



© STOCK - WOLKECH

Tecnologie digitali nelle maglie del business

Affinché le strategie di customer engagement non diventino un boomerang, è fondamentale definirne il perimetro di applicazione e valutarne l'impatto sullo status percepito del prodotto

di Emanuela Prandelli

Le aziende della moda hanno necessariamente un incessante orientamento all'innovazione per poter lanciare nuove collezioni più volte all'anno (1), ma paradossalmente sono state tutt'altro che pioniere nell'adozione di una delle innovazioni più *disruptive* degli ultimi decenni: le tecnologie

digitali. L'iniziale resistenza è stata, tuttavia, successivamente compensata da una sostanziale determinazione a recuperare il terreno perso, spesso con una ragguardevole propensione alla sperimentazione, che ha portato a perseguire contemporaneamente percorsi non sempre lineari.

Oggi la strada sembra segnata e la consapevolezza sempre più diffusa risiede nell'imprescindibilità degli ambienti digitali al fine di creare un'esperienza senza soluzione di continuità per i clienti del proprio

brand e alimentare una relazione in grado di massimizzare le opportunità di fidelizzazione. Che l'approccio vada nella direzione del cosiddetto «ROPO» – acronimo comunemente utilizzato per contraddistinguere il fenomeno *research online, purchase offline*, ovvero «ricerca di informazioni in rete, acquisto offline» – o che si muova secondo l'opposta direttrice dello *showrooming* – ascrivibile all'ingresso in punto vendita per vedere e provare un prodotto poi acquistato online, vuoi per garantir-

(1) P. Cillo, G. Verona, «Search Styles in Style Searching: Exploring Innovation Strategies in Fashion Firms», *Long Range Planning*, 41(6), 2008, pp. 650-71.

si la consegna a domicilio, vuoi per combinare più brand nel medesimo paniere d'acquisto o per beneficiare di condizioni di prezzo più vantaggiose –, l'implicazione è evidente: non è più possibile neppure immaginare una strategia che non nasca come intrinsecamente integrata *ab origine*, disegnata cioè per essere dispiegata in maniera sinergica attraverso diversi canali, piattaforme e device, proprio per garantire un'esperienza a tutto tondo al proprio cliente, via via conosciuto sempre più intimamente.

La logica omnichannel si sostanzia *in primis* nella capacità di mettere a massa comune i dati generati on- e offline lungo

un *customer journey* sempre più senza soluzioni di continuità piuttosto che a intermittenza, come sapientemente proposto nel mondo del lusso, per esempio, da Dior, che in store consente l'utilizzo di Oculus per essere immersi in una sfilata virtuale, o da Burberry, che permette il ritiro presso il punto vendita dei prodotti acquistati online, oppure da brand mainstream come Nordstrom, che rende disponibili iPad tanto nei camerini quanto nelle mani dei suoi commessi, e Mango, che consente il cambio del prodotto acquistato in e-commerce direttamente in negozio.

All'integrazione tra canali deve inoltre aggiungersi quella tra piattaforme: per ottimizzare i ritorni di una campagna risulta oggi fondamentale non concentrarsi su un unico social media, bensì sviluppare un messaggio forte e univoco che possa venire via via declinato secondo i linguaggi più opportuni che contraddistinguono ciascuna piattaforma, da Facebook a YouTube, da Instagram a Snapchat. Un efficace esempio in quest'ottica è fornito da Louis Vuitton:

identificato il claim «The Art of Travel» al cuore del proprio posizionamento, l'azienda ha saputo efficacemente tradurre e al contempo rinforzare il messaggio attraverso tutte le proprie piattaforme social, dal video contest dei «Journeys Awards» per premiare i migliori giovani registi in grado di interpretare il concetto di «meaningful encounter» all'app con gli indirizzi da non perdere nelle principali città internazionali, dal

possibilità di influenzare significativamente le scelte d'acquisto finali dell'utente.

Accesso a informazioni sempre più ricche e sistematiche non solo sul processo d'acquisto ma sulle stesse preferenze e passioni del target di interesse, inedite possibilità di personalizzazione dei contenuti, della relazione e persino dello stesso prodotto, possibilità di interazione sempre più estese e continuative con e tra gli utenti in grado di alimentare forme di coinvolgimento dei consumatori senza precedenti rappresentano le più rilevanti opportunità offerte dagli ambienti digitali a chi in azienda si occupa non solo di gestire le relazioni con il merca-



canale YouTube brandizzato alla pagina Facebook, che dà visibilità a eventi e festival, oltre ad aver offerto accesso alla prima sfilata virtuale nel settore.

All'importanza dell'integrazione tra canali e piattaforme si aggiunge infine la crescente rilevanza dell'integrazione tra device, in particolare di tipo mobile, smartphone e Internet of Things. L'accesso da mobile moltiplica infatti le opportunità per il customer relationship management (CRM) grazie alla geolocalizzazione, consentendo alle aziende di sfruttare strumenti quali i *beacons*, che permettono di visualizzare immediatamente l'intera storia di acquisti del singolo cliente nel momento stesso in cui questi varca la soglia del punto vendita, per fornire servizi e promozioni mirati, come avviene, per esempio, in diversi negozi della catena di prodotti cosmetici Sephora. Grazie alle proprietà di georeferenziazione dei device mobili, la sfida del CRM non è più semplicemente far arrivare «il messaggio giusto al cliente giusto», ma anche «nel luogo e nel momento giusto», moltiplicando per questa via le

to, ma anche di sviluppare i prodotti e i servizi più coerenti con i desiderata di quest'ultimo.

Blog e social network

L'evoluzione del mondo digitale dalle applicazioni di prima a quelle di seconda generazione consente, quindi, sempre più di valorizzare contenuti creati non solo da editori professionisti, ma anche dagli stessi utenti. Nel web di cui oggi si comincia a parlare sotto l'etichetta di «portable personal web» o «web semantico» vince la ricerca di informazioni basata sulle conversazioni, la contestualizzazione dei contenuti e l'advertainment, l'advertising che diventa entertainment (2).

Una simile opportunità non può che trovare il proprio terreno fisiologico di sviluppo nel mondo del fashion, che per definizione valorizza conoscenza di matrice sociale in grado di alimentare nuovi trend, magari destinati a durare anche solo per una stagione, ma sempre più spesso contestualmente diffusi a li-

(2) P. Cillo, E. Prandelli, «Social CRM: quando i big data rafforzano i legami con i clienti», *Economia & Management*, n. 1, 2015, pp. 7-12.

vello globale. Quelle che sono all'inizio nate come comunità virtuali (3) o «brand communities» (4) e sono poi evolute nei ben noti blog hanno chiaramente rappresentato un potentissimo catalizzatore di tendenze nel mondo della moda. In questo modo è progressivamente cambiato, o è stato almeno in parte integrato, il ruolo assegnato in precedenza ad alcuni selezionati opinion leader di settore – si pensi alla tradizionale centralità di alcuni editori – nel dettare i nuovi trend, nello spirito notoriamente enfaticizzato in film come *Il diavolo veste Prada*, per contemplare nuovi fenomeni à la *The Blonde Salad* di Chiara Ferragni, che con gli 80.000 utenti unici quotidiani che accedono al suo blog senza dubbio contribuisce a delineare nuove forme di popolarità, almeno sui target della popolazione più giovani e appassionati ai social media.

Questo fenomeno ha impattato anche sulle traiettorie di sviluppo dell'e-commerce, senza dubbio significativamente cresciuto nel mondo della moda (5), anche grazie agli sviluppi del mobile commerce, ma evoluto anche sempre più spesso nella logica del cosiddetto *social commerce*, un fenomeno che ibridizza la transazione con gli elementi propri dell'interazione sui social network, rendendo il singolo atto d'acquisto da parte dell'utente un fenomeno di matrice sempre più condivisa, ovvero concertata e filtrata attraverso i feedback in real time del gruppo di riferimento. Attraverso un'efficace strategia di integrazione, le imprese possono infatti connettere la dimensione transazionale con piattaforme di matrice esperienziale e costruire per questa via percorsi d'acquisto arricchiti di contenuti emozionali, a prescindere dal singolo ca-



I fashion blog rappresentano un potentissimo catalizzatore di tendenze

nale o touchpoint utilizzato. In altri termini, il marketing può aggiungere all'e-commerce nuove tecniche centrate sull'esperienza, quali personalizzazione e *mobile in-store promotions*, con il risultato di generare una strategia intrinsecamente unificata attraverso l'intera organizzazione.

Un esempio interessante recentemente richiamato proprio su questa rivista (6) è quello della catena di abbigliamento tedesca C&A, che si

è aggiudicata il «Retail Innovation Award» per l'iniziativa «Fashion Like», introdotta inizialmente in Brasile. Per ridurre l'incertezza nel processo d'acquisto da parte delle proprie clienti, la catena ha lanciato un'iniziativa di social commerce, pubblicando sulla propria pagina Facebook una collezione dedicata alla festa della mamma. I like ricevuti dai singoli abiti sono quindi stati resi visibili in tempo reale su display digitali applicati su ciascuna gruccia

(3) M. Sawhney, E. Prandelli, «Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets», *California Management Review*, 42(4), 2000, pp. 24-54; M. Sawhney, G. Verona, E. Prandelli, «Collaborating to Create: The Internet as a Platform for Customer Engagement in Product Innovation», *Journal of*

Interactive Marketing, 19(4), 2005, pp. 3-17; E. Prandelli, G. Verona, *Il vantaggio competitivo in rete*, Milano, McGraw Hill, 2011.

(4) A.M. Muniz, T.C. O'Guinn, «Brand Community», *Journal of Consumer Research*, 27(4), 2001, pp. 412-32.

(5) Secondo i dati presentati a maggio 2016 all'E-

Commerce NetComm Forum, le vendite online di abbigliamento sono cresciute del 25 per cento rispetto all'anno precedente e rappresentano il 9 per cento delle vendite totali in rete in Italia.

(6) E. Prandelli, «Big data e mercato: l'affare è servito», *Economia & Management*, n. 3, 2016, pp. 10-13.

all'interno del punto vendita. Il risultato si è tradotto in un'accelerazione senza precedenti nelle vendite, con parte della collezione esaurita il primo giorno in cui la stessa è stata resa disponibile, 1000 nuovi Facebook fan all'ora al lancio dell'operazione e quasi nove milioni di utenti complessivamente raggiunti.

I limiti del customer engagement

Questo percorso di progressiva integrazione della tecnologia digitale nelle maglie del business implica tuttavia una rivoluzione di portata copernicana sotto il profilo del branding: se il posizionamento del prodotto e della marca ha sempre rappresentato la risorsa più critica e preziosa ai fini del successo di mercato – per questo motivo attentamente alimentata e gelosamente custodita all'interno dei confini aziendali –, entrare in rete significa rinunciare a qualche grado di autonomia nella definizione dello stesso posizionamento, ammettendo che almeno qualche capitolo nella storia che racconta il vissuto della marca possa essere in parte scritto dagli stessi utenti. Diviene, in altre parole, necessario riconoscere che una parte del processo di comunicazione è influenzata dai contributi che gli utenti vanno spontaneamente a condividere attraverso ambienti digitali di natura sempre più sociale, che consentono loro di far convergere le proprie opinioni e trasformarle in istanze collettive, attraverso blog e social network che sempre più contribuiscono all'alimentazione di *user-generated content*. Un simile fenomeno può senza dubbio essere interpretato come una minaccia da imprese abituate a pianificare ogni dettaglio delle proprie iniziative nell'ambito delle relazioni esterne. Questa dimensione di partecipazione spontanea va a impattare in maniera sostanziale sulla fruizione del messaggio e fa sì che parte delle iniziative di CRM si possa diffonde-

re secondo logiche virali, che di nuovo vanno almeno in parte al di fuori del diretto controllo da parte della singola impresa.

Alcune aziende hanno cominciato a sperimentare nuove iniziative per valorizzare il potenziale creativo dei propri clienti. Attraverso una pluralità di strumenti cercano di stimolare gli utenti a collaborare nella definizione degli assortimenti e, più in generale, nelle diverse fasi del processo di creazione del valore. L'obiettivo è ottenere un vantaggio competitivo grazie alla possibilità che ne deriva di ridurre i costi associati all'innovazione, migliorare il time-to-market e offrire proposizioni di valore meglio in grado di incontrare le esigenze del mercato, proprio perché ispirate dal contributo degli stessi consumatori. Proprio enfatizzando questo nuovo tipo di approccio al mercato, l'Amministratore Delegato di Oscar de la Renta, Alex Bolen, ha affermato: «Ci piace l'idea di provare a collaborare attivamente con i nostri fan. Coloro che più amano il nostro brand spesso hanno anche buone idee». Similmente, Coach ha lanciato un contest – «Design a Coach Tote» – che ha registrato oltre 3000 proposte di nuove borse generate direttamente dagli utenti, Fendi ha sviluppato la app *myBaguette* che consente ai clienti di disegnare la propria borsa ideale e condividerla sui social media, mentre Derek Lam ha coinvolto i clienti nella scelta dell'assortimento a tiratura limitata da mandare in produzione dopo la sfilata nella settimana della moda di New York.

I marchi del fashion con un posizionamento più mainstream possono trarre indubbi benefici sostanziali da strategie di collaborazione con la domanda nella messa a punto del prodotto: dall'intensificazione della fiducia al positivo orientamento a fare passaparola, dalla maggiore intenzione d'acquisto alla più elevata disponibilità alla spesa, come ben



Emanuela Prandelli

è professore di Economia e Gestione delle Imprese. È titolare della LVMH Associate Professorship in Fashion and Luxury Management. Attualmente è Direttrice del programma CEMS presso l'Università Bocconi.
emanuela.prandelli@unibocconi.it

evidenzia il noto caso Threadless, azienda americana che fattura oltre 30 milioni di dollari vendendo t-shirt, senza impiegare un solo designer, bensì contando esclusivamente sulla sua community di oltre due milioni di utenti registrati che ogni settimana uploadano e successivamente votano tra i 2000 e i 3000 nuovi disegni di magliette, successivamente messe in vendita online a tiratura limitata.

Maggiore attenzione nello sviluppo di simili strategie va invece posta per i marchi del lusso. I consumatori dell'alto di gamma sembrano percepire nei prodotti disegnati da altri utenti minor qualità e soprattutto minore capacità di denotare un elevato status, driver fondamentale delle scelte d'acquisto dei clienti in questo comparto. Alcune situazioni contingenti possono però attenuare i possibili effetti indesiderati. È in particolare stato dimostrato (7) come, laddove la colla-

(7) C. Fuchs, E. Prandelli, M. Schreier, D. Dahl, «All That Is Users Might not Be Gold: How Labeling Products as User-designed Backfires in the Context of Luxury Fashion Brands», *Journal of Marketing*, 77(5), 2013, pp. 75-91.

borazione nel disegno del prodotto interessi artisti o celebrità o comunque sia esplicita l'approvazione del risultato ottenuto da parte del designer dell'azienda, la percezione di perdita di status risulti minore. In qualche misura diventa essenziale coniugare strategie di user design con il mantenimento di qualche grado di distanza sociale, per assicurare che i consumatori possano continuare a vivere quel senso di esclusività tipicamente atteso da un brand del lusso.

Questo implica coinvolgere gli utenti solo nella messa a punto di alcune categorie di prodotto (tipicamente associate a minor status) oppure in iniziative di marketing che non toccano il DNA del brand. In particolare, pare opportuno prestare attenzione alla specifica tipologia di item dove si sperimentano forme di collaborazione con la domanda, dal momento che – a parità di brand – categorie di prodotto in genere meno iconiche per i brand del lusso, come sneaker, borse sportive e t-shirt, sembrano maggiormente premiare la partecipazione attiva dell'utente rispetto a categorie di prodotto più classiche, quali scarpe e borse formali e bluse. Allo stesso modo, può riscontrare singolare apprezzamento il coinvolgimento degli utenti nella messa a punto di una campagna di comunicazione o nella viralizzazione della stessa, come notoriamente sperimentato per esempio da Burberry in collaborazione con Google con l'iniziativa «Burberry Kisses», che consente di «dare un cuore e un'anima alla tecnologia», catturando attraverso uno smartphone il bacio del consumatore, convertendolo in formato digitale e spedendolo al destinatario desiderato con un messaggio brandizzato.

Perché, dunque, nel mondo del lusso le strategie di customer engagement abilitate dagli ambienti digitali non si rivelino un boo-

merang, diviene fondamentale definirne con estrema cautela il perimetro di applicazione e valutarne attentamente l'impatto sullo status percepito del prodotto, mantenendo un delicato equilibrio tra la democratizzazione resa possibile dalla rete e la distanza dal mercato che un brand dell'alto di gamma deve continuare a mantenere per rimanere aspirazionale. ■

Esplora **e&m**PLUS su
www.economiaemmanagement.it



In sintesi

All'iniziale resistenza delle aziende della moda e del lusso verso le nuove tecnologie si è ormai sostituita **una consapevolezza sempre più diffusa di quanto gli ambienti digitali siano imprescindibili** per consolidare la relazione con i clienti.

Le nuove tecnologie digitali consentono di **arricchire l'e-commerce di nuove dimensioni centrate sull'esperienza**, come nel caso del social commerce. Allo stesso tempo, l'affermazione degli user-generated content implica una perdita parziale di autonomia nelle scelte di posizionamento da parte delle aziende.

Mentre i marchi del fashion mainstream beneficiano in particolar modo delle nuove opportunità di **coinvolgere la domanda nella messa a punto del prodotto**, nel mondo del lusso è fondamentale valutare come ciò impatta sullo status percepito del brand.

TESTIMONIANZE

LVMH:

comunque e sempre consumer inspirer

Colloquio con Toni Belloni

Di fronte all'emergere di una nuova classe media globale e mentre è in atto una vera e propria «rivoluzione digitale» nel rapporto tra aziende e consumatori, quali scenari si aprono per un grande gruppo del lusso, con grandi numeri e grandi Maison, come LVMH? Abbiamo raccolto alcune dichiarazioni a riguardo da Toni Belloni, Direttore Generale Delegato del Gruppo a margine di un evento tenutosi presso l'Università Bocconi.

Partiamo dai numeri del Gruppo. Fondato nel 1987 dalla fusione di Moët Hennessy e Louis Vuitton, LVMH è oggi costituito da un portafoglio di 70 prestigiosi brand (Maison) del lusso. Attivo in 70 paesi attraverso 3860 negozi e con oltre 125.000 dipendenti, il Gruppo ha come suoi mercati principali di riferimento la Francia (10 per cento delle vendite), gli altri paesi europei (18 per cento), gli Stati Uniti (26 per cento), il Giappone (7 per cento) e gli altri paesi asiatici (27 per cento). Forte di questa proiezione globale, LVMH ha chiuso l'anno 2015 con un fatturato di 35,7 miliardi di euro: un dato che ha fatto segnare una crescita del 16 per cento rispetto all'anno precedente (6 per cento di crescita organica). Ma che cosa ha consentito a LVMH di raggiungere simili risultati? Quali sono gli ingredienti alla base del successo del Gruppo? E quali le sfide da vincere per continuare a crescere nell'epoca della digital transformation?

Le Maison

Un primo elemento distintivo del Gruppo LVMH, mette in evidenza Belloni, è che «siamo un gruppo fondato e tuttora di proprietà di un im-

prenditore entusiasta, sempre alla guida dell'impresa che ha creato», Bernard Arnault.

Arnault può essere considerato un vero e proprio «builder», capace di costruire un gruppo leader mondiale nel suo campo intorno a un'«idea disruptive»: riunire in un unico gruppo un ventaglio di brand del lusso fino ad allora di proprietà di diversi gruppi familiari». E non certo brand ordinari: «Oltre 20 delle Maisons che fanno parte del portafoglio del Gruppo vantano una storia lunga più di un secolo», osserva Belloni. Il portafoglio brand di LVMH è particolarmente ampio e diversificato:

«A differenza dei nostri competitor, siamo l'unico gruppo a essere presente e competitivo in tutti e cinque i principali settori del mercato del personal luxury: Moda e Pelletteria, Vini e Alcolici, Profumi e Cosmetici, Orologi e Gioielleria e Distribuzione selettiva».

Preservare e sviluppare i brand nel lungo periodo è una «priorità assoluta» per LVMH: alla base c'è una gestione non quarter-by-quarter, bensì ispirata da una «long-term vision», dal principio per cui



Toni Belloni

Direttore Generale Delegato LVMH

«le Maisons vengono prima di tutto. Siamo sempre disposti a sacrifici finanziari, se ciò è necessario per garantire la sostenibilità della Maison». Secondo Belloni, proprio l'attenzione e il rispetto del Gruppo nei confronti delle singole Maisons ha giocato un ruolo chiave nel successo di LVMH e delle sue operazioni: è il caso, per esempio, dell'acquisizione di Bulgari.

Le Maisons possono essere considerate l'architrave dell'intera strategia di LVMH:

«Per far sì che ciascuna Maison possa continuare a crescere mantenendo la propria specifica identità e cultura, nel

Gruppo LVMH lasciamo che i programmi strategici vengano definiti in maniera autonoma a livello di brand. Ogni Maison viene gestita come un'azienda a sé stante, con i propri specifici obiettivi, secondo una logica bottom-up».

I valori

È la ricerca costante dell'eccellenza a rappresentare uno dei valori comuni a tutte le Maisons del Gruppo:

«nel mercato del luxury, well is not enough: il prodotto, l'immagine e l'esperienza che vengono offerte ai clienti non possono essere semplicemente buoni, devono essere eccezionali, curati nei minimi dettagli. I clienti del luxury sono clienti esigenti, informati. Siamo tenuti a offrire loro il meglio, anche oltre le loro aspettative».

L'obiettivo è quindi quello di rappresentare «il loro massimo desiderio», di essere «at the peak of the dream» dei consumatori, offrendo loro «prodotti e servizi unici». Un'idea perfettamente riflessa nel savoir-faire, nel servizio di alto livello e nella minuziosa cura per i dettagli che ciascuna Maison offre ai propri clienti.

LVMH – 22, Avenue Montaigne, Paris – France



Per mantenere e migliorare costantemente la propria posizione di leader, un ruolo cruciale è giocato da «creatività e spirito d'innovazione». I brand di LVMH devono essere in grado di selezionare e far crescere al loro interno persone di talento («tra i designer e i creativi, come è ovvio, ma anche tra i manager», precisa Belloni), capaci di portare avanti l'eccezionale patrimonio culturale e artistico di cui le Maison sono garanti.

A testimonianza dello strettissimo legame tra il Gruppo e il mondo delle arti e della creatività c'è l'impegno di LVMH nell'ambito del patronage artistico, avviato sin dai primi anni Novanta. Nell'ottobre 2014, a coronamento di questo percorso, è stato inaugurato nel cuore di Parigi il palazzo della Fondation Louis Vuitton: «un edificio straordinario, progettato da un grande architetto come Frank Gehry, utilizzando una tecnologia innovativa che ha portato anche a registrare nuovi brevetti», mette in evidenza Belloni.

Il futuro del lusso

Se l'heritage è una delle componenti fondamentali dell'identità e della forza delle Maison del Gruppo, ciò non significa però che ci si possa adagiare sulla tradizione, su quanto già fatto, su

«una visione statica: al contrario, le nostre Maison devono conservare la propria freschezza, trovarsi sempre in prima linea nel guidare il cambiamento, essere in grado non solo di adattarsi alle nuove tendenze, ma soprattutto di creare gli orientamenti del futuro».

Secondo Belloni, nei prossimi anni le aziende del comparto luxury si troveranno ad affrontare cambiamenti sempre più rapidi. La continua crescita delle classi medie a livello globale aprirà infatti nuove opportunità di mercato, che implicheranno però un ripensamento degli approcci tradizionali: un esempio, a detta



Fondation Louis Vuitton

di Belloni, è rappresentato dal modo radicalmente nuovo in cui i consumatori cinesi acquistano prodotti di lusso, strettamente correlato all'andamento dei flussi turistici. Il cambiamento generazionale e l'emergere dei consumatori millennial comporteranno a loro volta nuove sfide per il mondo del luxury, mentre i temi della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa diventeranno sempre più rilevanti.

Infine, il mondo del luxury dovrà confrontarsi con le sfide poste dalla digital revolution – sfide che vanno ben al di là del semplice affermarsi dell'e-commerce (che oggi rappresenta il 5 per cento del mercato luxury a livello globale, ma già il 10 per cento in Cina e negli Stati Uniti, nota Belloni), ma che riguardano soprattutto

«un nuovo modo di interagire con i nostri clienti. Con le nuove tecnologie, per i brand è sempre più difficile controllare

direttamente quello che viene detto su di sé in una molteplicità crescente di media e canali di comunicazione digitali; Mettere l'accento sulle incredibili storie delle Maison, sulle nostre numerose iniziative e sui fronti su cui ci siamo impegnati, senza dimenticare i nostri prodotti e servizi d'eccezione: questi temi sono decisamente importanti, a maggior ragione visto che le nuove tecnologie ci permettono ormai di sviluppare forme innovative di fidelizzazione della clientela».

Per i brand di LVMH, ciò non può in nessun modo significare assecondare le richieste dei clienti, bensì

«valorizzare il talento dei nostri creativi per creare quella magia, quell'unicità che sono in grado di suscitare emozioni e di far sognare, nell'ottica di essere sempre e comunque consumer inspirers, creative dreamers». ■

(lg)