digital revolution*.

La maggiore penetrazione degli ambienti digitali, nelle loro differenti forme, alimenta la crescita di consumatori che associano, ai tradizionali rituali di consumo, nuove attività; cercare informazioni su prodotti e marche, comparare prezzi praticati dai differenti punti di vendita, scegliere il punto vendita più vicino, sono ormai attività in larga misura realizzate con strumenti digitali.

Bisogna poi tenere in considerazione che i consumatori abituati ad acquistare su canali a prezzo pieno tendono a mantenere più a lungo nel tempo la propria scelta di utilizzo di un secondo canale rispetto a quelli che abitualmente utilizzano canali economicamente meno costosi sia sul piano monetario, sia su quello cognitivo (Venkatesan *et al.*, 2007).

Crescenti gradi di sincronia tra canali si traducono in un maggiore rassicurazione dei consumatori e, dunque, in profitti superiori rispetto alle imprese che adottano approcci differenti (Berger *et al.*, 2006). Occorre citare per amore di completezza che sono state presentate anche alcune tesi di studiosi che si oppongono fermamente all'adozione dei canali digitali, in quanto ridurrebbero i costi di transazione rendendo più agevole l'uscita dalla base clienti, vanificando anche gli sforzi di acquisizione e gestione della relazione. Un canale digitale nel *channel mix*, inoltre, tenderebbe a far diminuire il ricorso ai canali alternativi, e, dunque, le occasioni di interazione (Ansari *et al.*, 2005). In realtà, l'approccio strategico multicanale consente di ottenere vantaggi per l'impresa e per

il consumatore. La diffusione del marketing multicanale (Ricotta, 2009) favorisce, infatti, l'interazione con il cliente e aiuta l'impresa a raccogliere i segnali deboli ed i cambiamenti del mercato.

L'utilizzo di molteplici piattaforme per raggiungere i consumatori effettivi o potenziali offre alle imprese la possibilità di conseguire una serie di vantaggi:

- aumento della possibilità di ricevere *feedback* completi dal mercato ed aumentare la fedeltà del cliente;
- aumento delle vendite. L'approccio multicanale, offrendo una varietà di punti di contatto con il cliente, accresce la praticità e la facilità di sviluppo della relazione;
- aumento della produttività. Il personale può trarre beneficio dall'uso di nuove tecnologie in termini di maggior efficienza nel servizio al cliente.

Anche i consumatori possono trarre vantaggi da un approccio multicanale:

- accesso facilitato alle informazioni. La grande disponibilità di informazioni offre al consumatore la possibilità di acquisire maggior consapevolezza al momento dell'acquisto, valutando approfonditamente tutte le possibili alternative;
- risparmio di tempo. Il consumatore può effettuare un confronto di prodotti e di prezzi in modo rapido avendo a disposizione una pluralità di canali;
- desiderio di interazione. Nei contesti virtuali le interazioni sono espandibili rispetto a un contesto fisico, determinando così un coinvolgimento maggiore da parte del consumatore, essendo egli attratto dalle relazioni sociali;
- tempi di consegna ridotti. I punti vendita virtuali e digitali caratterizzati dalla disponibilità immediata del prodotto sono spesso preferiti dal consumatore.

6. Il *social commerce* nei mercati del lusso

L'attività di *e-commerce* mediata in qualche modo o generata dai sistemi dei *social media* può essere definito come *social commerce*. Esso riveste ancora un peso relativamente scarso all'interno delle politiche di *social media marketing* per le imprese che controllano *luxury brand*, ma rappresenta un altro dei fenomeni che nei prossimi anni offriranno nuove opportunità. Da alcune recenti ricerche (Mosca *et al.*, 2015) è emerso, infatti, che sono ancora ridotte le imprese che operano nei mercati del lusso che hanno avviato un processo di integrazione tra i propri canali *social* e le attività di *e-commerce* e che utilizzano i *social media* sia per la promozione dei prodotti che per lo sviluppo diretto delle vendite.

Inoltre, è importante sottolineare che, sempre nell'ambito dei mercati del lusso, il *social commerce* riveste un peso molto diverso a seconda dei *social*

media considerati e dei settori merceologici di appartenenza.

Le strategie di sviluppo dei canali *social* da parte delle imprese che operano nei mercati del lusso possono essere identificate nelle seguenti: *social media ambassadors strategy*, riferita alle imprese che utilizzano i social media per intrattenere i visitatori e per sviluppare attività di *engagement* con un approccio focalizzato sulla comunicazione piuttosto che sulle attività di vendita; *social media showcases strategy*, riguarda quelle imprese che utilizzano i social media come cataloghi online con immagini riferite strettamente ai prodotti con un dettaglio elevato di informazioni, ma senza link diretti a siti di commercio elettronico; *social media infotainers strategy*, riguarda quelle imprese che ottengono risultati positivi nelle attività di e-commerce grazie ai collegamenti, rappresentati da interazioni della marca, contenuti informativi esperienziali e ad elevato impatto, che sono in grado di generare con i loro loro *social media* ed orientare verso i siti di e-commerce; infine, la *social media sellers strategy*, è adottata dalle imprese che hanno completamente integrato i social media nelle loro strategie di marketing ed utilizzano di conseguenza questi ultimi per portare avanti azioni commerciali direttamente orientate alla vendita del prodotto sia online che offline. In conclusione, il *social commerce* è ancora un approccio di frontiera, ma presenta prospettive interessanti e numerose aziende hanno avviato percorsi sperimentali per migliorare le proprie strategie di *marketing online*. Le imprese che controllano marche del lusso si trovano, ancora una volta, indietro rispetto ad altri mercati e si dimostrano timorose sul fatto che i nuovi approcci alla comunicazione e alla promozione dei propri prodotti riducano le percezioni di esclusività presso i propri consumatori.

Bibliografia citata e consultata

- Aaker D.A. (1991), *Managing brand equity*, New York, Free Press.
- Adjei M.T., Noble S.M., Noble C.H. (2010), "The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 634-653.
- Alleres D. (2005), *Luxe: Strategie et marketing*, Parigi, Ed. Economica.
- Ansari A., Mela C., Neslin S.A. (2005), *Customer Channel Migration*, Working Paper, Tuck School of Business, Dartmouth College.
- Atwal G., Williams A. (2009), "Luxury brand marketing – The experience is everything", *Journal of Brand Management* 16(5/6).
- Babin B.J., Darden W.R., Griffin M. (1994), "Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value", *Journal of Consumer Research*, 20(4).
- Bastien V., Kapferer J.N. (2009), "The specificity of luxury management: turning marketing upside down", *Journal of Brand Management*.

- Belch G.E., Belch M.A. (2009), *Advertising and Promotion: an integrated marketing communication perspective*, 4, Irwin/McGraw-Hill, New York, 1998 and 8th ed., Boston-London.
- Berger P.D., Lee J., Weinberg B.D. (2006), "Optimal Cooperative Advertising Integration Strategy for Organizations Adding a Direct Online Channel", *Journal of Operational Research Society*, 57 (3), 250-261.
- Bijmolt T.H.A., Leeflang P.S.H., Block F., Eisenbeiss, M., Hardie B.G.S., Lemmens A., Saffert P. (2010), "Analytics for customer engagement", *Journal of Service Research*, 13(3).
- Bowden J.L. (2009), "The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1).
- Brodie R.J. (2013), "Consumer engagement in a virtual brand community: an exploratory analysis", *Journal of Business Research*, 66(1), 105-111.
- Brondoni S.M. (1997), "Comunicazione, risorse invisibili e strategia competitiva d'impresa", *Sinergie*, n. 43-44.
- Brondoni S.M. (2007), *Market-driven management e mercati globali*, Torino, Giappichelli.
- Bruhn M., Schoenmueller V., Scafer D. (2012), "Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation?", *Management Research Review*, 35(9), 770-790.
- Busacca B. (1990), *L'analisi del consumatore: sviluppi concettuali e implicazioni di marketing*, Milano, Egea.
- Castaldo S. (2002), *Fiducia e relazioni di mercato*, Bologna, Il Mulino.
- Chevalier J., Mayzlin D. (2006), "The effect of word of mouth on sales: online book reviews", *Journal of Marketing Research*, Vol. 43, 345-354.
- Chevalier M., Mazzalovo G. (2012), *Luxury brand management*, Wiley, Chichester.
- Collese U., Ravà V. (2008), *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Torino.
- Corbellini E., Saviolo S. (2009), *Managing Fashion and Luxury Company*, Milano, Etas.
- Cotte J., Chowdhury T. G., Ratneshwar S., Ricci L.M. (2006), "Pleasure or utility? Time planning style and Web usage behaviors", *Journal of Interactive Marketing*, 20(1).
- Dahar R., Mosca F., Winter R.S. (2011), *Marketing Management*, Milano, Apogeo.
- Dall'Olmo Riley F., Lacroix C. (2003), "Luxury Branding on the Internet: lost opportunity or impossibility?", *Marketing Intelligence & Planning*, 21 febbraio.
- Day G.S. (1992), *Strategie per i mercati. Processi per la creazione di valore*, Milano, Etas Libri (trad. da *Market driver strategy. Process for creating value*, New York, The Free Press, 1990).
- Dhaoui C. (2014), "An empirical study of luxury brand marketing effectiveness and its impact on consumer engagement on Facebook", *Journal of Global Fashion Marketing: Bridging Fashion and Marketing*, 5(3), 209-222.
- Diamond E. (2006), *Fashion retailing, A multi-channel approach*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall.
- Eroglu S., Martin I.M. (1993), "Mesuring a Multi Dimentional Construct: Country Image", *Journal of Business Research*, 28, 191-210.