

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Dalla digital transformation alla customizzazione: tutti i fattori che
hanno contribuito alla nascita del mercato Streetwear.

RELATORE

Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Luigi Pacilio

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

Introduzione.....	3
La Digitalizzazione.....	5
1.1. Il Concetto Di ‘Digitalizzazione’.....	5
1.2. La Digital Trasformation & I Suoi 6 Pilastri.....	9
1.3. Conseguenze Su I Customer E Sulle Imprese.....	16
1.4. I Benefici Apportati Dalla Digitalizzazione.....	21
Relazione Customer-Impresa.....	27
2.1. Viaggio Nel Tempo: Il ‘Customer Centric’ E Il Ruolo Pro Attivo Del Cliente.....	27
2.1.1. Come L’azienda Deve Muoversi.	29
2.1.2. Marketing Relazionale.	32
2.1.3. Benefici Fidelizzazione Cliente.	33
2.2. Customer Satisfaction E Customizzazione Come Vantaggio Competitivo.....	35
2.2.1. Customer Satisfaction: Come Valutarla.	36
2.2.2. La Customizzazione.	38
2.2.3. Massimo Livello Di Customizzazione: Adidas Futurecraft.	40
2.3. Marketing Funnel.....	41
Il Mondo Delle Sneakers E Il Fenomeno Del Reselling.....	47
3.1. L’evoluzione Dell’abbigliamento Sportivo Nel Mondo.....	47
3.1.1. Lo Streetwear : Cosa E’.	48
3.1.2. Il Drop : Dove Nasce E Che Cosa E’.	50
3.2. Un Trend In Forte Crescita : Le Collaborazioni.....	52
3.2.1. Tipologie Di Co-Branding	53
3.2.2. Le Collaborazioni Nello Streetwear.	55
3.3. Il Fenomeno Del Reselling : In Italia E Nel Mondo.....	58
3.3.1. La Formazione Di Un Nuovo Colosso Aziendale : Stock X.	60
3.3.2. Considerazioni Sul Fenomeno	62
Analisi Del Comportamento Dei Consumatori Nell’ E-Market Dello Streetwear.....	65
4.1. Analisi dei Dati.....	65
4.2. Considerazioni Personali Sull’analisi Del Questionario.....	70
Conclusioni.....	75
Bibliografia.....	76
Sitografia.....	76

INTRODUZIONE.

Il cambiamento è alla base di tutti i sistemi e processi economici odierni: è cambiato il modo con cui le aziende si interfacciano con il mondo esterno, è mutata la posizione del cliente all'interno dell'azienda e sono in continua evoluzione anche tutte le strategie aziendali legate alla vendita e al marketing.

Il seguente elaborato è composto di quattro capitoli, i primi due forniscono una lente teorica per comprendere al meglio il fenomeno fulcro della tesi, presente nel terzo e quarto capitolo: lo *streetwear* e la strategia del *drop*.

Nel primo capitolo viene esaminato il fenomeno della digitalizzazione, dell'avvento degli e-commerce e un'accurata descrizione della *digital transformation*.

Una precisa analisi di questo fenomeno è alla base dell'elaborato: il sistema economico oggi è totalmente condizionato dall'avvento della digitalizzazione.

Gran parte del capitolo è incentrata sulla *digital transformation*, i suoi pilastri e le conseguenze che questa ha avuto sulle aziende e sui consumatori.

Sono approfonditi i fattori di comunicazione, conoscenza e coinvolgimento (le cosiddette tre "C"), i quali riguardano la struttura interna dell'azienda e sono volti a rendere quest'ultima più competitiva sul mercato.

Il secondo capitolo tratta un tema molto delicato, quello del rapporto che vi è tra *customer* e impresa.

Nella prima parte del capitolo è analizzata la posizione del cliente all'interno delle strategie aziendali. Si nota come il ruolo del *customer* è mutato nel tempo fino a divenire il "centro" dei processi dell'impresa. Nella seconda parte invece viene trattato il tema della customizzazione e del *funnel marketing*: elementi chiave per una perfetta comprensione del fenomeno "*streetwear*" analizzato nel terzo capitolo.

Oltre all'appena menzionato movimento è analizzata la strategia del "*drop*", le sue implicazioni e le sue conseguenze sul mercato odierno.

Caratteristica peculiare dello *streetwear* sono le collaborazioni, tema assolutamente attuale che sta dilagando in moltissimi settori: viene fornita, dunque, la definizione tecnica di *co-branding* e di tutte le forme che quest'ultimo può assumere.

Punto fondamentale dell'elaborato è anche la pratica del '*reselling*', inevitabile quando a un mercato affamato più che mai, l'offerta non risponde in maniera proporzionale.

Infine, nel quarto capitolo vengono riportati e giustificati i dati di un questionario fatto veicolare online su un campione di quasi 100 persone.

Ad ogni elemento analizzato è data, in un primo momento, una spiegazione; successivamente vi sono delle considerazioni personali dell'autore atte a far comprendere al meglio al lettore il fenomeno nella sua complessità.

CAPITOLO 1

LA DIGITALIZZAZIONE.

1.1 IL CONCETTO DI “DIGITALIZZAZIONE”.

Dare una definizione certa di “**digitalizzazione**” non è possibile in quanto questo fenomeno è differente per ogni ente economico e dipende dalla strategia che viene adottata da quest’ultimo. Si può sicuramente parlare di rapide evoluzioni tecnologiche nella produzione, progettazione e la successiva distribuzione di sistemi e prodotti, con una focalizzazione su processi che sfruttano la tecnologia e su dispositivi che intensificano la comunicazione nel sistema economico.

Digitalizzare significa anche **distaccarsi dagli strumenti abituali**, cosiddetti analogici, al fine di alleggerire moli di lavoro e automatizzare processi aziendali, siano essi collegati alla produzione e alla distribuzione di beni e servizi, al marketing e vendite, al *customer care*¹, siano essi inerenti al dominio della gestione documentale del materiale fiscale, contabile e amministrativo.

La digitalizzazione aziendale ha come conseguenza anche **modalità partecipative differenti** e spazi di lavoro non più limitati a un ambito specifico, ma condivisibili a distanza, dai meeting in videochat all’assistenza clienti via canali digitali, alle influenze reciproche nelle piattaforme di *Social Networking* riservate ai dipendenti, ai collaboratori esterni e ai clienti.

Questo fenomeno consente un valore aggiunto nel rendimento, velocità e pieno controllo del movimento dei dati; tutto il ***workflow documentale***² è gestito dal meccanismo autonomo delle piattaforme software senza più il bisogno di lavori manuali o di ricerche articolate.

¹ La **Customer care** è l’insieme di tutti i servizi forniti ai clienti prima, durante e dopo l’acquisto di un prodotto o di un servizio. www.insidemarketing.it

² Si tratta di un processo automatizzato che comprende diverse attività, ognuna prevede il coinvolgimento di un attore e lo svolgimento di un compito. L’obiettivo comune è l’ottimizzazione dell’informazione. www.logicaldoc.it

Una svolta storica che ha permesso la consolidazione della digitalizzazione è stata la diffusa adozione dei computer e delle memorie digitali partire dagli anni 50 del XX secolo.

Il cambiamento dalla tecnologia rudimentale ed analogica a quella digitale inizia con i paesi più sviluppati che, facendo leva sulle maggiori possibilità e capacità di sviluppo, si avvicinano sempre più a quella che oggi è definita l'era digitale.

Grazie alla rapida evoluzione dei dispositivi digitali interattivi quali *smartphone*, *tablet*, la digitalizzazione ai giorni d'oggi ha raggiunto la sua espressione massima, rendendo la comunicazione così intensa da portarla a portata delle nostre tasche. I canali d'accesso alle informazioni aumentano sempre di più fino a modificare ogni modalità di comunicazione e di scambio di informazioni.

Ad oggi, nonostante resti comunque più alta il valore di acquisto *online* tramite PC, restano in forte crescita quelli che sono gli acquisti tramite *smartphone*, *tablet* e altri.



Figura 1.1: (Clement,2020)Valore Medio Degli Ordini Di Acquisto Online Globali, Per Dispositivo
Fonte: <https://www.statista.com/statistics/239247/global-online-shopping-order-values-by-device/>

La consolidazione di questo processo ha avuto un effetto di enorme portata su quelli che sono i costi di trasporto e di informazione, rendendo immediata la distanza tra impresa e *customer*.

Oggi internet è il più grande centro commerciale del mondo, che sta totalmente cambiando il modo di vivere delle persone. Possiamo infatti notare che *l'e-commerce* è cresciuto vertiginosamente, con potenzialità ancora a rialzo.

Il commercio elettronico (*E-commerce*) è usualmente indicato come l'insieme delle transazioni commerciali effettuate online. Tale nozione non è sufficiente visto che *l'e-commerce* non si limita alla semplice transazione, ma racchiude anche altri step e aspetti del legame negoziale tra chi produce (offerta) e chi usufruisce di beni e servizi (domanda). L' *e-commerce*, dunque, si riferisce anche a tutti i rapporti commerciali, realizzati mediante il computer e connessioni telematiche, che sono finalizzate allo scambio di dati immediatamente collegati alla vendita di beni di consumo.

In base al bene trattato e alle procedure di vendita, vi è una classificazione tra e-commerce diretto ed e-commerce indiretto.

Si tratta di ***e-commerce indiretto***, anche conosciuto come *off line e-business*, se oggetto della compravendita è un prodotto tangibile. Il commercio elettronico indiretto rappresenta la linea di commercio che più si avvicina a quella classica, dal momento che il prodotto viene recapitato a chi acquista tramite i canali tradizionali, ovvero per mezzo di vettore o spedizionario.

Nel caso di ***e-commerce diretto***, anche conosciuto come *on-line e-business*, invece, oggetto della compravendita è un bene intangibile che quindi non ha bisogno di un supporto fisico per essere trasmesso all'acquirente, ad esempio quando vi è un download diretto del cliente dal sito web di e-commerce. Stando agli indicatori di ricerca, almeno metà delle famiglie italiane fa acquisti online e almeno un componente per ogni famiglia preferisce **acquistare in rete**. E le percentuali sono in continuo aumento.

Il **commercio online** rappresenta il mercato del futuro. Perché crea nuove modalità di lavoro, nuove figure, un alto tasso di competitività e un incremento di esportazione. Per renderci conto della portata del fenomeno al meglio occorre analizzare nel dettaglio quelli che sono i dati forniti ad oggi sul volume di vendite realizzate grazie agli *e-commerce*.

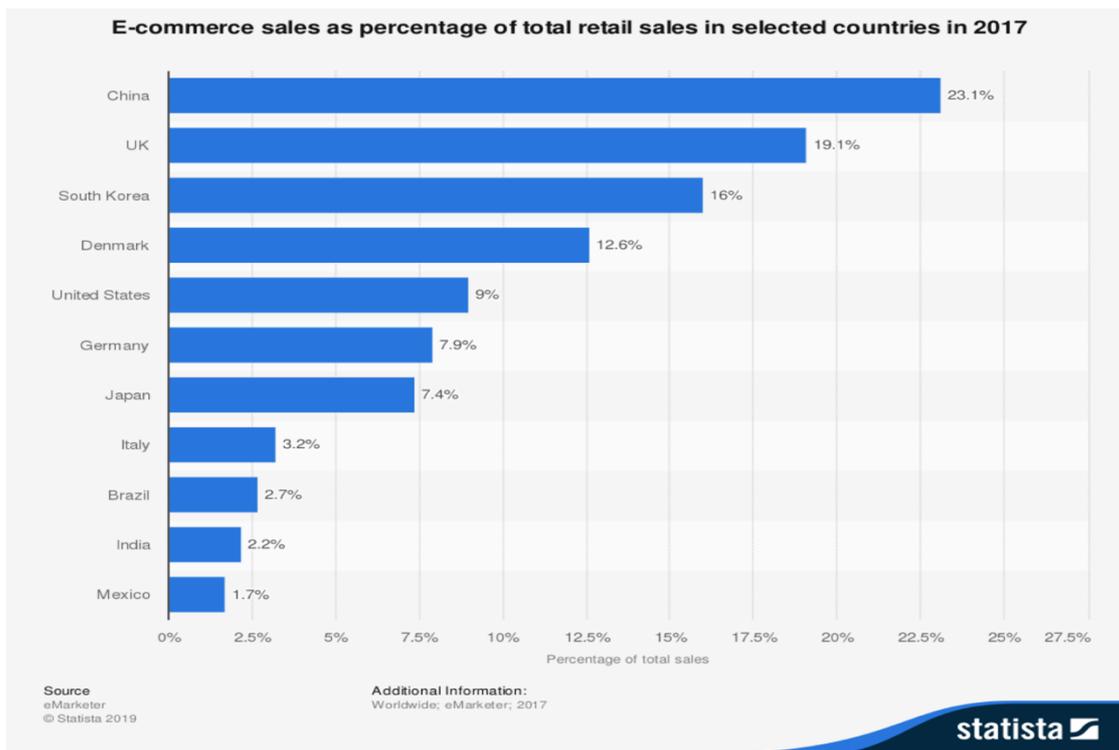


Figura 1.2 (Clement,2019)*Quota Di Mercato Degli E-Commerce Nel Mondo.*

Fonte: <https://www.statista.com/statistics/255083/online-sales-as-share-of-total-retail-sales-in-selected-countries/>

E' facile desumere da questi dati come sia stata incredibile la variazione non solo delle opportunità di vendita, ma anche delle strategie aziendali delle imprese del nuovo millennio.

Gli straordinari guadagni di questo settore arrivano in poche tasche: a trarne i profitti di fatto sono poche multinazionali. Tutte coinvolte in una competizione che rende **enormi ritorni economici** per le aziende e i loro amministratori di punta.

Ad oggi le aziende e-commerce più grandi per fatturato sono:

- Amazon, 233 Miliardi USD
- JD.COM, 56 Miliardi USD
- Alibaba, 40 Miliardi USD
- eBay,11 Miliardi USD
- Rakuten,10 Miliardi USD
- Zalando, 6 Miliardi USD
- Otto, 3,5 Miliardi USD

Amazon, ad oggi è l'azienda online con il fatturato più alto, rendendo il suo fondatore Jeff Bezos l'uomo più ricco del mondo con un patrimonio di oltre 130 Mld di USD. Amazon si impone anche come sito web con affluenza di visitatori più alta quadruplicando le visite online del secondo Ebay, confermando la sua posizione di assoluto dominio su tutte le altre piattaforme *e-commerce* al mondo.³



Figura 1.3: (Clement,2020)I Siti Web Di Rivenditori Online Più Popolari Al Mondo.

Fonte : <https://www.statista.com/statistics/274708/online-retail-and-auction-ranked-by-worldwide-audiences/>

1.2. LA DIGITAL TRASFORMAZIONE & I SUOI 6 PILASTRI.

“La *digital transformation* è la semplificazione della quasi la totalità dei processi, riducendo le ridondanze e gli errori legati ad attività manuali non strategiche.”⁴

Grazie alle sue diverse soluzioni tecnologiche, è considerata come l'opportunità di miglioramento e di modifica del business nel suo complesso, favorendo inoltre l'integrazione di tutti gli *stakeholders* aziendali.

³ Fonte : <https://valori.it/i-15-big-che-comandano-le-commerce-in-italia-e-nel-mondo/>

⁴ Fonte: Digital Transformation: Linee Guida per innovare il tuo business.

I benefici generati da questo fenomeno sono molteplici: riduzione dei costi, maggiore efficienza, operatività e crescita intellettuale dei dipendenti che accrescono sempre più le risorse interne delle imprese riuscendo a sfruttare al massimo il potenziale aziendale.

Nel mercato odierno, pienamente informatizzato e quindi molto più competitivo, la *digital transformation* gioca un ruolo essenziale nel permettere la sopravvivenza e quindi il pieno consolidamento delle imprese.

Ma *digital transformation* non implica unicamente rivedere dinamiche operative interne, al contrario anche le modalità di relazionarsi con i *customers* e i fornitori, l'ideazione di nuovi beni e servizi *digital* trasmessi su nuovi canali in rete e non, la abilità di analisi di *digital data*. Tutto questo, con la possibilità di congiungere le realtà *offline* con le realtà *online*, tramite la gestione di applicazioni, sistemi e servizi in un modo decisamente più *smart* e immediato.⁵

Inoltre, per modernizzare il lavoro e la produzione, creando relazioni più profittevoli sia nel B2B che nel B2C e rendere le aziende molto più all'avanguardia bisogna aiutarle a innovare le proprie vision o a potenziarle. Da una parte, c'è bisogno di inglobare o sviluppare tecnologie adeguate all'ambiente azienda, attraverso procedure, interfacce, processi che facciano convivere le soluzioni del passato con quelle più moderne. Dall'altro, bisogna migliorare la *user experience*⁶, secondo concetti di interattività estremamente intuitivi, rapidi e flessibili. La *digital transformation*, infatti, ha un asso nella manica: una tracciabilità e uno *scouting* analitico dei comportamenti e dei flussi di dati che offrono informazioni importanti a supporto del sistema decisionale.

Il canale, nel suo ruolo di *provider* tecnologico e di *system integrator* deve calarsi in ogni singola realtà per aiutare le imprese a ripensare, riprogettare, integrare in modo nuovo la tecnologia, innestandola sui processi di business.

Un altro ruolo importante in questo ambito è giocato senz'altro dai governi che hanno responsabilità sulla giusta riuscita di questa trasformazione. Sono 3 i compiti principali di

⁵ Fonte: The Digital Transformation. David L. Rodgers.

⁶ La User Experience (o comunemente UX) è l'esperienza individuale di un utente su un sito web resa possibile dal design dello stesso. www.semrush.com

questi ultimi: sbloccare gli investimenti, aprire flussi di dati e affrontare i problemi sulle competenze e sul mercato del lavoro.

E' necessario focalizzare le politiche economiche in particolar modo sulla digitalizzazione, accrescendo quella che è l'intensità digitale (il grado in cui la digitalizzazione guida settori e imprese) in modo da fornire i giusti stimoli alla crescita del PIL europeo.

Devono, quindi, gestire la transazione sia sociale che economica, causata dalla digitalizzazione. In questo modo favoriscono sia i cittadini, creando anche grandi quantità di posti di lavoro e aprono le porte alle nuove opportunità che la *digital transformation* offre.

Questa trasformazione riguarda anche le altre istituzioni di tipo governative e pubbliche che operano nel settore della Sanità, la fornitura dei servizi di base per i cittadini (quindi ospedali, *utility* di erogazione di luce, gas, acqua, o gestori di servizi pubblici di trasporto) i sistemi d'informazione, la ricerca scientifica, e le attività che attengono alla sfera personale e privata della vita quotidiana di ciascun individuo.

La *digital transformation*, in ambito aziendale, è abilitata da sei pilastri dell'evoluzione digitale⁷:

1. AUTOMAZIONE

La costante crescita dell'automazione del lavoro ha favorito la rapidità, l'efficienza e la riduzione esponenziale degli errori.

Il termine automazione identifica la tecnologia che usa sistemi di controllo (come circuiti logici o elaboratori) per gestire macchine e processi, riducendo la necessità dell'intervento umano, ovvero per l'esecuzione di operazioni ripetitive o complesse, ma anche dove si richieda sicurezza o certezza dell'azione o semplicemente per maggiore comodità.

⁷ Fonte: <https://www.startupbusiness.it/cose-la-digital-transformation-e-i-suoi-6-pilastri/89908/>

Interessante è il processo di *marketing automation*⁸, un *software* che permette di automatizzare alcune attività ripetitive di marketing, che possono essere comprese nel processo di *demand generation*.

In particolare, questi software riescono a:

- seguire le tracce di chi visita il *web*, registrando le pagine visitate e il tempo di sosta;
- registrare tutte le attività che una persona compie sul sito dell'azienda;
- dare un punteggio a questa persona a seconda delle attività compiute in modo da comprendere quanto è attiva.

E' molto curioso è attuale verificare come i dati *di marketing automotion* sono variati nel corso del *lockdown* dovuto al coronavirus.

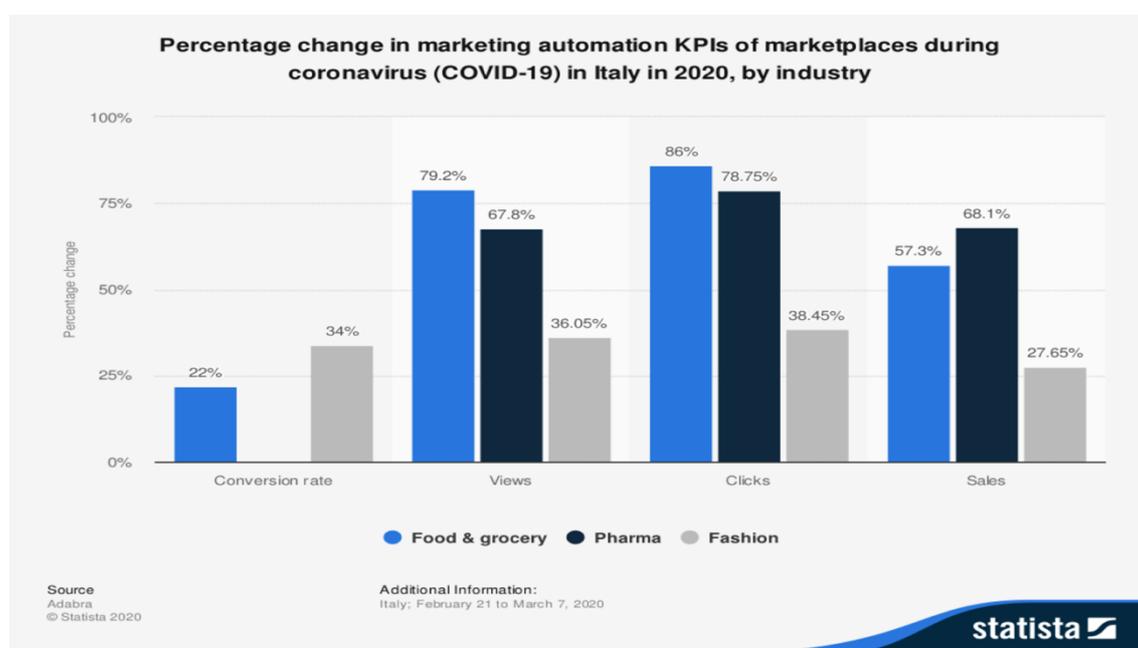


Figura 1.4 : (Coppola,2020)Cambiamento In Percentuale Della 'Marketing Automation' Dei Mercati Durante Il Coronavirus In Italia 2020.

Fonte: <https://www.statista.com/statistics/978007/marketing-automation-kpis-during-coronavirus-italy/>

Possiamo notare come siano cambiate le abitudini di shopping online degli italiani, si è registrato infatti un aumento del 86% dei *clicks* (rispetto allo scorso anno) per i siti di vendita di beni alimentari, un aumento del 68% per i prodotti farmaceutici e infine il 38,45% per i capi di abbigliamento.

⁸ Con il termine marketing automation ci si riferisce a un software che permette di automatizzare alcune attività ripetitive di marketing. www.semrush.com

2. INFORMATIZZAZIONE.

Il secondo pilastro riguarda l'evoluzione dell'*hardware* e del *software* che hanno introdotto e potenziato una nuova intelligenza nel governo dei processi.

L'informatizzazione è l'introduzione e l'applicazione di sistemi di computer e reti informatiche a un certo settore o attività economica/lavorativa e prevede l'automatizzazione delle procedure d'ufficio mediante l'uso di computer e software.

L'informatizzazione costituisce una parte integrante del processo storico di razionalizzazione e contribuisce alla crescente influenza dell'economia nella società contemporanea. Strettamente legata all'evoluzione nei campi della microelettronica, dell'automazione e delle telecomunicazioni, l'informatizzazione è uno dei fattori che ha portato al passaggio dalla società industriale a quella dei servizi e dell'informazione.

3. DEMATERIALIZZAZIONE.

La dematerializzazione ha innescato il circolo virtuoso dell'informazione, inaugurando nuove logiche di integrazione e di condivisione tra i lavoratori.

La questione dematerializzazione è molto più complessa di quello che sembra. Gli utenti hanno imparato a usare *computer*, *smartphone* e *tablet* per gestire e condividere le informazioni. Eppure la carta è ancora un punto fermo della gestione aziendale. Questo, per quanto sia noto che generi numerosi inefficienze, ridondanze ed errori con sprechi di denaro e di risorse. Spiegare che ci sono metodi più efficaci ed efficienti per il canale è un dovere, oltre che una missione di *business*. I legislatori hanno provveduto a stabilire una serie di normative atte a favorire la dematerializzazione dei documenti introducendo l'obbligo della fatturazione elettronica.

Il problema è prevalentemente culturale. I *partner* dovrebbero essere i primi a dare una mano alle aziende a capire come una gestione dei documenti '*digital*' non vuol dire aver creato dei file PDF dai documenti cartacei e archivarli in una memoria di un computer. Il canale dovrebbe aiutare a comprendere che, in questa maniera, i dati sono statici poiché utilizzabili solo in parte. Non si possono ricercare dati nello specifico o aggiornare e rielaborare dei documenti. Il compito vero dei *provider* è indicare alle aziende come la

gestione dei documenti digital lavora meglio se unita ai processi informativi, in modo che i dati all'interno siano visibili, modificabili e condivisibili direttamente dai processi dell'azienda. È questo metodo a rendere ancora più profittevole, vitale e veloce la gestione dei dati e dei rapporti tra l'azienda e i suoi fornitori, *partner*, colleghi e *customer*.

4. VIRTUALIZZAZIONE.

Con il termine virtualizzazione ci intende la'' possibilità di astrarre le componenti *hardware*, cioè fisiche, degli elaboratori al fine di renderli disponibili al *software* in forma di risorsa virtuale''. Mediante una programmazione *software* di ultima uscita, le risorse materiali vengono trasformate in risorse logiche organizzate da un unico comando centrale. Le ''*virtual software machine*'' sono dei software che permettono di creare un ambiente virtuale che emula tipicamente quello di una macchina fisica. A conferma dell'importanza della virtualizzazione possiamo notare la rilevante fetta di mercato che occupano in tutto il mondo, in particolare negli USA.

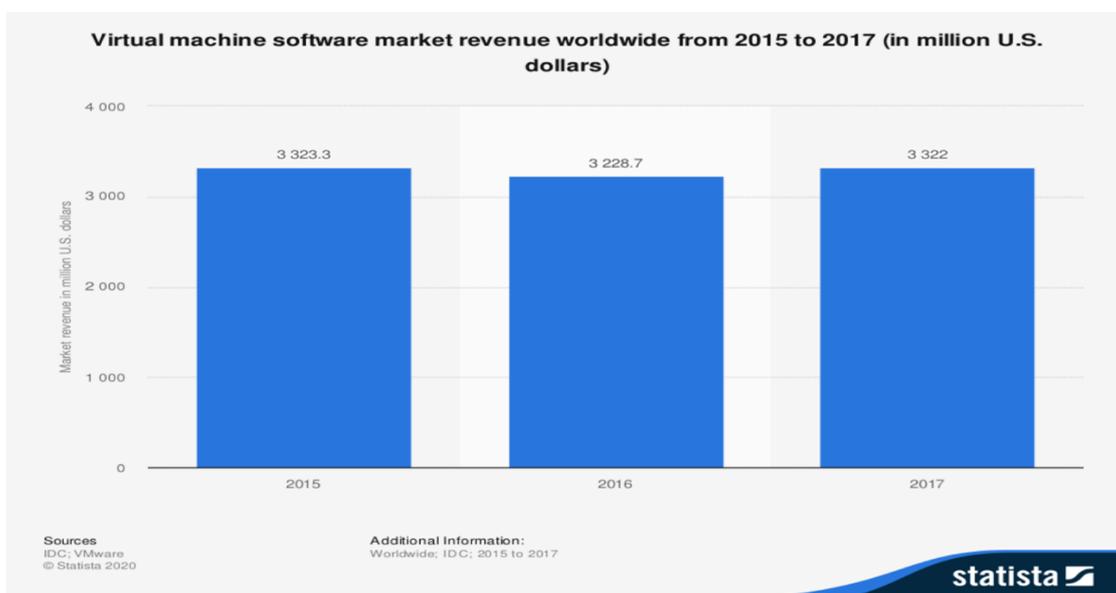


Figura 1.5: (Liu,2020) Reddito Generato Dalle Virtual Software Machine Nel Mondo Dal 2015 Al 2017.
Fonte: <https://www.statista.com/statistics/1012724/worldwide-virtual-machines-software-revenue/>

5. CLOUD COMPUTING.

Muovere la gestione dell'*hardware* e del *software* sul web con l'utilizzo di recenti modelli di fruizione e di trasmissione, ha dato via all'epoca *dell'on demand*, del *pay for use* e *dell'As a Service*.

Il *Software-as-a-Service (SaaS)* è un modello di distribuzione del software in cui l'applicativo e gli altri servizi analoghi sono effettuati in un ambiente unico e centrale e i guest vi accedono tramite web, **con l'utilizzo di un browser come interfaccia**. È il modello che oggi viene usualmente chiamato "*servizi in cloud*" ed è l'evoluzione del modello meno recente ASP (*Application Service Provider*) del 1990.

Il modello SaaS è considerato il migliore secondo il giudizio di tutti i principali software vendor, che hanno creato versioni "*as a Service*" delle loro applicazioni principali e le forniscono mediante una piattaforma *cloud* di proprietà ideata appositamente oppure allacciandosi ad altri provider di servizi *cloud*.

Nonostante vi è un rischio nella tutela della propria *privacy*, questo *software* permette di non dover sostenere un'uscita economica ingente per acquistare il *software*, per la sua manutenzione e per la sua implementazione.

Il software in SaaS si utilizza abbandonandosi e comporta una spesa sicuramente meno sostanziosa, anche se abituale, e la manutenzione è effettuata in via autonoma da parte del *software vendor*.

Per quanto riguarda le *software house* vi è il principale vantaggio di dover amministrare e mantenere solo le installazioni più grandi in *cloud* delle applicazioni, che possono quindi essere riviste con regolarità e con la sicurezza che tutti gli abbonati (in *cloud*) stiano utilizzando la versione più recente e siano in grado di espletare le stesse funzioni. Generalmente, una delle principali motivazioni delle applicazioni in *SaaS* sta anche nell'essere sostanzialmente fondate sulle basi del modello *web/cloud*, il che consente teoricamente una loro sostanziale apertura e capacità di unione con ulteriori moduli, tanto che quasi tutte le *software house* integrano alle loro applicazioni in *SaaS* sostanziali "*app store*" di applicazioni e servizi esterni da comprare, attivare e unire alle proprie in pochi step.

Inoltre, va tenuto ben presente che gli ambienti *cloud* dei software in *SaaS* sono basati su infrastrutture che possono aumentare la potenza di calcolo e *storage* offerta ai clienti a seconda delle loro necessità, anche di picco momentaneo e non su base regolare.

6. MOBILE.

I dispositivi mobili aumentano la produttività singola, creando più disponibilità e flessibilità nel mondo del lavoro.

L'utilizzo di questi ultimi è in continua crescita tanto che dal 2013 al 2019 è passato da 340 petabytes a 4249 (una crescita maggiore del 1000%).

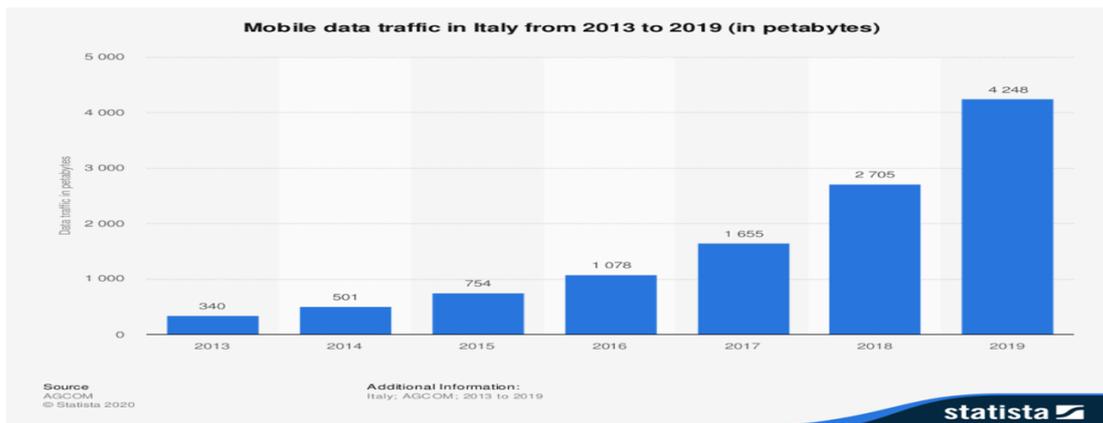


Figura 1.6: (Statista Research Department) Traffico Mobile Telefonico Dal 2013 Al 2019 (In Perabytes).

Fonte: <https://www.statista.com/statistics/557864/italy-data-traffic-in-petabyte/>

1.3 CONSEQUENZE SUI CUSTOMER E SULLE IMPRESE.

La *value proposition*⁹ per il cliente si è radicalmente modificata con l'avvento della *digital transformation*.

Con quest'ultima sono cambiate totalmente la strategie e i modi di relazionarsi con i clienti, sono nati i *customer network*, dove i clienti comunicano tra loro e non ricevono più informazioni solo dall'impresa che produce il prodotto/servizio, ma interagiscono con altri consumatori attraverso le piattaforme digitali.

Il cliente non è più visto solo con un numero all'interno dell'azienda, bensì come un un vero e proprio attore del sistema dove riesce ad interagire. La competizione sulla "*customer experience*" è sempre più serrata e, per la cosiddetta legge della "*equivalent experience*", la miglior esperienza vissuta dal nostro cliente

⁹ Tecnicamente la traduzione in italiano è proposta di valore, ossia ciò che un'azienda dichiara di portare sul mercato, in termini di vantaggi offerti, che siano o meno tangibili. www.raffaelegaito.com

costituisce sempre un *benchmark*¹⁰ anche se “vissuta” in altri mercati. La sfida oggi è reinventarsi, confrontandosi non solo con concorrenti “simmetrici” del medesimo mercato, ma anche con le esperienze offerte da settori completamente differenti.

Le aziende che intraprendono una trasformazione digitale riescono a “creare” clienti altamente fidelizzati.¹¹

Questi tipi di *customer* sono:

- 6 volte più propensi a provare un nuovo servizio o prodotto proposto dal brand
- 4 volte più predisposti a suggerire il brand ai loro amici, familiari e conoscenti
- 2 volte più inclini ad acquistare un prodotto del brand, anche quando un competitor è presente nel mercato con un prodotto equivalente o un prezzo migliore.

Inoltre, le nuove tecnologie digitali hanno causato uno spostamento delle aspettative dei clienti, creando una più recente tipologia di cliente odierno. Il nuovo acquirente digitale è costantemente connesso e perfettamente cosciente di quello che può ottenere mediante la tecnologia.

Viste le possibilità che scaturiscono dall'utilizzo della tecnologia recente, i *customers* spesso giudicano le imprese principalmente secondo il loro livello di conoscenza e applicazione digitale, ovvero con un criterio di tipo *digital-first*.

Il criterio *digital-first* richiede di ripensare la metodologia con cui ci si rapporta con i clienti.

Per i **team di vendita B2B**, un approccio *digital-first* significa sostituire ad esempio le chiamate di telemarketing con il metodo del “*social selling*”. I *customers* sono già presenti nei social media ed è lì che le aziende devono farsi trovare. Invece di aspettare che il cliente contatti l'azienda, dovrà essere l'azienda a mettersi a disposizione del cliente, costruendo una relazione basata sulla fiducia. Questo è possibile condividendo contenuti di valore e mettendo a disposizione la propria esperienza.

¹⁰Benchmark: indicatore chiave di prestazione in base al quale un'azienda valuta le proprie prestazioni relativamente a prodotti, servizi, processi aziendali. www.glossariomarketing.it

¹¹ Fonte: <https://www.fluentis.com/blog-articoli/trend-tecnologici/digital-transformation-e-customer-experience/>

Secondo i **team di marketing**, *digital-first* vuol dire innanzitutto diminuire l'uscita economica programmata per le attività che riguardano il marketing offline, ad esempio le *direct mail*, cartelloni pubblicitari e pubblicità televisiva. I customers desiderano messaggi su misura, che sono possibili solamente mediante una *strategy* di marketing *data-driven*. E' necessario utilizzare i canali digitali per implementare strategie di *search engine marketing*, *account-based marketing* e di e-mail marketing.

Per i **team dedicati al servizio clienti**, non vi è più la sola mansione di aspettare che squilli il telefono o che arrivi un fax. *Digital-first* significa essere non solo reattivi, ma proattivi nel modo in cui si aiutano i clienti, che devono poter utilizzare una vasta quantità di canali per trovare assistenza. *Forum*, *community*, social network sono ora integrate nel mondo dell'assistenza cliente.

Per soddisfare il cliente moderno, l'impresa opera in maniera "digital".

La digitalizzazione ha avuto grandi ripercussioni anche nel sistema interno dell'azienda, è cambiato totalmente il modo in cui vengono trattate le informazioni tra dipendenti e vertici aziendali.

Per analizzare al meglio questo nuovo contesto aziendale è importante analizzare quelle che sono " le tre C"¹² della *digital transformation*: comunicazione, coinvolgimento e conoscenza.

1. Comunicazione

La comunicazione interna in azienda è spesso trascurata a causa di principi di competitività tra i dipendenti, senza considerare che una buona comunicazione, fornisce un contributo fondamentale come miglioramento sia della conoscenza dei dipendenti che dell'immagine e credibilità dell'impresa.

La comunicazione, oggi, fa parte delle priorità aziendali e per questo è fondamentale che venga percepita come valore aziendale dai dipendenti per creare maggiore collaborazione non solo tra di loro ma anche con la proprietà. È fondamentale che tutti i dipendenti vengano costantemente informati di ciò che accade all'interno dell'azienda. È giusto che loro sappiano che tipologia di strategia digitale si sta adottando, che vengano aggiornati

¹²Fonte : <https://www.giornaledellepmi.it/comunicazione-coinvolgimento-conoscenza-le-tre-c-della-digital-transformation/>

sull'evoluzione dei progetti, dei risultati. L'importante è rendere loro chiare le idee e spiegare il perché di quei movimenti.

Il collaboratore deve, praticamente, essere il primo tifoso della azienda, non solo deve sperare nei successi personali, ma che in azienda ci sia un clima sereno e che questa possa ottenere tutti i vantaggi competitivi possibili, perché se l'azienda cresce, crescono tutti. L'innovazione tecnologica non sarà ben accettata dai lavoratori, se non viene sentita e condivisa. Un cliente normale acquista esclusivamente per convenienza mentre un cliente di fiducia sarebbe disposto anche a spendere di più, a fare pubblicità tra i conoscenti, abbattendo la concorrenza.

2. Coinvolgimento

Fattore fondamentale per lo sviluppo di un'azienda è il coinvolgimento dei dipendenti. Questo è possibile nel momento in cui manager e dipendenti diventano attori principali del cambiamento tecnologico.

I manager sono in grado di determinare i talenti e seguire in miglior modo le persone e le competenze. In questo modo possono essere più reattivi nello sviluppare le nuove competenze tecnologiche richieste dal business. È possibile, inoltre, per i manager gestire con più semplicità le *performance* e le mobilità dei team di lavoro, facendoli così sentire parte integrante della trasformazione. Fondamentale è soprattutto coinvolgere maggiormente i collaboratori, grazie alla possibilità di mettere in gioco il loro *know-how*, permettendo anche all'azienda di sfruttare al meglio tutte le risorse interne senza dover obbligatoriamente cercare risorse altrove.

La classica struttura gerarchica con la divisione "capo-dipendenti" potrebbe essere l'anello debole della catena della trasformazione digitale. I team digitali dovrebbero essere in grado di prendere decisioni da soli e avere la libertà di organizzare autonomamente, il proprio lavoro.

Il coinvolgimento dei dipendenti può, inoltre, essere decisamente vantaggioso per le imprese per quanto concerne la trasformazione digitale. Spesso le idee di cambiamento o di innovazione vengono proprio dai "piani bassi" proprio perché, questi collaboratori,

essendo magari a contatto con un cliente oppure vivendo i rami dell'impresa che i manager non arrivano a considerare, sono in grado di imbattersi in problematiche o situazioni che un manager non sarebbe in grado di risolvere data la sua distanza da queste circostanze. È compito dei manager e dei direttori, stimolare continuamente la voglia di crescita e il coinvolgimento dei dipendenti. Questo può essere fatto attraverso organizzazione di riunioni di confronto, con permessi di accesso a tutte le informazioni da parte dei dipendenti o anche semplicemente richiedendo il loro parere in alcune decisioni aziendali.

3. Conoscenza

Una trasformazione digitale di successo prevede il fatto che i manager che se ne occupano, abbiano competenze e capacità sufficienti. Essi hanno infatti il compito di migliorare le capacità di utilizzo di tecnologie innovative digitali, che riguardino principalmente il marketing e la comunicazione online, per far sì che vengano poi introdotte senza alcun problema all'interno dell'azienda.

Per evitare di arrestare il processo della *digital transformation*, i manager non devono temere di correre rischi né tantomeno di fallire ma, attraverso il loro know-how, devono essere in grado di creare un ambiente sereno, dove anche i dipendenti possono commettere errori senza avere ripercussioni. In questo modo anche il dipendente sarà spronato a cercare di aumentare le proprie conoscenze e migliorare le proprie capacità, aiutando sé stesso ma, soprattutto, l'azienda a crescere.

La conoscenza in azienda generalmente è esplicita, ma sono tanti i casi in cui emergono difficoltà evidenti per la risoluzione di problematiche a causa della conoscenza tacita. I costi di non trovare informazioni sono molto alti e riguardano principalmente tempo sprecato a cercare risposte invano, ma soprattutto tempo sprecato per l'azienda, quindi cali di prestazione.

Oggi la conoscenza è ostacolata da alcune barriere tecnologiche quali programmi eccessivamente complessi da usare oppure smarrimento dati a causa di danneggiamento tecnologico. Frequenti sono anche barriere culturali che, purtroppo, dipendono dalla natura umana in quanto, spesso, le persone considerano la condivisione di informazioni un indebolimento personale. È frequente anche il problema di formazione soprattutto per

i dipendenti meno giovani che, essendo stati abituati ad una modalità di lavoro, fanno fatica ad abituarsi alle nuove tecnologie e problema di questo tipo causa alte spese di formazione.

Fortunatamente, però, la tecnologia fornisce più vantaggi alla conoscenza poiché, grazie ad essa, vengono identificate maggiormente le competenze dei dipendenti.

La tecnologia aiuta a comprendere, passo dopo passo, la risoluzione di un problema ed è capace di far emergere la conoscenza tacita attraverso strumenti social o di condivisione. Con la nascita della rete intranet, una rete interna all'azienda con accesso esclusivo del personale, si è in grado di condividere al meglio le conoscenze e le informazioni attraverso canali social comuni.

1.4. I BENEFICI APPORTATI DALLA DIGITALIZZAZIONE.

La digitalizzazione è un processo che prevede grandi quantità di benefici per chi ne prende parte, in particolar modo per le imprese che decidono di modificare la propria catena produttiva, ma anche per i *customers*.

Il principale obiettivo è quello di rendere le produzioni e i settori ad esse collegate più efficienti e maggiormente veloci, attraverso il miglioramento dell'automatizzazione e dell'ottimizzazione con l'assunzione e la ricerca di nuovi modelli di business.¹³

Più nello specifico possiamo analizzare 8 principali vantaggi:

1. ELIMINAZIONE DI PARTI SUPERFLUE.

La *digitalization* dei processi dell'impresa permette di eliminare parti superflue e in eccesso, rendendo i processi più flessibili e più efficienti, ma principalmente creando a nuovi tipi di *business* con *workflow* automatizzati.

Questo permette di arrivare ad obiettivi di business e rispondere alle necessità dei customer.

¹³ Fonte: <https://www.extrasys.it/it/cubeblog/benefici-digitalizzazione-processi-aziendali>

2. CUSTOMER SATISFACTION COME PUNTO DI ARRIVO.

Mediante la digitalizzazione dei sistemi aziendali, le imprese possono arrivare alla piena *customer satisfaction*, a condizione di sapere misurare in modo alternativo le *challenge* organizzative che affrontano. Dotarsi di un'infrastruttura flessibile e ricevere *feedback* regolari sia dai dipendenti che dai clienti sono due parametri fondamentali per aumentare la soddisfazione del cliente.

3. CREAZIONE DI UN PROCESSO COSTANTE DI INNOVATION.

Digitalizzare l'impresa vuol dire dotarsi di un sistema più semplice che, come abbiamo notato, migliora il rendimento delle attività, ma migliora anche l'esperienza dei clienti creando un'espansione del *business*.

4. RIDUZIONE DEI RISCHI.

Dare alle macchine il compito di digitalizzare i sistemi dell'impresa implica che le problematiche non vengono sottovalutate, bensì si possono cercare soluzioni più efficienti in maniera tempestiva con l'aiuto di strategie avanzate di *digital transformation*.

5. MAGGIORE SCAMBIO DI INFORMAZIONI ESTERNE E INTERNE.

La digitalizzazione dei processi dell'impresa non è un fattore esclusivamente tecnologico, visto che aiuta l'azienda a promuovere una nuova mentalità tra i collaboratori interni ed esterni. In particolare, quello che conta è far capire ai propri dipendenti i vantaggi che le tecnologie odierne digitali portano nel sistema aziendale, creando anche chance di formazione adatta e "*long life learning*" proprio sul punto della digitalizzazione dell'impresa.

6. UN' EVOLUZIONE DEL DECISION MAKING.

Un ulteriore *benefit* apportato dalla digitalizzazione dei sistemi dell'impresa è la possibilità di prendere decisioni più efficaci in tempi minori, tramite l'uso di processi collaborativi, di automazione e di amministrazione delle informazioni alla base della

digital transformation. L'azienda sarà in grado di arrivare prima agli obiettivi di business, con l'aiuto di una più efficace *decision making*.

7. AUMENTO DELLE VENDITE.

La digitalizzazione ha senz'altro provocato un grande aumento delle vendite, questo grazie principalmente all'accesso da parte delle imprese agli *E-Commerce*; che come abbiamo visto in precedenza incidono molto sul volume di vendita di un'impresa.

8. DIMINUZIONE DEI COSTI.

Grazie a una maggiore efficienza dei complessi processi aziendali, derivata dagli apporti tecnologici, vengono abbattuti quelli che sono i costi di informazione (interni e esterni) oltre alle varie spese di promozione.

Strumenti fondamentali per la diffusione di informazioni sono, senza dubbio, i *social network*. Vista la possibilità, per gli utenti, di essere sempre connessi, grazie alla loro presenza su *smartphone e tablet*, i *social* sono diventati protagonisti della trasformazione digitale.

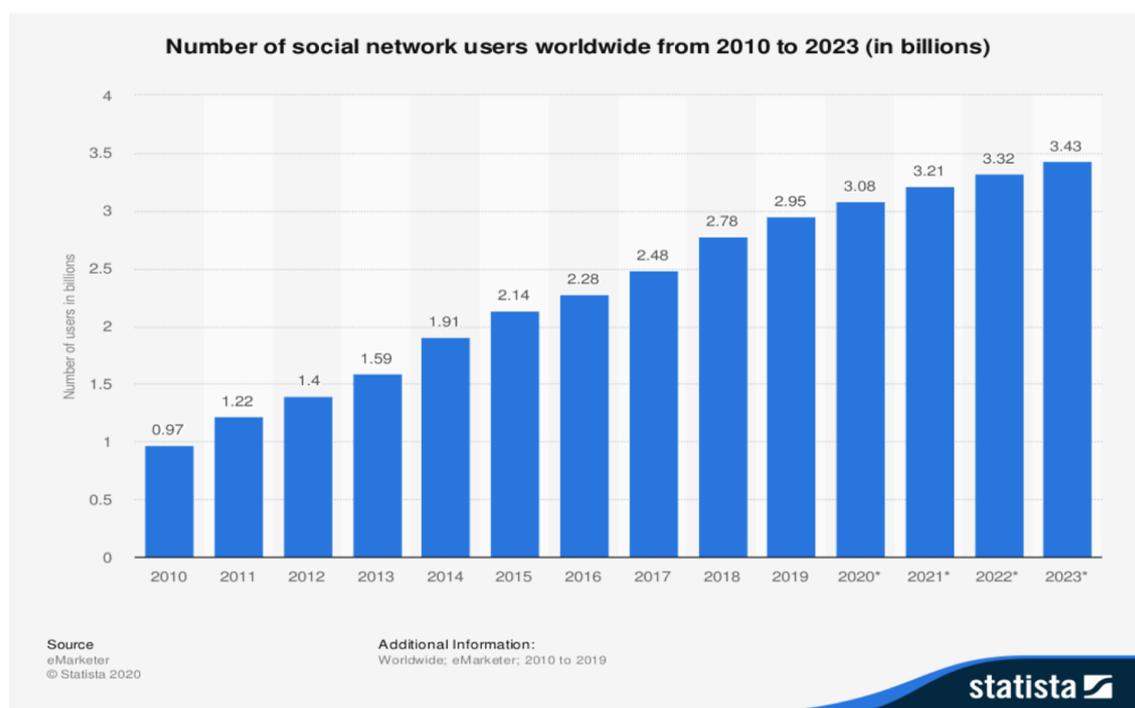


Figura 1.7: (Clement,2020)Numero Di Utenti Iscritti Ai Social Network Dal 2010 Al 2023.

Fonte: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>

Come possiamo vedere dal grafico il numero di utenti attivi nei *social network* è elevatissimo.

Oltre a ricoprire al giorno d'oggi il 40% circa della popolazione mondiale, possiamo notare come questo numero sia in costante crescita.

Di fatto, rendono possibile alle imprese incrementare gli scambi tra utenti per indirizzare in maniera positiva le loro attitudini nei confronti della loro stessa immagine di impresa, del marchio e dei loro prodotti/servizi distribuiti. Sostanzialmente, i *social network* danno *feedback* minuziosi in tempo reale dagli acquirenti, che diventano una concreta “*intelligence* di mercato”.

Questo parametro online ha reso l'acquirente un “*consum-attore*” cambiando così lo scambio di informazioni tra quest'ultimo e l'impresa da persuasiva a partecipativa. Inoltre, l'ascesa dei *social network* ha creato maggiore spazio d'uso all'influenza *peer-to-peer*: il sistema di passaparola ha un potere notevole capace di aumentare la rapidità e il raggio di comunicazione. Dunque, una valida motivazione per unire i social media nel proprio modello di business.

I *social media* sono quindi finalizzati a diversi scopi:

- **Customer insight:** dare ascolto al customer per individuarne le necessità. Dalle chat sul web si può estrapolare una grande quantità di dati con spese sostanzialmente più basse in confronto alle usuali indagini di mercato. In più, le molteplici informazioni possono essere studiate grazie a specifiche applicazioni e tecnologie capaci di targettizzare gli acquirenti.
- **Social media marketing:** costituire campagne di marketing finalizzate alla creazione di “brand awareness”. In particolare, i social media sono utilizzabili per la diffusione di alcuni *ambassador* su un prodotto/marchio facendo leva sul loro potenziale persuasivo nella comunicazione consumer-to-consumer, considerata più efficiente e agevole.
- **Co-creation:** rendere l'acquirente parte integrante nel processo di evoluzione del bene/servizio. Ad esempio, le imprese possono immettere sui social network dei sondaggi poco impegnativi da cui estrapolare contributi essenziali in termini di innovazione di alcuni lati del bene/servizio.
- **Customer service:** garantire al cliente un'assistenza rapida in caso di dubbi o problematiche riguardanti il servizio/bene. Nello specifico, il servizio clienti attraverso i

social media è fondamentale per l'engagement, poichè valorizza il rapporto personale e può trarre vantaggio dalla viralità del per il raggiungimento della immediata risoluzione del problema.

- **Social gamification:** rendere partecipe il *customer* attraverso l'ideazione di giochi e *challenge online* mettendo anche in palio dei premi. Mediante il gioco si può sfruttare il lato competitivo dei clienti e creare engagement.

Al di là dei social network un ulteriore attore della *digital transformation* è l'*Internet of Things (IoT)*.

“L'IoT è l'estensione alle cose dei vantaggi dell'uso di Internet finora limitati alle persone, permettendo agli oggetti di interagire con altri oggetti e quindi con le persone in modo sempre più digitale”. L'Internet delle cose rende tangibili delle informazioni che aiutano a capire al meglio l'ambiente reale, estrarre dati necessari ai processi decisionali, aiutare le aziende a intraprendere vie di evoluzione digital dei *business*.¹⁴

L'IoT prende vita dall'unione tra sensoristica, rielaborazione e scambi di informazione sul web di apparati digitali ideati per essere applicati ovunque serve estrapolare ed utilizzare dati, automatizzare o integrare il corretto funzionamento di sistemi differenti. In confronto ai sistemi *embedded* di cui IoT è successore, il significato di *Internet of Things (IoT)* raccoglie in maniera emblematica i termini della comunicazione sul web al fine di rendere possibile il rapporto di interazione tra oggetti, ad esempio tra sistemi di produzione finalizzati a cooperare, tra apparati e sistemi dell'impresa finalizzati alla pianificazione, la sicurezza e la manutenzione. La possibilità di comunicazione permette di fornirsi dei servizi in *cloud* per un significativo raccoglimento dei dati o per l'aggiunta in processi di *business* più complicati. Grazie all'Internet delle cose oggi si può digitalizzare e indirizzare le “cose” sul *web*, allo stesso modo con cui *PC*, *tablet* e *smartphone* hanno fatto con le persone fisiche. Seguendo le valutazioni future di Gartner, con l'aiuto della connessione degli oggetti, non oltre gli anni 20 del 2000 il numero dei dispositivi IoT in rete aumenterà fino a 20,4 miliardi. Nello scorso anno sono stati 8,4 miliardi.

¹⁴ Fonte: <https://www.zerounoweb.it/analytics/big-data/internet-of-things-iot-come-funziona/>

Le capacità IoT aggiunte in elettrodomestici, uffici e infrastrutture critiche permettono di diminuire gli sprechi energetici, aggiungere la manutenzione predittiva in ambienti differenti, creare nuovi servizi a valore aggiunto.

Tra i vari ambiti lavorativi che più si avvalgono delle tecnologie di tipo IoT ci sono quello automobilistico e dei trasporti.

Esempi pratici dell'IoT sono il controllo remoto della posizione via GPS e stato di manutenzione dei veicoli, la messa in sicurezza dei soggetti in caso di imprevisti come incidenti, società di assicurazioni e di leasing.

Le centraline montate su automobili o qualsiasi altro veicolo permettono di elaborare informazioni necessarie all'assistenza, all'ottimizzazione del corretto funzionamento del mezzo in questione e, in un periodo di tempo relativamente lungo, al miglioramento strutturale e la messa in sicurezza.

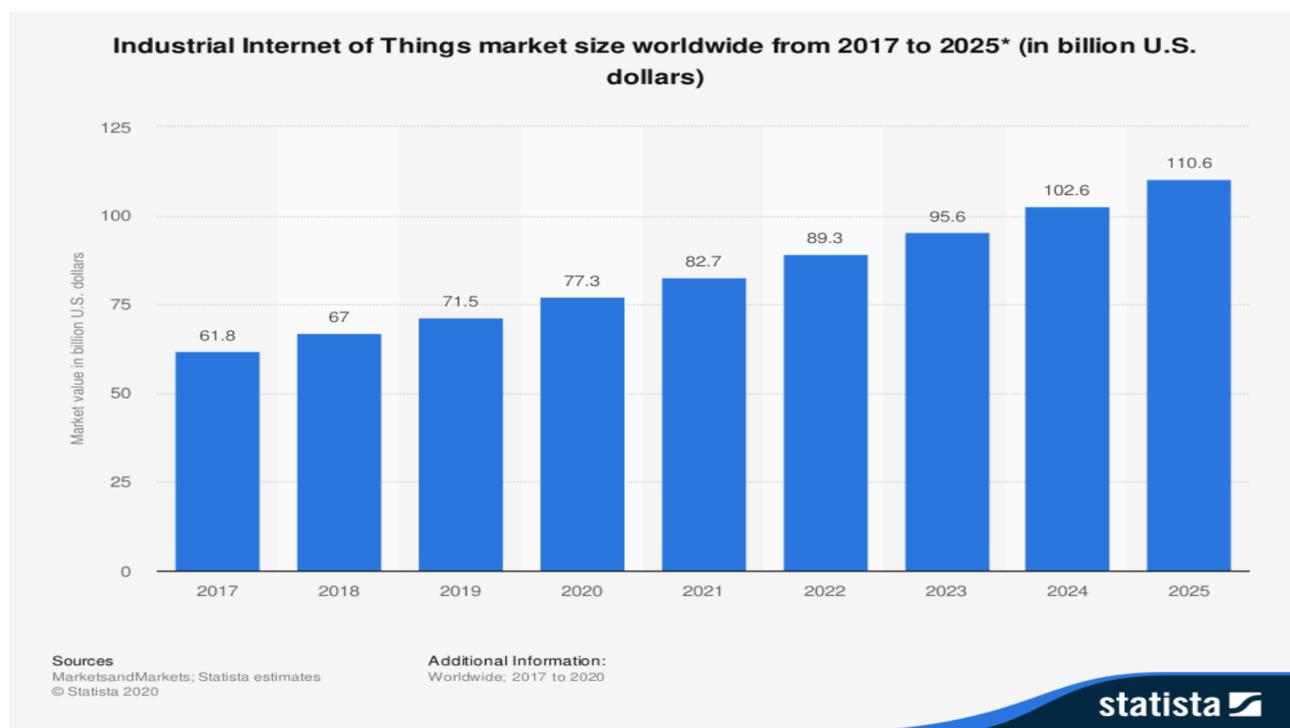


Figura 1.8: (Scerra,2020)Volume Di Mercato Dell' Internet Delle Cose Dal 2017 Al 2025. (In Dollari Statiunitensi)

Fonte : <https://www.statista.com/statistics/611004/global-industrial-internet-of-things-market-size/>

Possiamo notare come anche questo settore “*digital*” è in forte espansione nel mondo intero prevedendo una crescita del 42% nei soli prossimi 5 anni.

CAPITOLO 2.

RELAZIONE CUSTOMER-IMPRESA.

2.1. VIAGGIO NEL TEMPO: IL ‘CUSTOMER CENTRIC’ E IL RUOLO PRO ATTIVO DEL CLIENTE.

‘‘All’inizio era l’Amministrazione, poi vennero le Vendite, quindi fu la volta del Marketing, oggi al centro del Business si mette il Cliente.

Una bella affermazione, coniugata in varie lingue ed in vari modi, dal *Customer Satisfaction*¹⁵ al *Customer Care*¹⁶, dal *Customer Relationship*¹⁷ Management al *Customer Oriented*¹⁸’.

Mettere al centro del business il cliente però non vuole certo dire essere cortesi, essere accomodanti, cerimoniosi, verbalmente rispettosi, amichevoli, fidati o onesti: tutte quelle azioni sono nel migliore dei casi delle mere carinerie o delle dovute forme di educazione. Metter il Cliente al centro significa ben altro. Significa studiare le sue esigenze, il suo stile di vita, le sue necessità, i suoi sogni, i suoi desideri espressi e non, le sue impossibilità, le sue carenze e, su tutto questo costruire il proprio business, dalla comunicazione alla struttura del servizio piuttosto che alla realizzazione del prodotto.

A partire dagli anni ‘90 del secolo scorso le strategie con cui le aziende più flessibili e competitive si sono relazionate nei confronti del mercato e dei propri clienti sono radicalmente cambiate. Nel periodo antecedente, le attività di marketing management avevano come finalità principale l’appropriazione di una sempre più grande quota di mercato, l’integrazione costante di nuovi customer o la creazione di ulteriori canali di vendita; più recentemente, invece, si è avvertita la necessità di muovere il nucleo delle attività dalla massimizzazione delle transazioni nel breve periodo, alla realizzazione di un rapporto a lunga scadenza con i *customers*, siano essi integrati già o potenziali ancora.

¹⁵ Con il termine **customer satisfaction**, che tradotto significa soddisfazione del cliente, si indica generalmente un articolato processo volto a rilevare il grado di soddisfazione di un cliente/utente nell’ottica del miglioramento del prodotto/servizio offerto. www.qualitapa.gov.it

¹⁶ La **Customer care** è l’insieme di tutti i servizi forniti ai clienti prima, durante e dopo l’acquisto di un prodotto o di un servizio. www.insidemarketing.it

¹⁷ In economia aziendale il concetto di **Customer Relationship Management** (termine inglese spesso abbreviato in **CRM**) o gestione delle relazioni con i clienti è legato al concetto di gestione della base clienti e fidelizzazione dei clienti. www.wikipedia.it

¹⁸ Una gestione aziendale orientata alla soddisfazione del cliente.

Dunque, non è cambiato il ruolo e la rilevanza che la domanda aveva nei sistemi di programmazione strategica e in generale di marketing management, ma è andato a mutare l'idea stessa di "cliente": 'una persona, fisica o giuridica, di cui si devono conoscere l'intero paniere di esigenze e aspettative, e di cui è utile stimare il valore, non solo economico, che può generare in tutto il ciclo di relazione, soprattutto nel medio-lungo periodo''.

La customer centricity ha avuto diverse implicazioni nel mercato odierno: mentre in passato il cliente era passivo al mercato e alle strategie delle imprese, oggi è un vero e proprio attore in grado di influenzare il mercato e più nello specifico i processi aziendali.

Accogliere un orientamento *customer centric* trasmette nei processi aziendali benefit continuativi che ripagano della fatica compiuta. Ad esempio, dare ascolto al *customer* consente di diminuire le spese sopportate per lo sviluppo del bene e di essere più immediati nel realizzare nuovi beni di consumo da immettere sul mercato. L'impresa *customer centric* è più dinamica e rende il customer molto più fidelizzato. È garantita una maggiore redditività poiché l'azienda è focalizzata sul valore da andare a creare per il *customer*.

Sono diversi i le cause che a vario titolo hanno favorito lo sviluppo della odierna idea di cliente nelle varie aziende:

-L'incremento del potere informativo dei clienti e della possibilità di incidere sull'immagine dell'impresa. Per via anche della sempre maggiore importanza dei *social network* e in generale delle classiche funzionalità del *web 2.0*, è radicalmente cambiato il pensiero passato dove era l'azienda che si rivolgeva alla clientela in modalità *one-to-many*. In relazione a questi aspetti, le aziende, in particolare quelle più di rilievo e vulnerabili in termini di brand image, hanno maturato sistemi di controllo della "*web reputation*" col fine proprio di misurare a che livello la reputazione sia collegata ad atteggiamenti, situazioni e idee, negative o positive, estrapolate dal web;

-L'incremento di offerte complesse e integrate, dove identificare la componente di un bene o servizio diventa così impalpabile da rendere impossibile una loro distinzione vera e propria. Dagli anni Duemila in poi, l'esistenza di prodotti ideati insieme da più aziende

o le cui parti costitutive siano “*co-branded*” delinea un punto fisso nei mercati in cui si vogliono offrire soluzioni integrate capaci di andare a coprire una distinta funzione d’uso. Nel mercato automobilistico, per esempio, diverse case stanno ideando delle collaborazioni con i fornitori di *application*, di *smartphone* in modo da far diventare più esperienziale il tempo trascorso nella propria automobile;

-La diffusione delle tecnologie ICT. Un’ulteriore inclinazione oggi radicalmente rafforzata è rappresentata dalla maggiore penetrazione, tra tutte le fasce di clientela, dell’uso di tecnologie, sistemi e infrastrutture, capaci di collegare tra loro miliardi di persone, semplificando il potere cognitivo della clientela. Sono diversi i mercati dove il sistema di acquisto è in larga parte influenzato dai dati riportati sui più noti *social network* o sui siti di infomediazione (si pensi, per esempio, alle valutazioni assegnate su TripAdvisor o Booking);

-La rapidità e la capacità di reazione in tempi brevi. La nascita delle tecnologie interattive soddisfa, in svariate applicazioni, la necessità di saper rispondere in breve tempo a sollecitazioni esterne; ad esempio, numerosi siti *web* e/o app reperibili sugli *smartphone* conferiscono in via preventiva al *customer* dati, o servizi, di cui potrebbe avere necessità nell’imminente futuro;

-Pressione concorrenziale. La crisi che ha caratterizzato gli ultimi venti anni, ovvero il rafforzamento dei processi di globalizzazione, stanno avendo come risultato una maggiore intensificazione delle dinamiche competitive e gli scontri per il consolidamento delle posizioni di mercato ricoperte. In un linguaggio tecnico, ciò significa che la domanda di molti mercati crollerà e le aziende avranno di conseguenza maggiori complicazioni ad integrare una fetta più maggiore di clientela, e concentreranno le loro forze operative verso i clienti precedentemente fidelizzati.¹⁹

2.1.1. COME L’AZIENDA DEVE MUOVERSI.

Nel contesto appena delineato è importante che l’impresa sia sintonizzata con la cultura del *customer*. È fondamentale che i beni e servizi erogati siano chiari, rendere semplice il loro utilizzo, essere a ben disposti a soddisfare le diverse richieste e necessità,

¹⁹ Fonte: “Dispensa sulla gestione dei rapporti con la clientela”. Gennaro Iasevoli.

valorizzare il rapporto con il customer indipendentemente dalla vendita, ascoltare attentamente.

Affinchè ciò sia possibile l'impresa deve incentrare tutte le strategie, assetti, comportamenti, architetture, comunicazioni, pubblicità sull'analisi della cultura alla quale il suo Cliente appartiene.

Per il passaggio da una mentalità prodotto-centrica a una di questo tipo, possiamo prendere in considerazione diversi aspetti:

- **Innanzitutto, ascoltare il cliente, ma non solo:** Porre il customer al centro è molto più di una semplice predisposizione ad ascoltare il cliente, a erogargli il migliore prodotto e ad assicurarlo contro ogni imprevisto. Se non si approfondisce il rapporto con il *customer*, l'attenzione sarà concentrata solamente sul servizio al cliente e non sulla creazione della relazione.
- **Tra il dire e il fare:** La *customer centricity* è una strategia di business che ha come finalità il vantaggio competitivo che deriva dai feedback positivi della clientela. Tutte le scelte strategiche delle imprese *customer centric* hanno come perno fermo i *customers*. Tutti i pensieri, comportamenti e sistemi organizzativi iniziano con il cliente e non con i bisogni del singolo settore d'impresa. Non ha in alcun modo senso gettare tempo, sforzi e liquidità in attività o processi che come risultato producono poco o nessun valore per il *customer*.
- **Totale coinvolgimento aziendale:** In un'azienda *Customer Centric* tutta l'organizzazione ha a cuore il cliente, non solo quei reparti che sono a stretto contatto con il cliente. Ottenere un focus mirato sul cliente e creare cambiamenti effettivi può essere stabilito solo quando tutti i dipendenti sono coinvolti e comprendono l'importanza e il valore della *Customer Centricity*.
- **Mansioni e compiti concreti e definiti:** Collocare al centro il cliente prevede anche di ridisegnare ruoli e comportamenti affinché ogni dipendente dell'impresa sappia relazionarsi con il *customer* in maniera coerente. Quasi tutti i motivi di delusione dei *customers* non è nei riguardi del marchio, ma nasce da un determinato processo o uno singolo comportamento.

- **Conoscere a fondo i *customers*:** Talvolta succede che nell'impresa ci si crei un'immagine del *customer* che non appartiene alla realtà. Per tale ragione è necessario imparare a capirlo concretamente servendosi di qualsiasi strumento che consento di delineare aspetti comuni per ideare in modo diretto le migliori esperienze possibili.

In un tipo d'approccio *Customer Centric* non è il *customer* che si conforma ai bisogni dell'impresa ma accade esclusivamente l'opposto. C'è bisogno di una *vision* chiara dei clienti, modalità di acquisto e di utilizzo, feedback all'assistenza cliente, preferenze esposte nelle conversazioni riguardo il bene o servizio commercializzato. Tutto può servire a ridurre la distanza tra impresa e i *customers*.

- **Una pianificazione chiara e concreta:** Ogni tanto si sottovaluta l'idea di rendere chiara ed esplicita una tipologia di comportamento ricercato nei rapporti con il *customer*. Generali dichiarazioni di intenti rendono insoddisfacenti risultati, avviliscono i colleghi di lavoro e non incrementano l'appagamento del *customer*. Bisogna quindi stendere un piano di azione mirato agli obiettivi che si vogliono conquistare : la ricerca sui clienti, i fattori che si pensa possano creare maggiore importanza, e gli elementi che verranno individuati per quantificare le profittabilità del piano.
- **Prevenire:** Non è più il caso di aspettare i feedback della clientela, oggi è fondamentale costruire sistemi in grado di prevenire gli imprevisti. Un collegamento diretto con i *customers* può aiutare anche a prevenire i potenziali problemi prima che i *customers* li riscontrino.
- **Costruire un rapporto costante e duraturo:** E' sempre importante mostrare attenzione nei confronti del *customer*, attraverso la costruzione di rapporto saldo, che poi si trasforma in un rapporto duraturo. E' risaputo da tanto che incrementare la fedeltà dei *customers* ha una conseguenza imminente e influisce sui bilanci aziendali.
- **L'importanza del feedback:** Giudicare le recensioni dei *customers* sulle prestazioni lavorative del proprio personale necessita due input fondamentali per essere precisi: quello internamente all'impresa - attraverso le metriche delle prestazioni aziendali - e quello dei *customers*, che si avvalgono di un sistema efficiente di *feedback* della clientela. Osservare come i propri dipendenti generano valore per il *customer*, può aiutare

a indirizzare l'organizzazione verso un comune scopo di creare e promuovere eccellenti rapporti con i *customers* e abbattere gli ostacoli organizzativi.²⁰

2.1.2. MARKETING RELAZIONALE.

L'idea della durevolezza nel tempo di rapporti profittevoli con il cliente, anziché solamente la chiusura della semplice transazione di vendita, ha avuto ripercussioni sulle modalità in cui le aziende più flessibili oggi indirizzano le attività di marketing, consacrando quello che oggi è conosciuto come "marketing relazionale". Non per caso l'*American Marketing Association* nel cambiare la definizione istituzionale del termine "marketing" nel 2004 abbia voluto aggiungere i bisogni di gestire rapporti tra le attività principali del marketing. Con marketing relazionale intendiamo: "quel complesso di attività, processi e strumenti di marketing, finalizzato a creare, consolidare e sviluppare, relazioni durature e profittevoli con i clienti e gli altri partners, in grado di accrescere il valore singolarmente e complessivamente generato".²¹

Il marketing relazionale ha conosciuto un'espansione progressione nel tempo, anche in conformità con le necessità strategiche delineate dalle aziende. Ad esempio, le offerte rivolte quasi indifferentemente alla clientela si sono convertite in proposte ad hoc anche su larga scala (in questi casi si parla di "mass customization"). È chiaro che il marketing relazionale non si è diffuso allo stesso modo e con la stessa efficacia in tutti i compartimenti merceologici e in tutti i mercati geografici. Attualmente vi sono settori industriali dove le aziende producono quasi unicamente con i criteri del *Customer Relationship Management* (CRM) e altri invece dove tali parametri sono sostanzialmente zero.

Tra i fattori che hanno favorito la nascita di un marketing di relazione (rispetto a quello cosiddetto "di conquista") se ne possono enunciare senz'altro tre:

1. Caratteristiche dell'offerta. Considerando la tipica classificazione tra prodotti e servizi, si afferma che solitamente le aziende di servizi hanno una maggiore probabilità di relazionarsi, anche fisicamente presso punti di vendita/consumo, con il *customer* finale e sostanzialmente di estrapolarne l'anagrafica dove sia necessario registrare un contratto di

²⁰ Fonte: <https://www.coperni.co/it/magazine/customer-centric-definizione>

²¹ Fonte: "Dispensa sulla gestione della relazione con la clientela". Gennaio Iasevoli.

erogazione .Tale aspetto permette alle aziende di servizi di conoscere in via diretta il *customer* e quindi di estrapolarne, ed eventualmente di raccogliere, tutti i dati sui comportamenti di consumo e sulle necessità sommariamente manifestate. In un'ipotetica scala di adozione, se i servizi si piazzano sul primo gradino del podio, i beni di largo consumo sono quelli che incontrano maggiori ostacoli nell'interazione con il cliente finale;

2. Numerosità clientela. È chiaro che il numero di clienti, associati alla complessità del bene commercializzato, potrebbe indicare un impedimento alla nascita della “filosofia” relazionale, soprattutto considerando la grande quantità di informazioni da dover estrapolare, archiviare ed elaborare. Senz'altro, quando un'azienda si relaziona, magari tramite un'ampia gamma di intermediari, con una clientela molto numerosa, potrebbe avere maggiori ostacoli a elaborare i dati e a giungere a indici di sintesi corretti;

3. Intensità competitiva e dinamica del mercato. Quando da un mercato si evincono messaggi e tendenze di crescita, è alquanto usuale che le aziende mirino ad integrare nuovi *customers* e a applicare quello che viene chiamato marketing di conquista; al contrario, quando il mercato raggiunge una fase di saturazione o anche di decrescita, le strategie di marketing sono volte a rinforzare l'esistente e quindi il perno delle attività si muove verso un marketing di relazione.

In sintesi, la condizione di massima applicabilità di un marketing fortemente disposto all'amministrazione di rapporti personalizzati, è quello vi è nelle aziende di servizi, che devono occuparsi di una clientela limitata e che agiscono in mercati in fase di maturità o decadenza del ciclo di sviluppo. Ecco il motivo per cui di solito i programmi di fedeltà più specializzati sono quelli avanzati dalle imprese di servizi, come le compagnie di trasporti (ad esempio FrecciaCard di Trenitalia), le catene alberghiere (come Holiday inn), le catene distributive di rifornimento (ad esempio You&Eni).

2.1.3. BENEFICI FIDELIZZAZIONE CLIENTE.

Oltre la concentrazione di adozione di attività relazionali, le aziende che riescono instaurare rapporti più duraturi con i propri *customers* profittevoli, sono anche quelle che hanno maggiori indici di crescita della redditività nel complesso. A partire dalla fine del

secolo scorso, è stato comprovato, analizzando la ricchezza media per *customer*, che la redditività nel complesso di un'azienda cresce esponenzialmente con l'incremento del tempo della relazione intrattenuta con il cliente.

La presenza di un collegamento tra la durata dei rapporti e la redditività può essere imputata a una serie di caratteristiche, tra cui le più rilevanti riguardano: l'incremento dei ricavi, la diminuzione dei costi, l'aumento delle risorse intangibili.

Va tenuto presente che rafforzata la relazione con il cliente, soprattutto quando quest'ultima si basa su un corrisposto appagamento, si ha una crescente disponibilità da parte del cliente ad:

1. Orientare il proprio portafoglio verso offerte a un maggiore costo o valore (*upselling*)
2. Comprare pacchetti a più alto margine per l'azienda (*trading up*).

Per di più, oltre a queste due supposizioni, l'azienda può ulteriormente incrementare gli incassi possedendo la capacità di effettuare con maggior efficienza operazioni di *cross selling*, ovvero offrire al *customer* fedele un insieme di beni/servizi addizionali a quelli già acquisiti e attraverso ciò far aumentare il valore e i margini aziendali della relazione.

I maggiori fatturati, o profitti, possono scaturire anche da una minore presenza di attività pubblicitarie o sconti; soprattutto in quei mercati dove l'obiettivo aziendale è "rubare" clienti dalle aziende concorrenti (è il caso delle compagnie telefoniche come TIM, Vodafone, 3); i clienti fidelizzati non per forza rappresentano l'obiettivo principali di attività pubblicitarie aggressive, poichè queste sono di solito indirizzate all'acquisizione di una quota sempre maggiore di mercato .

Per quanto riguarda le spese ci sono dei benefici rilevanti nell'amministrare i *customers* acquisiti in confronto alle altre categorie di clienti. In primo luogo, è stato constatato che le uscite economiche per tenere saldo un cliente già fidelizzato sono sostanzialmente di meno in confronto a quelli che servono per integrarne uno nuovo. Per di più, risulta che anche i costi di pubblicità sono in genere minori, in quanto le aziende, essendo già conosciute dal *customer*, possono indirizzare le proprie attività di promozione verso obiettivi "comportamentali" (e quindi di stimolo all'acquisto) e diminuire significativamente quelle destinate a scopi essenzialmente "informativi".

Inoltre, i clienti fidelizzati, in confronto ai nuovi, garantiscono all'azienda anche altri benefici di natura quasi sempre immateriale, il cui valore finanziario quasi mai è immediato e derivabile. In primo luogo, quando un *customer* gode di una relazione totalmente gratificante con l'azienda fornitrice è molto probabile che informi della propria situazione al resto della clientela, e in tale maniera li avvicini ai beni/servizi aziendali: questa circolazione di informazioni, fondata in sostanza sul passaparola, se assume una portata rilevante, potrebbe collaborare considerevolmente all'ottimizzazione dell'immagine aziendale e della reputazione nei mercati in cui si muove l'azienda. Tutto ciò è ancora più concreto, se il processo si innesca tramite le piattaforme social, o attraverso quei mezzi capaci di connettere agevolmente una molteplicità di potenziali clienti.

Un ulteriore beneficio per l'azienda, di natura intangibile, riguarda la capacità di costruire più agevolmente soluzioni all'avanguardia. Specie quando l'azienda si dota di processi di interconnessione e di coinvolgimento della clientela nei processi di sviluppo e miglioramento dei prodotti. Il cliente può suggerire soluzioni migliorative che in questa maniera incrementano la propensione all'innovazione e dunque la competitività stessa dell'impresa.

Infine, una caratteristica non trascurabile riguarda le conseguenze della soddisfazione e della fidelizzazione dei clienti sul clima interno all'azienda e di conseguenza sulla maggiore gratitudine dei dipendenti, in particolare coloro che lavorano al *front office*.

2.2. CUSTOMER SATISFACTION E CUSTOMIZZAZIONE COME VANTAGGIO COMPETITIVO.

Esistono molti modi per definire il concetto di *customer satisfaction*; uno di questi è “lo stato in cui i bisogni, i desideri, le aspettative del cliente sono soddisfatti e portano al riacquisto di prodotti e dei servizi erogati ed alla fedeltà all'azienda erogatrice”.²²

La soddisfazione della cliente è il fine principale di tutte le aziende che intendono essere competitive sul mercato, i cui puntano alla realizzazione di una un rapporto duraturo con

²² Fonte: “Dare valore alle esigenze dei clienti e dei dipendenti dell'azienda”. Mario Figini.

la clientela, attraverso la ricerca della soddisfazione delle sue necessità, ambizioni ed aspettative. Punto fermo della *customer satisfaction* è quindi la formazione di valore per la clientela.

Dalla *customer satisfaction* nasce la *customer loyalty*. I principali benefit di cui l'impresa può godere grazie ad una distinta soddisfazione della clientela sono: il cliente soddisfatto quasi sempre ritorna a comprare garantendo all'impresa un importante volume di vendita nel tempo; il *customer* soddisfatto del fornitore generalmente incrementa i suoi acquisti; il cliente soddisfatto, solitamente, è propenso ad acquistare ad un prezzo maggiore ed effettua una minore pressione sugli sconti.

In particolare, il costo più elevato che l'acquirente è disposto a sostenere per l'acquisto del bene/servizio è motivato dall'impressione di una migliore qualità in confronto ai concorrenti o da un *placement* distintivo dello stesso. In generale, l'azienda disposta a pagare un *premium price* per i propri beni di consumo, e non essere coinvolta in una concorrenza fondata sul prezzo, ha una tipologia di *customer* fidelizzata. Nel momento in cui i clienti si fidelizzano a uno specifico bene, di fatto, la quota di mercato dell'azienda per quel prodotto si stabilizza a un certo livello, consentendo all'impresa stabilizzare il prezzo invece di ridurlo per integrare nuovi *customers*. E' risaputo, tra l'altro, che il *customer* pronto a sostenere un *premium price* pur di continuare ad usufruire di un dato bene o servizio, generalmente, è anche incline a divulgare un'idea positiva dell'impresa e dei suoi beni di consumo tramite passaparola e a provare i nuovi prodotti che essa lancia sul mercato.

2.2.1. CUSTOMER SATISFACTION: COME VALUTARLA.

Customer satisfaction significa anche instaurare un rapporto equilibrato e di rispetto fra erogatore e fruitore allo scopo di:

- Ottenere un vantaggio competitivo, per le aziende private;
- Ottimizzare i rapporti fra gli utenti e le aziende che erogano servizi in assenza di concorrenza.

I metodi di valutazione di soddisfazione del cliente sono 3:

Il metodo di rilevazione monadica della percezione;

il metodo della percezione comparata con le attese;

il metodo della percezione comparata con la zona di tolleranza delle attese

1. Il metodo di rilevazione monadica della percezione

Può considerarsi il metodo Base attraverso il quale si è iniziato a dialogare con la clientela.

È sicuramente il metodo più diffuso, più semplice da realizzare ed il più conosciuto.

La valutazione del servizio ricevuto viene espressa sulla base di un questionario contenente alcune variabili mediante le quali valutare il servizio stesso.

Questo metodo riscontra particolare applicazione nei settori turistici, dei trasporti o nei corsi di formazione; ma anche nella valutazione di prodotti e servizi erogati da aziende industriali (come ad esempio nel settore automobilistico o addirittura in servizi come quello bancario, assicurazioni o aziende municipalizzate).

2. Il metodo della percezione comparata con le attese.

In questo secondo caso non viene preso in considerazione solo quello che il cliente valuta di ricevere, ma anche ciò che il cliente si aspetta, le attese.

3. Il metodo della percezione comparata con la zona di tolleranza delle attese.

Quest'ultimo metodo è il più raffinato ed immediato per individuare le aree di intervento da partire dall'azienda.

Innanzitutto, il concetto di zona di tolleranza delle attese si basa sul principio che le attese stesse non sono assolute ma si possono dividere in due livelli:

- Il livello massimo desiderato, corrispondente a ciò che il cliente considera la sua massima aspirazione e che, raggiunto il quale l'azienda che eroga il servizio è sicura di ottenere la piena soddisfazione del proprio cliente;
- Il livello minimo accettabile, corrispondente a ciò che il cliente considera la soglia minima entro il quale l'azienda che eroga il servizio si deve collocare.

Fare un'analisi di questo tipo consente all'azienda di capire dove intervenire rendendo la *customer experience* di un livello sempre superiore e quindi aumentare il grado di *customer satisfaction* e infine, fidelizzare il cliente.

2.2.2. LA CUSTOMIZZAZIONE.

Sempre più attuale ai giorni nostri è il fenomeno della customizzazione, il cliente è sempre più alla ricerca di un prodotto costruito ad hoc: “personalizzare un prodotto significa avvicinarlo all’utente, ai suoi desideri, alla sua personalità, ai suoi interessi, in poche parole significa intessere una relazione con l’utente/cliente e imparare a conoscerlo”.

Per capire al meglio come questo fenomeno è diventato di così larga diffusione è giusto conoscerne la storia.

Il ventennio che va dal 1970 al 1990 è caratterizzato dalla crisi economica e dalla decadenza della produzione di massa: alcuni dei motivi contingenti (l’incremento del costo delle materie prime e del lavoro) e strutturali (rivoluzione tecnologica e slittamento della domanda da cui scaturiscono nuovi bisogni di consumo) portano ad un contesto esterno limitatamente decifrabile e controllabile dalle capacità della grande azienda. Il cliente iniziò a mutare, respingendo di usufruire di beni uniformati e massificati ed anche i suoi bisogni si trasformarono, portandolo a richiedere beni diversi e personalizzabili; vi fu un vero e proprio aumento di varietà e eterogeneità da parte della domanda finale.

La soluzione a tale cambiamento fu l’ideazione di un meccanismo di produzione fondato sull’automazione e combinato da macchinari capaci di effettuare una vasta gamma di operazioni mirate, passando da una all’altra in tempi rapidi e a prezzi sostenuti. Mediante ciò diventa attuabile l’idea di accaparrarsi una grande pluralità di prodotti in piccoli lotti a prezzi sostenuti. Questo fenomeno prende il nome di “*mass customization*”.

I due tipi di customizzazioni possibili ed economicamente agevoli per quel periodo erano: una *personalizzazione ex-ante* prodotta in grandi quantità, con svariati modelli ma con poche e specifiche varianti; i beni di consumo distinti da questa tipologia di personalizzazione avrebbero potuto condividere il mercato oppure rimpiazzare i beni standardizzati, indirizzandosi verso una tipologia di clientela che non era interessata ad avere beni radicalmente differenziati, poiché riteneva che il premium *price* dovuto per accaparrarsi un prodotto personalizzato non fosse giustificato dai benefici ottenuti.

Il secondo tipo è quello della *personalizzazione ex-post*, realizzata in limitati volumi produttivi, con un cospicuo numero di modifiche su misura pensate dal *customer* stesso ma con un numero modesto di modelli disponibili; i beni di questo tipo avrebbero soddisfatto in modo ideale i bisogni dei clienti.

Ritornando alla nozione di *mass customization* è fondamentale evidenziare che il termine fu coniato per la prima volta da Davis, nel saggio *Future Perfect*, per indicare la produzione di massa di beni customizzati; è stata poi ritrattata in diversi lavori, che condividono il concetto che la sostanza della *mass customization* sia riuscire a integrare il principale vantaggio della produzione di massa, ovvero la possibilità di raggiungere rapidamente un'ampia gamma di cliente, con le esigenze di un compratore sempre più pretenzioso e alla ricerca di beni customizzati. Questo obiettivo è plausibile coordinando il sistema produttivo nella seguente modalità: nelle prime fasi del processo bisogna incentrare nel bene tutti gli "attributi base" di quest'ultimo (dunque ogni caratteristica fondamentale per il *customer*, le quali devono essere insite in ogni prodotto) e provare a muovere nelle ultime fasi del processo produttivo tutte le attività indispensabili alla *personalizzazione* del prodotto (adatti dunque a appagare i singoli bisogni di *differenziazione del customer*).

Sono molti i procedimenti di *mass customization* tramite cui il cliente può personalizzare un bene, ma i due più diffusi dalle aziende sono *attribute-based* e *alternative-based*.

La prima metodologia permette al cliente di scegliere il livello desiderato per ognuna delle caratteristiche del prodotto distintamente, in tale maniera il bene sarà originato attributo per attributo; la seconda metodologia permette al cliente di scegliere tra una moltitudine di combinazioni predefinite di opzioni di prodotto.

Le più grandi aziende di abbigliamento oggi fanno della customizzazione il loro punto di forza: a partire da marchi di lusso come Burberry o Prada finendo con brand sportivi quali Adidas, Nike.

Louis Vuitton, ad esempio da diverso tempo ha reso pubblico ai propri clienti il programma Mon Monogram per customizzare con lettere e fasce colorate il noto bauletto, tutta la varietà di portafogli e portacarte. Anche l'azienda italiana Prada con il "Travel

Made to Order” ha immesso sul mercato il servizio di differenziazione che permette di “siglare” il trolley con le iniziali del cliente.

E se customizzare gli accessori non dovesse bastare altri capi come Fendi mettono a disposizione il *'Made to Measure'*, un servizio grazie al quale il cliente crea capi ad hoc, consentendogli di scegliere tessuti, vestibilità ma anche tra una varietà di materiali, placche e finiture.

2.2.3 MASSIMO LIVELLO DI CUSTOMIZZAZIONE: ADIDAS FUTURECRAFT.

Nel mondo delle *sneakers* e delle scarpe sportive il livello di customizzazione richiesto è enorme; per questo motivo molte aziende tra cui Nike e Reebok hanno messo a disposizione sulla loro piattaforma online un servizio che permette di scegliere di differenziare la calzatura in base al colore della suola, dei lacci o di qualsiasi caratteristica della scarpa, ma lo stadio massimo di customizzazione del bene si raggiunge avendo la capacità di poter incidere il proprio nickname su una parte della scarpa, pratica comune ai più famosi calciatori.

Adidas, non è di certo rimasta a guardare, anzi, ha deciso di rivoluzionare sé stessa completamente dando il via ad un progetto futuristico.

Il progetto è nato della *partnership* con *Carbon 3D* ed è basato sulla cosiddetta *Continuous Liquid Interface Production*, che utilizza la luce ultravioletta per il processo di realizzazione; le Futurecraft 4D sono difatti le prime calzature dell'azienda tedesca frutto di una **stampante 3D**. Uno dei benefici di tale innovazione è la capacità di aumentare in modo costante i livelli di customizzazione, oltre a permettere un sistema conforme all'industrializzazione delle suddette sneakers.

“I clienti potranno scegliere praticamente ogni aspetto delle loro calzature, non solo colori ed elementi preimpostati come avviene per lo *store* digitale di Nike, ma pure particolari unici e scelti direttamente dai navigatori, magari caricando da sé i file online per la stampa (attenendosi ai requisiti del produttore ovviamente).” (Caffo, 2017). Adidas *Futurecraft 4D*, è il massimo stadio di customizzazione possibile oggi; ciò è senza altro attribuibile

all'impiego della stampante 3D, che permette al cliente di differenziare il proprio bene curando tutti i dettagli.

Come sottolineato dal sito “*NinjaMarketing*”, l'Adidas si servirà di un processo chiamato *Digital Light Synthesis*, tramite il quale si permette al cliente di considerare e scegliere i livelli elasticità, robustezza e comodità del piede che deve avere la scarpa. Non sembra più dunque inarrivabile la possibilità di progettare una calzatura sportiva “su misura”, distinta per la costituzione del piede dello sportivo e del terreno.



Figura 2.1: (Redazione Stampa3d,2017)Stampante 4d Futurecraft Adidas.

Fonte:<https://www.stampa3dstore.com/futurecraft-4d-scarpa-sportiva-ad-alte-prestazioni-stampata-in-3d-da-carbon-3d-per-adidas/>

2.3 MARKETING FUNNEL.

Il modello che sta alla base di una strategia *di marketing funnel* ha una struttura a imbuto che dal primo passaggio all'ultimo prevede un naturale restringimento e una

fisiologica diminuzione degli utenti coinvolti.²³ Il percorso a imbuto inizia necessariamente lasciando ampio spazio di scelta a tutte le “*buyer personas*” che una volta consapevoli dell’esistenza del prodotto o del servizio si trasformano in clienti. Nel tempo e tenendo conto della complessità degli utenti il modello si è arricchito e, rispetto al classico imbuto composto dalle fasi di *awareness, interest, desire e action*, includendo anche necessità dell’utente e post conversione.

Durante il percorso intrapreso dal cliente l’azienda deve dimostrarsi capace di raggiungerlo con i canali adeguati in ogni singolo step.

IL PROCESSO PRE-CONVERSIONE.

Il classico modello a imbuto è composto da quattro step che vedono in un primo momento l’utente alle prese con un problema e si concludono con la conversione.

STEP 1: AWARENESS E PROBLEM IDENTIFICATION.

In questa fase avviene il primo contatto con l’utente generico. L’utente ha una necessità ed è passivamente esposto a un’ampia gamma di *brand*; apprende l’esistenza di qualcosa che attira la sua attenzione, ma non è ancora del tutto consapevole di quale possa essere lo strumento migliore per far fronte al suo bisogno. Nella fase di *awareness* è fondamentale l’approccio dell’azienda a strumenti di *content marketing* e di *pr*: la pubblicità proveniente dall’azienda e di passaparola di altri clienti sono le più importanti forme di *brand awareness*. L’utente ha la necessità di identificare al meglio il prodotto o il servizio che rispondano al suo bisogno e talvolta ha la necessità di capire quale sia il suo reale bisogno.

STEP 2: INTEREST

I brand dotati del “fattore wow” riescono a trasformare l’utente generico in *lead* che entra in fase di valutazione. In questa fase è necessario aumentare i livelli di engagement e l’azienda ha a disposizione *tool* come convincenti *landing page*, interessanti contenuti, promozioni personalizzate e omaggi. Il brand deve emergere sfoderando le sue armi

²³ Fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/funnel-marketing/>

migliori, ma senza essere insistente poiché in questi casi può avere effetti controproducenti. L'obiettivo dell'utente è informarsi su vantaggi e svantaggi legati all'azione che andrà a compiere e il brand ha il dovere di trasmettere autorevolezza e affidabilità.

STEP 3: CONSIDERATION

In questa fase l'azienda è vicina all'acquisizione del cliente, ma è alle prese con la concorrenza. L'utente si è reso conto di poter soddisfare il suo bisogno e che quindi può risolvere il suo problema. L'obiettivo nella fase di *consideration* è dimostrare che il proprio prodotto è meglio di quello della concorrenza. L'utente divenuto *lead* è persuaso dalle informazioni raccolte e decide di interagire con il brand acquistando il prodotto o richiedendo assistenza all'acquisto. Il *brand* deve essere sicuro di coinvolgere *il lead* e rendere l'esperienza positiva e memorabile.

STEP 4: CONVERSION

In risposta agli stimoli trasmessi, la conversione è avvenuta. Il *lead* è diventato: cliente che ha acquistato; cliente che si è iscritto al servizio di *newsletter*; cliente che si è registrato sul sito. Il consumatore ha espresso la preferenza relativa a un prodotto rispetto a tutte le alternative prese in esame.

Nello studio del *funnel* di conversione è anche possibile identificare le fasi in base al posizionamento della domanda latente o consapevole. In questo caso si parla di tre momenti chiave.

TOFU (TOP OF THE FUNNEL).

È la parte alta del funnel e riguarda utenti che potenzialmente sono interessati al prodotto ma non hanno ancora espresso interesse in maniera consapevole. In questa fase, definita anche *upper funnel*, il traffico è profilato.

MOFU (MIDDLE OF THE FUNNEL).

La parte mediana del *funnel*, nota anche come *middle funnel*, è incentrata sull'utente che si è già avvicinato al prodotto. È la fase in cui si cerca di interagire al fine di far rimanere attivi gli utenti.

BOFU (BOTTOM OF THE FUNNEL)

La fase di *lower funnel* è la fase finale, quella in cui basta una minima leva affinché avvenga la conversione.

IL PROCESSO POST-CONVERSIONE

RETENTION

La fase di *retention* è quella che per prima caratterizza i processi di post conversione e dà via a un nuovo ciclo del *marketing funnel*. Questa fase è la base per la creazione di una relazione duratura e profittevole e si serve di strumenti digitali quali l'e-mail *automation* e i programmi di *loyalty* per mantenerla nel tempo. Se si prende come esempio l'acquisto su un portale *eCommerce*, a questa fase corrisponde l'invio di una e-mail transazionale che confermi il pagamento o che comunichi il link di tracciamento di una spedizione.

EXPANSION

Una volta fidelizzato il cliente è possibile avviare azioni up-sell e cross-sell per motivare il cliente a procedere con ulteriori acquisti. Nel caso di strategie di *up-selling* si cercherà di vendere al cliente una versione più costosa di un prodotto, esaltandone caratteristiche e benefici rispetto a una versione meno costosa; nel caso di strategie di *cross-selling* si cercherà di vendere dei prodotti che sono in qualche modo abbinati.

ADVOCACY

Se un cliente arriva a questa fase l'azienda è riuscita a creare un circolo virtuoso dal quale il brand emerge vittorioso e il cliente si trasforma in *ambassador*. Con il passare del tempo il cliente comincia a maturare un forte senso di lealtà verso il *brand*, che si riflette

nella *retention*, nell'effettuare nuovamente l'acquisto e soprattutto nel raccomandare il prodotto ad altri. In questi casi, un ruolo fondamentale è giocato dalle *community* all'interno delle quali gli utenti riescono a "influenzare" altri utenti nelle loro scelte, spinti da un senso di fedeltà al *brand*.

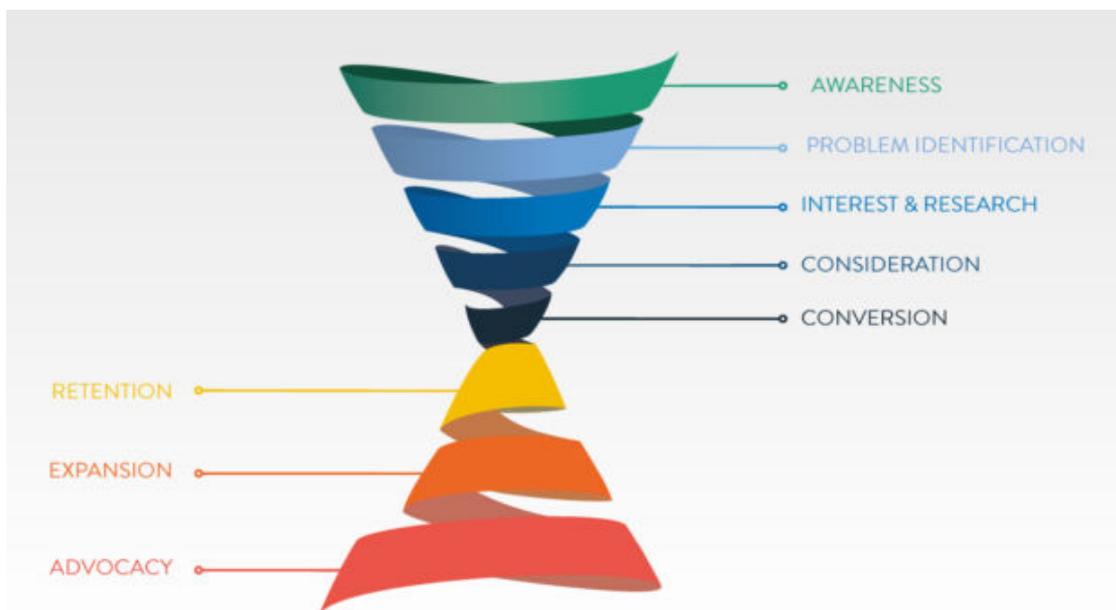


FIGURA 2.2: (Magnews)Marketing Funnel.

Fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/funnel-marketing/>

Gli step che caratterizzano una strategia di *Marketing Funnel* sono identici sia per il b2b che per il b2c . Ciò che li differenzia sono le azioni che avvengono in ogni singolo passaggio. Se in un'iniziale fase di *awareness* in entrambi i mercati avviene una **ricerca di informazioni**, già nella fase di *interest* vi è un differente approccio: l'utente del mercato B2C studia il prodotto leggendone le recensioni e comparandolo ad altri; l'utente del mercato B2B esamina lo specifico prodotto a cui è interessato, condividendo le opinioni con gli altri *stakeholder*. Il *funnel* si conclude con il **pagamento dei prodotti inseriti nel carrello** nel caso dell'utente – ormai cliente – del B2C. Per il B2B, invece, la fase di *evaluation* è composta dalla richiesta di una demo del prodotto e dalla creazione di un contratto di vendita; superati questi due passaggi anche per il B2B la transazione è completa.

The Marketing Funnel: B2C vs. B2B

TrackMaven



FIGURA 2.3: (TrackMaven)Marketing Funnel (B2C e B2B).

Fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/funnel-marketing/>

CAPITOLO 3

IL MONDO DELLE SNEAKERS E IL FENOMENO DEL RESELLING.

3.1. L'EVOLUZIONE DELL'ABBIGLIAMENTO SPORTIVO NEL MONDO.

Nel 2017 la spesa degli italiani per l'acquisto di articoli per lo sport è arrivata a sfiorare i 6 miliardi di euro, raddoppiando la crescita a valore assoluto rispetto al 2016 (+3,7%) e consolidando un trend positivo iniziato nel 2013 (+2,9% nel quinquennio)²⁴.

Secondo l'analisi dell'Osservatorio Non Food GS1 Italy, si può notare che il segmento di mercato più performante nel 2017 è quello delle scarpe sportive. Le scarpe sportive sono anche il mercato più importante nel campo degli articoli sportivi, con una quota del 36,3%. Valore e fatturato sono di oltre 2,1 miliardi di euro. Pertanto, secondo l'analisi di GS1 Italia, le scarpe sportive sono il fenomeno dell'anno. Il rapporto dinamico tra innovazione, comfort e contenuti fashion, così come l'aumento delle categorie di prodotto, ha conquistato gli shopper e realizzato una crescita delle vendite (+ 4,4% lo scorso anno).

Tra i canali di acquisto delle scarpe sportive, il fenomeno più distruttivo è il fiorente sviluppo dell'e-commerce: nel giro di un anno il fatturato è aumentato del 14,5% e la quota di mercato sfiora il 12%. Se analizziamo il periodo 2013-2017, il valore di acquisto delle scarpe sportive acquistate online mostra un aumento record: + 189,3%.

“La presenza di calzature sportive con brand molto conosciuti e diffusi ha generato un ricorso progressivo agli acquisti online, semplificati anche dall'introduzione di app monomarca dove i consumatori trovano prezzi più convenienti e consegne rapide e precise”, ha spiegato Marco Cuppini, Direttore della comunicazione di *GS1 Italy*²⁵.

Il secondo segmento più grande è quello dello sportswear, anch'esso cresciuto nel 2017: le vendite sono aumentate del 4,2% a oltre 1,8 miliardi di euro. L'abbigliamento sportivo

²⁴ Fonte: <https://it.fashionnetwork.com/news/Streetwear-in-italia-vale-6-miliardi-di-euro-boom-di-sneaker,1023337.html>

²⁵ *GS1 Italy*, nuova denominazione di Indicod-Ecr, è l'associazione senza scopo di lucro che riunisce 35 mila imprese di beni di largo consumo che sviluppa e mantiene gli standard più usati al mondo per la comunicazione tra imprese, i sistemi standard *GS1*.

ha recuperato risultati positivi nel medio-lungo periodo (incremento dello 0,7%), anche grazie al cambio di immagine.

Anche nello sportswear, le vendite online hanno continuato a crescere, con un tasso di crescita annuo del 20,6% nel 2017, raggiungendo il 6,5% della quota di mercato. A causa della riduzione dei prezzi, delle quotazioni e delle opportunità per gli acquirenti online, l'ampia varietà di prodotti offerti su Internet e i fattori di convenienza hanno tutti contribuito all'espansione.

Ma a cosa dobbiamo quest'incredibile espansione?

Si tratta solo di un aumento di persone che hanno intrapreso sport?

Senza altro le richieste dovute al solo esercizio fisico hanno contribuito ma ciò che ha reso questi numeri così grandi va ben oltre.

“Oggi felpe, giacche in goretex e *t-shirt* ‘tecniche’ sono uscite dalle palestre e sono considerate alla moda”, ma perché?

Uno delle ragioni è senz'altro riconducibile alla nascita e all'incredibile espansione della cultura *Streetwear*.

3.1.1. LO STREETWEAR: COSA E'.

Lo *streetwear*, lo stile urbano, con radici culturali americane nella comunità afro e dilagato da qualche anno andando ben oltre quei confini, impazza. È un modo di vestire certamente non elegante e alternativo: dalle scarpe (le onnipresenti *sneakers*) alle magliette, dalle felpe - meglio se con cappuccio - ai pantaloni - cargo ma anche affusolati, ai cappelli.

Tuttavia, con il passare degli anni, sembra di avere davanti qualcosa di molto più di un semplice modo di vestire: oggi potremmo parlare di una vera e propria cultura “*streetwear*”, che influenza innumerevoli campi artistici sociali²⁶.

Tra questi vi sono la *streetart*, la grafica, la fotografia, il design, la comunicazione e il marketing; questo immenso sviluppo è dovuto senz'altro dall'incredibile impatto dei cantanti della rap music che, grazie agli innumerevoli canali di comunicazione, sono riusciti a influenzare i gusti di milioni di ragazzi (e non solo).

²⁶ Fonte: <https://www.lookoutnews.it/lo-streetwear-labbigliamento-della-cultura-urbana/>

I personaggi influenti nel panorama hip hop americano tramite la loro immagine, contribuiscono a rendere questo modo di vestire un vero e proprio *status symbol*.

L'urban culture con lo *streetwear* come stile potrebbe definirsi un movimento impetuoso e artisti del calibro di Kanye West, Travis Scott ne hanno fatto il loro punto di forza.

Basti pensare che tramite il sopra-citato rapper afro-americano l'azienda "Yeezy" ha raggiunto un ammontare di fatturato pazzesco, superando l'1,5 miliardi nel solo 2019; mentre il *trapper/rapper* più famoso d'America, Travis Scott collabora con Nike da quasi 4 anni rendendo i suoi modelli i più ambiti della collezione.

Il target di riferimento sono i giovani (dagli adolescenti ai 30 anni, dalla generazione Z ai millennial). A differenza di altri stili, ti fa sentire parte della community: gli stessi interessi, la stessa musica, gli stessi brand, da New York a Tokyo, da Londra a Milano. È anche il collante per la seconda generazione di giovani. Anche la rete è globalizzata in questo modo. Alcuni marchi sono top brand, come BAPE, Supreme, Nike, Adidas, North Face, Off White, Palm Angels, molti altri brand sono locali e indipendenti, ma sono ugualmente popolari in ogni paese (Basedodici in Italia, Propaganda, Plaza Merch per citarne alcuni).



FIGURA 3.1: (Melani,2019)Store Supreme con sede a NewYork.

FONTE: <https://medium.com/@gmelani/lincredibile-storia-di-supreme-e1fa172707>

In questo mercato, parallelamente ad esso ci sono i rivenditori, cioè i resellers, che vendono a prezzi molto più alti del listino.

Questo succede quando le quantità messe in vendita sono molto minori rispetto a quelle richieste. Non c'è nemmeno il tempo per venderlo - forse annunciato il giorno prima – e va subito esaurito. A questo punto, tali oggetti diventano hype o iperquote. Qualche mese fa, il tutto esaurito e le super offerte Stellar stabiliscono ancora record per le Air Jordan 1 x Dior che hanno raggiunto un valore maggiore a 10 mila euro.



FIGURA 3.2: (Redazione Highsnobiety,2020) Air Jordan 1 X DIOR High.
FONTE: <https://www.highsnobiety.com/p/dior-air-jordan-1-postponed/>

3.1.2. IL DROP: DOVE NASCE E CHE COSA E'.

Ciò che rende lo *streetwear* così ambito e spesso “inarrivabile” è la tecnica di marketing/vendita adottata dai principali *brand* del settore: *il drop*.

Quest’ultimo ha contribuito a rendere dei marchi di abbigliamento veri e propri *status symbol*, Supreme è il marchio che ha fatto da sempre della *scarcity* il proprio modello di business: i negozi aprono un giorno alla settimana ed esauriscono i prodotti in vendita. Il lusso non è possedere qualcosa di molto costoso, ma qualcosa di molto raro²⁷.

Il “metodo” utilizzato è sempre lo stesso: all’ultimo sono annunciati nuovi prodotti, oppure linee di prodotti, che sono disponibili per l’acquisto, generalmente *on-line* ma non sempre, per pochissimo tempo, e che il più delle volte sono *sold-out* in qualche minuto.

²⁷ Fonte: <https://www.nowretail.it/limited-edition-overdose-lanno-della-drop-strategy/>

La sostanza sta nel creare nel cliente una percezione di esclusività e appartenenza molto elevati (e per generare tale sensazione non sono necessariamente indispensabili prezzi così alti – ne è un esempio proprio Supreme), che, a sua volta, produce frenesia e induce i compratori ad essere perennemente ingaggiati in una sorta di rituale senza fine, in cui sanno in che momento tornare, consapevolmente che quando ciò avverrà, ci sarà un'altra occasione per poter esibire i nuovi acquisti ai propri amici; una volta superata la novità nell'averne un determinato capo, i clienti, di solito molto giovani, rimettono in vendita sul web il prodotto ad un prezzo nettamente più elevato di quello a cui lo avevano acquistato, concorrendo in tal modo ad alimentare il circolo vizioso e, allo stesso tempo, consentendo ad altri la possibilità di comprare il loro oggetto del desiderio, e a se stessi di potersi permettere la successiva irrinunciabile edizione limitata.

Per gli studiosi che esaminano il comportamento tra clienti e marketing, la figura chiave è la *“limited edition”*: *“la scarsità rende i prodotti desiderabili perché lascia intendere che non saranno disponibili a chiunque, ma solo a coloro che davvero si trovano in sintonia con il prodotto”* afferma Adam Alter, Professore Associato di Marketing della NYU Stern School of Business. *“La scarsità è una forma chiave della persuasione”* aggiunge ancora il dottor Robert Cialdini, autore di *“Influenza: la psicologia della persuasione”*.

Oltre la strategia del drop, lo spazio commerciale non è sicuramente la prima volta che si interfaccia con il tema di “scarsità”: vendite lampo, partnership tra rivenditori di massa e stilisti (come nei casi di H&M, Target e Uniqlo), rilasci di prodotti riserve ai soli *customers* frequenti o fedelizzati e negozi pop-up; per altro, questa “modalità” entusiasma in tal modo i clienti che non riguarda più solo l'ambito *retail*, dando vita per esempio a *flash-mob* e concerti segreti.

Il tema della *limited edition* è stato affrontato anche da Barbara Kahn, Professoressa di Marketing all' University of Pennsylvania: *“Se possiedi qualcosa che altre persone non possono ottenere, beni che in quanto status symbol fanno di te “qualcuno” sono esaltati dall'enorme meccanismo dei social network, in cui tutto sembra magnifico e inarrivabile. Il target primario per queste fast strategy è senz'altro la Generazione Z, ovvero quella dei più giovani, che percepisce modalità di vendita non conformi come virtù. Inversamente dai Millennials, la generazione nata negli ultimi decenni del secolo*

scorso, che dovendo fare i conti con le incombenze economiche di ogni giorno è più orientata a concentrarsi sulla convenienza. La generazione Z avverte il forte bisogno di attirare attenzione nel suo gruppo di amici; tutti loro, con le dovute proporzioni vorrebbero essere *visit* come *influencer*²⁸ della propria cerchia di amici.



FIGURA 3.3: (Vitulano,2020) In quanto tempo sono andate sold-out le maglie Supreme x Nas.
FONTE:<https://www.klamour.it/supreme-ss20-date-collaborazioni/>

3.2. UN TREND IN FORTE CRESCITA: LE COLLABORAZIONI.

Attraverso l'esclusività del marchio i brand *streetwear* sono riusciti ad affermarsi ed integrare bacino di clienti straordinariamente elevato.

Attraverso la strategia *del drop*, invece, si sono affermati sul mercato attirando a sé clienti da tutto il mondo, che ogni settimana si connettono sui siti online facendo letteralmente

²⁸ Influencer è un termine contemporaneo per indicare una persona che, grazie ai canali di comunicazione odierni, ha molta influenza su altri individui.

a “gara” con tutti i consumatori online per riuscire ad acquistare i prodotti, prima che lo facciano gli altri²⁹.

Solamente attraverso le strategie delle collaborazioni (*co-branding*) le aziende hanno toccato punti di richiesta altissimi, generando *hype* per milioni e milioni di persone.

Il *co-branding* è una forma di cooperazione tra aziende attraverso contratti, in cui i partner promettono di realizzare progetti comuni o complementari al fine di ottenere vantaggi reciproci. In generale, le aziende lo vedono come uno strumento efficace per migliorare la consapevolezza del marchio ed espanderlo generando entrate aggiuntive.

In generale, come ogni accordo di *co-marketing*, implica l'impegno dei partner a lavorare insieme nel tempo per ottenere vantaggi reciproci. Nel caso del *co-branding*, ciò comporta un aumento delle vendite e della quota di mercato, derivante dall'offerta di più grandi vantaggi (ad esempio, arricchimento delle soluzioni fornite ai consumatori), che si traduce in una maggiore soddisfazione dei bisogni (dovuta al trattamento del marchio invitato come garanzia di qualità), in una maggiore fidelizzazione e nell'attrazione di nuovi clienti (di solito a causa dell'acquisizione di quote di clienti in società partner).

La riuscita di una strategia di *co-branding* dipende in gran parte dalla coerenza avvertita rispetto al prodotto *co-branded* e dall'eventuale trasmissibilità del valore dei brand coinvolti sul prodotto *co-branded*. È chiaro che, se il marchio ospitante è affermato nella tipologia del prodotto *co-branded*, quest'ultimo ha più probabilità di buona riuscita. In quest'ipotesi, il *co-branding* si incontra con il concetto di *line extension*³⁰. Ugualmente, la strategia di *brand extension*³¹ può risultare valida per un marchio già dominante che voglia estendersi in settori molto vicini a quello originari.

3.2.1 TIPOLOGIE DI CO-BRANDING

Gli accordi di *co-branding* assumono forme diverse, che vanno dalla semplice cooperazione nella comunicazione ad accordi commerciali a lungo termine più

²⁹ Fonte: <https://www.rivistastudio.com/collaborazioni-marchi/>

³⁰ Strategia aziendale volta all'ampliamento di una linea di prodotti. www.glossariomarketing.com

³¹ Politica di branding orientata all'espansione di un brand in un segmento di mercato diverso da quello in cui si è consolidata la sua notorietà. www.glossariomarketing.com

impegnativi per il lancio di nuovi prodotti. In generale, sulla base della forza del rapporto tra le aziende, l'accordo di co-branding può includere: comunicazione potenziata attraverso l'esistenza del secondo marchio; promozione congiunta; pubblicità congiunta; sponsorizzazione; *bundling*³²; *ingredient branding*; sviluppo di una più profonda gamma di prodotti per il *brand*; sviluppo di un prodotto totalmente nuovo per il mercato (Checchinato, 2007)³³.

A. Co-branding strategico e tattico

Per semplificare, è consuetudine distinguere tra *co-branding* strategico e tattico in base alla durata e all'intensità della collaborazione. Nel *co-branding* strategico l'impegno è svolto nel medio-lungo termine, coinvolge l'identità del brand coinvolto in modo molto diretto (può anche creare una nuova *brand identity* "ibrida") e vi è un maggior impegno per quanto riguarda innovazione e cooperazione tra le parti dell'accordo nello sviluppo del progetto. Al contrario, il lasso di tempo del *co-branding* tattico è più breve, fornendo ibridi più superficiali, riducendo il coinvolgimento della struttura organizzativa e riducendo il numero di decisioni congiunte.

B. Product-based e communication-based co-branding

A seconda delle diverse classificazioni, la differenza fondamentale nella definizione di *co-branding* riguarda le principali variabili del marketing mix coinvolto. Anche qui si possono discernere due macro-aree in cui convergono le numerose strategie di *co-branding*:

1. il ***product-based co-branding***: la tipologia di *co-branding* che influenza in modo più marcato i membri dell'alleanza. Quest'ultimo viene creato quando due o più marchi vengono commercializzati insieme tramite marketing congiunto o quando più marchi vengono combinati per creare un prodotto unico.

³² Offerta promozionale in cui due prodotti, tipicamente complementari, vengono venduti in un pacchetto indivisibile (letteralmente bundle) a prezzo unico. www.glossariomarketing.com

³³ Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/co-branding/>

2. il **communication-based co-branding** è la forma meno marcata di partnership tra brand.

Riprendendo la distinzione enunciata da Busacca e Bertoli (2003) si distinguono almeno due forme principali:

– la **joint advertising**, che si ha dal momento che due o più brand sono avvicinati a livello promozionale in vista dell'ottenimento dei vantaggi reciproci. È il caso, per esempio, della partnership promozionale tra Uliveto e Rocchetta.

– la **joint promotion**: Un'alleanza che coinvolge due o più marchi noti che cooperano a livello promozionale e generano vendite aggiuntive unendo l'attrattiva dei due. Ad esempio, questo è il caso della cooperazione pubblicitaria tra McDonald's e Disney.

C. Co-branding funzionale e simbolico

Inoltre, si distingue il *co-branding* di tipo funzionale da quello di carattere simbolico in base ai vantaggi generati dall'alleanza. Più nello specifico:

- Il **co-branding funzionale** può fornire i loghi di due o più prodotti di marca. Ciò accade quando l'azienda che possiede il marchio principale raggiunge un accordo con un partner. In linea di principio, il partner non ha alcun collegamento di prodotto con la prima azienda, quindi il tuo prodotto Oppure i servizi possono beneficiare del valore positivo di cui gode solitamente il marchio invitato.

– D'altra parte, il **co-branding simbolico o emotivo** implica l'associazione di un secondo marchio con il marchio del produttore, che è caratterizzato da attributi simbolici aggiuntivi (psicologia sociale o esperienziale). In questo caso, il nome del prodotto è costituito dall'associazione dei due marchi, motivo per cui l'accordo in questione viene anche denominato *co-naming*.

3.2.2. Le collaborazioni nello streetwear.

Sono innumerevoli i brand *streetwear* che si sono fatti strada con le collaborazioni, da Nike ad Adidas – da Off White a marchi di lusso come Louis Vuitton ; senz'altro però chi ne ha guadagnato di più in termini di profitti ma

soprattutto di immagine è Supreme. James Jebbia (fondatore di Supreme), dopo aver affermato il brand sul mercato globale, ha preso la saggia decisione di iniziare a collaborare con persone celebrità e brand di lusso, sempre in maniera esclusiva³⁴.

Come tutti sappiamo, è molto difficile, dopo un'affermazione sul mercato e dopo essere protagonista di una tendenza mondiale, continuare per anni sul settore della prima classe.

Jebbia, ha basato lo sviluppo del marchio con grandissimo senso della comunicazione. Questa strategia vincente si è dimostrata col mettere il logo su volti di icone della storia contemporanea, dalla supermodella e stilista Kate Moss alla rockstar anni d'60 Neil Young.



FIGURA 3.4: (Redazione Ohsnapsthatstight, 2020) La celebre rockstar Neil Young testimonial Supreme.

FONTE: <http://www.ohsnapsthatstight.com>

In Italia, ad esempio, l'esclusività del brand è stata favorita dalla comunicazione ai fan da parte di un noto rapper Fedez e dalla moglie

blogger Chiara Ferragni che, costantemente, sui loro profili social, condivide capi di ultima moda Supreme.

³⁴ Fonte: <https://medium.com/@gmelani/lincredibile-storia-di-supreme-e1fac172707>

Attraverso queste importanti mosse di comunicazione, il brand ha valorizzato molto anche gli stessi personaggi. Mentre le principali imprese mondiali propongono contratti milionari per sponsorizzare i propri marchi, Supreme ha offerto un'esclusività che faceva in modo che anche vip mondiali si mettessero a disposizione per la sponsorizzazione, guadagnando anche notevole, nonché ulteriore, visibilità a livello mondiale.

Per quanto concerne le collaborazioni con i brand di lusso, Supreme è riuscita ad incidere sul mercato mondiale anche, soprattutto sotto questo punto di vista. Ha saputo trovare il perfetto equilibrio tra il *mainstream*³⁵ e l'*underground*³⁶, fra *cult* e *pop*, fra quotidiano e occasionale. Questo insieme di strategie di collaborazione hanno permesso a Supreme di trasformarsi in uno dei più attuali fenomeni di *lifestyle* di sempre, grazie al suo essere così d'élite e ad essere ovunque, su ogni mercato e in ogni forma. L'esclusività di Supreme consente di concludere molti contratti collaborativi anche se ci sono diversi fattori che le favoriscono:

1. Non si tratta di un semplice accordo economico, anzi. Lo scopo è proprio quello di iniziare una cooperazione con senso di coinvolgimento reciproco. A dimostrare ciò è appunto il modo in cui si presenta la collaborazione attraverso i canali social. I brand, lavorano l'uno per l'altro (Supreme x Vans, Louis Vuitton x Supreme).
2. Supreme cerca di collaborare sempre e soprattutto con brand di una certa cultura, con valori simili ai suoi, che vanno oltre l'economia. La ricerca si basa sempre su brand con stessa passione, voglia di innovare, che però seguano gli stessi valori e la stessa Cultura.
3. Un altro fattore da considerare è il fatto che il prodotto viene creato "a quattro mani", nel senso che non basta solo stampare un logo su una maglietta, ma creare qualcosa di diverso nel mercato ma che accomuna i due *brand*

³⁵ **Mainstream** è un termine inglese entrato nel vocabolario italiano che significa letteralmente "corrente principale" e di conseguenza "tendenza dominante" "opinione corrente". www.sapere.it

³⁶ Che si oppone intenzionalmente alla cultura tradizionale e ufficiale, utilizzando forme espressive e sistemi di diffusione e di produzione alternativi rispetto a quelli usuali, con particolare riferimento al movimento artistico e sociale affermatosi negli Stati Uniti d'America. www.treccani.it



FIGURA 3.4:(Team StockX,2017)Supreme X Louis Vuitton Box Logo.

FONTE:<https://stockx.com/it-it/supreme-x-louis-vuitton-box-logo-hooded-sweatshirt-red>

Quella sopra presentata è un chiaro esempio di quanto una collaborazione possa dare valore aggiunto ad un prodotto. Al momento del rilascio (2017) questa felpa per costava 900 dollari, attualmente questa cifra si è sestuplicata: occorrono più di 6000 dollari per acquistarla.

3.3. IL FENOMENO DEL RESELLING: IN ITALIA E NEL MONDO.

Uno dei temi più discussi nell'industria della moda oggi è senza dubbio quello del *reselling*. Per capire la rilevanza di questo trend basta dare un occhio ai numeri dell'ultima edizione milanese di **Sneakerness**³⁷, che ad ottobre scorso ha registrato più di 10 mila presenze, e che anche quest'anno prevede la presenza di nomi di spicco del settore.

Reselling vuol dire essere in possesso di un prodotto molto richiesto, di solito disponibile in piccoli stock e poi rivenderli a un prezzo più alto a altri appassionati che non possono ottenere il prodotto ideale in altri modi. Il fenomeno deriva in particolare dal mondo delle *sneakers*, per invadere poi quello dei capi d'abbigliamento, grazie a brand super richiesti come ad esempio **Supreme**, dove l'immensa domanda e la disponibilità limitata, rendono l'acquisto dei capi *hype* quasi impossibile.

³⁷ Fiera annuale tenuta a Milano dedicata al mondo delle sneaker.

Il mercato delle scarpe *hype* si è quasi totalmente digitalizzato: le *sneakers* più desiderate sono ormai acquistabili esclusivamente sul web tramite procedure tutt'altro che semplici³⁸.

Origini

Gli USA hanno rappresentato la culla del *reselling* e più in generale della cultura delle *sneakers*; in Europa invece i mercati più rilevanti sono quelli britannico e francese, ma anche in **Italia** si sta ampliando rapidamente, coinvolgendo una platea **sempre più numerosa**. Il mercato italiano delle *sneakers* negli anni recenti è mutato completamente. Sei anni fa i collezionisti costituivano più o meno il 5% dei consumatori, mentre i *reseller* costituivano all'incirca l'1%. Ora, al contrario, ogni consumatore è un potenziale *reseller*, grazie ai *social network* e ad altre piattaforme digitali; questo vuol dire che acquistare e poi rivendere è oggi molto più comodo ed efficace del tradizionale e-commerce. Ognuno di noi si è trasformato allo stesso tempo in cliente e rivenditore, acquistiamo e in seguito rivendiamo.

Le ragioni per cui questa pratica è impazzata nel mondo sono da attribuire a 3 principali fattori³⁹.

1. La digitalizzazione del mercato delle sneakers.

Come detto, tutto è scaturito sostanzialmente dal mondo delle *sneakers*: questo mercato si è completamente digitalizzato, per cui i modelli di scarpe più desiderati si esauriscono velocemente in negozio e **finiscono per essere disponibili solo online attraverso procedure molto complicate**. In questo spazio si è creata la necessità di una intermediazione: qualcuno che si applicasse per riuscire ad acquistare velocemente i modelli appena pubblicati online per poi rivenderli a chi non aveva avuto lo stesso tempo o la stessa volontà.

2. Fare soldi "facili": la semplificazione dei processi di compravendita.

La *digital transformation* ha abbattuto ostacoli e semplificato percorsi. Un teenager che avesse voluto rivendere prodotti precedentemente acquistati qualche anno fa avrebbe

³⁸ Fonte: <https://www.nssmag.com/it/fashion/16426/reselling-italia>

³⁹ Fonte: <https://www.economyup.it/innovazione/reselling-che-cose-e-quali-business-sta-generando-la-compravendita-di-sneakers/>

dovuto ingegnarsi in modo diverso, con altri strumenti e in base ad altre regole. Attualmente con l'ausilio di KLEKT, Grailed e StockX⁴⁰ muoversi in questo segmento di mercato è diventato agevole. Perciò anche chi, come i più giovani, non ha capitale iniziale né garanzie di alcun tipo può intraprendere questa attività. Nel gergo, è il sogno di “fare soldi facili”. Nella realtà un'attività che, se fatta bene, richiede tempo, conoscenza degli strumenti, applicazione di strategie di tipo imprenditoriale.

3. La ricerca di un brand di lusso.

Al di là dell'aspetto speculativo, *l'exploit del reselling* ha anche radici sociologiche legate ai desideri dei consumatori appartenenti alla **Generazione Z** o alle precedenti giovani generazioni. Alcune *sneakers* o capi di abbigliamento come quelli di **Supreme, Yeezy o Off-White**, hanno un legame forte con le culture suburbane nate nelle metropoli. Per molti giovani poter acquistare prodotti di questo tipo significa appartenere ad un determinato gruppo sociale che considera i beni di lusso un'aspirazione e un segno di riconoscimento.

3.3.1 LA FORMAZIONE DI UN NUOVO COLOSSO AZIENDALE: STOCK X.

Una delle realtà imprenditoriali scaturita dal fenomeno *reselling* è Stock X, il primo mercato azionario al mondo dedicato ai beni di consumo più richiesti. Co-fondata nel febbraio 2016 a Detroit da Josh Luber, Greg Schwartz (COO) e Dan Gilbert (fondatore e presidente di Quicken Loans e presidente dei Cleveland Cavaliers), è oggi tra le piattaforme di reselling più importanti in cui vendere e acquistare *sneakers*, ma anche capi streetwear e accessori a tiratura limitata.

StockX mette in contatto acquirenti e venditori con gli stessi metodi del mercato azionario, utilizzando l'anonimato e la standardizzazione per fornire prezzi di mercato in tempo reale e completa trasparenza. Tutti i prodotti sono fisicamente controllati e autenticati dagli *authenticator*⁴¹ di StockX. La piattaforma StockX fornisce inoltre approfondite analisi di mercato, monitoraggio individuale del portafoglio, cronologie delle vendite e metriche sul volume di mercato. StockX conta milioni di utenti

⁴⁰ Intermediari digitali nel mercato delle sneakers di seconda mano.

⁴¹ Personale aziendale qualificato nel riconoscere l'autenticità di una scarpa.

attivi in quasi 200 paesi. La società effettua transazioni di milioni di dollari ogni giorno e gestisce migliaia di prodotti attraverso i suoi quattro centri di autenticazione negli Stati Uniti e in Europa, che presto ospiteranno un quinto distaccamento europeo a pochi chilometri da Amsterdam. Il team, che è partito dai soli quattro co-fondatori, comprende ora oltre 800 dipendenti a tempo pieno e part-time.

La piattaforma ha attirato l'attenzione e le simpatie di molte star mondiali e tra i suoi investitori annovera personaggi come il rapper Eminem, il DJ Steve Aoki, la modella Karlie Kloss, l'attore Mark Wahlberg, il CEO di Salesforce Marc Benioff, l'imprenditore Scooter Braun, il chitarrista dei Rancid Tim Armstrong e il magnate americano Ted Leonsis.

A luglio 2019 Stock X ha chiuso un round di finanziamento di Serie C da 110 milioni di dollari da parte delle società di investimento DST Global, General Atlantic e GGV Capital. Il finanziamento consentirà al marchio di diversificare le proprie categorie di prodotti e di estendere il raggio di azione anche nel *retail* "brick and mortar"⁴² nei principali mercati internazionali.

StockX ha superato eBay nel totale delle transazioni di *sneakers* nel 2017. Gli articoli contraffatti vengono restituiti ai venditori e gli acquirenti vengono rimborsati.

StockX addebita una commissione di elaborazione del 3 per cento per tutti i rivenditori e una commissione di transazione del 9,5 per cento per i nuovi utenti, che diminuisce con l'esperienza. Prima della crescita dell'impresa nel territorio europeo, StockX pubblicizzava solamente negli Usa e accettava esclusivamente dollari statunitensi. A settembre 2018 solo il 15% dei consumatori di StockX era internazionale.

Nel gennaio dell'anno successivo, l'azienda ha iniziato una *partnership* con il celebre gioielliere e *influencer* Ben Baller con l'obiettivo di vendere 800 paia di infradito nere e rosse direttamente al pubblico, dando vita alla prima "offerta iniziale di prodotti"

⁴² Con il termine Brick and mortar (B&M) o Brick and mortar company si identifica un'attività legata all'economia reale, caratterizzata dunque dall'esistenza di strutture aziendali fisiche, in cui i clienti possono recarsi di persona per vedere ed acquistare i prodotti.

dell'azienda ("I.P.O.").¹⁹¹ Le ciabatte sono state prodotte con inciso "Ben Baller do the chain", una frase della canzone di Asap Ferg "Plain Jane".



FIGURA 3.5: (Natalini,2019)Logo di Stock X che ritrae il celebre bollino verde di autenticità.

FONTE: <https://techprincess.it/stockx-punta-italia/>

3.3.2 CONSIDERAZIONI SUL FENOMENO.

È affascinante che la generazione che per la prima volta nella storia ha a disposizione, a portata letteralmente di mano (sullo *smartphone*), qualsiasi prodotto venga posto in vendita in ogni parte del mondo senza dover sopportare una particolare *friction*, né nel cercare informazioni né nel procurarselo, sia quella che è anche più attratta dalla scarsità. Innamorarsi per nemesi di ciò che è irraggiungibile, caro, irreperibile sembra essere il loro chiodo fisso. I brand hanno capito che se il ricavo è dato invariabilmente da due fattori, prezzo e quantità, la spinta propulsiva non avviene ora più aumentando il secondo, ma affamando il mercato. La comunicazione del numero di oggetti prodotti è esso stesso una componente vitale del *marketing system*. Kotler dovrebbe forse aggiungere un'altra P, quella di Produzione (limitata), non pochi prodotti venduti in serie, molti prodotti venduti in pochi pezzi. Ma per fare questo bisogna aver creato un culto, una relazione "sadomasochistica fortissima con i tuoi clienti", come afferma Highsnobiety⁴³.

L'ecosistema però vive costantemente in un equilibrio complicato, in cui una inattesa "ristampa" di un modello può far precipitare il suo prezzo di mercato: per questo i

⁴³ Blog Streetwear inglese rinomato, con base in Germania.

messaggi scambiati tra utilizzatori, scommettitori, *reseller*, infiltrati all'interno dei brand o dei negozi assomigliano all'insider trading. I brand stessi, nella *scarcity economy*, vivono sul filo del rasoio. Devono far in modo che di ogni “*drop*” non rimanga nulla invenduto, o almeno percepito come invenduto. Poi devono difendersi dai bot degli *ecommerce*, programmi che emulano il comportamento dei compratori in carne e ossa, ma in realtà coordinati, addestrati e sobillati dai *reseller*.

Giovani e *millennial* come mercanti medievali digitali, come broker di pezzi pseudo-unicati nati da collaborazioni tra stilisti in *hype*, a loro volta generati da *megainfluencer* che hanno lavorato per *megabrand* con cui i designer collaborano: un circolo virtuoso che genera prodotti come fossero lingotti da conservare nei caveau, in questo caso scaffali ad hoc realizzati a casa, in cui le scarpe-bene rifugio vengono custodite incellophanate e lontano dalla luce per sfuggire a qualsiasi danneggiamento del tempo (che porterebbe inevitabilmente a una svalutazione, quindi ad una riduzione del prezzo).

Quanto ancora resisterà tale “bolla speculativa”?

È difficile dirlo ma fino al momento in cui le persone ritengano che il mercato non possa che assorbire nuovi “*drop*”, i prezzi continueranno a crescere e lo schema di business della produzione limitata a fiorire. La storia suggerisce tuttavia che l'euforia prima o poi causa un'esplosione. Basta pensare alla rinascimentale bolla dei tulipani olandese. Ogni bolla crea dei cerini per qualcuno a cui rimangono in mano. Con la bolla immobiliare americana i cerini erano rimasti a coloro che avevano investito in (*junk*) *bond*, che non erano altro che la rivendita al cliente dello spezzettamento finanziario di mutui (ormai inesigibili). Con la bolla dei tulipani il cerino era arso in mano a chi aveva comprato a prezzi a cui il mercato non voleva più acquistare. Il finale comune è dunque che euforia si converte velocemente in panico, sollecitando così l'implosione.

Senza dubbio è facile dare giudizi moralistici sull'ecosistema *streetwear*; d'altra parte però la storia del commercio è costellata di prodotti senza corrispondenza tra costi di produzione e prezzi di vendita.

Non vi è ovviamente certezza che l'euforia generale per lo *streetwear* duri per sempre, e che chi ha fatto scorta di beni artificialmente “scarsi” possa poi trarne un profitto al

momento di rivenderli, ma neppure del contrario: sarà un test interessante per comprendere i mercati e la psicologia di acquisto delle generazioni dominanti⁴⁴.

⁴⁴ Fonte: <https://www.linkideeperlatv.it/streetwear/>

CAPITOLO 4

ANALISI DEL COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI NELL'E-MARKET DELLO STREETWEAR.

4.1. ANALISI DEI DATI.

Considerando il caso studio analizzato ho condotto un'analisi su un campione di 80 persone.

Ho creato un sondaggio che ho diffuso online per dimostrare, nella pratica, la portata di questo fenomeno.

Dai dati possiamo evincere diverse considerazioni interessanti; innanzitutto ho classificato le risposte in base ai soggetti (sesso, età) dopodichè ho posto dei quesiti basati sui quesiti sui temi trattati nell'elaborato.



Grafico 4.1: Età campioni analizzati

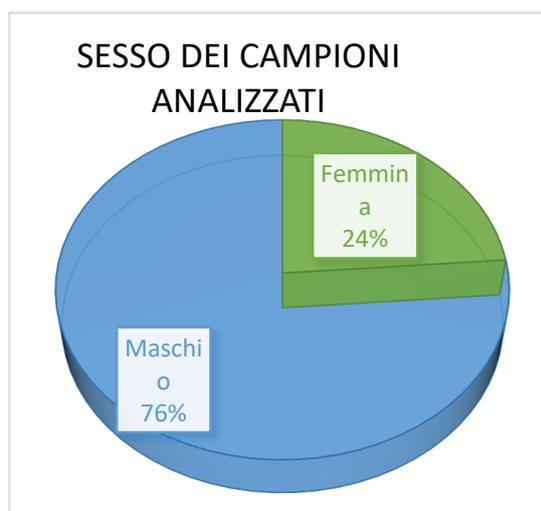


Grafico 4.2: Sesso campioni analizzati

Dai numeri evinciamo subito che il 73% dei soggetti analizzati hanno meno di 24 anni e che il 76% è di sesso maschile.

Questo a dimostrazione del fatto che il questionario ha suscitato più interesse e più curiosità negli adolescenti maschi che non a caso sono i maggiori ammiratori e stimatori dello 'streetwear'.

A supporto di quest'ultima considerazione c'è un altro dato: larga parte del 24% (femminile) che ha compilato il questionario ha poi espresso di non prediligere lo stile *streetwear* e di non aver comprato nulla di tale stile.

Nel primo capitolo del mio elaborato ho poi trattato il tema della digitalizzazione.

Non è un caso che abbia analizzato prima tale tema e poi quello dello *streetwear*, essi sono strettamente connessi: infatti quasi la totalità dei tester (più del 90%), che hanno espresso preferenza per il rinomato stile di abbigliamento, hanno affermato di preferire gli store online a quelli fisici.

Anche la domanda è affamata da tutte le influenze digitali che interagiscono con gli adolescenti: a partire dalle innumerevoli promozioni *digital* fino ad arrivare ai canali social di cui gli *influencer* fanno uso.

Lo *streetwear* quindi possiamo affermare che "cavalca" totalmente la cresta dell'onda della digitalizzazione.



Grafico 4.3: Dove acquistano i soggetti che prediligono lo streetwear.

Un ulteriore aspetto interessante che sono riuscito a evincere dal mio lavoro è quello di riuscire a rispondere alla domanda: cosa spinge davvero la gente a pagare cifre esorbitanti per oggetti che hanno un prezzo di emissione molto più basso?

Cosa spinge le persone a comprare i capi a prezzi maggiorati?



- L'idea di possedere qualcosa in edizione limitata
- L'ideologia e ciò che c'è intorno al movimento

Grafico 4.4: cosa spinge le persone a comprare i capi a prezzi maggiorato?

Dai dati sopra analizzati la risposta si evince in maniera autonoma: è l'idea di avere qualcosa di irreperibile per gli altri, qualcosa di unico, qualcosa di raro che spinge le persone a pagare di più.

Questo aspetto era stato già trattato nel capitolo 3 dove si è parlato del fenomeno della scarcity artificiale e suddetti dati vanno a conferma di tale tesi.

Le reperibilità di questi prodotti è, spesso, limitata: siti intermediari come Stock X trattengono commissioni spesso molto elevate e hanno tempi di spedizione lunghissimi mentre nella compravendita tra privati spesso incombe il problema del verificare l'autenticità degli oggetti.

Questo sistema è basato sulla fiducia reciproca tra compratori e venditori. È per questo che sono nati moltissimi gruppi sui social dove l'accesso è limitato e i venditori truffatori (non-legit) vengono subito segnalati ed eliminati.

Vediamo in che misura sono distribuite le vendite di seconda mano.

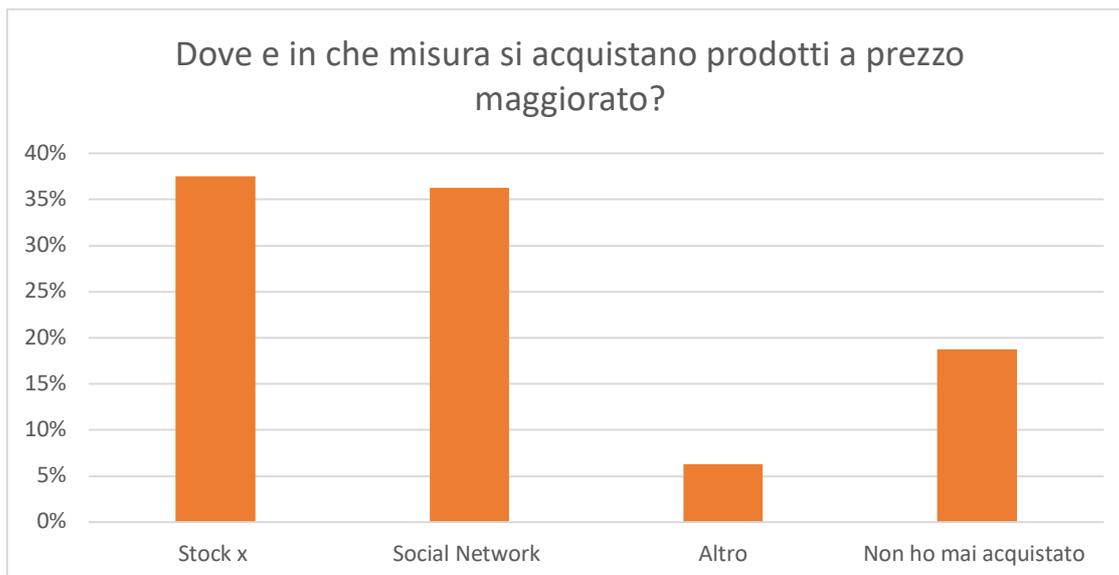


Grafico 4.5: Dove si acquistano prodotti a prezzo maggiorato?

Nonostante abbiamo analizzato nel capitolo 3 come Stock X si sia affermato sul mercato possiamo notare che oltre il 35% dei soggetti intervistati abbia dichiarato di acquistare sui *social network*.

Le *community* sui *social* quindi non vanno assolutamente sottovalutate: vi sono transazioni di quantità simile a quelle che vi sono su Stock X.

Il *feedback* degli acquirenti è spesso molto positivo: chi acquista prodotti ‘unic’ si sente di appartenere a un gruppo; possedere capi di questo tipo regala all’acquirente uno *status symbol* che lo gratifica, lo fa sentire in un certo modo irraggiungibile.

Ho condotto un’analisi anche sotto questo aspetto e i risultati oltre a confermare questa tesi, rilevano che c’è una significativa parte che ha problemi a reperire gli item *streetwear*.

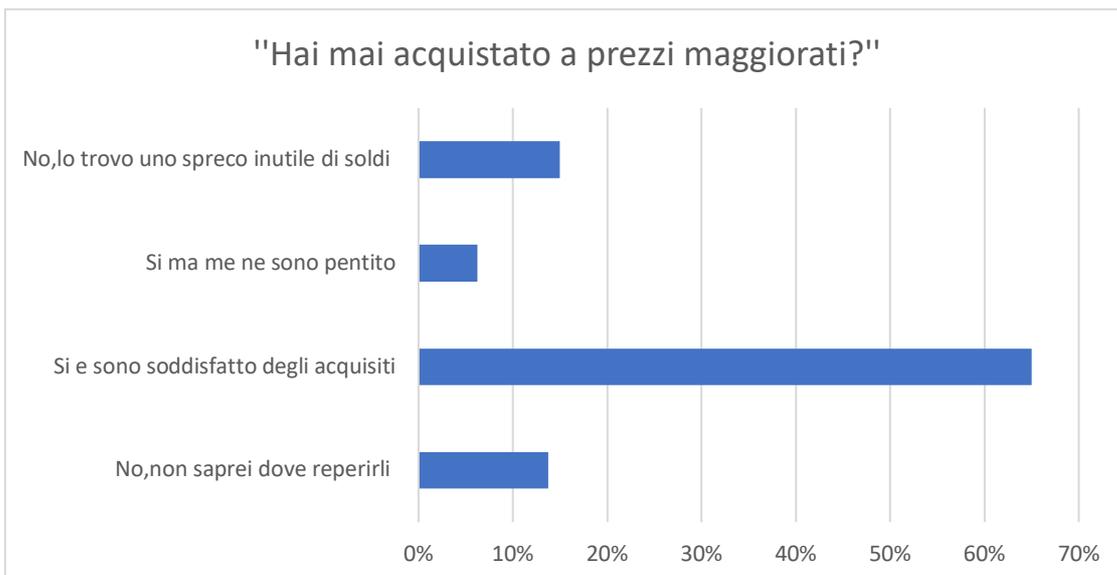


Grafico 4.6: ‘Hai mai acquistato a prezzi maggiorati?’

Ebbene si, i campioni soddisfatti superano il 65% mentre coloro che se ne sono pentiti non arrivano al 10%.

È impossibile non notare che quasi il 15% avrebbe problemi di reperibilità, tale dato è una delle cause di possibile crescita ulteriore di questo mercato.

Quando i prodotti diventeranno perfettamente reperibili ci sarà un aumento cospicuo della clientela.

Un altro dato importante che ho analizzato nella mia tesi e ho successivamente riscontrato nei risultati del questionario è quello dell’ascesa dell’abbigliamento sportivo in generale.



Grafico 4.7: Quale stile di abbigliamento prediligono i campioni analizzati?

Il 76% degli intervistati afferma che l'abbigliamento sportivo è quello prediletto; dato in perfetta conformazione con quanto scritto nel primo paragrafo del terzo capitolo del mio elaborato.

Non c'è dubbio, è senz'altro anche questo il motivo di una così grande riuscita dello *streetwear*.

“Scoppierà questa bolla speculativa? Se sì, quando?”

Come già è stato detto è impossibile dare una risposta certa a questa domanda; è molto interessante però vedere l'opinione dei consumatori.

La strategia del *drop* è ciò che anima davvero i clienti, come si evolverà?

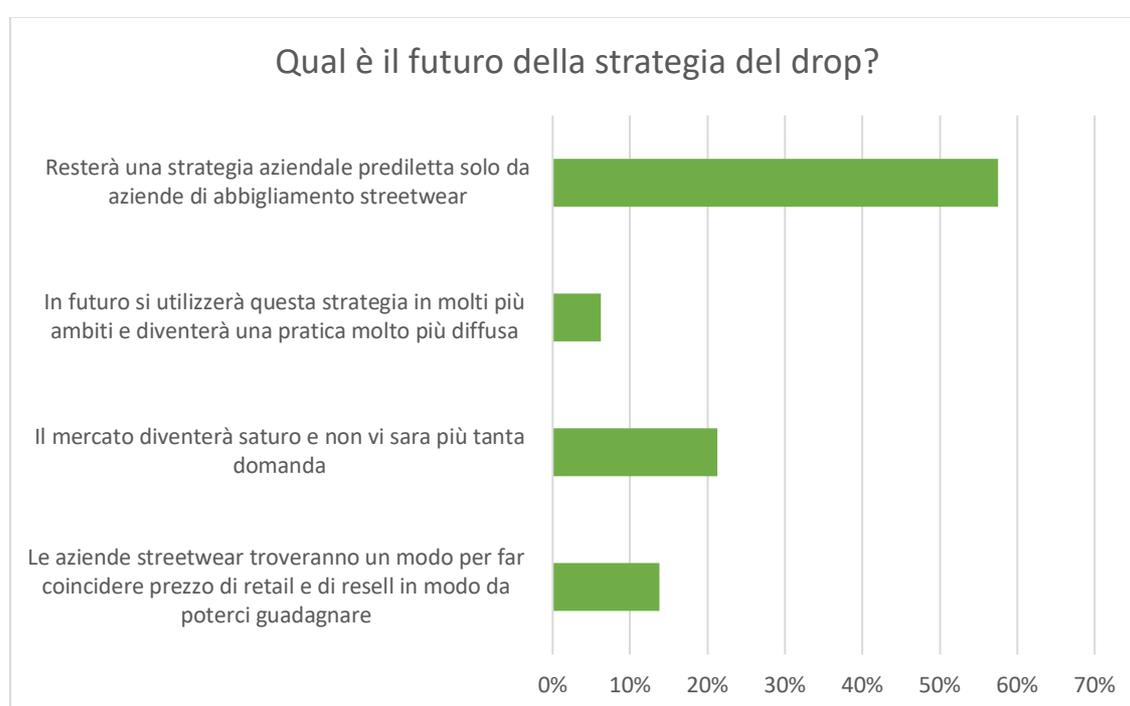


Grafico 4.8: Qual è il futuro della strategia del drop?

Sebbene la percentuale che crede che il *drop* non abbia futuro sia rilevante (maggiore del 30%), la maggior parte crede che andrà avanti ancora.

È meno del 10% chi pensa che questa strategia verrà utilizzata in altri ambiti applicativi ma più del 55% chi crede che resterà pilastro fondamentale dello *streetwear*.

4.2. CONSIDERAZIONI PERSONALI SULL'ANALISI DEL QUESTIONARIO.

Le conclusioni estrapolate dai risultati del questionario danno un *feedback* generale circa il pensiero degli intervistati sul fenomeno. Personalmente ritengo di conoscere abbastanza

bene l'argomento e per questo motivo vorrei esporre dei miei pensieri in merito, potendo esprimere un parere sia dal punto di vista dell'acquirente che del venditore.

Tema degli acquisti online.

Partiamo dal primo punto: quello degli *store* fisici e online.

Il primo parere che mi sento di dare è quello di dover rafforzare la vendita dei suddetti item negli *store* fisici: oggi l'acquisto online è privilegiato tra le generazioni più giovani ma perché non provare a portare questo tipo di prodotti ad altre generazioni che hanno difficoltà ad acquistare online?

Il cliente medio oltre i 40 anni è ancorato a sistemi di compravendita differenti, preferisce provare il capo, magari preferisce avere a disposizione una più ampia gamma di prodotti per capirne la vestibilità (cosa impossibile online).

Inoltre, i clienti di età superiore a quella adolescenziale e giovanile hanno a disposizione una disponibilità liquida mediamente superiore e ciò ha due implicazioni.

La prima è la più scontata: un cliente con un maggiore reddito sarà predisposto ad acquistare più capi in caso di gradimento; la seconda invece è che il cliente di un'età maggiore non si preoccuperà molto del famoso "sovraprezzo" dei *resellers* e in questo modo garantirà anche un maggiore profitto per questi ultimi.

In questo modo i clienti avranno un armadio più completo mentre i rivenditori avranno un magazzino sempre meno pieno: i vantaggi sono reciproci.

Quindi la prima strategia che sento di consigliare ai rivenditori di questo mercato è quella di espandere i canali di vendita in questa direzione.

Tema delle piattaforme per i rivenditori.

Il secondo aspetto che riconsidererei è quello analizzato nel Grafico 5.

Abbiamo potuto notare come i clienti che acquistano su Stock X e quelli che acquistano sui social network si equivalgono.

Poiché oggettivamente Stock X è un'alternativa migliore (in termini di affidabilità), quest' "uguaglianza" a mio parere è dovuta dall'eccessive commissioni che Stock X trattiene sui prodotti venduti.

La percentuale di Stock X sui chi vende infatti è il 9,5% del valore del prodotto come costi di transazione, il 3,5% come costi di procedura e in più c'è da pagare la spedizione che invece ha un costo fisso di 10 euro.

Chi compra invece deve sostenere delle commissioni di elaborazione del 3% oltre l'ulteriore spedizione di 10 euro.

Il prodotto quindi viene prima spedito a Stock X (a carico del venditore) e successivamente spedito al destinatario (a carico dell'acquirente).

Se tiriamo le somme possiamo notare come siano rilevanti tutti questi costi su un prodotto: una scarpa del valore di 300 euro viene pagata 326 mentre il venditore incassa 254 euro.

La differenza tra la spesa di chi compra e il ricavo di chi acquista è di ben 72 euro (il 25% del valore del prodotto).

Non c'è da sorprendersi dunque dell'ascesa delle community online come piattaforma di compravendita visto che genera più profitto per entrambi le controparti.

Questo aspetto genera un'ulteriore perplessità: chi vende online nei gruppi indipendenti fa i conti con il fisco?

Nella stragrande maggioranza dei casi no.

Chi rivende i propri prodotti sul mercato online è spesso minorenne o ignorante della tassazione da imputare a chi trae un profitto da un valore aggiunto.

C'è da ricordare che la normativa italiana non prevede una tassazione per la compravendita 'occasionale' e di poco valore economico ma, un ragazzo che vende un numero, pur sempre imprevedibile, di scarpe è da considerarsi un venditore occasionale o meno? Come stabilire da che punto la rivendita è occasionale? Non è facile dare una risposta a questo quesito e neppure i commercialisti riescono, il più delle volte a giungere a una conclusione univoca.

Senz'altro la regolamentazione italiana non è solita a questo nuovo tipo di mercato e questo ovviamente non avvantaggia Stock X che invece deve fare i conti con gli oneri fiscali.

Un'ulteriore considerazione che mi sento di fare è quindi quella di una maggiore regolamentazione di questo mercato e di uno snellimento nei processi di compravendita di Stock X.

Se Stock X trovasse un modo per detrarre i costi di spedizione per chi vende, ad esempio creando degli *access point* dove consegnare il prodotto direttamente agli *authenticators* e quindi all'azienda, oppure detraesse una percentuale dal 12,5% di commissioni, riuscirebbe senz'altro ad essere più competitiva sul mercato risolvendo molti problemi per chi vende, per chi compra e, in parte, per il fisco italiano.

Creando degli store Stock X fisici, per di più, si risolverebbe anche la questione trattata nel grafico 4.6 dove abbiamo visto che il 15% degli intervistati ha problemi di reperibilità: un negozio fisico senz'altro farebbe ridurre la percentuale di questo grafico.

Vi sarebbe anche l'eventuale possibilità di evitare la spedizione a carico dell'acquirente nel caso in cui ogni store fisico avesse della merce "a terra" e con quest'ultima soluzione si risolverebbe anche il tema dell'impossibilità di provare un'ampia gamma di capi alla "vecchia maniera".

Paypal: una chiave in questo mercato.

Un' altro aspetto che non va tralasciato, responsabile dell'ascesa delle community online è il servizio Paypal.

Quest'ultimo permette di pagare, inviare denaro e accettare pagamenti in modo immediato e soprattutto sicuro.

È un servizio largamente diffuso (250 milioni di persone lo usano ogni giorno) per acquistare su un milione di siti online, in oltre 200 mercati e in 25 valute differenti⁴⁵.

Tramite l'utilizzo di tecnologie anti-frode, in primo luogo protegge i dati costantemente ma soprattutto ti assicura sull'acquisto di un prodotto in rete.

Pagando una commissione del 3,5 % in più (cosiddette *fees*), si è assicurati sia sulla mancata consegna del prodotto sia nel caso il prodotto non sia conforme alla descrizione originale.

Possiamo immaginare come un servizio di questo tipo abbia interpretato un ruolo da "fertilizzante" nella "fioritura" delle transazioni online tra privati, specie in questo settore.

⁴⁵ Fonte: <https://www.paypal.com/it/webapps/mpp/paypal-popup>

Tema sul futuro della strategia del drop.

Quasi il 60% dei tester pensa che la strategia del *drop* resterà una strategia aziendale prediletta solo da aziende di abbigliamento *streetwear*.

Non mi sento di condividere quest'idea; a mio parere il desiderio di avere qualcosa di esclusivo è insito in tutti noi indipendentemente dall'età, dal sesso e dalla "classe sociale" a cui si appartiene.

Se sono stati i più giovani "influencer" i primi a cadere in questa "trappola" è solo perché sono i più vulnerabili ma con il passare degli anni, a mio umile parere, questo desiderio condiziona anche una persona che vorrà arredare con mobili "esclusivi", acquistare un'automobile "esclusiva" e così via.

In futuro non sarà più il semplice prezzo a rendere qualcosa esclusivo quanto la reperibilità proprio come succede oggi nello *streetwear* e magari nasceranno piattaforme intermedie come oggi esiste Stock X.

Per questo, condivido l'opinione del 5% degli intervistati del grafico 4.8.

CONCLUSIONI.

Finalità di tale studio è quella di comprendere come i fenomeni dello *streetwear* e del *drop* sono fortemente incrementati negli ultimi anni.

Nell'attuale economia moderna, la *digital transformation*, la customizzazione e l'influenza dei *mass media* hanno permesso la nascita di nuove e insolite strategie di vendita, oltre che il consolidamento del mercato dello *streetwear*.

Attraverso l'analisi di diversi casi aziendali, come Nike e Adidas, si è potuto verificare come sia cambiata nel tempo la concezione del cliente da parte delle imprese.

L'obiettivo principale oggi è quello della *customer satisfaction*, ovvero la soddisfazione del cliente. Le imprese si preoccupano di creare rapporti duraturi con i propri clienti tramite la realizzazione di prodotti su misura e assistenza immediata facendoli sentire sempre al centro dei processi aziendali.

Tema interessante è lo studio della psicologia del *customer*, disposto a pagare una cifra maggiore pur di godere dell'esclusività di un prodotto. Causa di questo fenomeno, oltre alla *scarsicity* artificiale, sono senz'altro gli *influencer*, ovvero personaggi di spicco che "entrano nella testa" dei clienti, in particolare dei giovani, spingendoli all'acquisto di determinati servizi/prodotti.

Attraverso l'analisi dei risultati ottenuti tramite un questionario online, si è potuto riscontrare un feedback positivo circa la crescente volontà di acquisto, da parte dei clienti, di prodotti nuovi, esclusivi e inimitabili.

A tal fine si può concludere affermando che il mercato dello *streetwear* è destinato a una crescita esponenziale finché la strategia del *drop* continuerà a essere la prediletta da parte delle imprese.

BIBLIOGRAFIA:

- Cardile D.,Mayer G.,Moder P.(2017)Trasformazione digitale. Strategie e strumenti per le PMI del futuro,Egea.
- Cipolletta G. (2017), Customer Experience. Fai marketing nell'era dell'esperienza, Flaccovi Dario
- Figini A. (2003), Dare valore alle esigenze dei clienti e dei dipendenti dell'azienda, Milano, FrancoAngeli.
- Iasevoli G. (2013), Dispensa sulla gestione dei rapporti con la clientela'',Roma,Lumsa.
- Mattiacci A. e Pastore A. (2013), Marketing. Il management orientato al mercato,HOEPLI.
- Rodgers D.L. (2016), The Digital Trasformation Playbook, Columbia Business School.
- Sims J. (2010), Streetwear di tendenza,Londra,Logos.

SITOGRAFIA:

- http://oa.inapp.org/bitstream/handle/123456789/64/INAPP_Guarascio_Sacchi_Digit alizzazione_automazione_2017.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- <http://www.solcosrl.it/news/item/248-come-avviare-il-processo-di-trasformazione-digitale-in-azienda>
- <https://access.torrossa.com/pages/ipplatform/enterTheBook.faces> (Biblioteca Luiss)
- https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ZhvY0LbVci4C&oi=fnd&pg=PA9&dq=customer+satisfaction+definizione&ots=9ZpJAGrKEL&sig=T2s6y8rbcJqWt6g83l4OnC_hLRc#v=onepage&q=customer%20satisfaction%20definizione&f=false
- <https://hls-dhs-dss.ch/it/articles/013724/2019-07-12/>
- <https://it.fashionnetwork.com/news/L-ultima-moda-e-customizzare,674953.html>
- <https://it.fashionnetwork.com/news/Streetwear-in-italia-vale-6-miliardi-di-euro-boom-di-sneaker,1023337.html>
- <https://marketingtechnology.it/personalizzazione/>
- <https://medium.com/@gmelani/lincredibile-storia-di-supreme-e1fac172707>

- <https://primabergamo.it/tendenze/la-moda-entra-nella-sua-fase-4-0-personalizzare-prezzi-accessibili/>
- <https://socialmediamarketing.it/funnel-marketing/>
- <https://techprincess.it/stockx-punta-italia/>
- <https://valori.it/i-15-big-che-comandano-le-commerce-in-italia-e-nel-mondo/>
- <https://www.abacuscambbridge.com/blog/value-proposition-aligned-with-your-digital-transformation-process>
- https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2019/05/05/streetwear-come-funziona-il--mercato-da-hype-a-drop-tutto-quello-che-ce-da-sapere_72f8627a-6624-4396-8e79-bd0cdede4594.html
- <https://www.coperni.co/it/magazine/customer-centric-definizione>
- <https://www.digital4.biz/executive/digital-transformation/ceo-cio-valore-del-software/>
- <https://www.economyup.it/innovazione/reselling-che-cose-e-quali-business-sta-generando-la-compravendita-di-sneakers/>
- <https://www.extrasys.it/it/cube/digitalizzazione-aziendale>
- <https://www.extrasys.it/it/cube/digitalizzazione-aziendale>
- <https://www.fluentis.com/blog-articoli/trend-tecnologici/digital-transformation-e-customer-experience/>
- <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/08/30/top-10-trends-for-digital-transformation-in-2017/#2d7ba10a47a5>
- <https://www.giornaledellepmi.it/comunicazione-coinvolgimento-conoscenza-le-tre-c-della-digital-transformation/>
- <https://www.glossariomarketing.it/significato/co-branding/>
- <https://www.glossariomarketing.it/significato/customer-satisfaction/>
- <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/funnel-marketing/>
- <https://www.ionos.it/digitalguide/server/configurazione/virtualizzazione/#:~:text=Per%20virtualizzazione%20si%20intende%20l%27utilizzo%20delle%20risorse%20IT.>
- <https://www.klamour.it/streetwear-come-funziona-il-mercato-resell-quanto-si-guadagna/>

- <https://www.linkideeperlatv.it/streetwear/>
<https://www.lookoutnews.it/lo-streetwear-labbigliamento-della-cultura-urbana/>
- https://www.lumsa.it/sites/default/files/UTENTI/u72/dispensa_CRM.pdf
- <https://www.nowretail.it/limited-edition-overdose-lanno-della-drop-strategy/>
- <https://www.nssmag.com/it/fashion/16426/reselling-italia>
- <https://www.rivistastudio.com/collaborazioni-marchi/>
- <https://www.robertomenghini.it/il-cliente-al-centro/>
- <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811618300508?via%3Dihub>
- <https://www.sferica.io/ecommerce-palermo/>
- <https://www.stampa3dstore.com/futurecraft-4d-scarpa-sportiva-ad-alte-prestazioni-stampata-in-3d-da-carbon-3d-per-adidas/>
- <https://www.startupbusiness.it/cose-la-digital-transformation-e-i-suoi-6-pilastri/89908/>
- <https://www.zerounoweb.it/analytics/big-data/internet-of-things-iot-come-funziona/>

