



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Marketing*

LE NUOVE OPPORTUNITÀ PER I NICHE PLAYER DEL MADE IN ITALY

RELATORE

Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Giancarlo di Marco

Matr. 192481

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

Indice:

Introduzione	5
1. Il Made in Italy e la Nicchia	7
1.1 Il Made in Italy.....	7
1.2 La Nicchia.....	11
1.3 Le Nuove Opportunità.....	14
2. I Fattori Critici in una Strategia di Marketing di Nicchia	18
2.1 Definizione dell'Offerta di Mercato.....	18
2.2 Creare una Marca Forte.....	24
2.3 Gestire le Relazioni con la Clientela.....	29
3. E-Commerce e Digital Marketing, Applicazioni al Marketing di Nicchia	32
3.1 L'E-Commerce e il Business.....	32
3.2 Digital Marketing.....	37
3.3 Applicazioni del Marketing Digitale.....	42
4. Caso di Studio: Xacus Camiceria	44
4.1 Presentazione dell'Azienda.....	44
4.2 Strategie di Xacus e il Mercato Estero.....	46
4.3 Xacus e l'E-Commerce.....	49
Conclusioni	54
Bibliografia e Sitografia	56

Ai miei genitori, per avermi dato la possibilità di studiare.

Al professor Michele Costabile, che mi ha fatto conoscere ed apprezzare il marketing, influenzando la scelta del mio percorso di studi e, forse, la mia vita.

Introduzione

Qualcuno ha definito l'Italia come una repubblica fondata sulla bellezza, oltre che sul lavoro. Un paese capace di creare cose uniche e meravigliose, risultato di attività manuali artigianali e di menti eccellenti.

Il Belpaese negli ultimi anni ha attraversato la crisi economica e sembrerebbe essere sul punto di uscirne. Come dimostrano le recenti statistiche Istat, c'è una ripresa economica in corso. Il valore complessivo dei marchi italiani, ad esempio, è aumentato il brand Made in Italy è cresciuto molto rispetto all'anno precedente, del 20% circa.

Il nostro marchio ha un potenziale enorme, soprattutto all'estero, e per questo motivo in particolare si deve comprendere come sfruttarlo al meglio, trovare la strategia più adatta a valorizzarlo.

Questo elaborato analizza la strategia di nicchia come modello di business in tutte le sue sfaccettature, e la sua aderenza alla nostra realtà imprenditoriale, cercando di mostrare in che modo il perseguimento di questa politica possa portare ottimi risultati in termini economici agli imprenditori italiani, valorizzando al meglio la loro offerta agli occhi dei clienti, sia nazionali sia esteri. Inoltre si affrontano gli aspetti critici del marketing di nicchia, come la gestione della marca e del prodotto, nonché le metodologie per rapportarsi alla clientela.

Molte grandi imprese italiane hanno iniziato il loro percorso proprio in questo modo, vendendo a una nicchia di mercato, per poi crescere e affacciarsi al mercato nazionale prima e a quello internazionale poi. Anche se questo non è necessariamente il fine ultimo della strategia esaminata, rende comprensibile come questo percorso possa essere intrapreso indipendentemente dalla propria *vision* aziendale.

I piccoli imprenditori dispongono oggi di strumenti innovativi, che permettono di operare in un mercato turbolento e dinamico dominato dalle multinazionali, riuscendo comunque a trarre profitto e, spesso, con margini superiori rispetto ai produttori di massa.

Al fine di mostrare i vantaggi per i nostri imprenditori rispetto al passato sono descritte nell'elaborato le nuove opportunità date dal mercato, e il modo in cui queste si addicano al marketing di nicchia, riguardanti sia l'ambiente macroeconomico e le tendenze di consumo, sia i nuovi mezzi disponibili. Infatti si tratta l'*e-commerce*, il nuovo modo di fare business che sta sovvertendo gli equilibri tra i produttori di mercato, grandi e piccoli, concedendo a questi ultimi di vendere di più e meglio rispetto al passato. Si elencheranno le strategie di *digital marketing* da attuare in un commercio elettronico e le loro applicazioni nel *niche marketing*.

Quello odierno è un periodo storico di transito tra un'era e l'altra, in cui la scoperta di una nuova e stravolgente tecnologia "*disruptive*" rappresenta un problema per i vecchi leader di mercato, che vedono messa in discussione la loro supremazia, ma è un'opportunità per piccoli e nuovi imprenditori, rispettivamente per accrescere o creare la loro attività economica. Per questa ragione è importante conoscere le nuove opportunità e saperle applicare.

Fortunatamente alcune imprese italiane di nicchia si stanno dimostrando all'avanguardia nel saper sfruttare i nuovi mezzi forniti dal mercato e dalla tecnologia, e i loro buoni risultati sono un esempio concreto da seguire, uno stimolo per prendere la loro stessa direzione. Come conclusione all'elaborato viene studiato un caso aziendale molto interessante nel settore della moda, riguardante un'impresa di nicchia che ha compreso le

proprie potenzialità e quelle concesse dall'*e-commerce*, il quale sta diventando parte integrante del suo business. Lo studio del caso consiste in una panoramica dell'azienda, della sua storia, dei suoi prodotti e delle sue caratteristiche, per poi passare ad esaminare le sue strategie di marketing e concludere con il modo in cui si rapporta alle nuove opportunità, come ad esempio i social network.

L'amore per l'Italia e la fiducia nelle sue potenzialità economiche, hanno motivato le ricerche necessarie alla stesura di questo documento, e hanno reso piacevole sia lo studio sia l'approfondimento delle tematiche trattate. Con la speranza che il lettore provi i medesimi sentimenti, un augurio affinché questa sia una buona e utile lettura.

1. IL MADE IN ITALY E LA NICCHIA

1.1 IL MADE IN ITALY

“Italians do it better”

Nell'epoca digitale e della globalizzazione di massa è sempre più difficile affermarsi sul mercato, l'aumento imponente della varietà di prodotti ed idee più o meno originali ha portato il consumatore ad una sempre maggiore insicurezza, dettata specialmente dall'inserimento di prodotti a basso costo di scarsa qualità nel mercato. Il gusto e la specificità dei bisogni si sono via via sempre più affinati nel corso del tempo grazie alla pubblicizzazione informatica sul web dei prodotti, la mente del consumatore giunge quindi alla certezza di poter soddisfare il proprio bisogno senza tuttavia poter contare su una soluzione immediata. La ricerca di un prodotto diviene dunque una condizione fondamentale nel mercato moderno, e sarà orientata verso la sicurezza d'investimento. Dunque il consumatore, con un'esperienza diretta e una conoscenza ridotte, rivolgerà la propria attenzione ed il proprio portafoglio ai brand più prestigiosi e affidabili. Il Made in Italy è tra essi, può contare su una storia secolare fatta di arte e ricerca della perfezione stilistica, questa fama riconosciuta e condivisa a livello globale ha collocato il prodotto italiano in cima a settori in cui sono maestria artigianale e qualità a farne da padroni come la moda, la cucina e tutti quei settori in cui la perfezione e la cura maniacale dei dettagli sono proprio la sicurezza che il consumatore va cercando (si pensi al settore automobilistico di lusso). L'accessibilità di queste eccellenze non è disponibile ai più specialmente all'estero, e questo non fa che aumentare il prestigio del Made in Italy (ed i suoi acquirenti) nel mercato. Affiancato a tali eccellenze il Made in Italy è cresciuto anche a livello intellettuale ed imprenditoriale soprattutto a livello teorico, forte di una sconfinata cultura territoriale ed inventiva caratteristica dei suoi fautori. Una Nazione che affascina da sempre per la sua storia e cultura non può che riflettere tale fascino nei suoi prodotti che si fanno portatori di quell'orgoglio di una nazione giovane ma al contempo antichissima che vuole rimanere in cima, diffondendo la sua perfezione stilistica ed il suo gusto tanto ricercato quanto deciso ad imporsi a livello mondiale. Questa è la forza del Made in Italy, passato e presente che si fondono dettando gli standard ed il futuro della moda e del design, ai quali tutti coloro che ambiscono all'eccellenza, dovranno rifarsi. Il Made in Italy è uno dei primi brand conosciuti e apprezzati al mondo, il marchio di un saper fare che ci distingue agli occhi degli altri Paesi (Aquaro 2013).

L'Italia è il paese con la più grande cultura al mondo e rappresenta un terreno fertile per la nascita di idee e per lo sviluppo di capacità estremamente necessarie nel mondo imprenditoriale, come il *problem solving* e il *know how*.

I prodotti italiani non possono che rappresentare l'ambiente da cui provengono, il paesaggio, la storia socio economica, la cultura, le tradizioni, i materiali da cui sono costituiti e quindi l'italianità. Il libro "Italian factor. Moltiplicare il valore di un paese" insiste sul *genius loci* per definire questo fattore, ed è tra i pochi che cerca di descrivere l'italianità come quel quid tipico del paese per capire cosa distingue l'italianità dal resto del mondo, da un punto di vista sociologico, e quindi imprenditoriale (Pellegrini 2016).

Il "marchio nazionale" si può analizzare tramite caratteristiche diverse e classificabili, a grandi linee, tra associazioni mentali, sensoriali, emotive e razionali. Secondo i risultati di alcuni studi, decomponendo la semantica delle precedenti categorie si evincono alcune specifiche del marchio Italia:

- a. Sensoriali: arte, cibo, moda;
- b. Emotive: vacanze, bel tempo, buon cibo, bellezza, amicizie;
- c. Razionali: linguaggio, storia (Viale 2012).

Si possono estrapolare caratteristiche come simpatia, amicizia, bellezza e divertimento, per definire un concetto complesso come quello che rappresenta l'italianità. Ogni persona nella sua mente accumula nel corso della propria vita un'infinità di informazioni come immagini, suoni, sapori eccetera, e tutto ciò che si può ricollegare ad un concetto, definirà il concetto stesso. E per questo che la percezione e la seguente valutazione che un consumatore ha rispetto ad un prodotto italiano saranno influenzate da tutto quello che conosce del paese di origine. Per esempio immagini di bellissimi monumenti, paesaggi mozzafiato, cibo buonissimo e vestiti di uno stile unico.

Forse perché il luogo da cui provengono possiede, da solo, più della metà del patrimonio artistico mondiale e può vantare una storia e una cultura con pochi eguali, i prodotti italiani sono impregnati di un'autenticità intrinseca, che costituisce un vantaggio non da poco specialmente nel mercato di nicchia, in cui l'*authenticity* è considerata un imperativo.

Secondo uno studio condotto da KPMG Advisory (2010) i valori principalmente associati al marchio in questione sono l'estetica, la bellezza, il lusso, il benessere e la passione. Questi preconcetti presenti nelle menti dei consumatori relativamente ad un prodotto italiano, rappresentano dei *drivers* per la proposta di valore al cliente, indipendentemente dal tipo di prodotto. Considerando i valori ad esso associati si può comprendere per quale motivo il Made in Italy si coniughi principalmente con i settori di: moda, alimentare e arredamento. Sempre secondo questo studio emergono i settori che più rappresentano il brand, cioè moda e accessori, prodotti alimentari e vini e arredamento e design (Figura 1.1).

Quali settori rappresentano maggiormente il Made in Italy? (incidenza % sul totale dei rispondenti, fino a 5 scelte possibili)

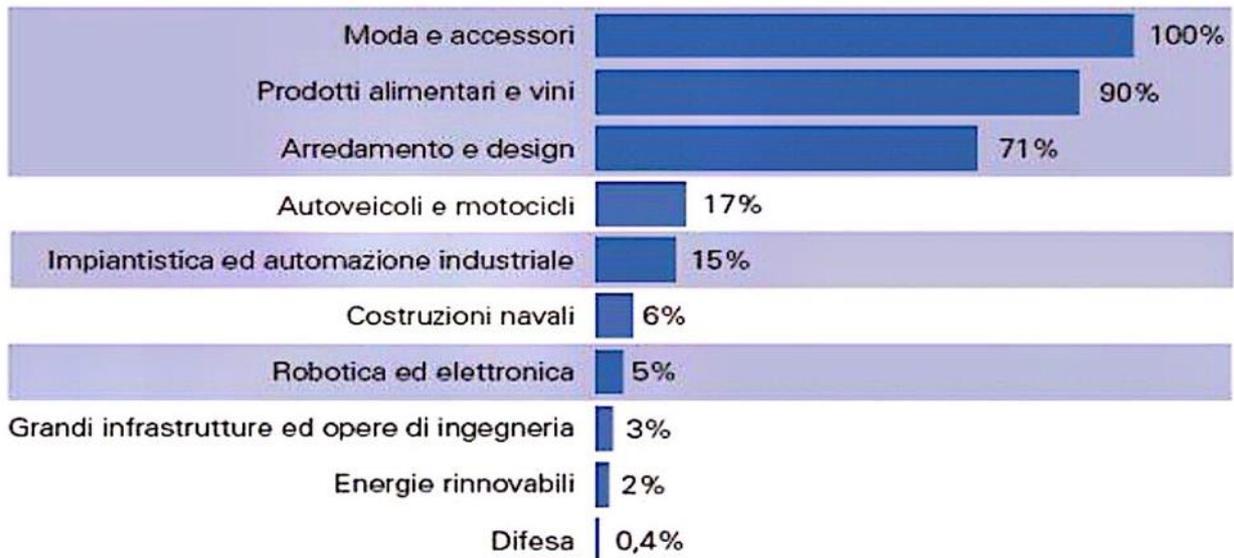


Figura 1.1. Fonte: survey KPMG advisory

Nonostante il Belpaese si trovi, economicamente parlando, in una situazione non favorevole per dar vita o condurre un'attività imprenditoriale e non riesca ad esprimere efficacemente i propri punti di forza, il Made in Italy rappresenta il terzo marchio più noto al mondo (Noci 2014). Quest'ultimo particolare rappresenta un enorme vantaggio competitivo per i piccoli imprenditori, o *niche player*, in un mercato globale. La creazione di un brand è un processo complesso e allo stesso tempo essenziale per un venditore di beni di consumo, e chi può apporre sul proprio prodotto "*Made in Italy*" ha già ottenuto in partenza una buona *brand awareness*, oltre ad altri fattori che esamineremo in seguito.

È opportuno a questo punto definire cosa è e cosa non è Made in Italy dal punto di vista legale, perché ovviamente bisogna rispettare alcune direttive per apporre la dicitura in maniera lecita: in generale, è possibile inserire il marchio se la realizzazione del prodotto è avvenuta interamente in Italia o se vi ha subito l'ultima trasformazione sostanziale. Questa definizione può apparire chiara, ma lascia spazio a molteplici stratagemmi che hanno la finalità di sfruttare inappropriatamente il marchio, causando la proliferazione di finti Made in Italy o marchi e prodotti che "suonano italiani". L'*italian sounding* è un fenomeno molto diffuso e neppure così negato dagli stessi produttori che spesso se ne avvalgono in modo furbo (Pellegrini 2016).

Ad esempio, una strategia di marketing ad hoc potrebbe avere lo scopo di far percepire un prodotto come italiano senza però apporre alcuna dicitura, ma tramite riferimenti impliciti ed espliciti, facendo leva sull'emotività del consumatore che razionalmente conosce la differenza, ma i richiami generano inevitabilmente delle associazioni mentali e quindi una sensazione che intacca la sua percezione e quindi la scelta.

Per questo motivo l'esposizione del brand deve essere accompagnata da un marketing adeguato per competere con ciò che di italiano ha solo il "suono". È qui entrano in gioco la qualità del prodotto, il branding e più in

generale l'attività imprenditoriale: per tradurre gli innumerevoli vantaggi del Made in Italy in vendite e profitto.

Rank	Country	Index
1	 Germany	100
2	 Switzerland	98
3	 European Union	92
4	 United Kingdom	91
5	 Sweden	90
6	 Canada	85
7	 Italy	84
8	 Japan	81
8	 France	81
8	 USA	81
11	 Finland	77
11	 Norway	77
13	 Netherlands	76
14	 Australia	75
15	 New Zealand	73
15	 Denmark	73
20	 Spain	64
30	 Argentina	42
42	 India	36
49	 China	28

Figura 1.2. Fonte: Ranking dei “Made in” (il Sole 24 Ore 2017)

1.2 LA NICCHIA

“*Riches in niches*”

Il marketing di nicchia è un concetto familiare tra gli accademici e i professionisti, ed è comunemente accettato come uno strumento importante nel repertorio dei commercianti. È stato applicato con successo a svariate attività, prodotti e servizi, ad esempio i prodotti alimentari; vino e birra; nel retailing; nel turismo; nel settore della moda, tessile e abbigliamento; e in ambito bancario (Toften 2013).

Le imprese più piccole normalmente evitano di competere con quelle più grandi. Anche le imprese più grandi potrebbero ricorrere a strategie di nicchia per alcune loro divisioni o imprese controllate. In molti casi invece le imprese cominciano a diventare leader in una nicchia per poi espandere gradualmente la loro presenza e la loro marca in una molteplicità di mercati. Le imprese che controllano piccole quote del mercato complessivo possono diventare altamente redditizie con una buona politica di nicchia. Il rendimento del capitale investito è nettamente superiore rispetto a quello dei mercati più estesi.

Il rischio maggiore per un'impresa di nicchia è che possa esaurirsi o essere attaccata. L'impresa si ritroverebbe così bloccata e con risorse idiosincratiche, perciò una pluralità di nicchie è preferibile alla singola nicchia. Se un'impresa è forte in due o più nicchie allora ha maggiori possibilità di sopravvivenza, una cosiddetta impresa multi nicchia.

Nonostante le nicchie di mercato si siano da sempre manifestate come fenomeno, la dottrina manca di una definizione unanime precisa. Alcuni si rifanno al significato espresso dal dizionario per poi rielaborarlo in chiave economica: *rientranza*, *incavo* eccetera, ma si giunge a interpretazioni diverse e in alcuni casi contrastanti. Ma non si può dare una definizione semplice ad un fenomeno che di per se ha diverse sfaccettature.

In generale si può assumere che:

- una nicchia è solitamente più piccola nelle dimensioni rispetto ad un segmento;
- una nicchia si focalizza sulle individualità – in un segmento ci si focalizza in un cosiddetto gruppo omogeneo;
- una nicchia soddisfa pienamente un bisogno specifico, al contrario di un segmento in cui l'enfasi è posta sull'essere una parte gestibile del mercato (Dalgic 1994).

La giustificazione sociale alla sua esistenza si deve alla diversità nei gusti e nelle abitudini dei consumatori, al cambiamento dei bisogni e al desiderio di diversificarsi dalla massa.

I clienti di questo tipo di mercato sono quelli che non sono pienamente soddisfatti dall'offerta presente sul mercato principale e per ottenere un bene che meglio corrisponda alle loro esigenze si rivolgono ad un offerente più ricercato. Non si accontentano di un prodotto comune pensato per adattarsi a tutti, vogliono

qualcosa che risponda alle loro specifiche richieste anche se può significare pagare un prezzo più alto. Infatti da questo presupposto segue che il *niche marketing* prevede più alti margini di profitto per l'impresa, e un volume di vendite inferiore (Kotler 1989), perché il venditore può far pagare un sovrapprezzo rispetto al bene di largo consumo, a fronte di una proposta di valore più elevata al consumatore.

Il *niche marketing* consiste nel posizionarsi in piccoli, profittevoli e omogenei mercati, che sono ignorati o trascurati dagli altri (Dalgic 1994). Kotler suggerisce che il concetto chiave sia la specializzazione, che può avere luogo in modi diversi:

- specializzazione sull'utente finale;
- specializzazione verticale;
- *customer-size specialization*;
- specializzazione geografica;
- specializzazione su un prodotto o su una linea di prodotto;
- specializzazione sulle caratteristiche del prodotto;
- *job-shop specialization*;
- specializzazione sul rapporto qualità-prezzo;
- specializzazione sul servizio;
- specializzazione sul canale (Kotler 1991).

Per avere successo in questo campo bisogna disporre di competenze distintive che siano aderenti alla specializzazione che si vuole intraprendere, altrimenti chiunque potrebbe fare lo stesso, anche le imprese che servono il più generico mercato di riferimento.

Un'offerta è una filosofia di produzione diametralmente opposta alla produzione di massa richiede una strategia di marketing diversa sulla quale, a differenza della definizione di nicchia, la dottrina si trova piuttosto d'accordo. Ricapitolando un *niche player* vende un prodotto specifico, qualitativamente superiore e talvolta unico, ad un mercato relativamente poco numeroso. Da questo si può comprendere che non riesce ad ottenere economie di scala competitive e ha un volume di vendite di solito ristretto ma, applicando un *mark-up* più alto sui propri costi, è molto remunerativa e riesce a competere sul mercato.

I benefici del perseguimento di una strategia di marketing di nicchia consistono nelle possibilità di crescita, nella creazione e percezione di valore, nei profitti, nella crescita delle vendite, dei prezzi e della quota di mercato, nella *customer loyalty/retention*, nell'aumento della competitività, in un certo grado di protezione, e in una maggiore frequenza di acquisto e performance (Toften 2013).

Tre macro passaggi definiscono questa strategia: creare la nicchia, espanderla e proteggerla; e diversi criteri ne aumentano le possibilità di riuscita, tra cui l'unicità, l'alta qualità, le relazioni (sia con il cliente che con l'ambiente in generale) e il *customer value*.

Saper stringere relazioni forti e durature con il cliente può assicurare il futuro dell'impresa. Bisogna conoscere i propri clienti, monitorarli, in modo da capire cosa desiderano, se sono soddisfatti, per percepire cambiamenti nel mercato eccetera.

Secondo Copulsky e Wolf il *customer relationship management* si esprime in tre passaggi principali:

1. Identificare e costruire un database dei clienti attuali e potenziali.
2. Inviare messaggi diversi per ognuno, e rafforzare così la relazione.
3. Monitorare ogni relazione, il costo di acquisizione del cliente e il *lifetime value* dei suoi acquisti (Copulsky 1990).

Inoltre è necessario attuare un posizionamento chiaro e definito e far sì che sia correttamente percepito dai consumatori, altrimenti non sarebbero disposti a comprare un prodotto che ritengono solo più costoso e non diverso e più adatto. A quel punto sarebbe impossibile a competere con i prodotti di largo consumo, proposti sistematicamente ad un prezzo più basso.

Infine riprendendo i tre macro passaggi sopra elencati si possono riassumere in pochi punti le raccomandazioni per imprese di nicchia aspiranti. Primo, sviluppare capacità interne dinamiche, per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile. Secondo, specializzarsi. Terzo, applicare un efficace marketing relazionale, con clienti e fornitori. Quarto, creare resistenti barriere protettive, consistenti in capacità dinamiche, competenze distintive, forti relazioni. Quinto, considerare e implementare strategie di espansione, per aumentare la propria quota di mercato o espandersi in altre nicchie per diversificare il rischio.

Queste ed altre criticità di una strategia di *niche marketing* saranno trattate più approfonditamente nel secondo capitolo.

1.3 LE NUOVE OPPORTUNITÀ

“The Future of Business is Selling Less of More” (Anderson 2006)

La cultura odierna è sempre più orientata al *visual*, ciò che gli occhi vedono rappresenta il primo contatto con qualcosa e partecipa a definire la percezione che si ha di quella cosa. Il design di un prodotto, di un sito internet o di un punto di vendita, risulta un elemento critico nell'offerta di valore al cliente, che può caratterizzare l'impressione e il sentimento che quest'ultimo avrà verso il prodotto e più in generale verso il brand. Anche uno spot pubblicitario o uno slogan sono elementi fondamentali da prendere in forte considerazione per un marketing manager. Con lo sviluppo della tecnologia che facilita i processi di produzione e permette anche a chi non dispone di ingenti capitali di cominciare a produrre, la concorrenza si sta intensificando anch'essa sul mondo del visuale, cioè sul design, sulla pubblicità eccetera, facendo sì che paesi con antiche tradizioni artistiche, quindi vincenti nel campo del design, abbiano un notevole vantaggio competitivo.

L'Italia non solo ha una cultura artistica radicata, ma può vantare una concezione dello stile universalmente riconosciuta ed apprezzata. Non a caso se si cerca su Google: “la macchina più bella al mondo” le prime immagini che appaiono rappresentano macchine italiane di lusso come Ferrari e Lamborghini.

Per questi motivi il Made in Italy si trova in una situazione in cui ha la possibilità di vincere la concorrenza e i produttori italiani hanno l'occasione di crescere, aumentando sia le vendite, nel mercato interno e all'estero, sia il fatturato. Per far sì che questa prospettiva si possa realizzare i *niche player* tipici del Made in Italy dovranno giocare bene le proprie carte, sapendo sfruttare le nuove opportunità di cui dispongono rispetto al passato.

Uno strumento nuovo di cui possono dotarsi i piccoli produttori è il commercio elettronico, che rappresenta la nuova frontiera del business del ventunesimo secolo. La vendita al dettaglio online rappresenta ancora una piccola parte del totale del *retailing* globale, ma ha un'enorme prospettiva di crescita e, considerando il suo trend, non c'è motivo per dubitarne (vedi figura 1.3).

La crescita del commercio online riguarda in particolar modo il settore della moda che in un certo qual modo rappresenta il Made in Italy, infatti:

“L'e-commerce di moda cresce veloce, più velocemente degli altri settori: negli ultimi cinque anni, il tasso di crescita medio annuo delle vendite di abbigliamento online è stato pari al 30% circa, il doppio rispetto a quello dell'e-commerce nel suo complesso (+15% circa). Le vendite di abbigliamento da siti italiani a consumatori italiani e stranieri sfiorano nel 2016 i 3 miliardi di euro, in crescita del 35% rispetto al 2015. Anche grazie a un tasso di crescita quasi doppio rispetto a quello dell'e-commerce totale (+19%), l'abbigliamento si conferma nel 2016 il primo comparto di prodotto per vendite online con un'incidenza del 17%.” (Il Sole 24 Ore 2016)

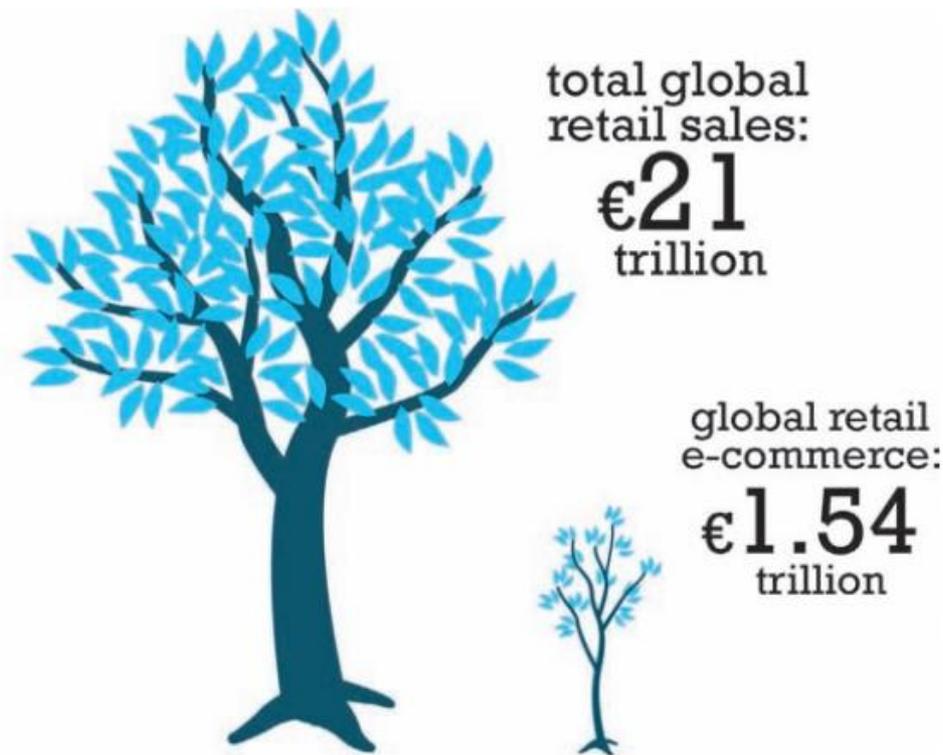


Figura 1.3. Fonte: “E-commerce 2016: Business, Technology, Society.”

Numerosi studi dimostrano che nel ventunesimo secolo la supremazia delle grandi aziende e dei prodotti di largo consumo si sta indebolendo, favorendo le piccole imprese e tutti quei prodotti che rappresentano una nicchia; l’offerta di beni e servizi si sta differenziando sempre di più e i consumatori si trovano di fronte ad una varietà di scelta mai avuta prima. Questo fenomeno è spiegato dal noto libro di Chris Anderson “La Coda Lunga” (2007) da cui ha anche preso il nome l’omonima teoria economica. Quest’ultima si basa sul fatto che l’era del “one-size-fits-all” è finita, e che le persone che hanno finalmente un accesso facile ad un ventaglio di offerta estremamente ampio e competitivo in termini di prezzo, preferiscano comprare un prodotto che si adatti alle sue particolari preferenze. Tempo fa la ricerca di un bene di nicchia accollava al consumatore diversi costi in termini di difficoltà di ricerca e di spesa, i quali lo spingevano a deviare la propria scelta su un bene di largo consumo e quindi più facilmente reperibile. Le nuove tecnologie hanno abbattuto drasticamente i costi di ricerca e hanno di fatto reso qualunque cosa disponibile per chiunque, conferendo al consumatore una varietà di scelta senza precedenti.

I temi principali che sostengono questa teoria sono sei:

1. In quasi tutti i mercati ci sono più beni di nicchia che di largo consumo.
2. Il costo per trovare queste nicchie è estremamente più basso.
3. Un gran numero di strumenti e tecniche – i “filtri” – aiuta i consumatori a cercare cosa più gli si addice.
4. Una volta che la varietà è aumentata e questi filtri sono resi funzionanti la curva di domanda si appiattisce – i beni di largo consumo diventano meno popolari al contrario di quelli di nicchia che divengono più noti.
5. Tutte le nicchie si uniscono.

6. La curva di domanda si mostra più naturale, senza scarsità di informazione ed altri fattori distorsivi.

Economicamente parlando la coda lunga si basa sulla *legge di potenza* che descrive una funzione tendente allo zero dal lato delle ascisse ma, appunto, senza mai arrivarci. Questa legge necessita di varietà, differenziazione e effetti di network che amplifichino queste differenze per esistere. In questa “coda” (figura 1.4) si trovano tutti quei prodotti meno conosciuti e più particolari che presi singolarmente hanno un volume di vendite nettamente inferiore rispetto ai *best sellers* che si trovano nella “testa”. Numerose ricerche hanno però dimostrato come i tantissimi prodotti nella coda presi insieme superino i pochi e popolari. Inoltre la consolidata regola 80/20 è generalmente usata per spiegare come una minoranza possa pesare sproporzionatamente sul totale, ad esempio il 20% dei prodotti genera l’80% dei ricavi. Questa regola non va però mal interpretata pensando che bisogna concentrarsi solo sul 20%, ma spiega semplicemente che alcune cose venderanno sempre meglio di altre. Secondo Chris Anderson questa regola nei *Long Tail markets* cambia in tre punti:

- a. Potranno essere offerti molti più prodotti rispetto ai mercati tradizionali.
- b. Considerando l’estrema facilità di ricerca dei beni le vendite sono più equamente distribuite tra i grandi mercati e le nicchie.
- c. Per questo motivo i profitti si potranno trovare su tutti i livelli, non solamente nella “testa”.

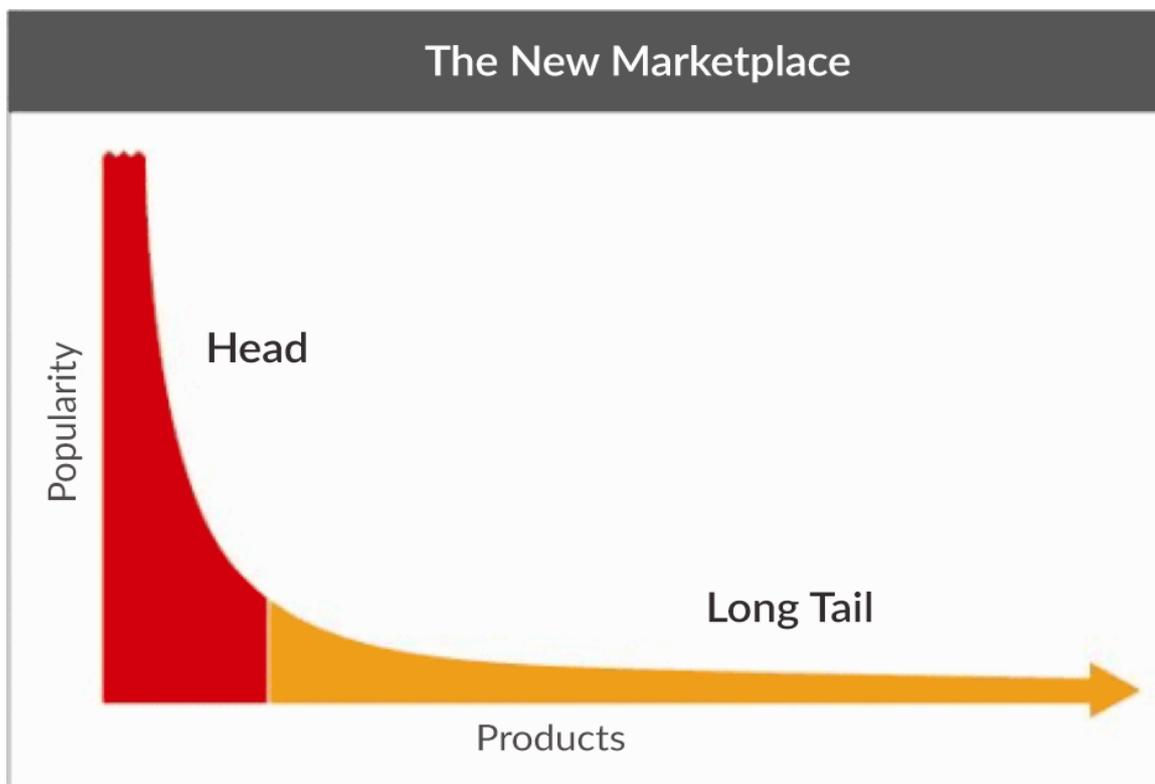


Figura 1.4. Fonte: quora.com

Ora che le persone hanno spostato la propria attenzione online, la loro quasi infinita scelta conduce alla frammentazione e alla scoperta di numerose micro-culture.

Il *niche marketing* può essere un metodo appropriato per vendere in questo ambiente sempre più dinamico e mutevole, e risulta lo strumento più adatto per emergere nella Coda Lunga. Considerando l'evoluzione del mercato moderno è quindi possibile affermare che i piccoli produttori specializzati hanno delle possibilità che mai avevano avuto prima e, in particolare, i prodotti italiani di nicchia godranno di tutti i vantaggi espressi per poter competere sul mercato mondiale e in più potranno anche avvalersi di un brand estremamente conosciuto, il Made in Italy.

2. I FATTORI CRITICI IN UNA STRATEGIA DI MARKETING DI NICCHIA

2.1 DEFINIZIONE DELL'OFFERTA DI MERCATO

“Alla base di ogni grande marca c'è un grande prodotto” (Kotler 2014)

L'offerta di mercato è caratterizzata da tre macro componenti, su cui si baserà il giudizio del cliente:

1. Le caratteristiche, tecniche e simboliche, del prodotto;
2. La varietà e la qualità tecnica dei servizi che lo accompagnano;
3. Il prezzo (Kotler 2014).

(Vedi figura 2.1)

Il prodotto è la risposta tangibile al bisogno e quindi al desiderio del consumatore, se questa eguaglia le sue aspettative avremo un cliente soddisfatto, in caso contrario sarà indisposto verso l'impresa per lo spreco di denaro. Se invece il prodotto supera le sue aspettative e in un certo qual modo lo sorprende, sarà più che soddisfatto e proverà un'emozione positiva che naturalmente sentirà il bisogno di condividere, generando esternalità positive per l'impresa. Rispondere correttamente alle aspettative del compratore e anzi superarle, porterà quindi numerosi ritorni positivi, dalla maggiore possibilità di riacquisto alla pubblicità positiva tramite *word-of-mouth* che in particolare per un'impresa di nicchia, per via della minore disponibilità di capitali, è vitale.

Il fattore Made in Italy, come dimostrato, offre un grande vantaggio competitivo ma allo stesso tempo comporta il rispetto di alcuni standard. Da un prodotto italiano la domanda si aspetta bellezza, gusto e una buona qualità, perciò questo è ciò che non può assolutamente mancare per avere una solida base di partenza. Da un prodotto italiano di nicchia, poi, ci si aspetta ancora di più, qualcosa che sia diverso dal resto dei tanti prodotti, che sembra fatto a posta per le proprie specifiche esigenze. Qui entrano in gioco due concetti chiave, l'unicità del prodotto e la sua personalizzazione.

Per produrre un bene unico bisogna essere unici e pensare di conseguenza. Ciò che spesso conquista dei prodotti Made in Italy è la tradizione e la storia che c'è dietro chi li produce. Se questa storia viene sapientemente tradotta e trasmessa nei propri prodotti, allora si avrà un'offerta vincente. Grandi brand della moda italiana come Brunello Cucinelli e Loro Piana sono partiti dal basso, da una nicchia. Da una loro recente intervista tenutasi nell'ateneo Luiss Guido Carli di Roma, è emerso un filo conduttore comune: una storia unica.

Purtroppo quest'ultima non si può comprare, ma se posseduta diventa estremamente importante saperla trasmettere ai propri prodotti.



Figura 2.1. Fonte: “Marketing Management, quattordicesima edizione” (Kotler 2014)

Se una strategia di nicchia significa specializzazione, questa può avvenire anche sull'utente finale. Un consumatore che sceglie la nicchia lo fa perché è esigente e non si accontenta di ciò che gli offre il mercato di massa. Vuole un prodotto che corrisponda alle sue particolari esigenze, anche se può voler dire pagare un prezzo più alto.

Xacus è un'impresa fondata negli anni cinquanta che vende camicie sartoriali anche su misura. Nella sua offerta propone ricercati modelli di camicie Made in Italy, con inoltre la possibilità di comprare un capo che calzi perfettamente su qualsiasi corporatura. Lo studio di questo caso aziendale è svolto nel quarto capitolo di questo elaborato.

Per poter personalizzare con successo un prodotto bisogna conoscere il proprio cliente ed essere disponibili ad ascoltare le sue richieste. Questo è più facile grazie all'enorme mole di informazioni disponibile per le imprese, basti considerare i *data warehouse*. Inoltre con il progresso tecnologico e l'aumento dei dati a disposizione è possibile attuare una strategia di personalizzazione senza incorrere nei tradizionali limiti della flessibilità produttiva.

Miceli, Costabile e Ricotta (2007) propongono una classificazione delle principali forme di personalizzazione in base al grado di partecipazione del consumatore:

- Il **product versioning** è la proposta al mercato di più versioni prestabilite del prodotto, in base alle caratteristiche di diversi segmenti vengono ideate varianti diverse.
- La **mass customization** invece consiste nella possibilità del consumatore di combinare una vasta gamma di variabili, così da ottenere quella che più preferisce. Un esempio è rappresentato dalle cause

automobilistiche in cui ogni modello prevede diversi colori disponibili, materiali della tappezzeria e tanto altro. In più sono disponibili optional a pagamento.

- La **personalizzazione *one-to-one*** rappresenta un processo che alleggerisce il carico di scelta dal cliente e lo riversa all'impresa. Questa con i analizza a fondo le informazioni disponibili del *target* per poi definire e proporgli un prodotto personalizzato.
- Per quanto riguarda la ***co-creation*** la domanda è coinvolta fin dalle prime fasi di sviluppo del prodotto come la progettazione.
- Infine il ***reverse marketing*** concepisce l'impresa come uno strumento per la realizzazione delle idee dei consumatori.

Il design è l'aspetto del prodotto che più di tutti partecipa alla prima impressione del cliente, è il primo contatto visivo o tattile che ha con l'oggetto. Considerando poi che dai prodotti in questione ci si aspetta bellezza e gusto, questa caratteristica va a ricoprire un ruolo di prima importanza. Il design può essere identificato da tutte le caratteristiche che influenzano l'aspetto, le sensazioni e le funzioni di un prodotto per come viene percepito dal consumatore. Offre benefici sia funzionali (come ergonomia e comfort) che estetici (cioè sensazioni edonistiche ed emozioni di vario genere), e fa appello quindi sia alla sfera emotiva sia alla razionalità (Chitturi 2008).

Talvolta i modelli di scelta di alcuni consumatori pongono in questo aspetto un'importanza davvero elevata, basti pensare ai prodotti Apple come iPhone, iPad o MacBook, per cui molti sono disposti a pagare un prezzo sensibilmente più alto rispetto alla concorrenza; questo avviene per il potere emotivo del design, il quale è diventato un elemento di status nella cultura odierna, a cui il compratore vorrebbe appartenere. Chi si sente o vorrebbe apparire italiano avrà quindi una predilezione per capi Made in Italy che esprimano quei fattori su cui si basa l'idea comune di italianità.

Il bel paese è vincente in questo campo, forte della sua antica tradizione artistica, per l'arredamento degli interni, nel settore automobilistico, nella moda, nella comunicazione, ecc. Kartell, Ferrari, Armani sono alcuni dei tantissimi nomi conosciuti nel mondo per il loro stile amato e inconfondibile tradotto in un design richiesto sul mercato.

Le emozioni e le sensazioni unite ai benefici funzionali, concorrono a rendere più appagante l'esperienza di consumo che influenza direttamente la *brand image* nella mente dei consumatori.

Il design non va preso in considerazione solo in relazione al prodotto, ma deve rappresentare un punto fermo per i manager, infatti risulta di fondamentale importanza in ogni possibile punto di contatto con il compratore, come ad esempio il punto vendita o il sito internet. Se presente, il *packaging* gioca il ruolo del prodotto nell'attirare ed interessare visivamente. Molti lo considerano come la quinta "P" del marketing mix, altri lo ritengono come parte del "Prodotto".

In un articolo del “Journal of Marketing”, Ravidra Chitturi (2008) ha provato a spiegare la relazione esistente tra i benefici che il compratore trae dal design del prodotto e i sentimenti post-consumo di soddisfazione e piacere. Bisogna primariamente definire i “livelli del prodotto” e la gerarchia che ne consegue:

- Il **beneficio essenziale** è ciò che effettivamente ricerca il consumatore, ad esempio in un letto cercherà la possibilità di riposare;
- Al secondo livello il beneficio essenziale deve evolvere nel **prodotto generico**, cioè materasso, cuscini eccetera;
- Al terzo livello si trova il **prodotto atteso**, che corrisponde alle aspettative del cliente, come lenzuola pulite, materasso morbido e una coperta calda;
- A questo punto, al quarto livello, il **prodotto** si presenta come **ampliato**.
Supera le sue aspettative (Kotler 2014).

Un cliente soddisfatto è un cliente che ha appagato i suoi bisogni funzionali e utilitaristici, provando sentimenti come fiducia e sicurezza. Invece i prodotti che oltre a queste necessità, incontrano esigenze edonistiche o addirittura le superano, stimolano sentimenti come piacere, felicità ed eccitazione.

I consumatori vogliono qualcosa di più della mera soddisfazione, vogliono essere deliziati, e in cambio concederanno la loro fedeltà (Chitturi 2008). In un certo qual modo è come se per diventare fedeli ad una marca ci volesse un sentimento più intenso della sola soddisfazione.

Inoltre è emerso da numerosi studi che deliziare il cliente aumenta la *customer loyalty* (argomento che verrà approfondito in seguito). Mentre fino a poco tempo fa il mantra dei marketing manager era la totale *customer satisfaction*, adesso è noto che un’elevata soddisfazione non conduce necessariamente ad un’elevata fedeltà, questo perché c’è una sostanziale differenza negli scopi dei due bisogni: utilitaristici ed edonistici. I primi si riferiscono alla ricerca di sicurezza e tranquillità, i secondi al desiderio di provare emozioni.



Figura 2.2. Fonte: ns. elaborazione

Generalmente ciò che accade è che si dà la priorità all'utilità di un prodotto e al raggiungimento della soddisfazione, ma si apprezza maggiormente il piacere che deriva dall'essere deliziati. Tradotto significa che si devono raggiungere le aspettative funzionali e superare quelle di godimento.

Ravindra Chitturi (2008) nel suo articolo propone uno schema concettuale (vedi figura 2.3):

- Nell'ipotesi H1 una positiva esperienza di consumo rispetto ai bisogni funzionali genera sentimenti come confidenza e sicurezza, mentre rispetto ai bisogni edonistici di felicità e eccitazione;
- Nell'ipotesi H2 un prodotto che incontra o supera le aspettative utilitaristiche evoca soddisfazione, invece se incontra o supera aspettative di piacere provoca delizia;
- In H3 un prodotto che fallisce e non raggiunge le aspettative utilitaristiche o edonistiche genera rispettivamente rabbia o insoddisfazione;
- Nell'ipotesi H4 i consumatori sono più propensi a generare un positivo *word of mouth*, e ripetere l'acquisto più quando le loro aspettative edonistiche sono rispettate o superate e meno quando lo sono quelle utilitaristiche.
- Infine in H5 i clienti sono più propensi a generare un *word of mouth* negativo e a non ripetere l'acquisto quando le loro aspettative funzionali non sono raggiunte. Invece quando non lo sono quelle edonistiche c'è minore possibilità (Chitturi 2008).

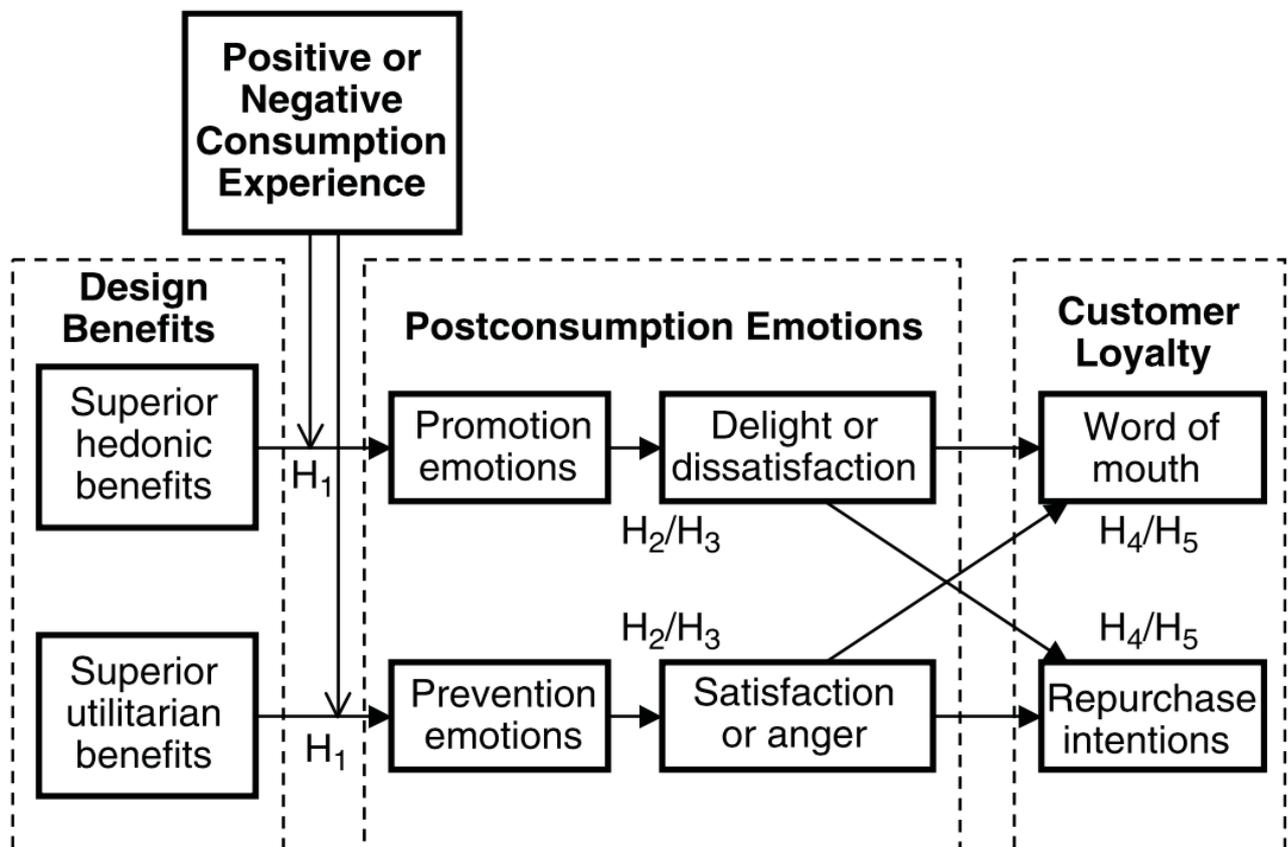


Figura 2.3. Fonte: "Delight by Design" (Chitturi 2008)

Da tutto ciò si può dedurre che i consumatori odierni diano quasi per scontato il raggiungimento degli standard funzionali, e ricerchino invece con maggior zelo emozioni positive più intense dal prodotto.

Un prodotto di nicchia risponde quasi naturalmente ai bisogni edonistici, perché è un prodotto ricercato, con delle caratteristiche rare e talvolta uniche. Un prodotto che non è solo il frutto di un processo produttivo di una “fredda” impresa multinazionale, ma che al contrario ha una storia più umana e più facilmente apprezzabile alle spalle, trasmetterà al cliente una serie di emozioni nuove rispetto ad un acquisto di un bene di produzione di massa.

Chi compra un pezzo di artigianato o un capo sartoriale entra a far parte del ciclo di vita del prodotto, perché si sente più vicino a chi lo ha creato e può anche comprendere come sia stato ideato e prodotto. In un periodo storico come quello attuale in cui le persone tendono a sentirsi estraniati dalla realtà e utilizzano quotidianamente strumenti di cui non comprendono il funzionamento e che stravolgono il loro stile di vita, un’oggetto riconducibile ad una lavorazione semplice e comprensibile, magari *hand-made*, rappresenta una scelta comprensibile che aggiunge valore.

Molti prodotti di nicchia Made in Italy appartengono al mondo dell’artigianato o della sartoria e non vengono prodotti con processi altamente industrializzati e automatizzati, invece mantengono spesso un buon coefficiente di lavoro manuale che lascia spazio all’estro del professionista, come ad esempio un mastro vetraio veneziano o un sarto napoletano.

2.2 CREARE UNA MARCA FORTE

“Mass advertising can help build brands, but authenticity is what makes them last. If people believe they share values with a company, they will stay loyal to the brand.” (Howard Schultz)

Creare una marca apprezzata e ben differenziata richiede una comprensione precisa dei bisogni e dei desideri dei consumatori (Kotler 2014).

Ancor prima di esaminare la marca bisogna identificare il posizionamento-obiettivo della stessa, cioè decidere che rappresentazione debba avere il brand nella mente dei consumatori scelti come obiettivo.

Quest'immagine deve essere definita per riuscire ad aggiungere valore all'offerta, e allo stesso tempo deve essere coerente con il prodotto che si vuole proporre al mercato.

Per poter decidere con coscienza di causa si deve studiare e definire il proprio ambiente competitivo di riferimento. Quindi identificare i possibili concorrenti e determinare categoria di mercato, un settore, di appartenenza. Anche nel caso di una nicchia di mercato, sebbene più ristretta, si può definire una categoria, e dovrà essere definita nei minimi dettagli proprio per via delle sue specifiche caratteristiche.

Il posizionamento può essere sintetizzato nei seguenti passaggi:

- Identificazione e analisi dei concorrenti;
- Identificazione di elementi di differenziazione (Points Of Difference) e elementi di parità (Points Of Parity).

Nel primo passaggio si definisce l'ambiente competitivo di appartenenza, nel secondo passaggio si svolge un'analisi e la scelta di POD e POP in base ai quali la propria marca definirà il proprio posizionamento.

Per scegliere determinati vantaggi come elementi di parità ed elementi di differenziazione, risultano molto utili le mappe di percezione (Kotler 2014).

L'*American Marketing Association* descrive così il concetto di marca: “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica i beni o servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti”.

Può essere tante cose e riguardare diversi ambiti sensoriali, come ad esempio il caratteristico “rombo” del motore delle Harley Davidson, che è stato brevettato e registrato. E un insieme di tre elementi principali:

- **Segni**, per far risparmiare tempo e impegno nelle scelte di acquisto, in quanto dopo aver provato una marca, se soddisfatti, riacquisteranno con più fiducia;
- **Significati**, rappresentano l'essenza del brand;
- **Esperienze**, come risultato dei precedenti rapporti con la marca (Kotler 2014).

I contenuti sopra elencati di una marca hanno delle specifiche funzioni, con obiettivo ultimo di generare rispettivamente *brand awareness*, *brand image* e *brand loyalty* (vedi figura 2.4).

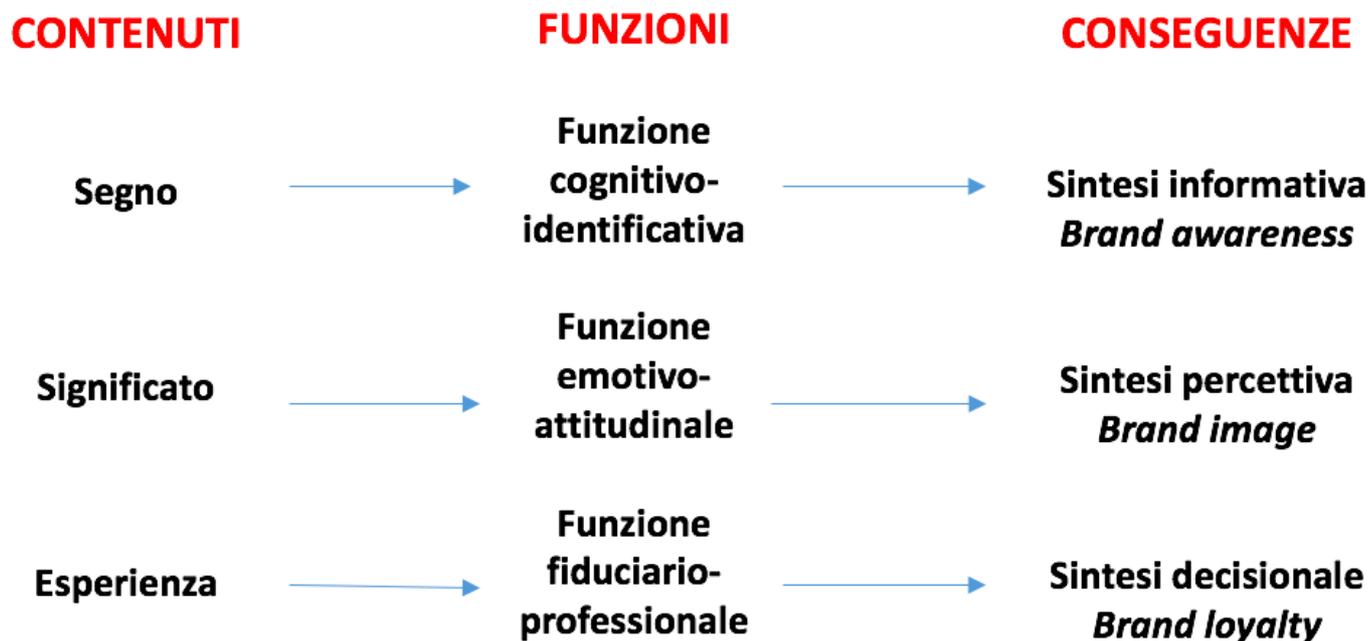


Figura 2.4. Fonte: “Marketing Management, quattordicesima edizione” (Kotler 2014)

Gli elementi identificativi della marca devono agire in sinergia, per donare all’insieme una forza simbolica e concettuale tale da poter rappresentare un valore aggiunto per il consumatore, sviluppando così la *brand equity*. Questi dovrebbero rispettare alcune caratteristiche:

1. Facilità ad essere memorizzati;
2. Significativi;
3. Gradevoli;
4. Trasferibili (per esempio ad altri prodotti);
5. Adattabili (ad altri contesti);
6. Legalmente tutelabili (Kotler 2014).

Un attributo essenziale per un prodotto di nicchia è l’*authenticity*, e di conseguenza anche il brand dovrà rifletterlo. Ciò che è autentico è generalmente considerato come “originale”, ed è l’opposto della copia (Peterson 2005). L’originale rispecchia l’identità personale del creatore e non copia un qualcosa di già esistente. Ovviamente è impossibile generare qualcosa senza influenze esterne che influenzino il proprio modo di pensare e quindi di creare, ma ragionando in termini meno filosofici e più pratici, si può considerare originale e quindi autentico un marchio che venga definito seguendo principalmente la storia dell’impresa e dei suoi prodotti. È poi inevitabile che questo processo di definizione venga parzialmente influenzato da fattori esterni, come ad esempio altri marchi o, appunto, il fattore Made in Italy. In un approccio socio-psicologico

L'*authenticity* è il grado con cui l'identità personale è casualmente collegata con il comportamento individuale (Schallehn 2014).

Possedere un brand autentico è adesso più importante che mai, perché con la crescita esponenziale del numero di marchi e prodotti simili sul mercato, il consumatore vi ripone maggior considerazione, come mezzo per risparmiare tempo e fatica di ricerca e potersi affidare a qualcosa di conosciuto. Infatti la *brand authenticity* è strettamente collegata con il concetto di *brand trust*, e insieme costituiscono un fattore di successo per l'impresa.

Il modello manageriale *identity-based* abbraccia due componenti prevalenti (vedi figura 2.5):

- **Brand identity**;
- **Brand image** (De Chernatony 2011).

IDENTITY-BASED BRAND MANAGEMENT MODEL:

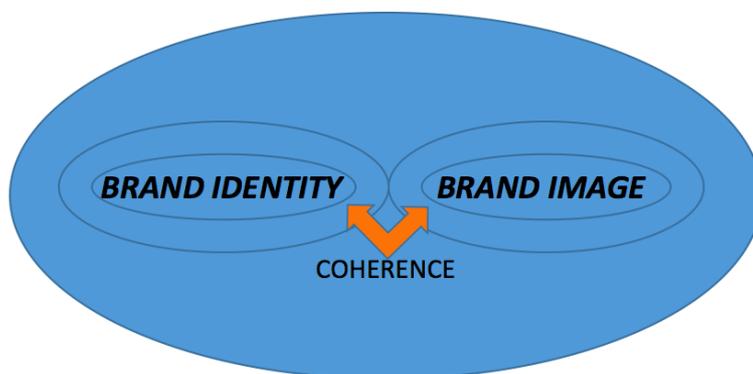


Figura 2.5. Fonte: ns. elaborazione

L'identità del marchio non è visibile all'esterno, consiste l'essenza dell'impresa e quindi quella del brand, può essere tuttavia percepita dal comportamento attuato verso i clienti e verso le questioni sociali, come la partecipazione economica in eventi critici per il sociale. Ancora, l'identità è il background ideale dell'organizzazione formatosi nel passato e contemporaneamente nel presente.

Al contrario la *brand image* è ciò che è visibile da tutti, la percezione simbolica di chi è in contatto con la marca generata da tutte le associazioni. Questi si risultano da tutte le esperienze che si hanno avuto con la marca che nella mente dei consumatori definiscono un concetto non esprimibile facilmente a parole, ma che influenza positivamente o negativamente il comportamento degli stessi verso l'impresa.

Per influenzare la propria immagine i manager possono attuare diverse strategie, comunicando all'esterno determinati attributi. Bisogna però che questi ultimi non si facciano guidare unicamente dalle aspettative del mercato, ma che riflettano in maniera veritiera la propria identità.

Se ciò che viene comunicato e assimilato è coerente con l'essenza dell'impresa, allora l'*authenticity* del brand può effettivamente amplificare il modello manageriale *identity-based* (Schallehn 2014).

Un altro elemento da considerare è la *brand personality*, data dalle caratteristiche considerabili umane della marca. Ad esempio la personalità di un brand può seguire uno dei seguenti tratti:

- Entusiasmo (correttezza);
- Sincerità (audacia);
- Competenza (affidabilità);
- Sofisticatezza (classe elevata);
- Robustezza (resistenza) (Kotler 2014).

Spesso i consumatori acquistano prodotti la cui marca esprime la medesima personalità, o quella che vorrebbero avere, o ancora quella con cui credono di essere visti dagli altri individui. Perciò un prodotto Made in Italy dovrebbe avere una personalità di marca che rappresenti quanto più possibile l'italianità. La personalità italiana ha da sempre esercitato una forte attrattiva all'estero. I consumatori stranieri acquistando italiano, ottengono una piccola parte di quel modo di fare che ammirano, sentendosi così un po' italiani.

La crescente importanza strategica degli aspetti intangibili di un'impresa determina la strategia della sua *brand identity* e la sua rilevanza in un mercato in cui i prodotti sono sempre più standardizzati, spesso sia nell'offerta sia nella distribuzione (Iannilli 2014).

La propria identità deve essere correttamente comunicata all'esterno. Un metodo molto utilizzato ed efficace è l'utilizzo dello *story telling*, utilizzando narrative metaforiche che dialogano con il consumatore in un approccio emotivo generalmente più comprensibile e più facilmente memorizzabile. Con queste storie si trasmettono idee e concetti retorici generando associazioni cariche di significato con il brand.

Esistono numerosi strumenti concessi dallo sviluppo tecnologico e informatico che rendono accessibile questo strumento di marketing anche alle piccole imprese emergenti. Ad esempio un nuovo metodo molto utilizzato consiste nell'*outsourcing*, che in questo caso userebbe le risorse dei numerosi designer e film maker in giro per il web ed esterni all'impresa, per creare la propria *brand story*. In questo modo anche i *niche player* che non dispongono del personale e degli strumenti adatti per produrre una storia pubblicitaria al pari con la qualità dei loro prodotti, possono sfruttare questa risorsa online la quale non solo richiede un investimento minore di quanto richiederebbe produrla in proprio, ma consente di raggiungere un livello qualitativo elevato, in quanto a crearla sarà qualcuno specializzato nel settore.

Il punto di vendita acquista un ruolo di primaria importanza nella comunicazione della *brand identity*, essendo il punto di contatto più diretto tra impresa e cliente, quest'ultimo assocerà fortemente ciò che vede e che prova al marchio in questione.

Il *retail design* è un fattore critico per un'azienda Made in Italy, indipendente che si tratti del negozio fisico o dell'*online shop*. Il ruolo del punto vendita sarà quello di generare una *shop experience* che sia coerente con i valori e l'identità del brand. Non sarà solamente un luogo in cui comprare qualcosa, ma deve essere anche un posto "alla moda", bello da vedere, piacevole da vivere; infatti al giorno d'oggi i *concept store* vincenti sono quelli interattivi, che coinvolgono il consumatore e non gli permettono di essere un osservatore passivo. Tutto

ciò che riesce a trasmettere emozioni positive al cliente, anche insolite, favorisce la memorizzazione dell'esperienza e quindi genera una maggiore *brand awareness*.

L'autenticità, la storia dell'impresa e capacità di *know-how*, e altri fattori caratterizzanti i business italiani, sono elementi importanti, ma non abbastanza per poter competere nel retailing contemporaneo. In seguito alla rivoluzione digitale e alla nascita dell'*e-retailing*, inteso per completare un negozio fisico, oltre all'avvento dell'*m-commerce*, la strategia vincente che si sta palesando è quella del *multichannel retailing*, consistente nell'integrazione di canali di vendita fisici e digitali, al fine di aumentare le possibilità di vendita e soprattutto per seguire il cliente nei posti che maggiormente frequenta (Iannilli 2014).

Le imprese Made in Italy, sono sempre rimaste indietro nell'uso e nello sfruttamento delle nuove opportunità concesse dallo sviluppo tecnologico. L'utilizzo di applicazioni e *online store* che non rispecchiano ma anzi risultano incoerenti con la qualità dei loro prodotti e con il loro marchio comporta uno svantaggio nella concorrenza sul mercato sia globale sia italiano.

Questa mancanza risulta ancora più grave considerando che la competizione contemporanea avviene sempre più sul web.

Alcuni strumenti per accorciare questa distanza possono essere:

- Strumenti digitali per la personalizzazione del prodotto;
- Strumenti di geolocalizzazione e codici QR;
- Strumenti elettronici *in-store*, come tablet e LCD (Iannilli 2014).

C'è bisogno di contestualizzare la propria identità in un linguaggio contemporaneo, senza però perdere la propria tradizione. Questo trade-off tra tradizione e innovazione è un passaggio critico e delicato, ma di vitale importanza per rimanere competitivi sul mercato.

Una maggiore presenza sul web aiuta anche a sviluppare la *brand awareness*, ma questo argomento verrà trattato più a fondo, con le relative nuove opportunità, nel quarto capitolo.

2.3 GESTIRE LE RELAZIONI CON LA CLIENTELA

“I prodotti vanno e vengono, I clienti, se ben gestiti rimangono e assicurano la sopravvivenza e lo sviluppo dell’impresa” (Kotler 2014)

I clienti sono la fonte di vita di qualsiasi business, che si tratti di beni o di servizi, senza una controparte nessuno scambio può avere luogo. Anni fa i clienti non possedevano lo stesso potere rispetto a oggi, quindi non rappresentavano un *driver* per i manager, infatti nell’organigramma tradizionale della struttura dell’impresa venivano posti in fondo alla simbolica “piramide” d’importanza. Invece il modello moderno rappresentato dalla “piramide rovesciata” di Tom Carlson dimostra come l’importanza della clientela sia talmente cresciuta da porli sopra la piramide (vedi figura 2.6).

Anche Kotler (2014) spiega come il marketing si sia adattato alla crescente importanza del cliente, evolvendo da un marketing di tipo *product-driven* ad uno *customer-centric* (per poi diventare *human-centric*). I consumatori target sono quindi diventati un vero e proprio *driver* del business moderno, costringendo i modelli tradizionali ad evolversi per adattarsi ad una realtà diversa, in cui il consumatore ha più potere contrattuale, per diversi motivi:

- Dispone di infinite alternative di scelta;
- Può contare su un livello di informazione tale da permettergli di confrontare all’istante tantissimi prezzi di prodotti simili o uguali;
- Non si accontenta più di un prodotto che semplicemente soddisfi le sue aspettative, ma vuole essere stupito e vedere le precedenti aspettative superate.

Considerando il marketing come l’arte di attrarre, conservare e sviluppare i clienti, garantendo per questa via redditività e crescita all’impresa (Kotler 2014), per accaparrarsi consumatori sempre più istruiti e informati bisogna in primo luogo proporre un’offerta di valore superiore alla concorrenza.

Il valore percepito dal cliente è dato dal rapporto fra i benefici da lui percepiti relativamente all’offerta e i costi che presume di doversi accollare (Kotler 2014).

Secondo questa equazione per aumentare il valore percepito si possono o aumentare i benefici dell’offerta, o ridurre gli oneri del cliente, siano essi monetari oppure no. Per un prodotto di nicchia non è auspicabile una riduzione del prezzo, e un’alto valore dell’offerta è già una caratteristica insita nel *niche marketing*. Quindi rimane solo una variabile: i costi non monetari, come ad esempio gli investimenti di tempo, le energie e le risorse richieste per ricercare, acquistare e usare il prodotto.

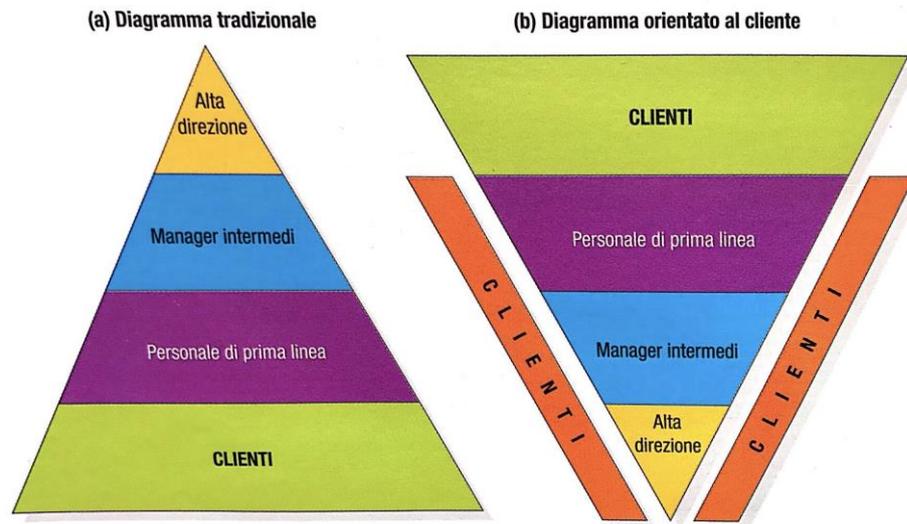


Figura 2.6. Fonte: "Marketing Management" (Kotler 2014)

Perciò per un'impresa di nicchia, quella di focalizzarsi sui costi non monetari, può rappresentare una buona strategia, e il mercato offre numerose nuove opportunità. Un prodotto ricercato poteva risultare difficile da trovare per il consumatore, soprattutto se questo si fosse trovato in un altro paese o addirittura in un altro continente.

Invece il consumatore moderno dispone di motori di ricerca potentissimi, in grado di trovare qualsiasi prodotto. È poi compito dell'impresa rendersi presente e facilmente raggiungibile, per questo esistono molteplici strategie per l'*e-commerce*, che saranno trattate nel quarto capitolo di questo elaborato.

Il *customer relationship management* (CRM) è appunto la gestione delle relazioni con i propri clienti, si concretizza in tre processi principali:

1. Raccolta e organizzazione di informazioni rilevanti e dettagliate sui propri clienti e sulle loro esperienze nei "punti di contatto", tutto sotto forma di dati per misurare lo stato della relazione;
2. In base ai dati e quindi alle caratteristiche specifiche di ogni cliente, si progettano le opportune azioni di marketing per rafforzare e sviluppare la relazione;
3. Gestione di tutti i punti di contatto, per assicurare esperienze positive dei clienti (Kotler 2014).

Per far sì che questi processi possano concretizzarsi ed essere efficaci ed efficienti, c'è bisogno di una base di dati grande e organizzata. Lo sviluppo della tecnologia moderna concede la possibilità di allestire un database che può contenere un'enorme quantità di informazioni relative ai clienti, e nonostante la mole di dati, queste possono essere organizzate in maniera funzionale all'analisi delle relazioni e per lo sviluppo di piani di marketing.

Per le imprese moderne è diventato di fondamentale importanza raccogliere informazioni ogni volta che un cliente "tocca" qualsiasi punto di contatto, perché anche le informazioni apparentemente di scarsa importanza ottengono un significato in contesto più ampio di dati.

Per questo motivo molte imprese tecnologicamente competitive organizzano tutte le informazioni in un archivio che prende il nome di *data warehouse*, dal quale si possono raccogliere i dati, e su questi svolgere analisi e altro ancora. Con il *data mining* i responsabili del marketing possono scoprire nuove informazioni o cercarne altre per effettuare statistiche, studi o qualsiasi cosa di cui abbiano bisogno. In generale le imprese utilizzano questi dati per:

1. Individuare clienti potenziali;
2. Determinare a chi offrire cosa;
3. Rafforzare e migliorare la relazione con il cliente verso la fedeltà;
4. Consigliare acquisti adeguati;
5. Evitare errori di comunicazione (Kotler 2014).

Il fine ultimo della gestione propositiva di una relazione con un cliente, consiste nel determinare la sua *brand loyalty*.

La lealtà del cliente rappresenta un grande valore per un'impresa, ma deriva da un processo né breve né scontato. Secondo un articolo di Michele Costabile (2002), le potenziali fasi per raggiungerla sono quattro (vedi figura 2.7).

La prima prende il nome di **fase soddisfazione-fiducia**, in cui il consumatore è soddisfatto del suo acquisto e adotterà comportamenti di riacquisto e, se le prossime interazioni saranno positive entrerà nella **fase della fedeltà comportamentale**. In questa fase il cliente risparmia tempo e altri sforzi per scegliere, in quanto ha goduto di una precedente esperienza positiva.

In un momento non definito della relazione si passa alla **fase della fedeltà mentale** e non determinata solamente dal comportamento. Nella finale **fase della lealtà** i clienti percepiscono di rappresentare un elemento di grande valore per l'impresa, quindi quest'ultima dovrà ricambiare e riconoscere ai clienti leali un trattamento diverso ed esclusivo.



Figura 2.7. Fonte: "Marketing Management" (Kotler 2014)

3. E-COMMERCE E DIGITAL MARKETING, APPLICAZIONI AL MARKETING DI NICCHIA

3.1 L'E-COMMERCE E IL BUSINESS

"Non si può solamente aprire un sito internet e aspettarsi che le persone ci entrino. Se davvero si desidera avere successo bisogna creare il traffico" (Anonimo)

Con una metafora storica, la nascita dell'e-commerce può essere considerata come la scoperta dell'America. Un territorio nuovo e solo parzialmente esplorato, in cui le vecchie classi sociali sono messe in discussione e le opportunità brulicano per tutti. Tutto quello che serve è un po' di coraggio per salpare verso il Nuovo Mondo. L'e-commerce concerne transazioni commerciali digitali tra organizzazioni e individui. La tecnologia principale alla base dell'e-commerce è l'*Internet*, un network globale fra network di computer. Il Web è il principale servizio di internet in ambito economico, e rende possibile l'accesso a bilioni di pagine Web.

Le caratteristiche economicamente più rilevanti del commercio elettronico sono otto (figura 3.1):

- **Ubiquità** - Si può accedere al commercio elettronico dovunque ci si trovi. Un nuovo *market place* in cui non esistono limiti di tempo e di spazio e il commercio può avvenire dappertutto.
- **Portata mondiale** - Questa tecnologia non conosce frontiere e confini, unisce ogni parte del mondo. Bilioni di clienti potenziali. Una nicchia di consumatori può rappresentare un mercato vero e proprio.
- **Standard universali** - Un'unica, poco costosa tecnologia per tutto il mondo pronta per essere sfruttata nel business.
- **Ricchezza** - Al suo interno è possibile trovare informazioni su formati diversi come immagini, audio, video e messaggi di testo. La comunicazione di marketing può usufruire di questa ricchezza per fornire una *customer experience* senza precedenti.
- **Interattività** - Questa tecnologia è al servizio dell'utente che può interagire tramite le interfacce. I consumatori possono essere coinvolti nel processo di acquisto, rendendo l'esperienza quanto più simile alla realtà.
- **Densità di informazioni** - Il costo dell'informazione è drasticamente abbattuto e algoritmi sempre più efficaci rendono possibile aumentare la qualità delle infinite informazioni. Oltre che per il consumatore, infinite informazioni sono disponibili anche per le imprese che, tramite la collezione dei dati, possono conoscere meglio i propri clienti.

- **Personalizzazione e *customization*** - Tutto può essere personalizzato. Sia i messaggi di marketing, sia i prodotti si adattano alle caratteristiche dell'individuo.
- **Tecnologia sociale** - Nascono realtà virtuali in cui gli individui interagiscono, un nuovo contesto sociale. Realtà virtuali come i social network rappresentano potenziali punti di contatto con i consumatori.

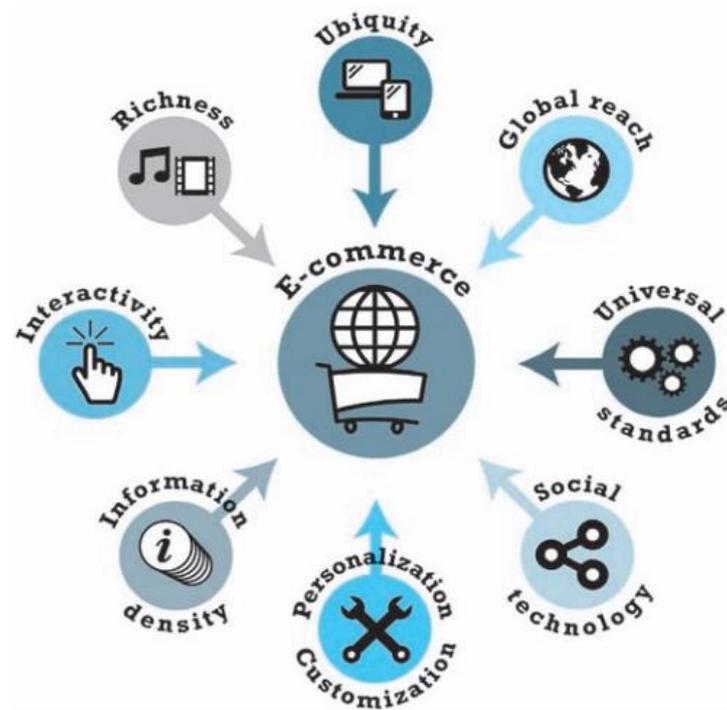


Figura 3.1. Fonte: "E-commerce 2016" (Laudon 2016)

Un consumatore che compra online su un sito *e-commerce*, può farlo per diversi possibili motivi. Solitamente l'offerta di valore del commercio elettronico possiede alcuni vantaggi come appunto la personalizzazione e *customizzazione* del prodotto. Un altro vantaggio è dato dalla convenienza dell'acquisto, consistente in un prezzo generalmente inferiore rispetto alla concorrenza del retailing tradizionale, perché operare online genera dei costi inferiori per il venditore, che quindi può proporre un prezzo più basso. Inoltre il potenziale cliente risparmia tempo e costi nel ricercare un prodotto online.

La spedizione è stata considerata un possibile fattore negativo, sia per motivi di costo, sia per l'insicurezza di ricevere il prodotto in tempo o non riceverlo affatto, perché psicologicamente parlando, il consumatore è solitamente avverso a pagare in anticipo e ritiene di non avere vere garanzie. Però questa considerazione si sta rivelando solamente una questione di abitudine, in quanto più il commercio online diventa comune più le persone si fidano. Anche il problema relativo ai costi e ai tempi di spedizione sta migliorando velocemente, perché con l'aumento della domanda le compagnie di spedizione possono permettersi economie di scala con effetti positivi su entrambi i fattori.

Esistono diverse possibilità per un imprenditore che vuole operare online, date dalle diverse tipologie di commercio elettronico B2C (business to consumer):

- **L'e-tailer** è la versione virtuale del retailer tradizionale, può essere *pure click* (presente solo online) oppure *brick and click* (l'attività ha luogo sia sul web che in uno o più negozi fisici). Può prevedere solamente una funzione di catalogo online e vendere solamente offline. C'è inoltre la possibilità che fabbricanti privati inviino direttamente ai compratori la merce;
- **Portali** - Sono siti internet che offrono un'interfaccia del negozio online. Dispongono di diversi servizi da offrire al cliente, anche interattivi. Il loro principale compito è quello di fornire una *shop experience* online;
- **Content provider** - Compagnie di informazione ed intrattenimento che propongono la loro offerta sotto forma digitale. Utilizzano strumenti come *advertising*, la sottoscrizione eccetera.
- **Transaction broker** - Processori online di transazioni commerciali.
- **Market creator** - È un generatore di *online marketplaces* che ha l'obiettivo di far incontrare la domanda e l'offerta per un dato prodotto o insieme di prodotti;
- **Service provider** - Offre solo servizi;
- **Community provider** - Consiste in una comunità virtuale di appassionati, ad esempio di un prodotto, tra cui avviene la condivisione di informazioni. Può essere un'ottima scelta per un produttore di nicchia, perché consente di essere a stretto contatto con il consumatore senza dover sostenere costi elevati. Inoltre sempre più imprese che dispongono di comunità online, prendono spunto dalle idee che nascono al suo interno per nuovi prodotti, modifiche a prodotti esistenti, nuovi servizi ed altro ancora (Laudon 2016).

Un'impresa o operante online ha molteplici strategie per generare ritorni economici. Attraverso l'*advertising* il sito internet dell'impresa appaiono pubblicità a pagamento di entità esterne, coerenti e collegati con i prodotti in vendita. La sottoscrizione invece consiste nell'offerta di un abbonamento ai clienti, tramite il quale può accedere ad ulteriori o migliori servizi. Ad esempio l'American Marketing Association, ha un portale internet in cui offre servizi standard agli utenti registrati, ma solo coloro che effettuano una sottoscrizione possono accedere agli articoli delle pubblicazioni o a servizi più avanzati. Quest'ultimo metodo si chiama "*fremium*" strategy, in cui appunto vi sono livelli base di servizi offerti gratuitamente e livelli più alti a pagamento. Alcune compagnie online traggono profitti tramite le tariffe di transazione, operando come intermediario per i pagamenti tra venditore e compratore. Infine il metodo più ovvio per guadagnare è quello di vendere i propri prodotti attraverso il sito e spedirli al compratore.

Queste strategie non sono da intendersi come alternative, infatti è piuttosto raro che se ne adotti solamente una. È molto più comune che un solo sito attui una combinazione di queste strategie, sia per ottenere guadagni maggiori, sia per offrire un servizio più completo al cliente, sia per rendergli più semplice il soddisfacimento dei suoi bisogni (vedi figura 3.2).

REVENUE MODEL	EXAMPLES	REVENUE SOURCE
Advertising	Yahoo	Fees from advertisers in exchange for advertisements
Subscription	eHarmony Consumer Reports Online Netflix	Fees from subscribers in exchange for access to content or services
Transaction Fee	eBay E*Trade	Fees (commissions) for enabling or executing a transaction
Sales	Amazon L.L.Bean Birchbox iTunes	Sales of goods, information, or services
Affiliate	MyPoints	Fees for business referrals

Figura 3.2. Fonte: "E-commerce 2016" (Laudon 2016)

Il un sito web è lo strumento principale per stabilire un primo contatto con il consumatore e iniziare quindi la relazione. Di conseguenza è molto importante fare in modo che il cliente potenziale possa trovare il sito su internet. Alcune imprese pagano i motori di ricerca per avere più visibilità, ad esempio quando navigando su Google si legge "annuncio" sotto il titolo del sito, significa che quest'ultimo ha pagato il motore di ricerca utilizzato per apparire in cima alle ricerche coerenti con le proprie *key words*.

Per aumentare ancora la propria visibilità online si può ricorrere ai *display ads* che includono:

- *Banner ads*;
- *Rich media*;
- *Video ads*;
- *Sponsorship* (Laudon 2016).

Una strategia di marketing online non differisce nell'essenza e nell'obiettivo dalle strategie tradizionali, quello che cambia è il modo in cui viene applicata. Ad esempio *l'advertising* ha la stessa finalità del marketing pubblicitario tradizionale, ma è applicato nel mondo virtuale. Vi sono applicazioni virtuali anche delle tecniche di ritenzione della clientela, del *pricing*, del posizionamento e così via discorrendo.

Il traffico di utenti su un sito è un fattore di estrema importanza, perché se nessuno visita un determinato sito è come se questo non esistesse. Un'impresa il cui sito vanta un grande traffico ad esempio, può richiedere pagamenti elevati per consentire l'inserimento di *ads*, oltre al fatto che un maggior traffico può tradursi in maggiori vendite, maggiore *brand awareness* e in definitiva maggior successo.

In definitiva i fattori critici di successo per determinare una *online customer experience* positiva si possono riassumere in questi sei punti:

1. Riuscire a rispondere rapidamente alle richieste dei potenziali acquirenti, perché se un sito non è abbastanza veloce basta un "click" per cercare altrove ciò che serve;
2. La risposta fornita interattivamente deve essere comprensibile, quindi graficamente appropriata e significativa nel contenuto;
3. Navigabilità - Un sito internet deve essere intuitivo e facile da usare, un cliente deve potersi concentrare sull'offerta di valore senza soffrire distrazioni da un sito difficile da usare;
4. Oltre alle risposte il sito deve essere veloce nel caricare i suoi contenuti e nel passare da una pagina all'altra. Far aspettare un utente influenzerà negativamente la sua esperienza;
5. Affidabilità - Conquistare la fiducia del cliente. Quest'ultimo non deve temere l'eventualità di non ricevere la merce che ha acquistato o di riceverla in ritardo. In più per ottenere un livello di relazione più profondo è possibile dotare l'acquirente della facoltà di rispedire indietro la merce se non soddisfatti. Questa strategia è stata adottata dal noto retailer online di prodotti di moda "Asos";
6. Aggiornare il proprio sito per non rendere l'idea di staticità, ma al contrario cercare di somigliare ad un negozio fisico che periodicamente cambia l'esposizione delle proprie vetrine. Come in un negozio è opportuno avere sempre la disponibilità dei prodotti offerti per non indispettire il compratore (Chaffey 2016).

3.2 DIGITAL MARKETING

"La prima regola di ogni tecnologia usata negli affari è che l'automazione applicata ad un'operazione efficiente ne ingrandirà l'efficienza. La seconda è che l'automazione applicata ad un'operazione inefficiente ne ingrandirà l'inefficienza" (Bill Gates)

Il marketing è l'arte di attrarre, conservare e sviluppare clienti, garantendo per questa via redditività e crescita all'impresa (Kotler 2014). Con la precedente definizione chiara in mente si può dedurre che il marketing digitale null'altro è che l'applicazione del marketing tradizionale nel mondo virtuale, sul web. Un buon manager sa che il cliente deve essere raggiunto nei luoghi che frequenta maggiormente, quindi saper raggiungere e sapersi rapportare ad un utente sulla rete è di primaria importanza. Questo non significa che le strategie e i metodi tradizionali siano futili nell'*e-commerce*, ma semplicemente che si devono adottare strumenti diversi.

Una *digital marketing strategy* è necessaria per poter gestire e organizzare le attività di marketing online di un'impresa, in modo da poterle integrare con le altre attività di marketing e raggiungere sinergicamente gli obiettivi del business.

Una strategia di marketing digitale presenta molti elementi in comune con le tradizionali strategie, i seguenti sono i principali "punti di contatto":

- Indirizzare le attività di marketing per il raggiungimento di un fine;
- Analizzare l'ambiente esterno e interno all'impresa;
- Definire gli obiettivi del marketing digitale coerenti con gli obiettivi generali del marketing;
- Considerare diverse possibilità da implementare per il raggiungimento del vantaggio competitivo;
- Progettare le azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi tipici del marketing, come *targeting*, posizionamento e scelta del marketing mix;
- Identificare le strade da evitare, le strategie nocive per raggiungere il successo;
- Specificare come le risorse verranno sfruttate e come si dovrà comportare l'organizzazione per implementare la strategia (Chaffey 2016).

La prima decisione da adottare riguarda lo sviluppo del mercato e del prodotto. Utilizzando la "matrice di Ansoff" come guida, si possono considerare quattro possibilità (vedi figura 3.3). Per quanto riguarda la penetrazione del mercato, verranno considerati canali digitali per vendere più prodotti esistenti nei mercati esistenti. Internet ha un gran potenziale in termini di crescita delle vendite. Può essere usato per la penetrazione in tre modi principali: accrescendo la quota di mercato, aumentando sia la *customer loyalty* sia il *customer value*.

Il mercato può anche essere sviluppato online. Prodotti esistenti possono essere venduti in mercati nuovi o a tipologie differenti di consumatori. I canali di vendita online si prestano in modo particolare ad approcciare

mercati nuovi, infatti si trae vantaggio del basso costo dell'*advertising* e della mancanza di necessità di strutture fisiche nella nazione del consumatore.

Il web può anche essere sfruttato per sviluppare il proprio prodotto e aggiungere valore alla propria offerta. Infine nuovi prodotti venduti in nuovi mercati. L'utilizzo del solo internet non è raccomandabile per affrontare questa strategia ad alto rischio, ma invece può facilitarle abbassando i costi delle operazioni.

	PRODOTTI ESISTENTI	PRODOTTI NUOVI
MERCATI ESISTENTI	penetrazione del mercato	sviluppo del prodotto
MERCATI NUOVI	sviluppo del mercato	diversificazione e sviluppo integrato

Figura 3.3. Matrice di Ansoff, ns. elaborazione

La seconda decisione da prendere in una strategia di marketing digitale riguarda il modello di business. Un'impresa che fa il suo ingresso nel mondo virtuale deve identificare le modalità con cui genererà ritorni economici, e gli strumenti che generano ricavi. Queste modalità sono già state trattate e descritte nelle modalità di commercio elettronico B2C.

La terza decisione consiste nel *targeting*, cioè decidere a quali mercati indirizzare la propria offerta.

A tal riguardo bisogna fare delle considerazioni che il consumatore online di una data impresa può avere caratteristiche demografiche, bisogni e comportamenti diversi dal suo tradizionale consumatore offline.

La quarta decisione consiste nel posizionamento e nella strategia di differenziazione (vedi figura 3.4).

In un contesto online le imprese possono posizionare i loro prodotti relativamente a quelli dei concorrenti in base a quattro variabili principali: qualità, prezzo e tempo di esecuzione.

La quinta decisione riguarda il *customer engagement* e la *social media strategy*. Ogni giorno ci sono milioni di *updates* di stato, nuovi *post* sui blog, nuovi articoli e video pubblicati. Più aumenta il tempo impiegato online dal consumatore, più diventa essenziale ingaggiarlo in questo contesto. Per questo motivo è molto importante sviluppare una presenza sui *social network* principali come ad esempio Facebook. È molto importante sviluppare un metodo di approccio da utilizzare sul web.

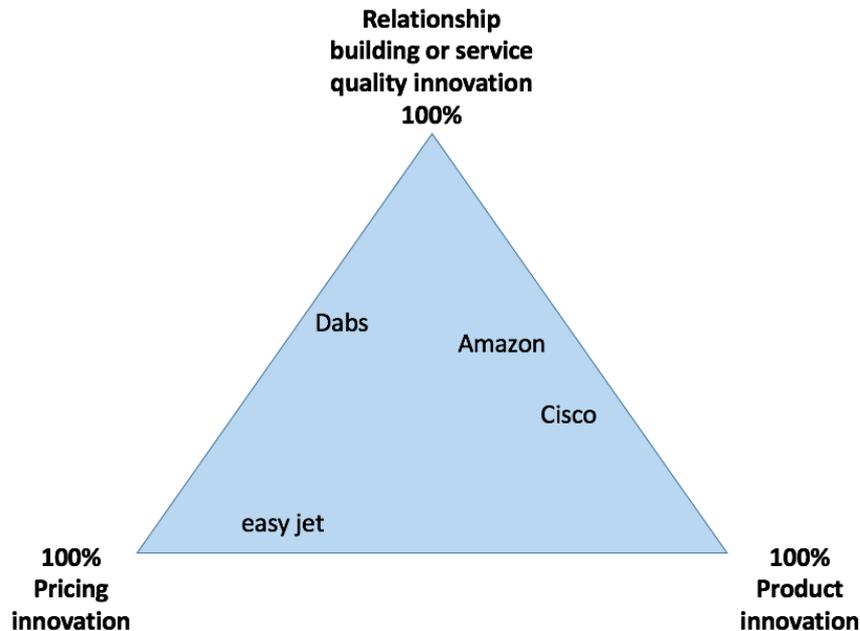


Figura 3.4. Posizionamenti alternativi per servizi online. Fonte: "Digital Marketing" (Chaffey 2016)

La sesta decisione da prendere considera la possibilità di attuare una strategia di distribuzione multicanale. Questa si riferisce alla possibilità di trovare vie diverse e complementari per distribuire i propri prodotti ai consumatori, direttamente o tramite intermediari. La dottrina consiglia di decidere inizialmente il ruolo di internet per l'impresa, cioè se questo assumerà una funzione complementare alla sua distribuzione tradizionale, o se, al contrario, rimpiazzerà gli altri canali. Questa è una decisione critica e determinerà anche quanto sarà possibile investire in ogni canale.

A riguardo di questa decisione è importante effettuare alcune considerazioni, come ad esempio: quanto il consumatore *target* accede ad internet. Infatti un basso quantitativo di accessi implicherà una funzione complementare e secondaria del canale online. Invece se i clienti dell'impresa sono spesso online, il canale di distribuzione online potrebbe assumere una posizione superiore rispetto agli altri canali o addirittura diventare l'unico.

La settima decisione riguarda i canali di comunicazione. La strategia di comunicazione deve considerare diversi canali per raggiungere i consumatori e determinare in che modo i canali online possono integrare e completare quelli esistenti. Per poter scegliere i canali appropriati su internet è opportuno conoscere il comportamento del consumatore sulla rete. Nonostante esistano già teorie affermate a riguardo può essere utile affidarsi anche ai dati accumulati sui consumatori, tramite i quali si può arrivare a conclusioni sul loro comportamento.

L'ottava decisione concerne la scelta del mix di comunicazione online e il budget da destinarvi. Una volta che si è scelto che canali di comunicazione utilizzare, con che proporzioni e come integrarli, bisogna decidere come finanziarli, in base al costo specifico di ognuno e all'importanza relativa che ricoprono nel piano di comunicazione. Nello specifico del canale online, si sceglie tra un mix di varie tecniche e strumenti di

comunicazione, come ad esempio il *search engine marketing*, l'*affiliate marketing*, l'*e-mail marketing*, l'*online advertising* eccetera. Per poter effettuare decisioni corrette che possano tradursi in buoni risultati, si devono tenere sempre a mente i tre stadi da raggiungere nel processo di comunicazione:

acquisizione del cliente, ritenzione e costruzione della relazione.

La nona e ultima decisione riguarda la *governance*. Le capacità organizzative per implementare una strategia digitale di marketing rispondono alla necessità di raggiungere tre principali risultati:

1. Risultato strategico - Saper intrecciare l'*internet strategy* con la strategia *core* di business e di marketing dell'impresa.
2. Risultato strutturale - Essere capaci di sfruttare e adattare le risorse di IT (*information technology*) alle caratteristiche dell'impresa e del settore in cui opera.
3. *Skills and staff* - È difficile trovare personale esperto e competente in un ambito di lavoro nuovo.

Queste decisioni sono dei *driver* per definire e attuare una strategia di marketing digitale vincente (Chaffey 2016).

L'utilizzo dell'*e-commerce* genera dei significativi cambiamenti nell'impresa, come già evidenziato influenza la definizione della strategia, e quindi non può non influire anche sul marketing mix.

Alcune correnti di pensiero della dottrina contemporanea hanno aggiunto alle tradizionali quattro "P" del marketing mix, definite da McKCarthy (vedi figura 3.5), altri elementi, su cui per semplicità di esposizione e anche perché possono essere ricompresi nelle quattro macro categorie già esistenti non ci si soffermerà.

Il primo elemento è il prodotto, e l'utilizzo di internet concede diverse opportunità per variare il *core-product* attraverso nuovi servizi *information-based*, e anche il prodotto esteso può essere rivisitato. Sempre nell'ambito del prodotto anche il *branding* gioca un ruolo chiave nel business online, ma sarà una sfida per i marketing manager cercare di mantenere intatta e forte la *brand image*, che potrebbe risentire di esternalità negative se l'utilizzo del commercio elettronico non venga eseguito *ad hoc*.

Anche il *pricing* verrà influenzato nel mondo virtuale, in quanto internet, per via della trasparenza delle informazioni, fa sì che i prezzi in media si abbassino. Ma con delle strategie di prezzo dinamiche si potranno ottenere ottimi risultati, ad esempio si potranno facilmente effettuare dei "test del prezzo", e si potranno altresì offrire prezzi diversi per segmenti diversi o in risposta a variazioni della domanda. Inoltre esistono nuove modalità di definizione del prezzo, come ad esempio le aste online (metodo molto usato su eBay).

Per quanto riguarda il "*place*" un accorgimento generale è quello di evitare il conflitto tra canali di vendita diversi.

Infine la promozione, cioè la promozione delle vendite, la pubblicità, le relazioni pubbliche e così via, viene notevolmente resa più efficace e efficiente dalle nuove possibilità digitali. In particolare per un'impresa di nicchia, questa "p" è particolarmente importante, infatti uno dei nuovi e maggiori vantaggi per il marketing di nicchia consiste nello sfruttamento di un bisogno specifico, con cui tempo fa si otteneva un mercato di riferimento ristretto, per ottenere invece un grande mercato di riferimento senza confini geografici. Perché

anche se il prodotto di nicchia è richiesto da pochi, se si riescono a raggiungere quei pochi in giro per il mondo, ecco che le dimensioni della clientela crescono in misura esponenziale.



Figura 3.5. Fonte: le 4 "p" del marketing mix, ns. elaborazione

3.3 APPLICAZIONI DEL MARKETING DIGITALE

“Il futuro del marketing risiede nel database marketing, che permette di saperne abbastanza su ciascun cliente per fare offerte adeguate e tempestive, personalizzate e tagliate su misura.”

(Philip Kotler)

Come già spiegato nella seconda parte del primo capitolo del documento, la capacità dell'impresa di nicchia di saper stringere relazioni forti e durature con il cliente, rappresenta una necessità indispensabile, che può assicurare una vita lunga e prosperosa al business.

Le nuove tecnologie informatiche, l'automazione del marketing, sono usate per sviluppare delle linee guida per proporre agli utenti e-mail più rilevanti e informazioni personalizzate sui propri siti. Il trend è quello del marketing *one-to-one*, con l'applicazione del marketing automatizzato per offrire comunicazioni e offerte su misura, ad un singolo consumatore, ad un gruppo o ad un segmento.

In ambito informatico è importante il concetto di *Big Data*, che si riferisce all'accumulazione di dati, aumentandone il volume, la varietà, la qualità e, grazie ad algoritmi o altri strumenti tecnologici, la significatività. Questi possono essere raccolti da fonti differenti, sia interne che esterne all'impresa. Il fine ultimo dell'utilizzo del *database marketing* è di rendere sempre più efficace e efficiente la comunicazione con il consumatore, riuscendo a consegnare messaggi sempre più rilevanti e personali. Le tre tipologie principali di informazioni detenute dalle imprese riguardano dati personali per la profilazione, dati relativi alle transazioni effettuate e dati relativi alle comunicazioni mandategli e al loro esito.

L'ambiente interattivo del web, tramite l'utilizzo di e-mail e altri tipi di comunicazioni digitali, risulta estremamente favorevole per sviluppare le relazioni con i clienti, e a tal riguardo si parla di e-CRM, cioè *electronic customer relationship management*. Le attività incluse dall'e-CRM sono molte e operano in ambiti diversi (vedi figura 3.6), tra cui:

- Utilizzare il sito aziendale o i social network per aumentare la presenza sulla rete e per sviluppare relazioni con i clienti;
- *Data mining*;
- Offrire agli utenti online servizi utili, come le "FAQ" (Frequently Asked Questions);
- Gestire il profilo di informazioni del cliente e i contatti dei clienti potenziali (email, indirizzi, eccetera);
- Assicurarsi la qualità dei servizi offerti online, per determinare una buona esperienza del consumatore (Chaffey 2016).

L'e-CRM risulta utile per ottenere *customer engagement*, ossia interazioni ripetute che rafforzano fisicamente o sentimentalmente il legame tra il consumatore e la marca. Per ottenere il coinvolgimento dell'utente online grazie all'e-CRM si può: customerizzare i messaggi di marketing, aumentare la profondità e

l'ampiezza delle informazioni detenute, comprendere più a fondo ogni singolo consumatore per programmare messaggi più appropriati, spedire programmi fedeltà (Chaffey 2016).

Riprendendo il concetto di *customer loyalty* discusso nel secondo capitolo, si può comprendere la possibilità di deliziare il cliente anche con strumenti digitali. Inoltre nei casi in cui un utente sia deliziato dall'acquisto o dall'esperienza avuta, sosterrà la sua scelta e la vorrà condividere non solo tramite *word-of-mouth*, ma anche e soprattutto *e-word-of-mouth* (eWOM, ossia social network, blog, community eccetera), e in quest'ambito entrerà in gioco la gestione delle esperienze e dei feedback dei consumatori. Infatti bisognerà incoraggiare i feedback positivi online e limitare e se possibile risolvere quelli negativi, che talvolta possono creare enormi problemi e danneggiare un *brand*.

Marketing	Sales	Service and support	Innovation	Collaboration	Customer experience
2 Social marketing insights	6 Social sales insights	9 Social support insights	12 Innovations insights	14 Collaboration insights	17 Seamless customer experience
3 Rapid social marketing response	7 Rapid social sales response	10 Rapid social response	13 Crowdsourced R&D	15 Enterprise collaboration	18 VIP experience
4 Social campaign tracking	8 Proactive social lead generation	11. Peer-to-peer unpaid armies		16 Extended collaboration	
5 Social event management					

Figura 3.6. Fonte: "Digital Marketing" (Chaffey 2016)

4. CASO DI STUDIO: XACUS CAMICERIA

4.1 PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

Xacus è una impresa specialista nel settore della camiceria, è stata fondata nel 1956, nel comune di San Vito di Leguzzano, situato nei pressi di Vicenza, da Alberto Xocato, visionario e creativo artigiano. La storia dell'attività ha inizio con il lavoro delle sapienti mani di dieci sarte esperte della zona. Grazie alle capacità manuali di artigiani locali, alle doti imprenditoriali del fondatore e all'ambiente circostante, si forgia l'identità e la storia dell'impresa.

L'impresa cresce, dimostra il suo valore ed i suoi prodotti sono sempre più richiesti sul mercato, finché verso la fine degli anni settanta si ingrandisce considerevolmente con la rete distributiva. Negli anni novanta diventa un'attività affermata nel settore, e fa propri concetti quali: qualità, servizio alla clientela e valore strategico dell'innovazione di prodotto. Sempre in quegli anni rinnova la propria organizzazione produttiva e logistica ed apre oltre 50 *corners e shop in shop* presso i migliori clienti italiani ed esteri. Nel corso della sua evoluzione stringe rapporti di produzione con alcuni dei nomi più prestigiosi del Made in Italy, che sono parte integrante e qualificante di Xacus. Nel 2014 intraprende una nuova strada, puntando sulle nuove opportunità e inizia il proprio *e-commerce*; la piattaforma online del brand costituisce ora uno strumento fondamentale per il posizionamento e valore del marchio (Xacus 2016).

Questa realtà incarna le caratteristiche di un'impresa di nicchia, e attua una coerente strategia di business. La loro specializzazione sul prodotto, è resa possibile da competenze di *know how* e da una lunga storia alle spalle, che dona al brand un'autenticità palpabile. Le camicie offerte alla clientela, pur presentandosi in un vasto assortimento di variabili di acquisto, sono un capo ricercato, da intenditori. La qualità delle materie prime e i processi di produzione noti agli specialisti della camiceria, si traducono in un prodotto di valore che rispecchia il gusto tipico della famiglia Xocato.

Al fine di approfondire la strategia di questo *niche player*, è stata intervistata la responsabile marketing di Xacus, Emanuela Virago, che racconta la realtà dell'azienda vicentina. Di media l'azienda produce circa 500.000 camicie l'anno. La base di clienti dell'impresa in Italia è di circa 800 persone, è il risultato di una distribuzione capillare in ogni regione del paese, con l'obiettivo di trovare quei clienti con le specifiche esigenze a cui le camicie Xacus vanno incontro. Ecco che uno dei *driver* del marketing di nicchia, ossia la *customer relationship*, dimostra la sua importanza, infatti una base esigua di consumatori per risultare fruttuosa deve essere opportunamente gestita e controllata. I ricavi provengono dal mercato interno per il 65%, mentre il restante 45% è riconducibile all'esportazione, principalmente in Europa, ma anche negli Stati Uniti (per cui si sta cominciando a lavorare). I paesi europei in cui sono richieste queste camicie sono: Spagna, Paesi Bassi, Belgio e gli stati scandinavi. L'impresa è particolarmente attiva in Spagna, anche grazie alle somiglianze con

l'Italia nel gusto dei consumatori. Per quanto riguarda gli Stati Uniti, si sta agendo con cautela, in quanto è un mercato in cui è difficile penetrare e richiede inoltre ingenti investimenti pubblicitari.

Considerando il mercato ristretto a cui si rivolge, l'impresa si rifà a un target medio-alto di consumatori, che sappiano apprezzare l'offerta di valore proposta, accettando di conseguenza un prezzo più elevato della concorrenza del mercato di massa, o comunque non così ricercato e specializzato.

Questo business rimane molto legato al territorio in cui è nato e che per l'appunto ne influenza l'identità, questo fattore è molto importante per un'impresa di nicchia autentica, che basa i punti di forza del proprio brand, oltre che sul gusto e sullo stile, sulla propria storia unica, fatta di lavoro manuale e fatica.

Xacus può contare sui migliori distributori multi brand italiani e esteri, *retailers* che condividono i valori dell'azienda, ambasciatori dell'amore per il prodotto ed il servizio alla propria clientela. Inoltre i prodotti sono disponibili anche online, sul sito aziendale, che rispecchia alla perfezione i valori del brand (figura 4.1).

Ora per quanto concerne la distribuzione tradizionale, un punto chiave è la ricerca dei negozi di riferimento che non influenzino negativamente il marchio e quindi la percezione del prodotto del consumatore; inoltre Xacus sta lavorando per l'apertura di un negozio mono marca a Milano, con l'obiettivo di dare un riferimento e un'espressione reale al brand.

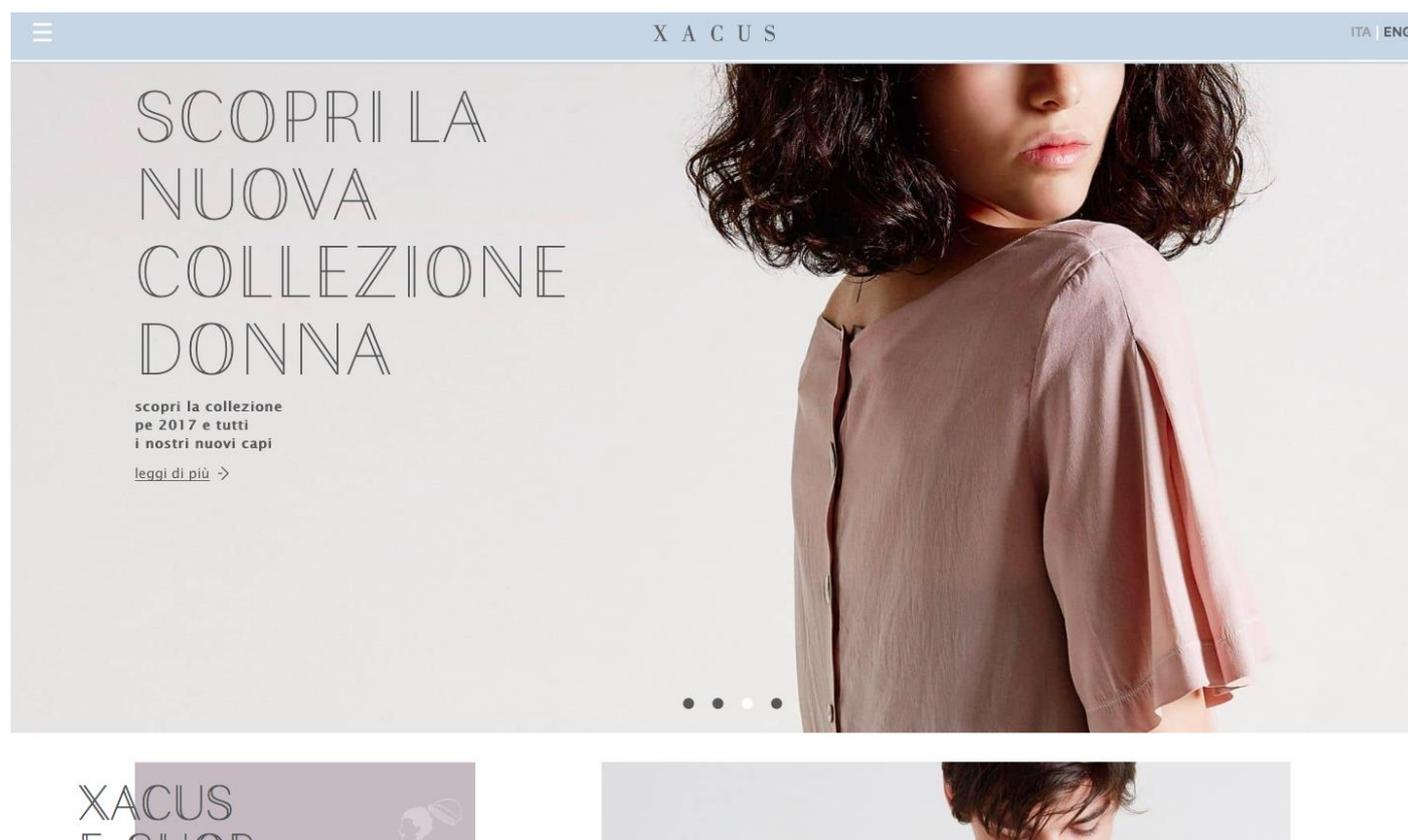


Figura 4.1. Fonte: "www.xacus.com"

4.2 STRATEGIE DI XACUS E IL MERCATO ESTERO

Come spiegato dalla dott.ssa Virago l'impresa si sta impegnando molto nel branding, sia per sviluppare notorietà sia per rendere la corretta percezione dell'offerta ai consumatori. La pianificazione stampa è di stampo classico e riguarda diverse attività, fra i quali un ufficio stampa in Italia con cui si lavora molto a livello redazionale. Si vuole generare *brand awareness* come anche pubblicizzare i singoli prodotti.

La missione principale per il *branding* riguarda la percezione della qualità, che rappresenta tutt'altro che un dettaglio per Xacus, che al contrario vuole valorizzare ogni prodotto e ogni tessuto, comunicando la storia che c'è dietro ognuno di essi. Lo *storytelling* è uno strumento molto utilizzato, come si può notare dal sito internet e dalla pagina Facebook, in cui sono presenti video e documenti da leggere a testimonianza di questi elementi, ognuno dei quali è ideato e realizzato con uno stile coerente con la marca. Inoltre l'impresa partecipa e crea diversi eventi, come "Pitti Uomo" a Firenze (la piattaforma più importante a livello internazionale per le collezioni di abbigliamento e accessori uomo) o "House of Shirts", che consiste in una struttura ideata e realizzata dall'impresa con lo scopo di immergere il cliente nel *lifestyle* rappresentativo del brand; è una casa continuamente rivista e modificata, per presentare stagionalmente le nuove collezioni. Quest'ultima è un esempio di una riuscitissima *shop experience*, che rende l'idea di cosa significhi il marchio in un modo alternativo e coinvolgente. Tutto ciò deve essere corredato da stile, design e qualità.

Anche la distribuzione selezionata, di cui si è scritto precedentemente, è una criticità per il branding, in quanto per un prodotto di nicchia c'è bisogno di un *retailer* che sia capace di valorizzare ciò che vende e che non alteri la corretta percezione del valore. Per rendere l'idea del tipo di negozio target, segue una lista di alcuni degli attuali rivenditori multi brand:

- Marinotti, Cortina;
- La Rinascente, Milano;
- Fiacchini, Forte dei Marmi;
- Kilt, Roma;
- Richard, Napoli;
- Roosen Fashion, Belgio;
- Auzmendi, Spagna;
- Best of Brands, USA.

La *customer satisfaction* è considerata essenziale dall'azienda, la quale oltre ad impegnarsi al massimo nella realizzazione di camicie di primissima qualità, offre al cliente numerosi servizi. La camicia "My Concept" ad esempio, è un prodotto su misura personalizzato in ogni dettaglio, dalla misura del collo, delle spalle, del torace, della vita, delle maniche, dei polsi alla lunghezza complessiva della camicia, offrendo così un capo altamente personalizzato al cliente, una creazione esclusiva e un ottimo esempio di *mass customization*. Il sito

internet offre anche un video tutorial per aiutare il cliente a prendere le proprie misure per la realizzazione della propria camicia Xacus (figura 4.2).

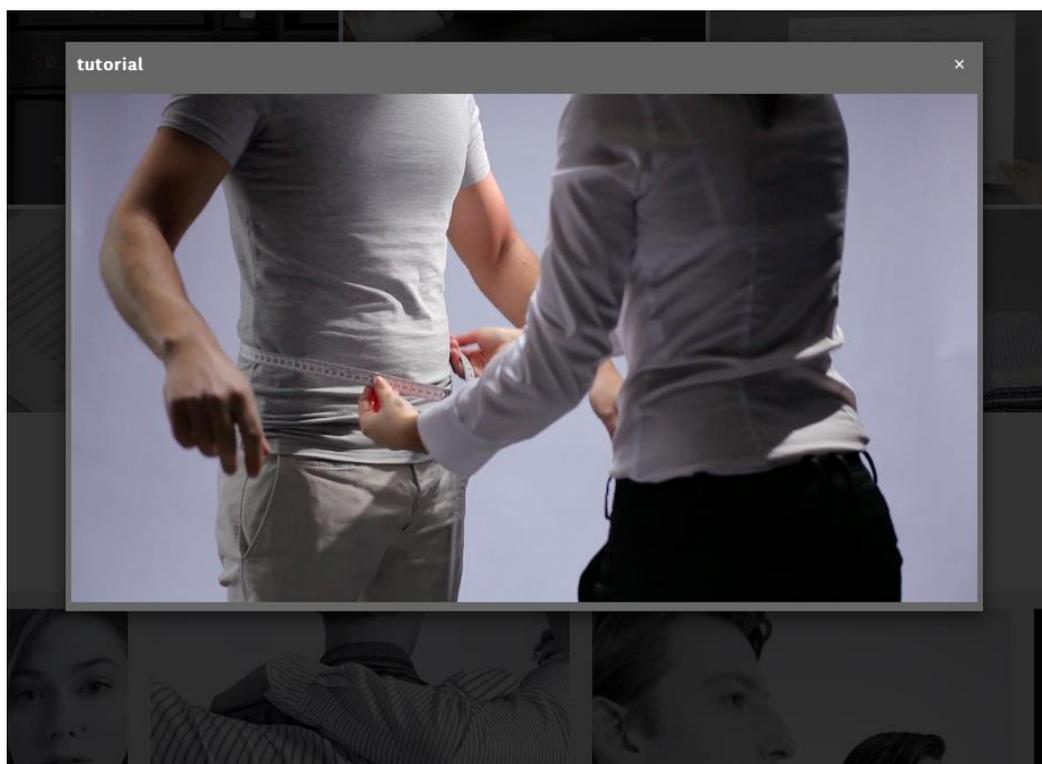


Figura 4.2. Fonte: "www.xacus.com"

Inoltre c'è un buon assortimento di servizi online, per rispondere efficacemente alle esigenze della clientela, come ad esempio un servizio di articoli permanenti sempre disponibili in magazzino, una selezione di 300 articoli suddivisi per tipo di tessuto, modello e vestibilità, per soddisfare le richieste immediate.

L'impresa è molto attiva anche in ambito pubblicitario, realizzando campagne *ad hoc* su diversi magazine di moda e lifestyle, e con attività pubblicitarie online che verranno trattate nel prossimo paragrafo. Per quanto riguarda le riviste, le collezioni Xacus sono state raccontate in editoriali moda pubblicati nelle testate più famose, come Gentleman, Vogue, GQ ed altri. La buona fotografia e il gusto nel design sono elementi essenziali per la pubblicità, tradizionale e online (figura 4.3).

In un prodotto di nicchia la qualità deve essere una costante, per delle camicie di prima scelta i materiali utilizzati devono essere accuratamente selezionati, per questo motivo Xacus gestisce partnerships con eccellenti produttori di materie prime:

- Cottonificio Albini - Leader nella produzione di tessuti per camiceria;
- Testa - Tessuti per camiceria di pregio;
- Liberty London - Tessuti stampati.

Alla richiesta delle motivazioni che hanno spinto l'azienda ad operare all'estero, la responsabile marketing ha raccontato come questo sia stato sostanzialmente un processo "naturale", infatti con circa altri

200 clienti oltre alla base già acquisita, spiega, si avrebbe una saturazione del mercato interno, quindi l'apertura all'esterno del paese rappresenta uno stadio obbligatorio per crescere. Ciò è reso molto più semplice di quanto non lo fosse qualche tempo fa, perché le distanze nel mondo si sono ridotte molto, sia in termini spazio-temporali sia culturali. In più con l'utilizzo del commercio elettronico si può operare praticamente ovunque e con buoni risultati.

L'impresa ha già penetrato il mercato spagnolo, in cui sta effettuando investimenti pubblicitari, mentre negli altri paesi in cui è presente sta operando primariamente a livello commerciale e sta studiando i vari mercati, per poi attuare una strategia di penetrazione.

È importante comprendere quali sono le potenzialità del prodotto in ogni mercato e studiare i consumatori, considerando che il prodotto è già di per sé ricercato, in più le diversità tra paesi complicano le operazioni. È anche vero che con la globalizzazione i gusti nel mondo, in particolare l'occidente con l'America, si stanno mischiando e in alcuni casi uniformando, concedendo la possibilità di poter vendere una camicia di stile italiano in un luogo in cui tempo fa non se ne conosceva l'esistenza.

Per operare all'estero Xacus mantiene ottimi rapporti con i distributori, assicurandosi che i suoi prodotti siano presentati al meglio, in Spagna fa affidamento ad agenti mandatari, negli altri paesi a retailer comuni. L'impresa ingaggia professionisti che conoscano i relativi mercati interni e di conseguenza sappiano come vendere il prodotto, lavorando molto sul posizionamento del brand.

L'azienda è competitiva all'estero grazie al *know how* e alla storia caratteristica che esercita un'attrattiva non indifferente per un cliente straniero, che spesso la trova affascinante. In più un prodotto che viene dall'Italia ha sempre una certa allure.



Figura 4.3. Fonte: Pagina Facebook di Xacus

4.3 XACUS E L'E-COMMERCE

Con i suoi sessanta anni alle spalle Xacus si è dimostrata tutt'altro che invecchiata, al contrario è dinamica e attenta ai cambiamenti modo di fare business contemporaneo, studiando le nuove opportunità e dotandosi degli strumenti adatti per poterne approfittare. Come spiegato dalla Virago, nel passato c'erano più *players* nel loro settore specifico, adesso è avvenuta una sorta di selezione naturale, che ha permesso solo alle imprese recettive al cambiamento di andare avanti.

Con il lancio del proprio *e-commerce* Xacus ha ampliato le sue prospettive, sia verso l'estero sia con la rivisitazione nel modo di servire i consumatori italiani. Ha saputo interpretare i nuovi mezzi digitali con lo stesso stile e lo stesso gusto che contraddistinguono i suoi prodotti, centrando in pieno il posizionamento online e la valorizzazione del brand. Gode delle caratteristiche più rilevanti del commercio economico, come l'ubiquità e l'interattività, quest'ultima in particolare viene molto sfruttata, col l'obiettivo di rendere la *shop experience* sul sito e sui social più coinvolgente. Il portale dell'impresa è stato creato con gusto e capacità informatiche allo stesso tempo, si presenta piacevole da vedere e facile da utilizzare, in una parola: qualità (figura 4.4).



Figura 4.4. Fonte: www.xacus.com

I colori sobri e il design "fresco", ben si accoppiano con i capi di abbigliamento della camiceria. Comunicano all'utente informazioni sensoriali ed emozionali che si traducono in associazioni di marca coerenti e positive.

Il sito internet come si può osservare nella figura 4.4 offre al cliente la possibilità di conoscere la storia dell'impresa, di comprendere il concetto del brand e dei prodotti, di conoscere altre informazioni nonché di mettersi in contatto con l'azienda.

Una parte essenziale per il commercio elettronico è il negozio online, facilmente accessibile dal portale internet. Facile da utilizzare, indirizza l'utente dove questo desidera, senza intoppi di alcun genere, lo assiste nella selezione dei prodotti e lo aiuta a scegliere cosa si addice ai suoi gusti, lo segue nel processo di acquisto, offrendo un servizio di assistenza online. Il sito come anche l'*online shop* sono accessibili anche da *smartphone*, per cui Xacus ha anche provveduto ad un applicazione "Xacus books", cosicché il cliente possa comodamente sfogliare il giornale o la collezione prodotti nel palmo della propria mano, se poi dovesse essere interessato a qualcosa, il reindirizzamento sul negozio online è immediato, basta un "click".

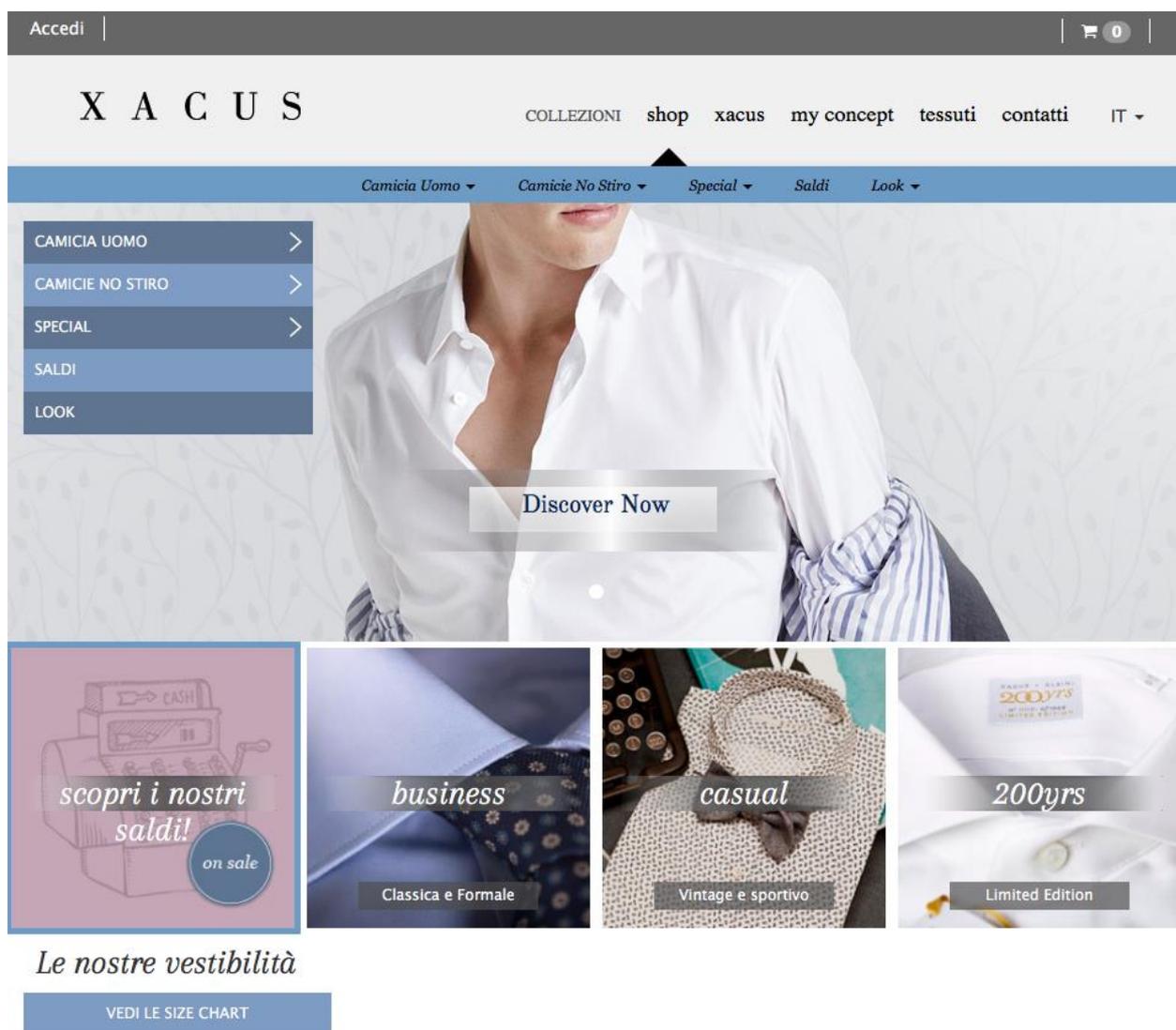


Figura 4.5. Fonte: www.xacus.com

Per gestire la comunità di marca nel sito internet è tenuto apposito blog, che tratta argomenti di moda e argomenti interessanti per un cliente di questa nicchia. Quest'ultimo è un metodo molto efficace per sviluppare

la relazione con il cliente e anche per aumentare il tempo che questo passa sul sito, determinando un aumento del traffico.

L'impresa vicentina è anche molto attiva sui social network più utilizzati dai suoi consumatori target, cioè Facebook e Instagram (figura 4.6). Questa presenza ha come obiettivi primari la generazione di *brand awareness*, la pubblicizzazione dell'offerta e il *customer engagement*.

La pagina Facebook di Xacus è gestita con creatività, racconta il brand e l'impresa in generale, descrive i prodotti. Il tutto con contenuti multimediali come post, foto e video (figura 4.7)

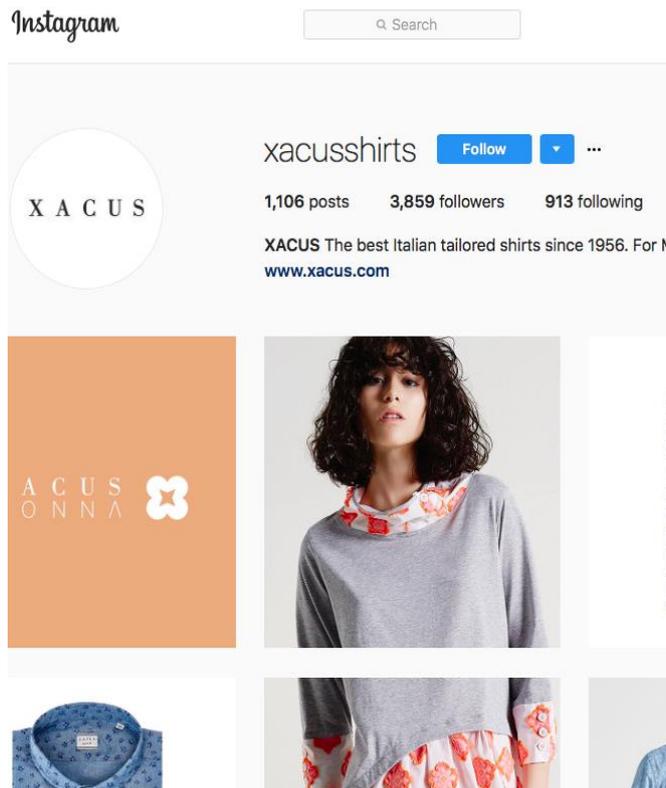


Figura 4.6. Fonte: Pagina Instagram Xacus



Figura 4.7. Fonte: Pagina Facebook Xacus

Per quanto riguarda Facebook i video ricoprono un ruolo importantissimo per lo *storytelling*, e Xacus ne è a conoscenza, infatti ha caricato sul suo profilo numerosi video, tutti realizzati da professionisti e in alta definizione. Alcuni descrivono i prodotti nei minimi particolari, li mostrano indossati da modelli in situazioni di quotidianità, per far immedesimare il cliente e far sì che desideri il prodotto. Altri rappresentano la "House of Shirts" per trasmettere la *shop experience* attraverso il mondo virtuale. Ci sono video che mostrano gli eventi a cui partecipa Xacus e quelli da essa organizzati, invogliando alla partecipazione e ad entrare a far parte nel mondo della marca. Infine video molto significativi sono quelli che raccontano la storia dell'attività dalle sue origini, e le tecniche tradizionali di lavorazione delle camicie (figura 4.8).

Facebook è molto utile anche per relazionarsi con i clienti, che tramite la pagina possono facilmente contattare Xacus, che sul social network non appare come un'impresa, infatti le comunicazioni avvengono in modo informale, permettendo di generare un *rapport* più profondo e naturale.



Figura 4.8. Fonte: pagina Facebook Xacus

Invece Instagram è una piattaforma diversa, più *visual*, in cui vengono pubblicate per lo più immagini che vengono viste dai *followers* della pagina, più seguaci ha una pagina, più utenti vedono ciò che pubblica, aumentando l'effetto del *e-word-of-mouth*. Su questo social network esistono diversi stratagemmi per pubblicizzarsi, quello più efficace è ingaggiare *fashion blogger* molto noti (molti seguaci) e farsi pubblicizzare. Xacus racconta le proprie collezioni tramite la rete, ingaggia *influencer* importanti e di tendenza sul web, che appartengano ad un network di persone interessate alla moda e potenzialmente all'acquisto dei prodotti mostrati.

Alcuni dei *blogger* più famosi che abbiano indossato e messo in mostra i capi dell'azienda:

- Erika Boldrin, 220k *followers*;
- Danilo Carnevale, 132k *followers*;
- Il Blog del Marchese, 86,2k *followers*;
- Matthew Zorpas, 122k *followers*;
- Paolo Stella, 122k *followers*;
- Lorenzo Liverani, 111k *followers* (Xacus 2016).

Guardando i numeri di seguaci di ognuno di loro e considerando che questi sono solo alcuni dei *blogger*, si può comprendere l'effetto virale che scaturisce da una campagna pubblicitaria su Instagram. Inoltre non bisogna solo loro, ma anche tutti gli utenti che pubblicano sui social il loro nuovo prodotto acquistato da Xacus, spinti dal sentimento alla base dei social network, il desiderio di condivisione.

L'azienda non si basa solamente sugli *influencer* di Instagram, ma abbraccia un panorama più ampio, considerando anche il mondo della televisione, infatti ha intrapreso un progetto speciale chiamato "Xacus Gusto", che nasce dalla collaborazione con quattro eccellenze della cucina italiana, fra i quali Antonio Cannavacciuolo. La parola gusto descrive l'italianità sia per quanto concerne lo stile nel vestirsi sia per i sapori e le tradizioni culinarie. Xacus ha basato il proprio progetto su questo binomio, creando eventi coinvolgenti in cui la cucina ci concilia con il gusto dei capi di vestiario. Tutto è stato poi raccontato tramite diversi canali di comunicazione, come ad esempio Facebook (vedi figura 4.9).



Figura 4.9. Fonte: pagina Facebook Xacus

Xacus è stata capace di percepire subito le nuove opportunità del mercato, e ha lanciato efficacemente il proprio *e-commerce*, utilizzando correttamente gli strumenti del *digital marketing*.

Ciò che ha guadagnato in *brand awareness* e con la pubblicità online, si è tradotto in ritorni economici rilevanti, che in futuro saranno fondamentali per aumentare la produzione ed espandere l'esportazione.

Conclusioni

L'elaborato ha dimostrato come lo sfruttamento delle nuove opportunità e l'utilizzo di una strategia di marketing di nicchia, renda possibile la valorizzazione dell'offerta dei prodotti tipici del Made in Italy e conceda all'imprenditore nostrano un vantaggio competitivo.

Si è spiegato come una *niche strategy* sia particolarmente adatta ai prodotti italiani, in particolare nei settori come quelli della moda e degli accessori, dei prodotti alimentari e dei vini, dell'arredamento e del design, e in generale dell'artigianato.

Sono state esaminate le nuove opportunità per i piccoli imprenditori e sono stati descritti i fattori critici da considerare nell'implementazione di una strategia di marketing di nicchia, come ad esempio il design del prodotto o la gestione del brand dell'impresa, con lo scopo di creare un background teorico prima di affrontare gli argomenti più specifici e originali.

La descrizione dell'*e-commerce* ha reso un'idea della grande rilevanza del fenomeno, e ha fornito informazioni tecniche sul fenomeno, descrivendo alcune delle sue sfaccettature più rilevanti, come gli *e-shop*, l'*advertising* ecc. Inoltre è stato osservato il modo in cui il marketing si applica al mondo digitale, rendendo il lavoro degli addetti più efficace ed efficiente.

È stata data al lettore la consapevolezza della validità reale di questi nuovi strumenti, e di come siano economicamente vantaggiosi da utilizzare e integrare nel proprio business.

A sostegno della tesi sostenuta è stato descritto e studiato il caso aziendale di Xacus, che ha dimostrato come l'*e-commerce* e quindi il *digital marketing*, se correttamente utilizzati, costituiscano un'opportunità importante e non trascurabile al giorno d'oggi, in particolare per una piccola impresa di nicchia. Inoltre si sono mostrati alcuni degli strumenti digitali descritti, applicati nella pratica descrivendone gli effetti.

In un ambiente estremamente dinamico come quello attuale e considerando il periodo storico di transizione, le imprese che rifiutano il cambiamento, insistendo con le pratiche tradizionali che avevano fatto la loro fortuna in passato, sono destinate a soccombere. Le imprese che, al contrario, sanno adattarsi al cambiamento, applicando in un contesto nuovo le loro precedenti caratteristiche, reinterpretando e non abbandonando la propria tradizione, hanno sicuramente trovato la chiave per godere delle nuove opportunità.

I *niche player* italiani hanno dalla loro un brand forte come il Made in Italy, che genera un vantaggio competitivo sul mercato internazionale, e hanno la possibilità, concessa dagli strumenti digitali e dalle nuove tecnologie applicate al business, di ampliare il loro mercato di riferimento, perché la piccola nicchia di mercato in Italia rappresenta un mercato vero e proprio in un contesto globale. Inoltre possono raggiungere i loro obiettivi in meno tempo e ad un costo minore rispetto al passato, a patto di un corretto utilizzo dei nuovi strumenti.

Infine dall'elaborato si evince che i *niche player* del Made in Italy hanno concrete possibilità di competere col resto del mondo, e che, comportandosi come pionieri del nuovo mondo digitale sfruttando le nuove

opportunità, possono dare un nuovo impulso all'imprenditoria italiana e indirettamente al contesto economico nostrano, generando valore, posti di lavoro e tanto altro ancora.

Bibliografia e sitografia

Anderson, C. (2007). *La Coda Lunga. Da un Mercato di Massa a una Massa di Mercati*. Hoepli.

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2016). *Digital Marketing*. Pearson. 174-351, 352-417.

Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2008) *Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits*, *Journal of Marketing*, 72, 48-63.

Copulsky J., Wolf, J.M. (1990). *Relationship Marketing: Positioning for the Future*, *The Journal of Business Strategy*. 16-20.

Costabile, M., Raimondo, M. A., Miceli, N. (2002). *A dynamic model of customer loyalty; an empirical evidence*. Competitive paper presentato alla American Marketing Association Summer Conference, San Diego.

Dalgic, T., Leeuw, M. (1994). *Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases*, *European Journal of Marketing*. 28:4, 39-55.

De Chernatony, L., McDonald, M., Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*, Routledge, Kidlington.

Iannilli, V. M. (2014). *Retailing Made in Italy: An Evolutionary Reading towards Emerging Paradigms*, *Fashion Practise*, 6:2, 201-220.

Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., Costabile, M. (2014). *Marketing Management*. Pearson. 500-517, 287-308, 373-385.

Kotler, P. (1989). *Marketing Management*, 7th ed., Prentice-Hall.

Kotler, P. (1991). *From Mass Marketing to Mass Customization*, *Planning Review*. 11-47.

Lamberton, C., Stephen, A.T. (2016). *A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry*, *Journal of Marketing: AMA/MSI*.

Laudon, K.C., Traver, C.G. (2016). E-commerce 2016 Business.Technology. Society. Pearson. 42-91, 318-460.

Miceli, N., Ricotta, F., Costabile, M. (2007). Customizing customization: a conceptual framework for interactive personalization, *Journal of Interactive Marketing*, 21:2.

Pellegrini, S. (2016). *Il Marketing del Made in Italy*. Armando Editore.

Peterson, R.A. (2005), In search of authenticity, *Journal of Management Studies*. 42:5, 1083-1098.

Schallehn, M., Burmann, C., Riley, N. (2014). Brand authenticity: model development and empirical testing, *Journal of Product & Brand Management*. 23:3, 192-199.

Toften, K., Hammervoll, T. (2013). Niche marketing research: status and challenges, *Marketing Intelligence & Planning*, 31:3, 272-285.

Xacus, Anonimo, (2016). *Xacus Brand Bible*, Grafiche Antiga.

Anonimo, (2016). L'e-commerce di moda cresce del 35%, il doppio della media italiana, trainato da innovazione, offerta e prezzi. Boom del "luxury" all'estero, *Il Sole 24 Ore*.

<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-07-06/l-e-commerce-moda-cresce-35percento-doppio-media-italiana-trainato-innovazione-offerta-e-prezzi-boom-luxury-all-estero-160444.shtml?uuid=ADHmHwo>

Aquaro, D. (2013). Cosa è <<Made in Italy>> (e cosa no), *il sole 24 ore*.

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-11-20/cosa-e-made-italy-e-cosa-no-140026.shtml?uuid=ABS7YSe>

Il valore del brand "made in Italy", *Mercato Globale*, KPMG Advisory.

http://www.mglobale.it/Temi/Dogana/Contraffazione/Il_Valore_Del_Brand_Made_In_Italy.kl

Noci, G. (2014). Se il Made in Italy fosse un brand sarebbe terzo al mondo, *Il Sole 24 Ore*.

http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2014-08-27/se-made-italy-fosse-brand-sarebbe-terzo-mondo-063909_PRV.shtml?uuid=ABdARknB&refresh_ce=1

Viale, R. (2012). Che cosa si intende nel mondo per italianità, Il Sole 24 Ore.

<http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2012-03-10/cosa-intende-mondo-italianita-131435.shtml?uuid=Abwfy05E>