

CampusDellaModa 

A cura di Michela Ornati
in collaborazione con Fabio O. Bernardini

Oltre il CRM

La customer experience nell'era digitale. Strategie, best practices, scenari del settore Moda e Lusso



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

CampusDellaModa 

A cura di Michela Ornati
in collaborazione con Fabio O. Bernardini

Oltre il CRM

La customer experience nell'era digitale. Strategie,
best practices, scenari del settore moda e lusso

FrancoAngeli

Michela Ornati è una professionista con esperienza internazionale nel settore moda, lusso, servizi e tecnologie innovative. Ha lavorato e vissuto molti anni all'estero nonché in Italia, gestendo progetti strategici per prestigiose società quali Mantero, Bulgari e, recentemente, il gruppo Giorgio Armani, dove ha creato e diretto per diversi anni la funzione di *Customer Relationship Management* (CRM). Italo-americana per educazione e cultura, figlia d'arte, ha conseguito un MBA negli Stati Uniti e varie specializzazioni in Europa. Consulente in ambito marketing strategico e sviluppo d'impresa, è docente presso l'Università di Scienze Applicate della Svizzera Italiana e *visiting professor* presso l'International University di Monaco. Collabora inoltre con diversi centri di formazione per il settore moda e design in Italia e all'estero [www.michelaornati.it].

Fabio O. Bernardini è attivo dal 1989 nell'applicazione dei sistemi informativi alle aziende del lusso e della moda, prima come direttore dei sistemi informativi per il Commerciale e il Marketing di Bulgari SpA, poi come *managing partner* di eXperience, studio di consulenza specializzato nell'ottimizzazione e integrazione dei processi aziendali di logistica, marketing e commerciale delle aziende del Made in Italy con le nuove tecnologie (CRM, Business Intelligence, Supply Chain Management, Social Media e Customer Experience) [miiandlg.ning.com].

Cura editoriale e redazione: *Claudia Rusconi*

Progetto e grafica di copertina: *Niccolò Bianchini*

In copertina:

Collezione Rossorame Autunno/Inverno 2010-2011, fotografo Max Botticelli,
courtesy of Rossorame

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Giuliano Noci</i>	pag. 11
Introduzione , di <i>Michela Ornati</i>	» 15
Parte I Scenari digitali	
1. Il digital designer , di <i>Lily Hang Ta</i>	» 19
1. Trasmutazione, la reincarnazione nell'avatar	» 19
2. La personalizzazione virtuale	» 20
3. La virtualizzazione del design	» 21
4. La riproduzione virtuale del corpo umano	» 23
5. La modellazione 3D	» 25
6. L'evoluzione del retail, "teatro interattivo" virtuale	» 27
2. Personalizzazione di massa e Web nell'era 2.0 , di <i>Fred Voorhorst e Claudio R. Boër</i>	» 29
1. Personalizzazione di massa e Web 2.0	» 29
2. Dalla produzione artigianale alla personalizzazione di massa?	» 30
3. Integrare il cliente all'interno della catena del valore	» 37
4. Il cammino verso la <i>mass customization</i>	» 40
5. Il Web 2.0 come forza trainante della <i>mass customization</i>	» 45
6. In conclusione...	» 49
3. Le sfilate vanno online , di <i>Caterina Lunghi</i>	» 50
1. 2010: il boom del <i>live streaming</i>	» 50
2. Un passo indietro	» 50
3. Il Web spalanca le porte dell'atelier	» 53

4. Un passo avanti	pag. 55
5. Un occhio al futuro	» 60
4. I blog di moda, di Caterina Lunghi	» 64
1. Cybermania “alla corte di re moda”	» 64
2. Gli inizi	» 64
3. I blog, you blog, everybody blogs	» 66
4. Bloggers: here, there, everywhere	» 69
5. Guerre e alleanze	» 74
6. Non solo blog	» 78
7. Si aprono nuovi orizzonti	» 80
5. Showroom e visual merchandising virtuali, di Rosalie Gallinaro e Michela Ornati	» 82
1. Quale consumatore?	» 82
2. Le sfide del retail	» 83
3. Lo showroom virtuale	» 83
4. Il visual merchandising virtuale	» 85
5. Futuri digitali nel business-to-business	» 87
6. Touch and Shop. Superfici retail interattive, di Fabio O. Bernardini	» 88
1. Dalle vetrine alle “superfici” interattive	» 88
2. Il cambiamento sociale	» 88
3. Fattori abilitanti	» 89
4. Interazioni estese	» 90
5. Interazione + connessione = conoscenza	» 91
6. I multimonarca	» 92
7. Customer Lifestyle Management	» 92
8. Sfide per il cambiamento	» 94
7. Ogni lasciata è persa. I saldi VIP dell’e-commerce, di Stefania Maglia	» 96
1. La rincorsa all’affare virtuale	» 96
2. Il private shopping club	» 97
3. Il modello di business	» 98
4. I key players	» 99
5. Fattori critici di successo	» 100
6. Quale fruitore tipo per il nuovo tipo di acquisto?	» 101
7. Occasione da cogliere o da tralasciare per le aziende del lusso?	» 103

8. Shopping on the Go. Fenomeni emergenti sui cellulari,	
di <i>Gianluigi Zarantonello</i>	pag. 105
1. Un necessario inquadramento del contesto	» 105
2. Sms	» 111
3. Siti in versione mobile	» 112
4. Il futuro	» 116
5. Il mondo è un ipertexto	» 117
6. Quali limiti per il futuro?	» 118
9. La rivoluzione del click: dal consumatore alla persona,	
di <i>Giacomo Melani</i>	» 120
1. La nuova relazione del brand con il cliente-persona attraverso il Web	» 120
2. La fedeltà esiste ancora?	» 122
3. Il valore è la chiave di ogni relazione	» 123
4. Dal <i>marketing-to-you</i> al <i>marketing-for-you</i>	» 125
5. Scenari futuri: dalle persone verso il brand, dal brand verso le persone	» 127
10. Il Cliente al centro. Integrazione tra CRM, e-commerce e social network, di <i>Christian Ventrucci</i>	» 129
1. <i>Luxury brand</i> e Web	» 129
2. Ricercare <i>prospect</i> nei <i>social media</i>	» 130
3. L'utente sociale, la rete, il marchio: una nuova rela- zione	» 131
4. L'azienda, il <i>social</i> , il cliente	» 134
5. E-commerce: una forma democratica d'acquisto	» 138
6. Trasparenza e <i>brand reputation</i> : le basi per un busi- ness online	» 141
7. Le quattro leve del successo online	» 144
11. Fashion Enterprise 2.0: la comunicazione con il cliente interno, di <i>Lynda Tyler Cagni</i>	» 146
1. Cos'è l' <i>Enterprise 2.0</i>	» 146
2. Coinvolgere prima i dipendenti, poi i clienti	» 146
3. <i>Social media</i> solo come facciata	» 147
4. Primi passi	» 148
5. Le opportunità per le aziende della moda e del lusso	» 148
6. Dai diagrammi di flusso ai campioni di tessuto	» 149
7. Le quattro "C" dell' <i>Enterprise 2.0</i>	» 150
8. Benefici di un'organizzazione <i>Enterprise 2.0</i>	» 160
9. Ulteriori vantaggi indiretti	» 161

10. Gestione del cambiamento: 10 passi per trasformare l'organizzazione	pag. 162
11. Conclusioni	» 163
12. Quo vadis, <i>customer experience</i>?, di <i>Phil Klaus</i>	» 165
1. Creare strategie di successo	» 165
2. La “visione d’impresa” della <i>customer experience</i>	» 166
3. La storia si evolve	» 167
4. Le sfide	» 168
5. Il <i>business case</i> per la <i>customer experience</i>	» 169
6. Il potere dei sistemi di misurazione	» 170
6. Quo vadis, <i>customer experience</i> ?	» 173
7. Le tecnologie digitali	» 174
8. Le sfide come opportunità	» 175

Parte II Esperienze reali

1. Il Sarto Virtuale: Net Tailor, “nuove tecnologie al servizio dell’antico artigiano”, di <i>Cleto Orefice</i>	» 179
1. La tradizione	» 179
2. Opportunità e soluzioni di crescita	» 179
3. Come funziona Net Tailor	» 180
4. Presente e futuro	» 181
2. CRM applicato al <i>loyalty management</i> multicanale: il caso Stefanel con Join the Club (JTC), di <i>Chiara Davanzo</i>	» 183
1. Il progetto Stefanel con Join the Club	» 183
2. Gli obiettivi perseguiti	» 184
3. Come funziona la costruzione del database	» 185
4. Il cliente target	» 187
5. I risultati raggiunti	» 192
6. Sviluppi futuri	» 193
3. Ottimizzare il CRM per una <i>customer experience</i> innovativa: il caso Coin, di <i>Monica Gagliardi</i>, propositi raccolti da <i>Michela Ornati</i>	» 195
1. La realtà di Gruppo COIN	» 195
2. La Coincard, espressione di una New Shopping Experience	» 195
3. Dietro le quinte, il CRM COIN	» 197
4. Creare valore per il cliente	» 201

4. Strategie di comunicazione Web a costo (2.)0. Il caso Calceviva s.n.c. e Rossorame, di Stefania Zizzi	pag. 206
1. La storia e l'analisi del contesto	» 206
2. Analisi SWOT	» 206
3. Criticità	» 207
4. Definizione degli obiettivi	» 208
5. Conclusioni	» 213
5. Z Zegna, testimonianza di Alessandro Sartori, raccolta da Caterina Lunghi	» 214
1. Il gruppo Zegna	» 214
2. Z Zegna	» 214
3. Innovare nella comunicazione	» 215
4. La Z Zegna Experience	» 215
5. Il blog di Alessandro Sartori	» 216
6. La moda e la sua comunicazione, parla il direttore creativo Alessandro Sartori	» 217
7. Conclusioni	» 218
6. Gucci e l'esperienza multicanale, di Annalisa Dimonte	» 219
1. Dal marketing tradizionale al marketing relazionale	» 219
2. CRM in Gucci: apprendimento, conoscenza, misurazione dell'esperienza di marca offerta al cliente	» 221
3. CRM come strategia d'impresa e attenzione al cliente	» 223
4. Strumenti per contrastare la diluizione del brand	» 224
5. Cosa c'è oltre il CRM?	» 225
7. Vogue.it: appassionarsi di moda, online, di Margherita Pogliani, propositi raccolti da Caterina Lunghi	» 227
1. Il gruppo Condé Nast e Vogue Italia	» 227
2. Il progetto Vogue.it	» 227
3. Valori e <i>consumer experience</i>	» 229
4. Creatività e <i>user experience</i>	» 230
5. Il blog del Direttore	» 237
6. Vogue.it e i <i>social network</i>	» 238
7. La <i>partner experience</i>	» 240
8. Il futuro: sempre più coinvolgimento e co-creazione	» 241
Bibliografia	» 243
I contributors	» 249

Ai miei genitori

Prefazione

Stiamo tutti vivendo anni di profondissimi cambiamenti; oltre alla crisi, che ha imposto alle imprese italiane di riflettere su modelli di business e mercati sostenibili per il futuro, la progressiva evoluzione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione – Internet, cellulari, *digital out of home*, *social network*, realtà aumentata, Rf-id ecc. – ci richiede di ragionare molto attentamente sui paradigmi emergenti di interazione impresa-mercato.

Sembra, in particolare, passato un secolo da quando si magnificavano – in verità solo poco più di dieci anni fa – le opportunità in chiave strategica ed economica dei progetti di tipo CRM (*Customer Relationship Management*); si diceva: le imprese devono superare la logica delle transazioni per passare a un modello di interazione con il mercato basato sullo sviluppo di **relazioni di medio-lungo periodo** con i consumatori più profittevoli.

Perché questa visione appare obsoleta? Molto semplice. Parlare di **relazioni verticali appare quantomeno parziale alla luce della crescente rilevanza assunta dai *social network*** – ovvero dal sistema delle interazioni tra pari. Altrettanto discutibile è l'enfasi posta dai modelli CRM sulla necessità di sviluppare interazioni *one-to-one*: è infatti evidente a tutti noi quanto dirompente sia il fenomeno dell'interazione *many-to-many* – figlia del Web 2.0.

Attraverso le tecnologie digitali si va progressivamente affermando una presa di coscienza da parte del singolo consumatore del suo potere rispetto al mondo dell'offerta e della sua capacità di influenza dei pari ruolo nel processo di acquisto. Questo significa che la capacità di indirizzo del mercato e il controllo effettivo delle imprese sul proprio brand si va via via riducendo; si tratta di un **cambiamento molto rilevante soprattutto per le imprese del mondo del fashion e del lusso**: da sempre abituate a operare in atmosfere controllate in cui ogni aspetto del business e dell'interazione con il mercato è sempre stato molto attentamente monitorato dal management.

In questa prospettiva, le imprese del sistema del fashion e lusso devono quindi modificare significativamente il proprio atteggiamento: molto spesso

auto-referenziale e orientato a considerare il mercato più come luogo di destinazione del prodotto che come ambiente di costruzione, consolidamento e legittimazione della marca. **Cambia, pertanto, il set delle priorità:** meno bombardamento pubblicitario per indurre all'acquisto – secondo una logica *spray and pray* – e più conversazioni per costruire **fiducia**.

Serve un orientamento verso coloro che, fra i tanti, possono svolgere un ruolo di influenzatori dei pari: attraverso l'innesco di un effetto passa parola positivo. Nel complesso, diviene centrale la capacità di:

- a. progettare e sviluppare relazioni verticali molto focalizzate;
- b. abilitare interazioni orizzontali tra i componenti un determinato mercato.

Si tratta a tutti gli effetti di predisporre, attraverso le tecnologie digitali, tutte le condizioni perché il singolo individuo sia in grado di vivere un'esperienza attrattiva, emozionante e coinvolgente con l'impresa. In termini di funzione-obiettivo del marketing, è richiesto di definire non tanto un set pre-ordinato di messaggi pubblicitari e le annesse meccaniche di gestione della relazione, nelle differenti fasi del processo di acquisto, quanto piuttosto di **predisporre ambienti di interazione** (tramite *social network* e applicazioni anche disponibili su canale mobile) e **meccanismi di ingaggio in grado di liberare il flusso di pensiero** – non noto a priori – di individui che, in questo modo, possono assumere il ruolo di *brand advocate*, ovvero di veri e propri paladini della marca e generatori di consenso nell'ambito del mercato target.

Che cosa fare per abilitare questi cambiamenti e ottenere risultati interessanti sia dal punto di vista strategico che economico? Molti sono i fattori che devono essere presi in considerazione; provo sinteticamente a elencarne alcuni: i più rilevanti.

Quasi scontata è la costruzione di meccanismi strutturati e sistematici di ascolto del mercato: il mondo del Web rappresenta un formidabile contesto di apprendimento basato sull'osservazione. È in secondo luogo cruciale la creazione di **un'infrastruttura di interazione multicanale**, che vada ben al di là del semplice punto vendita e sito Web e sfrutti tutti le possibilità di contatto a oggi disponibili (mobile, *digital out of home* ecc.) nella prospettiva di creazione di occasioni di dialogo fortemente contestualizzate e orientato all'ingaggio. È infine importante che si creino all'interno dell'organizzazione sistemi di gestione e valori in grado di garantire **flessibilità di relazione**: l'azienda nel suo complesso – coerentemente con una logica di part time marketing diffuso in tutte le unità organizzative – deve in particolare sapersi adattare e saper modificare contenuti e qualità delle in-

terazioni coerentemente con l'evoluzione del *sentiment* e delle percezioni della comunità target.

È quasi superfluo sottolineare che si tratta di sfide estremamente importanti, che devono indurre le imprese del mondo fashion e lusso a riconsiderare, almeno in parte, l'eccessiva attenzione dedicata fino a oggi solo all'attività di comunicazione in senso stretto a discapito di quella di marketing nella sua complessità. La centralità assunta dalla fase di studio, la necessità di passare da una logica di progettazione di un'offerta a quella di individuazione dei fattori abilitanti e degli attributi distintivi di un'esperienza personalizzata, che viene a determinarsi nei suoi dettagli nel momento stesso in cui il singolo sviluppa l'interazione con la singola impresa e/o prodotto, richiedono in particolare di porre grande enfasi al ruolo giocato dal marketing strategico per la competitività di impresa e alla diffusione – nelle differenti unità organizzative – di un sistema di valori **orientato a porre al centro delle priorità aziendali il cliente e non solo il prodotto** e/o il sistema di valori aziendali.

A queste sfide il presente libro intende fornire alcune prime risposte attraverso l'esemplificazione di alcuni casi di successo e il contributo di autorevoli esponenti del sistema fashion e lusso. Un sistema che da sempre rappresenta parte importante della nostra economia, ha permesso all'Italia di ottenere prestigiosi e importanti risultati economici nel mondo ma che forse mai, come in questo periodo, è stato oggetto di pressioni per un cambiamento che non riguarda solo il marketing ma il “fare impresa” e la sua legittimazione rispetto al mercato.

Le tecnologie digitali, in questo senso, spingono il management ben oltre il CRM; richiedono di affermare davvero – sia a livello di cultura aziendale che di sistemi di gestione – la tanto invocata (e poco applicata) *customer centricity*. In una prospettiva secondo cui non è tanto e solo il singolo individuo a essere il focus dell'azione di marketing quanto un insieme, vivo e interattivo, di soggetti per il quale è necessario adottare una sorta di **doppietta di marketing**: ingaggio di singoli individui in grado di svolgere il ruolo di influenzatore e contemporanea valorizzazione di una comunità di soggetti in grado di diventare la vera cassa di risonanza del brand aziendale.

Insomma, un contesto in deciso fermento e in piena evoluzione a cui il presente libro dedica un'istantanea aggiornata. Buona lettura!

Giuliano Noci
Ordinario di Marketing
Politecnico di Milano

Introduzione

di *Michela Ornati*

Non dimenticherò mai l'odore pungente dei cascami di seta in tessitura, il rombo sordo dei carrelli di stampa, il tratto sicuro delle disegnatrici, il fruscio seducente delle sete e l'esplosione di colori dei prodotti finiti, prepotentemente belli, esposti nello showroom dell'azienda serica dove ho lavorato per diversi gratificanti anni¹.

Non scorderò neppure il giorno in cui la direzione propose ai propri commerciali di realizzare un catalogo digitale delle collezioni di accessori. Sotto i miei occhi i disegni si scomposero in pixel e la loro bellezza assunse altre, impalpabili forme, fruibili ovunque, in tempo reale. Oggi non mi presenterei più ai buyer di Bergdorf Goodman con pesanti valigie di campioni, ma con qualche tirella, e un elegante iPad.

L'esperienza di creazione, produzione, uso e condivisione del prodotto della moda e del lusso è cambiata profondamente con la diffusione delle tecnologie digitali.

Sono mutate le aspettative del cliente nei confronti della marca, così pure gli strumenti a disposizione per soddisfarle; o ancor meglio, anticiparle. Molte aziende del settore hanno colto questo cambiamento, altre invece stentano a interpretarlo e trasformarlo in un vantaggio competitivo duraturo.

L'intenzione di questo libro è dunque quella di esplorare, grazie al prezioso contributo di esperti del settore moda e lusso, nonché studiosi, diversi **scenari di applicazione della tecnologia digitale lungo tutta la catena del valore del prodotto** e di narrare casi reali di successo, auspicando che possano servire d'esempio e ispirazione.

Partiamo per questo viaggio sperimentando la realizzazione del capo di moda interamente in ambienti virtuali tridimensionali, indossati da avatar creati su misura e proseguiamo chiaccherando con i blogger, seduti in pri-

¹ Mantero Seta SpA, Divisione Prodotti Finiti, anni 1992-1998.

ma fila alla nostra sfilata che non si svolge a Milano, ma all'altro capo del mondo, virtualmente e in 3D. Assieme ai nostri clienti, co-creiamo prodotti altamente personalizzati, e raccogliamo gli ordini di collezione, anche sul pronto, in accoglienti showroom virtuali.

Proseguiamo il nostro percorso sul punto vendita, ricreato fedelmente in tre dimensioni e allestito con il *visual merchandising* virtuale, e verificando l'esperienza d'acquisto online sulle vetrine interattive. Nel caso il viaggio prosegua, comunicheremo con i nostri clienti grazie al mobile e, con gli strumenti *enterprise 2.0* a nostra disposizione, con i nostri colleghi.

Le opportunità di creazione di valore che le tecnologie digitali offrono alle aziende sono infinite. Alcune realtà imprenditoriali e diversi grandi marchi del settore moda e lusso le hanno già sapute cogliere.

Dunque, il nostro viaggio si conclude con diversi racconti: dalla virtualizzazione parziale dei processi sartoriali all'estensione Web di una grande testata di moda, al lancio di un marchio fashion interamente online e le sfide della gestione cliente e della comunicazione *social* in alcune imprese del retail, della moda e del lusso.

Storie emblematiche di casi di successo su cui riflettere, trarre spunto e ispirazione per acquisire e fare propri quegli strumenti che le tecnologie digitali offrono alle aziende grandi e piccole che vogliono, e debbono, costantemente innovare per competere.

Senza dimenticare che dietro a ogni pixel c'è sempre un tratto di matita, un intreccio, un'impuntura, una nota di colore; il pensiero creativo e la mano dell'uomo.

Colgo l'occasione per ringraziare tutti coloro che mi hanno incoraggiata e sostenuta nella realizzazione di questo libro: la direzione di CampusDellaModa, Phil Taylor e Claudia Rusconi, Fabio Orlando Bernardini e i co-autori (in particolare Chiara Davanzo e Caterina Lunghi) nonché le aziende che gentilmente hanno condiviso le proprie esperienze.

A tutti voi lettori auguro che questo testo risulti utile e vi invito a esprimere commenti o riflessioni scrivendomi presso ornati@michelaornati.it.

Parte I

Scenari digitali

1

Il digital designer*

di Lily Hang Ta

Una delle cose che i nostri nipoti troveranno curioso di noi è che distinguiamo il digitale dal reale, il virtuale dal reale. Nel futuro questo sarà letteralmente impossibile. Non sarà possibile immaginare una distinzione tra cyberspazio e ciò che non lo è (William Gibson, *Neuromante*, Nord, Milano, 1986).

1. Trasmutazione, la reincarnazione nell'avatar

Ai tempi in cui Charles Darwin formulò la teoria esposta ne *L'origine delle specie* nessuno avrebbe potuto immaginare che l'evoluzione dell'uomo lo avrebbe portato a spingersi così profondamente nei mondi della coscienza virtuale, fino alla reincarnazione nell'avatar. Ma grazie a film, video game e a Internet, i confini dell'esperienza reale e virtuale diventano sempre più incerti. Anche nel mondo della moda molti designer, tra cui Helmut Lang, Hussein Chalayan e Alexander McQueen, per menzionarne solo alcuni, hanno sperimentato le possibilità offerte dalle nuove tecnologie e dalla realtà virtuale, alterando la nostra percezione del fashion.

Nella sfilata Donna primavera/estate 2010, intitolata "Plato's Atlantis", la visione apocalittica del futuro di McQueen prende forma in un universo morfico¹ animato di vestiti-rettili stampati in digitale e puntigliosamente sartoriali, indossati da modelle raffiguranti evolute creature marine che fluttuano in un mondo virtuale in trasmutazione darwiniana. La sfilata, un'amalgama spettacolare di teatralità e realtà virtuale, è filmata fin nei più piccoli dettagli da due telecamere giganti che percorrono la pedana e ritrasmettono lo spettacolo al pubblico in sala e in remoto. Per lo stilista l'evento diventa, grazie alla tecnologia, una nuova piattaforma espressiva attraverso la quale la moda abbraccia un pubblico più vasto, uscendo dai suoi confini elitari.

Il termine "avatar" deriva dal sanscrito *avatāra* e descrive un concetto simile a quello dell'incarnazione, o della manifestazione di un dio o di un'anima in un corpo al contempo fisico e divino. Nel mondo di McQueen, la visione dell'incarnazione divina è rappresentata in un video della dea serpente (la mo-

* La traduzione dall'inglese del presente capitolo è di Michela Ornati.

¹ Nell'originale "morphed". Il *morphing* è un effetto digitale che consiste nella trasformazione fluida di immagini in forme diverse da quelle originarie [N.d.T.].